

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA

“Deus é brasileiro e só voa com a VARIG!: Cultura, identidade e nação numa época de incertezas e de rápidas transformações mundiais.”

MADIANA VALÉRIA DE ALMEIDA RODRIGUES
(Doutoranda)

Dr^a JOSEFA SALETE BARBOSA CAVALCANTI
(Orientadora)

RECIFE – 2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA

“Deus é brasileiro e só voa com a VARIG!: Cultura, identidade e nação numa época de incertezas e de rápidas transformações mundiais.”

MADIANA VALÉRIA DE ALMEIDA RODRIGUES

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia da Universidade Federal de Pernambuco, sob a orientação da Professora Doutora JOSEFA SALETE BARBOSA CAVALCANTI, para obtenção do grau de Doutora em Antropologia.

RECIFE – 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª Dr^ª Josefa Salete Barbosa Cavalcanti
Programa Pós-Graduação em Antropologia da UFPE

Prof^ª Dr^ª Rosilene Alvim
Programa Pós-Graduação em Antropologia da UFPE

Prof^º Dr. Sérgio Alves
Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE

Prof^º Dr. Guilherme Raul Ruben
Programa de Pós-Graduação em Antropologia da UNICAMP

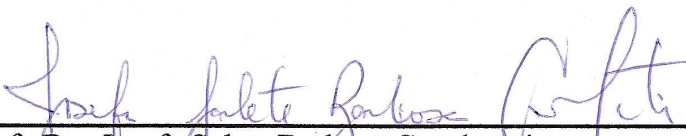
Prof^º Dr. Márcio Caniello
Programa de Pós Graduação em Sociologia da UFCG

Data da Defesa: 15/12/2006

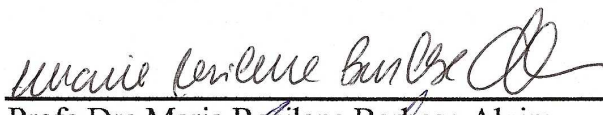
RECIFE – 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA

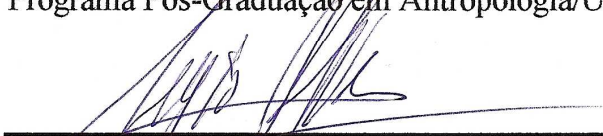
BANCA EXAMINADORA:



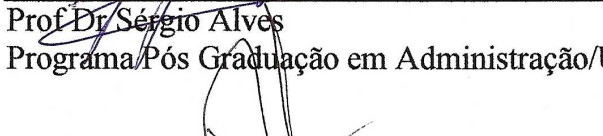
Profª Dra Josefa Salete Barbosa Cavalcanti
Programa Pós-Graduação em Antropologia/UFPE



Profª Dra Maria Rosilene Barbosa Alvim
Programa Pós-Graduação em Antropologia/UFPE



Prof Dr Sérgio Alves
Programa Pós Graduação em Administração/UFPE



Prof Dr Guilherme Kaul Ruben
Programa Pós Graduação em Antropologia/UNICAMP



Prof Dr Márcio de Matos Caniello
Programa de Pós Graduação em Sociologia/UFCG

Data da Defesa: 15/12/2006

RECIFE – 2006

À minha amada Tia Wanda, *in memoriam*.
Pelo exemplo de vida que, infelizmente,
nos deixou tão cedo.

*“Se o homem muda o curso de tantas veredas,
Por que não muda o caminho de tantas vidas,
onde o viver seja uma passagem
viva, verdejante e fértil,
onde se construa o homem – ser humano?”*
Maria Wanda Rodrigues de Oliveira

AGRADECIMENTOS

Chegou, finalmente o momento de agradecer a CAPES, à FACEPE e a tantos amigos e colaboradores que tornaram a tarefa de escrever a tese em um trabalho menos solitário.

Agradeço aos profissionais ligados à aviação que me ajudaram por meio de entrevistas e sugestões. Foi um campo muito ativo e colaborativo. As notícias distantes logo se tornavam próximas, seja por meio virtual ou telefônico. Até a última semana da escrita da tese, dados finais puderam ser acrescentados graças às informações que chegavam.

No Rio de Janeiro, recebi especial atenção dos funcionários da Biblioteca da Varig, localizado no prédio administrativo do Santos Dumont, do Sindicato Nacional dos Aeronautas e Aeroviários, da APVAR e da ACVAR. Agradeço, sobretudo, ao antigo chefe e diretor Alvarado, meus eternos agradecimentos. A Cláudio Toledo, que me recebeu e forneceu dados da administração mais recente. Agradeço, penhoradamente, a ajuda de Ana Lúcia Faria, sua boa vontade e seu profissionalismo, facilitaram o encontro de materiais importantes no acervo da biblioteca do SNA.

Em Porto Alegre, a então responsável pelo acervo do Museu Varig, Lídia Marques, agradeço, não só pela simpatia com que me recebeu, mas também pela rede de relações possibilitada, tanto na Fundação Ruben Berta, de Porto Alegre, quanto com diretores da APVAR, da mesma cidade. O envio, com segurança, de parte do resultado da pesquisa realizada no Museu, igualmente, foi de grande ajuda. Agradeço também os dados enviados por Lya Pereira, sua substituta. As professoras Claudia Musa Fay e Lúcia Helena Müller, da PUC de Porto Alegre, pelo apoio recebido e pelas imprescindíveis orientações bibliográficas.

No Recife, especial débito tenho com: Ladjane Lima, Hilma Barros, Miriam Alves, Solange Lessa, Carlos Falcão, Rossano Montenegro, Pedro Junior e tantos outros funcionários anônimos que conseguiram sempre as reservas desejadas, nos dias desejados e com os preços desejados. Muito obrigada, fiéis amigos e torcedores.

Em Paris, agradeço a todos os meus entrevistados e as ricas trocas possíveis em horário de trabalho, nas pessoas de Marcos Spatafora, Cristina Vasconcellos, Regina, Anália, Rogério, Silvia e Maria, pela acolhida igualmente emocionante e calorosa.

Para a Universidade Federal de Pernambuco, todos os agradecimentos serão sempre pequenos. Agradeço o apoio da Propesq, na pessoa de Ioneide, encarregada pelo setor de bolsas, a diretoria do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, na pessoa do secretário Duprat. Aos amigos que fiz na Pós-Graduação em Antropologia, na secretaria: Regina Souza Leão, Miriam Nogueira, Ana Maria Albuquerque e Melo e Ademilda Guedes. Como é bom saber

que, quando a gente volta para a universidade tem certeza de que vai encontrá-los. Como é bom poder olhar para trás e dizer que valeu a pena fazer esta tese, entre tantos outros motivos, por que pude conviver, partilhar esses anos de minha vida com pessoas como vocês.

À minha turma de doutorado, Ciema Mello, Grazia Cardoso, Ângela Sacchi, Rosa Aquino, Carmen Rodrigues, apesar de nossas distâncias de objetos, não foi o acaso que nos reuniu. Todos, a sua maneira, procuramos desvendar identidades.

Agradeço a minha orientadora, professora Josefa Salette Cavalcanti, pelo cuidado que sempre teve em tentar fazer da orientação um processo menos doloroso, pela competência e pelo trabalho que dei durante todo esse período. Agradeço, igualmente, à co-orientação recebida por Marc Abèlés e Irène Bellier, na *École des Hautes Études en Sciences Sociales*, e por aceitar minha participação nos ricos encontros mensais do *Laboratoire d'Anthropologie des Institutions et des Organisations Sociales*. A leitura e críticas da professora Marjo de Theije, da *Universitat de Vrije*, também foram decisivas para o início da escrita desta tese.

Aos professores do doutorado, em especial, ao professor Russell Parry Scott, por sua profunda preocupação em formar boas gerações de antropólogos, comprometido com as dificuldades práticas e teóricas de todos aqueles em seu entorno. Ao professor Renato Athias, sem ele, professora Rosilene, professor José Sérgio e a doutoranda Rosa Aquino, a estada em Paris não teria passado do projeto. Aos professores que fizeram parte da minha banca de qualificação, professora Rosilene Alvim, professora Roberta Campos e professor José Sérgio Leite Lopes, por todas as sugestões e críticas. A Professora Dora Ferraz, pelo apoio no período do ensaio. Ao professor Bartolomeu Tito de Figueirôa, pela coordenação competente e pelo apoio constante. A Danielle Rocha Pitta, minha eterna mestra e fiel amiga.

A equipe do Fages, Família, Gênero e Sexualidade, em especial a Eliete Dias, pelo trabalho zeloso de organizar nosso núcleo de pesquisa.

O desenrolar do Programa de Doutorado com Estágio no Exterior contou com o apoio da amiga Theresa Cristina Autun, que me recebeu de coração aberto em sua residência, com quem compartilhei as angústias de estar longe de casa. Especial destaque merece o professor Afrânio Garcia, pelas orientações na tese e pelo apoio incondicional, deixando seu Centro de Pesquisa ao nosso inteiro dispor. Conte também com a ajuda decisiva de Nátaia, secretária do CRBC, que “só não fazia chover”, o resto ela dava um jeito, apesar de não ser brasileira. Os amigos dos *Groupe de réflexion sur le Brésil Contemporain* e do *Groupe de travail sur la circulation internationale des universitaires brésiliens*, sobretudo, Daniela Ferreira, pelas dicas de como sobreviver bem no universo gelado parisiense. Agradeço aos professores Michel Villette, Yves Cohen, Pap Ndiaye e Jean-François Chanlat, por terem aceitado minha

matrícula nos concorridos cursos oferecidos. As disciplinas cursadas contribuíram, sobremaneira, para meu amadurecimento teórico, assim como pelo contato profícuo com outras realidades etnográficas. Conteí, igualmente, com a generosidade do professor Alain Gras, da Sorbonne, desfrutei dos livros escritos e oferecidos pelo professor sobre aviação.

Agradeço, ainda, a leitura atenta do meu projeto de pesquisa e as orientações recebidas do professor Sérgio Miceli. No período do doutorado em Paris o professor era *Titulaire de la Chaire* Sérgio Buarque de Holanda. Conteí, igualmente, com a leitura crítica da Professora Monique de Saint Martin, *Directeur d'Études, da École des Hautes Études en Sciences Sociales*. Ambos, gentilmente, abriram espaço na agenda universitária para ouvir e discutir comigo sobre os rumos que o trabalho estava tomando.

Agradeço a presença sempre especial de Mônica Franch, uma amiga para toda a vida. Uma rara, genuína e incondicional amiga, com quem sempre pude expor meu 'eu' de modo integral e que sempre se esforçou para compreender meus sentimentos e pensamentos, mesmo não concordando muito com eles.

Outros amigos, igualmente, importantes foram essenciais nesses últimos quatro anos de vida. Em Paris agradeço a acolhida no lar e as trocas intelectuais com Andréia Terra Mendes, Juvenal Savian, Fabrice Bouland, Tânia Pitta e Mario Carvalho. Os momentos de descontração musicais e teatrais também tiveram presença marcante de Melania Timi, Peggy Andrade e Mathilda Nauer, sem as quais o relaxamento não teria sido tão seguro.

Por fim, agradeço o apoio de profissionais e amigos responsáveis pela estabilidade de minha saúde. A acupuntura de Tarcísio, que amenizava a LER do trabalho de escrita, a Eleonora e sua massagem revitalizante, a Raquel quem me introduziu na sabedoria dos exercícios de Yoga, responsável, com toda certeza, pelo equilíbrio emocional e sobretudo o gás pulmonar, necessários aos momentos finais. Agradeço, também, aqueles profissionais que tornaram o texto mais agradável. Pela correção ortográfica conteí com a rapidez, a competência e a sólida boa vontade da Professora Maria Auxiliadora Pinto, além da ajuda de última hora de Ana Maria Albuquerque e Melo, para organização e impressão de todo o texto.

Em casa, devo agradecer a paciência constante de Laís de Souza Monte, seu esforço de estar sempre atualizando uma comida energizante, porém pouco calórica. Sua organização sem perder NADA, nenhum papel. A meus pais por terem me ofertado a vida.

E a minha querida, Maria Augusta de Souza Batista, pela dedicação, pela paciência, pelo incansável apoio e pelo amor incondicional que dá sentido a minha vida e torna minha existência mais plena de alegria.

Assim sendo, a todos eu devoto minha sincera gratidão.

RESUMO

Esta tese apresenta os resultados da pesquisa etnográfica, realizada sobre uma empresa aérea. Trata do processo de mudanças organizacionais ocorrido, nos últimos anos, naquela que foi a maior empresa aérea privada, da América Latina, a VARIG. O trabalho de campo foi realizado no período compreendido entre o início do ano de 2002 e final do ano de 2006. Depoimentos de funcionários e análise de documentos obtidos na empresa, nas bases operacionais de Recife, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo e Paris, como também em sindicatos e associações de classe, além de jornais e revistas constituem o material aqui estudado. Tem como objetivo mostrar a importância do desenvolvimento aeroviário relacionado aos processos de constituição de identidades sociais e de nacionalidades na formação do Estado-Nação brasileiro. As hipóteses fundamentais da tese são as de que: a) as práticas e as representações dos agentes sociais, que configuram a cultura da empresa, vêm revelando formas de organização matizadas por variáveis identitário-nacionais; b) a identidade, numa época de globalização, constitui mais propriamente um processo infundável de identificações relacionado ao desejo de reconhecimento de direitos. Os principais resultados da tese demonstram que, no universo simbólico da aviação civil, a empresa aérea Varig, fornece, não apenas trabalho e renda, mas sobretudo elementos para a construção de identidades sociais e da própria identidade nacional brasileira. Entre as principais evidências sobre essa construção, estão a valorização positiva do serviço, o modo de organização econômica e social da empresa, o lugar reservado às atividades aéreas na economia brasileira, o modo de integração das cidades atendidas na sociedade mais ampla e o caráter simbólico das relações com o vôo, propriamente dito. Especial atenção mereceu o fato de que desde o ano de 2000, quando a Fundação Ruben Berta, controladora da companhia, vinha promovendo mudanças que resultaram numa nova onda de reestruturação da empresa, especialmente, numa profunda ruptura dos valores que norteavam as relações até então estabelecidas entre a empresa e seus funcionários e entre a empresa e agentes sociais com mais poder dentro do mercado aéreo brasileiro. Ao final, a companhia foi comprada por um fundo norte-americano Matlin Patterson, em julho de 2006. Desta forma, assim como muitos objetos da antropologia, o paradigma do objeto em-vias-de-extinção é bem apropriado para a aparente irreversibilidade dos processos de mudança sofridos pela empresa. A tese chama atenção, em especial, para as idéias que impregnam os discursos dos dirigentes e funcionários, sobretudo, na utilização e na forma como conceitos de nação, de identidade e de globalização, criam realidades.

S U M M A R Y

This thesis presents the results of an ethnographic research, carried out in an airline company. It deals with the process of organizational changes that occurred in recent years, in what used to be the biggest private airline company of Latin America, namely VARIG. The field work was carried out during the time period between early 2002 and late 2006. The material collected and analyzed includes employee declarations and documents obtained from the company at the operational bases of Recife, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo and Paris; as well as from unions, newspapers and magazines. The main objective of the study was to show the importance of air-transport development, in relation to the processes that constitute the social identity and nationality in the formation of the Brazilian State-Nation. The basic hypotheses of the thesis are: a) at a time of globalization, identity constitutes an endless process of identifications related to the desire of rights recognition; and b) the social agents' practices and representations which make up the culture of the company, have been revealing organizational traits with some identity-national variables. The main results of the thesis show that in the symbolic universe of civil aviation, the airline company Varig, supplies, not only jobs and income, but most importantly, elements for the construction of social identities and the Brazilian national identity itself. Among the main evidences of this identity construction are: the positive valorization of the service; the company's social and economic organization; the place of air-travel activity in the Brazilian economy; the integration among the cities serviced by the company in the wider society, and the symbolic character of the relations with the flight itself. Something that deserved special attention was the fact that since the year 2000, the Ruben Berta Foundation, which controlled the company, promoted changes that resulted in the restructuring of the company, especially with regards to a deep rupture in the values which gave direction and established relations between the company and its employees, and between the company and the social agents with more power within the Brazilian airline market. In the end, the company was bought by a North American Fund, Marlin Patterson, in July of 2006. In this case, as with many objects of anthropology, the paradigm of the object moving towards extinction, is appropriate for the apparent irreversibility of the processes of change suffered by the company. The thesis gives special attention to the ideas involving the discourses of the managers and employees, especially with regards to the way the concepts of nation, identity and globalization create realities.

R É S U M É

Cette thèse présente les résultats de la recherche ethnographique réalisée dans une entreprise aérienne. Elle traite du processus de changements d'organisation qui ont eu lieu ces dernières années dans celle qui fut la plus grande entreprise privée de l'Amérique Latine : la VARIG. La recherche sur le terrain a été réalisée entre le début 2002 et la fin 2006. Témoignages d'employés et analyse des documents obtenus dans l'entreprise, dans les bases opérationnelles de Recife, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo et Paris, ainsi que dans des syndicats et associations de classe, en plus de journaux et revues, constituent le matériel étudié. Ils ont pour but de monter l'importance du développement aéroviaire en rapport avec les processus de constitution d'identités sociales et de nationalités dans la formation de l'Etat-Nation brésilien. Les hypothèses fondamentales de la thèse sont que : a) l'identité, dans une époque de mondialisation, constitue un processus infini d'identifications en rapport avec le désir de reconnaissance de droits; b) les pratiques et les représentations des agents sociaux, qui configurent la culture de la société, révèlent des formes d'organisation nuancées par des variables identitaire-nationales. Les principaux résultats de la thèse montrent que, dans l'univers symbolique de l'aviation civile, l'entreprise aérienne VARIG fournit non seulement du travail et des revenus, mais surtout des éléments pour la construction d'identités sociales et de l'identité même nationale brésilienne. Entre les principales évidences par rapport à cette construction, on trouve la valorisation positive du service, le mode d'organisation économique et sociale de l'entreprise, le lieu réservé aux activités aériennes dans l'économie brésilienne, le mode d'intégration des villes desservies dans la société élargie, et le caractère symbolique des rapports avec le vol proprement dit. Une attention spéciale a été donnée au fait que pendant l'année 2000, la Fondation Ruben Berta, qui contrôle la compagnie, a réalisé des changements qui ont eu pour résultat une nouvelle vague de re-structuration de l'entreprise, entraînant une profonde rupture des valeurs qui orientaient les rapports jusque là établis entre l'entreprise et ses fonctionnaires et entre l'entreprise et les agents sociaux ayant plus de pouvoir dans le marché aérien brésilien. Finalement la compagnie a été achetée par un fond nord-américain Matlin Patterson, en juillet 2006. Ainsi, comme de nombreux objets de l'anthropologie, le paradigme de l'objet en voie d'extinction est bien approprié à l'apparente irréversibilité des processus de changement soufferts par l'entreprise. La thèse met l'accent, spécialement, sur les idées qui imprègnent les discours des dirigeants et fonctionnaires, surtout dans l'utilisation et la forme comme les concepts de nation, d'identité et de mondialisation, créant des réalités.

RESUMEN

Esta tesis discute el proceso de cambios organizacionales ocurrido, durante los últimos años, en la que fue la mayor empresa aérea privada de América Latina, VARIG. Consiste en una investigación etnográfica realizada entre comienzos del año 2002 e los últimos meses de 2006. Entrevistas con los trabajadores de la empresa, documentos obtenidos en las bases operativas de Recife, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo y París, así como en sindicatos y asociaciones de clase, al margen del análisis de periódicos y revistas forman el material aquí analizado. El estudio tiene como objetivo mostrar la importancia del desarrollo aeroviario en los procesos de constitución de identidades sociales y de nacionalidades en la formación del Estado-Nación brasileño. Las hipótesis fundamentales son: a) las prácticas y las representaciones de los agentes sociales que configuran la cultura de la empresa están revelando formas de organización matizadas por variables identitario-nacionales; b) la identidad, en una época de globalización, constituye sobre todo un proceso interminable de identificaciones relacionado al deseo de reconocimiento de derechos. Los principales resultados de la tesis demuestran que, en el universo simbólico de la aviación civil, la empresa aérea Varig, proporciona no apenas trabajo y renta, sino principalmente elementos para la construcción de identidades sociales y de la propia identidad nacional brasileña. Entre las principales evidencias de esa construcción están la valorización positiva del trabajo, el modo de organización económica y social de la empresa, el lugar reservado a las actividades aéreas en la economía brasileña, el modo de integración de las ciudades atendidas en la sociedad como un todo, y el carácter simbólico de las relaciones con el vuelo propiamente dicho. Especial atención mereció el período posterior al año 2006, cuando la Fundación Ruben Berta, controladora de la empresa, empezó a llevar a cabo diversos cambios que provocaron una nueva vaga de reestructuración de la empresa, principalmente una profunda ruptura de los valores que guiaban las relaciones establecidas entre la empresa y sus trabajadores y entre ésta y agentes sociales con más poder en el mercado aéreo brasileño. Finalmente, en julio de 2006, la compañía fue adquirida por un fondo norte-americano Matlin Patterson. De esta forma, así como ocurre con otros objetos de la antropología, el paradigma del objeto en extinción parece muy apropiado para la irreversibilidad aparente de los procesos de cambio sufridos por la empresa. La tesis llama la atención, en especial, para las ideas que impregnan los discursos de los directivos y trabajadores, sobre todo en la utilización y en la forma como los conceptos de nación, identidad y globalización crean realidades.

SUMÁRIO

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIACÕES	xvi
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	xvii
Quadro	
Figuras	
Fotos	
INTRODUÇÃO	01
CAPÍTULO I	
AS ROTAS POSSÍVEIS	31
1.1. Negociando Diferenças: A identidade como matriz da ação organizada no trabalho	32
1.2. Identidade, Identidade Nacional: Elementos para se pensar os conceitos	33
1.3. A Proposta Identitária: Relações entre identidade nacional e memória	45
1.4. A Construção do Estado-Nação, da Globalização e Mundialização, vista como um processo paralelo	57
1.4.1. Para além da Nação como território	68
CAPÍTULO II	
NOS MEANDROS DA ORGANIZAÇÃO: TRAMAS E SENTIDOS DA PAIXÃO PELO TRANSPORTE AÉREO	73
2.1. Redesenhando as fronteiras do real: A construção dos valores e significados no universo da aviação	78
2.1.1. Da utopia à máquina pássaro	78
2.2. A aviação heróica: Entre a conquista, o prestígio e o poder	81
2.2.2. Valores intangíveis das infra-estruturas terrestres	84
2.2.3. Os pais tutelares da aviação mundial I	88
2.2.4. A antiguidade no devir: Antinomia entre a tradição e o novo	93
2.3. Aviação Romântica: Caminhos míticos em busca da unidade	99
2.3.1. O Pai fundador da aviação brasileira (ou o pai tutelar da Aviação Mundial II)	105
2.3.2. O tempo do <i>glamour</i> e da luxúria	108
2.3.3. O valor da herança das nacionalidades internacionais	112
CAPÍTULO III	
VARIG: IMAGENS, APROPRIAÇÕES, CONSTRUÇÕES IDENTITÁRIAS E REINTERPRETAÇÃO DO PASSADO	114
3.1. Herança Colonial: Trajetória e influências para a formação da Varig no sul do país	116
3.1.1. A força da tradição: O trabalho germanizador da Varig	118
3.1.2. A importância dada ao papel publicitário na formação de uma identidade coletiva	133
3.1.3. Integração e unidade nacionais: A Varig, o consórcio Real-Aerovias, a Panair e os anos de chumbo do Brasil	141
3.2. A Varig e o Estado brasileiro: As particularidades de uma relação incestuosa	144
3.3. A presença da confraria da Fundação Ruben Berta	161

3.3.1. A sombra do Protetorado Interno: Como uma Fundação controla , sobrevive e faz sobreviver uma empresa aérea	173
3.3.2. O magistrado de Ruben Berta e dos Pilotos	175
3.4. Patrimônio e novos Objetos: A Varig como estandarte nacional?	179
3.4.1. O Nacional no Internacional: Condições possíveis	189

CAPÍTULO IV

TRADIÇÃO E MUDANÇA: REESTRUTURAÇÃO E MANUTENÇÃO DE UMA ANTIGA ORDEM ORGANIZACIONAL 193

4.1. A Ilusão Empirista dos Anos 1990	194
4.2. A Varig Desenvolvimentista: nascimento, vida e morte de um CB equatorial	199
4.3. Processos de reestruturação da empresa: Impactos no trabalho	207
4.3.1. Por uma fidelidade dos funcionários, através da manutenção da Política de Benefícios	210
4.3.2. Por uma fidelidade dos funcionários, através do incentivo à excelência no serviço	214
4.4. Análise Financeira e Ajudas Governamentais no período	220
4.5. Estratégias Organizacionais de sobrevivência	224
4.5.1. Trabalho e Interação entre aqueles que ficaram: questões de sucessão e sobrevivência	228
4.6. A (Re)equilíbrio Interna em direção aos anos 2000	234

CAPÍTULO V

EM BUSCA DO TEMPO FUTURO: UMA FAMÍLIA DESLOCADA SOB A INFLUÊNCIA DE TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS 242

5.1. Falácias da globalização no setor aeroviário: Entre paradoxos e antagonismos	245
5.2. A traição da opulência: Fundação Ruben Berta de benfeitora à vilã	251
5.3. A Globalização e o Transporte Aéreo	260
5.4. Outras formas de analisar as mudanças	268
5.5. Depois da crise do Estado, o retorno do Estado: O processo de (con)Fusão com a TAM	277
5.5.1. A situação da Varig, vista mais de perto	281
5.5.2. Quem defendeu 5% na Fusão, sempre esteve 100% contra a Varig	284
5.5.3. A FUSÃO na prática dos funcionários	290
5.5.4. Desencontros Administrativos: Cinco Exemplos	291

CONSIDERAÇÕES FINAIS 295

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 322

ANEXOS

Anexo 1 – <i>Mail</i> Funcionária Paris (2005).	341
Anexo 2 – Carta de um ex-dirigente da Varig ao Sindicato.	342
Anexo 3 – Biografia de Otto Ernst Meyer e de Ruben Berta.	347
Anexo 4 – Quadro de Entrevistados/Total funcionários Recife (2000-Mar 2006) e Porto Alegre (2000-2005)/Estatísticas do Número de Passageiros no Brasil (2004-2005).	352
Anexo 5 – Presidentes da Varig.	355

Anexo 6 – Benefícios Fundação Ruben Berta.	356
Anexo 7 – Informações sobre o Museu Varig.	358
Anexo 8 – Cronologia da História e da crise da Varig.	360
Anexo 9 – Catalogação dos títulos de parte dos trabalhos realizados no Curso Varig de Administração e consultados (organizados por ordem cronológica).	364
Anexo 10 – Organograma Acionário do Grupo Varig (Ano 1989).	369
Anexo 11 – Organograma Acionário do Grupo Varig (Ano 1999).	370
Anexo 12 – Organograma Funcional Fundação Ruben Berta (Ano 1999).	371
Anexo 13 – Tabela Cargos e Salários Varig/TAM/VASP (Vigência 2004).	372
Anexo 14 – Visão Aérea Base de Porto Alegre.	374
Anexo 15 – Foto Prédio Administrativo da Varig Rio, foto publicitária da Varig (Anos 1990).	375
Anexo 16 – Foto Prédio Administrativo Paris (Foto Arquivo Pessoal - 2005).	375
Anexo 17 – Fotos do Museu Varig (Fotos de Arquivo Pessoal – 2004) & Campanha publicitária para a Copa da Alemanha, Varig: 26ª Estrela Brasileira (2006)	376 377

LISTA DE SIGLAS

ACVAR – Associação de Comissários de Vôo da Varig
AMMVAR – Associação de Mecânicos de Vôo da Varig
ANAC – Associação Nacional de Aviação Civil
APVAR – Associação de Pilotos da Varig
BEL – Belém
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CINDACTA – Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle do Tráfego Aéreo
CIP – Conselho Interministerial de Preços
COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CONAC (até 1992) – Conferência Nacional de Aviação Civil
CONAC (a partir de 2000) – Conselho Nacional de Aviação Civil
CGH - Congonhas
CWB - Curitiba
DAC – Departamento de Aviação Civil
DOV – Despachante Operacional de Vôo
DEPV – Departamento de Eletrônica e Proteção ao Vôo
FAA – Aviation Agency
FNAA – Federação Nacional de Aeroviários e Aeronautas
FRB Par – Fundação Ruben Berta Participações e Investimentos Ltda
GE – General Electric
GIG – Galeão
GRU - Guarulhos
IATA – International Air Transport Association
IGU – Foz do Iguaçu
ILFC – International Lease Finance Corporation
INFRAERO – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
ISS – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
JAA – Joint Aviation Authorities
MAO – Manaus
OACI – Organização de Aviação Civil Internacional
PAX – Passageiros
PROCON – Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor
QAV – Querosene de Aviação
POA – Porto Alegre
RIN – Rede de Integração Nacional
REC – Recife
SEAE – Secretaria de Acompanhamento Econômico
SDE – Secretaria de Direito Econômico
SITAR – Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional
SNA – Sindicato Nacional dos Aeronautas
SNEA – Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias
SSA – Salvador
VEM – Varig Engenharia e Manutenção
VLOG – Varig Logística
VPTA – Varig Participações em Transportes Aéreos
VPSC – Varig Participações em Serviços Complementares

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Raízes Internacionais das Empresas Brasileiras	p.113
Quadro 2 – Análise da concentração de empresas aéreas no Brasil (1948-1959)	p.141
Quadro 3 – Empresas do Grupo Varig (anos 1990)	p.198
Quadro 4 – Análise dos Investimentos na área de treinamento da Varig (anos 1990)	p.202
Quadro 5 – Variação da Composição da Frota Varig (anos 1993-1999)	p.205
Quadro 6 – Análise do desempenho da Varig no AERUS (Dezembro/1999)	p.212
Quadro 7 – Análise desempenho da Varig no AERUS (Dezembro/2000)	p.212
Quadro 8 – Análise do Patrimônio Líquido (anos de 1993 – 1999)	p.221
Quadro 9 – Variação do número de Funcionário no Brasil e desligados na década de 1990	p.226
Quadro 10 – Variação Percentual do número de funcionários por categoria e exterior (década de 1990)	p.227
Quadro 11 – Produtividade PAX/KM transportado por funcionário (1993-1999)	p.228
Quadro 12 – Análise do Patrimônio Líquido (2000-2005)	p.251
Quadro 13 – Empresas controladas pela FRB Par (2002)	p.255
Quadro 14 – Total de Funcionários do Grupo FRB Par (2000)	p.260
Quadro 15 – Número de funcionários da aviação nacional doméstica (1990-2004)	p.274
Quadro 16 – Número de funcionários da Varig no Brasil (2000 a 2004)	p.274
Quadro 17 – Número de Funcionários da Varig Brasil e Exterior (2004/2005)	p.275
Quadro 18 – Os resultados das empresas aéreas brasileiras (2003)	p.280
Quadro 19 – Principais credores Varig (2001)	p.282
Quadro 20 – Variação da Composição da Frota do Grupo Varig (2000-2004)	p.308

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise temática de conteúdo semântico (confeção própria)	p.075
Figura 2 – Calendário Varig 1974 (Tela Nelson Jungbluth)	p.138
Figura 3 – Ruben Martin Berta & Otto E. Meyer Labastille (Acervo Museu Varig)	p.187
Figura 4 – Brindes Varig (Acervo Museu)	p.196
Figura 5 – Organograma da Fundação Ruben Berta Par (confeção própria)	p.255
Figura 6 – O povo que inventou o avião reinventa a aviação comercial no mundo	p.279
Figura 7 – Crise da VARIG – Folha de São Paulo (on line), 04/07/2006	p.305

LISTA DE FOTOS

Foto 1 – Escritório Varig. Av. Champs Élysées, Paris (2005). Arquivo Pessoal	p.001
Foto 2 – Foto Publicitária Varig, Revista Elos, n.19, maio de 2002, contra-capa	p.031
Foto 3 – Foto Publicitária Homenagem da Pluna à Varig, Revista Elos, n.19, p.27	p.073
Foto 4 – Foto Publicitária Homenagem da FRB à Varig, Revista Elos, n.19, p.27	p.114
Foto 5 – Quadro da Sala de Reunião dos funcionários Varig-Paris, Arquivo Pessoal	p.193
Foto 6 – Cartazes - Publicidade Interna produzida para os Funcionários, 2002	p.242
Foto 7 – Apoio Político, Fotos cedidas por funcionários do Rio de Janeiro, 2003	p.286
Foto 8 – Manifestações Funcionários, arquivo enviado por funcionários, 2003	p.287
Foto 9 – Prédio do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Nota Pública em Defesa da Varig, na cidade de Porto Alegre, 03 de julho de 2003. Arquivo Pessoal	p.289
Foto 10 – Manifestações em Brasília, arquivo enviado por funcionários, 2006	p.295
Foto 11 – Ruben Berta na Marquês de Sapucaí Revista Elos, n.18, abril de 2002	p.301
Foto 12 – Mobilização dos Artistas, arquivo enviado pelos funcionários 2006	p.306
Foto 13 – Homenagem aos pioneiros, Revista Elos, n.20, junho de 2002,capa	p.308
Foto 14 – Várias Varigue's num só mercado nacional	p.317

INTRODUÇÃO



Foto: Arquivo Pessoal, Escritório Varig. Av. Champs Élysées, Paris (2005).

Cântico I

Não queiras ter Pátria.
Não dividas a terra.
Não dividas o céu.
Não arranques pedaços do mar.

Não querias ter.
Nasce bem alto.
Que as coisas todas são tuas.
Que alcançará todos os horizontes.
Que o teu olhar, estando em toda parte.
Te ponhas em tudo,
como Deus.

Cecília Meireles.

INTRODUÇÃO

A pesquisa que deu origem a esta tese permitiu uma aproximação às questões concernentes ao universo aeronáutico, cujas características nos fornecem uma situação exemplar para investigar diversos aspectos intimamente ligados à sociedade contemporânea: a vida humana cada vez mais corrida, efêmera, envolvida num meio digital com base em tecnologias complexas, personificando continuamente as imagens do progresso, do desenvolvimento e do moderno. Teve como foco de interesse empírico uma instituição que se instituiu no mercado aéreo como a maior empresa aérea da América Latina, a Varig. A empresa nomeadamente se estabelece como empresa privada, voltada ao lucro e à competição de mercado, porém, ao mesmo tempo se manteve atrelada aos interesses políticos e ajudas de governos preocupados com a integração nacional¹ e a soberania do Brasil como Estado-Nação. As asas de seus aviões se converteram em símbolo da presença brasileira no mundo, assim como as da Air France para os franceses, as da Aerolineas Argentinas para os argentinos, as do Transportes Aéreos Portugueses para os portugueses, as da Lufthansa, para os alemães, entre inúmeras outras empresas. Importante notar que se trata de uma empresa aérea de bandeira brasileira e, apesar de ser uma sociedade privada e não estatal, construiu uma imagem nacional até o limite de ser considerada como as *Asas do Brasil* no mundo.

Um dos objetivos da tese é demonstrar, considerando os aspectos analíticos e interpretativos do momento histórico atual, que categorias tais como Nação, território nacional, cultura nacional, que já foram características-chave para a industrialização, assim como um dispositivo da modernidade (Gellner, 1983; Hall, 2001), mantém forte influência nas controvérsias causadas pelos processos de mundialização sofridos pela empresa.

De fato, melhor exemplo não poderia existir sobre o cenário de complexidade e incerteza provocado pela política da livre concorrência, do que a descrição das turbulências vividas pela empresa centrada nos últimos cinco anos. O projeto de tese original orientado para a realização de uma etnografia da Varig visando o processo de construção de identidades, tinha como foco analítico o processo de fusão com uma outra empresa menor que ela, a TAM.

¹ A extensão do país e a precariedade de outros meios de transporte fizeram com que a aviação comercial tivesse uma expansão excepcional no Brasil. Em 1960, o país tinha a maior rede comercial do mundo em volume de tráfego depois dos Estados Unidos. Na década de 1950, operavam cerca de 16 empresas brasileiras, algumas com apenas dois ou três aviões e fazendo principalmente ligações regionais (Fay, 2001).

Os rumores sobre a fusão e a necessidade dela se iniciaram no ano de 2002 e o acordo de fusão foi efetivamente promovido entre as empresas com forte influência do governo brasileiro no ano de 2003².

Hoje, mais exatamente, em outubro de 2006, a fusão não existe mais, nem tampouco, a Varig permanece como sendo a maior empresa aérea da América Latina, da mesma forma, perdeu bruscamente o status de “empresa de bandeira” instituído pela relação com o Estado e pela prática do trabalho. O processo de mudança foi mais radical do que se podia imaginar nos idos de 2002 e o Brasil, efetivamente, ficou sem uma companhia para concorrer na mesma altura com outras empresas internacionais.

Assim como muitos objetos da antropologia, o paradigma do objeto-em-vias-de-extinção (Strauss, 1973:386; Sahlins, 1997a:02) é bem apropriado para a aparente irreversibilidade dos processos de mudança sofridos pela empresa. De fato, a sensação era de que o meu objeto de estudo desaparecia rápida e irremediavelmente, similar aos processos vividos pelas sociedades antigas em contato com a sociedade ocidental. O percurso da Varig nos últimos anos foi exemplar naquilo que diz respeito à extinção de uma forma de organização aparentemente não mais desejada por um capitalismo que passa igualmente por um profundo processo de reestruturação.

Falar hoje da Varig e dos processos de transformações sofridos por ela, portanto, é evocar, quase, automaticamente, uma imagem de crise. Crise financeira, crise administrativa, crise no serviço, crise na própria identidade do grupo. Alimentadas pelas experiências emocionais negativas vividas, como trabalhador, como cliente, ou como mero espectador à espera pelo transporte de alguém importante das suas relações pessoais: um parente, um sócio, um artista, um investidor, enfim, tudo isso sem contar com outras imagens veiculadas pela imprensa sensacionalista, pela propaganda negativa ou pelo boato político.

Em contrapartida, a intensificação de determinados grupos a favor da empresa, as mobilizações da sociedade em geral, forneceram muitos elementos para a pesquisa naquilo que dizia respeito à cobrança por uma atuação efetiva do Estado-Nação nas questões concernentes à defesa daquilo que se deve ou não considerar como um importante patrimônio brasileiro, alimentando, e muito o ponto de vista que se deseja defender aqui. A partir do processo histórico de construção do lugar da cultura brasileira dentro da empresa, pretende-se

² Em fevereiro de 2003, a TAM e a Varig informaram ao governo o início das operações em conjunto por meio de compartilhamento dos vôos (“code-share”). O compartilhamento foi o passo inicial de uma fusão programada, foi adotado também como estratégia de redução de custos operacionais das companhias já que dava uma garantia de maior ocupação das aeronaves. O compartilhamento atingiu cerca de 60% dos vôos realizados pelas empresas.

explorar diferentes ângulos da temática, enfatizando a contribuição dos imigrantes europeus e sua influência na organização social e cultural da empresa. Um segundo passo diz respeito às representações sobre a Varig na sua relação com o Estado-Nação; seguido das análises sobre as especificidades da cultura organizacional, assim como aspectos identitários enraizados, expressos tanto nos discursos internos, quanto na fala dos atores sociais do universo pesquisado. No âmbito da organização, leva-se em consideração que os discursos de brasilidade produzidos em propagandas direcionadas ao público externo, não se restringem, estritamente, aos prováveis futuros passageiros, mas exercem influência sobre os funcionários³ na construção de suas identidades. Os discursos sobre a brasilidade, portanto são vivenciados pelos trabalhadores em dois momentos distintos, tanto fora da empresa, quanto internamente. Os informativos dirigidos, unicamente aos trabalhadores e, por extensão, às suas famílias, também cumprem a função de criar um território comum, uma espécie de espelho em cujas imagens o grupo se conhece e se reconhece.

Peço uma dose de indulgência do leitor, no entanto, para escrever sobre minha trajetória particular no universo da aviação, assim como sobre a história recente vivida no percurso da tese, pois como assinalou Hannah Arendt, na famosa entrevista cedida a Günter Gaus em 1964, acredito que *“não pode haver processo de pensamento que não seja o resultado de uma experiência pessoal. Todo pensamento é um ‘repensar’: pensa-se depois da coisa”* (Baehr, 2000:28). Dessa forma alcanço dois objetivos, primeiro deixo claro meu envolvimento pessoal na pesquisa. Convivi neste ambiente desde criança e trabalhei por mais de oito anos no setor técnico de engenharia de aviação da Varig. A tese ora apresentada é fruto essencialmente de uma pesquisa do vivido, portanto, se um trabalho acadêmico pode ter uma “biografia”, esta não é uma das mais curtas. E, segundo, apresento parte das interpretações antropológicas utilizadas na tese sobre as transformações mundiais ora em curso e sua influência na construção de identidades nacionais.

³ O termo funcionário é o mais utilizado na prática diária para denominar, indistintamente, aeronautas e aeroviários, contratados pelas empresas aéreas. Seu uso é constante no meio aviatório brasileiro independente de se tratar ou não de trabalhadores do setor público. Tornou-se, portanto uma categoria êmica e seu uso é generalizado, junto à outras categorias similares como quadro funcional e funcionalismo. Na Varig Paris, no entanto, o termo não é utilizado entre os empregados, sendo inclusive mal visto por representar única e, tão somente, o profissional do serviço público, identificados como pessoas pouco motivadas para o trabalho que exercem. O roteiro de entrevistas em que constava o termo funcionário teve que ser substituído por sugestão dos próprios entrevistados de Paris.

Mesmo antes de começar a estagiar na VARIG, em janeiro de 1989, chamava minha atenção o fato da maneira como a empresa, deliberadamente, reivindicava num único pacote, as imagens da modernidade, do pioneirismo e da importância da internacionalização de seus serviços, o que lhe conferia a genuína e, aparentemente, inquestionável, representatividade como *empresa de bandeira* brasileira. A grandiosidade da Varig estava materialmente refletida no espaço que ela ocupava nos aeroportos brasileiros e no número de aeronaves que possuía, sempre com mais direitos a eles do que a maioria das outras empresas aéreas nacionais existentes.

Antes de mim, meu pai já trabalhava na aviação. E o vai e vem de aeronaves nos finais de semana e nas férias escolares, tanto no aeroporto Santos Dumont e depois no Galeão, faziam parte da minha rotina. Foi nas pistas do Galeão, na Ilha do Governador, onde eu e meu irmão, ainda menores de idade, compartilhamos um instante único, aprendemos a dirigir no meio de todo aquele precioso mundo repleto de asas. Perambulávamos pelas pistas meio ao acaso, pequenos, quase invisíveis, observando em silêncio pousos e decolagens, maravilhados com o porte dos aviões no pátio e com a plástica deles inserida nos céus daquele cartão postal carioca. Foi neste lugar que sentimos ter descoberto pela primeira vez o verdadeiro poder do homem de criar objetos artificiais capazes de superar nossas limitações físicas naturais. Deslocávamos por entre eles a pé ou dentro das *kombis* da Vasp e nosso ápice pessoal, além óbvio, de testemunhar diferentes pousos e decolagens, era poder participar do *push-back* das aeronaves. Encaminhávamos o avião para um espaço aberto, amplo, bem longe do terminal do aeroporto, onde ele pudesse finalmente alçar seu vôo solitário. Quando o funcionário a serviço da empresa era camarada, por vezes, nos deixava *pilotar* aquele pequeno, porém, poderoso trator de volta ao terminal. Ele é o único responsável pela marcha à ré das aeronaves, capacidade inexistente nos aviões até hoje. Desde cedo descobrimos que o avião era um gigante deslocado em terra. Não tinha quase nenhuma intimidade com o solo e era, realmente, um instrumento técnico nascido para viver em deslocamentos literais por entre as nuvens. Na entrada da fase adulta, frequentei o curso promovido pelo Ministério da Aeronáutica, destinado à formação de Despachantes Operacionais de Vôo (DOV). Aos vinte

e um anos (1987), idade minha exigida para tirar a licença do DAC⁴ (*brevet*), finalmente, obtive autorização para despachar vôos e ser responsável pelas navegações aéreas de qualquer empresa no âmbito nacional. No percurso da formação profissional, desta vez entre cálculos meteorológicos, mapas aeronáuticos, regulamentos de tráfego aéreo, e no convívio mais intenso com pilotos e aeroviários, percebi que a vocação para a aviação prescindia da necessidade de usufruir cotidianamente o que para nós é o nosso quinhão precioso sobre esse planeta: o poder da **mobilidade**.

Meu pai foi funcionário da extinta Panair do Brasil, em Belém, cidade de meu nascimento, e se aposentou pela Vasp, no Rio de Janeiro, cidade onde fui morar com apenas um ano de idade e onde passei toda a minha infância e adolescência. A vida adulta igualmente se estabeleceu no Rio e, cada vez mais, ia fincando raízes. Antes é claro de entrar na Varig e começar um percurso intenso de viagens pelo país. Fui transferida para Belo Horizonte, e vivi constante mobilizações a serviço. Morei em hotéis por períodos, razoavelmente, longos e intermitentes nas cidades de Aracajú, Salvador, Foz do Iguaçu e Cuiabá. Antes de receber o convite oficial para despachar vôos e morar por mais seis meses em um hotel em São Francisco (Califórnia), nova base de operações da Varig que se estruturava na época, fiz minhas malas e vim morar no Recife. Naquele período, a Varig Recife contava com, aproximadamente, 350 funcionários (1995), e controlava, em média, 40 vôos⁵. Pedi transferência depois de ter vivido um intenso carnaval naquela cidade. A solicitação foi, imediatamente, deferida pela empresa. Foi nessa cidade que me desvinculei, profissionalmente, do trabalho aéreo, em setembro de 1997, a fim de evitar mais uma provável transferência, desta vez para a cidade de São Paulo. Os rumores sobre a nova transferência seria motivada pela inevitável necessidade de reestruturação da empresa e, conseqüente, extinção do meu setor.

⁴ O DAC, na época, fazia parte do Ministério da Aeronáutica. Em 1999, foi transferido para o Comando da Aeronáutica depois da extinção do Ministério. Em 2000, passou a ser diretamente subordinado ao Ministério da Defesa, e foi criada a Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC), visando antigo desejo do setor de se afastar do controle militar.

⁵ Em 1991, em Pernambuco, a Varig registrava o total de 493 funcionários (Relatório Social da empresa, dezembro/1991).

Hoje, após as demissões possíveis (excluídos os funcionários em licença médica), a base Recife conta com 17 pessoas no total ativo de funcionários no aeroporto e é responsável por apenas um voo diário para São Paulo. Toda a estrutura física externa ao aeroporto (salas, escritórios, prédio) foi fechada e funcionários dispensados. O pessoal remanescente está centralizado no aeroporto, *check-in*, *check-out*, loja e pista, dois deles ainda são antigos sobreviventes da extinta comissaria da Varig.

Com bolsa financiada pela Varig, terminei meu curso universitário no Rio de Janeiro e iniciei o mestrado em Antropologia da UFPE. Na época, já dominava os conhecimentos da dinâmica do voo, de um ponto de vista aerodinâmico e eletromecânico, porém as leituras das etnografias começavam a aguçar minha curiosidade para uma melhor compreensão do voo humano do ponto de vista da interação social. Assim começou. Outra navegação, outro caminho.

Apaixonei-me, sobretudo, pelos trabalhos etnográficos que consideravam as organizações como traços marcantes das sociedades contemporâneas⁶. Iniciava então rotas que tinham como pouso preferencial os temas relativos às organizações empresariais e seu universo. Temas esses que também se instituíam como campo de estudos no âmbito da antropologia no Brasil. A partir da década de 1980, o estudo das organizações como lugar empírico privilegiado, evidencia a utilidade do método etnográfico como ferramenta para uma interpretação da dinâmica sociocultural em processos de mudanças. Trabalhos realizados e orientados por antropólogos como Ruben (1992, 1995a, 1995b, 1996, 1999), Barbosa (1996a, 1996b, 1998, 2003), Jaime Junior (1996, 1998, 2001, 2002), entre outros, demonstram as contribuições que a antropologia tem a oferecer ao entendimento do mundo das organizações e se diferencia da utilização da forma mecânica do conceito

⁶ Meu primeiro contato com os estudos de fenômenos sociais que ocorrem no contexto empresarial se deu em maio de 1997, a partir do grupo de trabalho intitulado “*Antropologia das Organizações*”, coordenado pelos antropólogos Guilherme Raúl Ruben e Pedro Jaime Júnior (ABANNE/Recife). Outros eventos também contribuíram para a constituição e amadurecimento teórico sobre o tema, são eles: o grupo de trabalho “*Culturas empresariais brasileiras: um novo tema para pesquisa e discussão*” (ABA/1998, Vitória), o curso “*Etnografia do Capitalismo*”, ministrado pelo professor Guilherme Raul Ruben (UFPE/2000, Recife), a mesa “*A importância da dimensão cultural nas organizações financeiras*”, na ANPAD, em Campinas, no ano de 2001 e o “*II Seminário Organizações e Sociedade: perspectivas transdisciplinares*”, realizado na PUC, em Porto Alegre, no ano de 2003.

de cultura organizacional⁷. Somado a isso, além de uma vida tranqüila no nordeste brasileiro e um casamento feliz, morar em São Paulo, realmente, nunca foi um objetivo digno de uma boa representante carioca, mesmo para aquelas de criação, como eu.

Hoje a Varig deixa órfãos, não apenas seus funcionários, mas muitos dos seus fiéis passageiros que vivem o transtorno de não contar mais com a antiga malha de vôos no âmbito nacional e internacional. E, tampouco, com o atendimento de bordo e configurações de aeronaves características da empresa, marcas que ainda faziam uma diferença positiva para muitos usuários, como é a opinião do jornalista da Jovem Pan, Décio Clemente, veiculada pela rádio, no dia 03 de agosto de 2006 e que reproduzo abaixo:

“Essa crise da Varig está gerando uma confusão danada, porque as companhias que restaram querem pegar os clientes órfãos de passagem a qualquer custo e aí tudo sobra para a degeneração do atendimento, porque é só passar pelo balcão dessas companhias que a gente vê que já não existe muita diferença entre aeroportos e rodoviárias. E o mais incrível é que o presidente da TAM declarou ao jornal o “Estado de São Paulo” que está se preparando e já pensou em duas coisas, a primeira é mandar colocar mais bancos com encostos mais finos nas aeronaves pra levar mais gente e a segunda é, em algumas linhas, trocar sanduíches por biscoitos (...). Agora na TAM os passageiros que já estavam apertados vão ter que viajar em posição fetal e cheios de farelos. E o outro efeito desse campeonato de maltratar passageiros é quanto as insuportáveis escalas que agora aumentaram de modo assustador. Mas essas escalas em excessos me fazem lembrar de um jingle onde uma aeromoça tenta de todas as formas animar os coitados dos passageiros com uma musiquinha para que eles não desanimem com tantas paradas em excesso. Esse jingle foi feito pela Varig, para mexer com os concorrentes e exprime exatamente o que acontece com essa fase atual de descaso e desprezo com o passageiro propiciado pelas empresas que sobraram no mercado.”

(Décio Clemente, jornalista e usuário do transporte aéreo)

Este jingle intitulava-se “*Quilômetros*” e foi criado por Emílio Carreras, premiado no IX Prêmio Produção Brasil, no ano de 1995, na categoria, Turismo, Transportes e Diversões Públicas, Prêmio Colunistas. Vinculava a seguinte mensagem: *“560 km, 560 km, pára um pouquinho, descansa um pouquinho, 550 km. Vamos lá! Agora só o pessoal da esquerda, 550 km, 550 km, pára um pouquinho, descansa um pouquinho, 540 km ...”*.

Apesar da aviação brasileira ter estacionado numa longa crise com as empresas, oferecendo novas classes em seus aviões, com cada dia menos classe em qualquer uma delas, a Varig ainda conseguia manter a imagem do melhor padrão de atendimento e de alimentação

⁷ O abuso conceitual da utilização do conceito de cultura, transformado em cultura organizacional foi criticado por vários antropólogos, além dos já citados, temos (Dupuis, 1996; Aktouf, 1996; Chanlat 1996).

a bordo em termos comparativos com as demais, até o começo do ano de 2006. Embora imersa numa realidade diferente daquela vivida nos anos 1960, quando voar era um luxo, uma aventura, reservada apenas para uma pequena elite brasileira e a empresa investia forte no engrandecimento da reputação de excelência do *catering* diferenciado.

Talvez por todo o esforço em se mostrar com um padrão elevado das demais, no auge da crise no ano de 2006, era possível ver manifestações de passageiros no aeroporto a favor da manutenção da empresa, baseadas na diferença tanto de atendimento quanto do conforto e espaço a bordo das aeronaves da Varig. Uma manifestação similar àquela do jornalista foi registrada em diário de campo. Uma criativa frase proferida, espontaneamente, por um passageiro a um funcionário do *'check-in'*, num dos momentos de confronto entre usuários no aeroporto do Recife, em janeiro de 2006, exclamava: *“Quem voa Varig, voa Varig, quem voa TAM, voa tudo”*.

A Varig, igualmente, buscava mostrar competência e fidelidade com a área de propaganda no Brasil desde sua fundação. Os seus jingles tinham o poder de marcar nossas lembranças, e ouvi-los, para muitos era e ainda é um resgate da memória de nossa vida pessoal e por vezes de sensações que há tempos não sentíamos. Na lista de discussão no Orkut muitas manifestações a favor da empresa questionavam: *Como será o Natal sem aquela jingle da Varig?* O trabalho sério refletia num ciclo vicioso criado pela empresa que consistia em fidelizar fornecedores pela contínua manutenção da relação afetiva e comercial. Assim a Varig, trabalhou com poucos e fiéis publicitários e sem dúvida criou muitos jingles e propagandas famosas. Incluindo aí a assinatura musical inspirada na música *Volare*, a conhecida, *Varig, Varig, Varig*. Archimedes Messina, autor de famosos jingles da Varig, hoje com 76 anos, revela em entrevista à Folha de São Paulo (30/04/2006), que trabalhou pela empresa de 1967 a 1990, calcula ter composto mais de cem obras, entre as canções publicitárias e comerciais curtos.

Dessa forma, as imagens da Varig, como representante do Brasil no mundo, alçou vôo, associando rostos, gostos, cheiros e toda carga emocional que fez com que a propaganda sobre o Brasil chegasse aos quatro cantos do mundo. Diversas imagens da Varig como empresa de bandeira nacional, fundada em 1927, em Porto Alegre, transitaram por todo país e exterior assim, como foi difundida entre seus empregados. Como, sobriamente, afirmou uma funcionária da Varig em entrevista de fevereiro de 2005, em Paris, idéias com forte pregnância emocional e simbólica como: *“Deus é brasileiro e só voa com a Varig”*, *“são frases comerciais que as pessoas ouvem e que durante os anos elas vão repetir, elas*

continuam afirmando e passam a acreditar nelas". A empresa surge aqui cumprindo um importante papel como artífice de uma identidade nacional. Desde 1927 para cá, a Varig teve bastante tempo para repetir os diversos tipos de imagens possíveis relacionados à importância e ao valor de se possuir uma identidade brasileira, mesmo tendo nascido da intenção de povos de origem cultural diversa da nossa.

A história da Varig, grosso modo, remonta ao ano de 1921, quando um ex-oficial da Força Aérea Alemã, Otto Ernst Meyer, emigrou para o Recife. Trazia a idéia fixa de fundar no Brasil uma empresa de aviação comercial, associado ao desejo do governo alemão de expandir sua indústria aeronáutica para a América do Sul. No final de 1926, Meyer conseguiu, finalmente, interessar algumas personalidades de destaque do Rio Grande do Sul. Ele reuniu pessoas entre as colônias alemã e italiana do estado e, posteriormente, do Brasil, como um todo, com as capacidades adequadas ao desempenho das funções e à prática das lutas que iam ser necessárias enfrentar para a fundação de uma empresa aérea. Alemanha e Itália, desde o final da Primeira Guerra, eram parceiros na produção de aviões. Posteriormente, com a eclosão da II Guerra Mundial, vivendo um momento no qual forças sociais internas e externas ameaçavam seu empreendimento, Otto E. Meyer, em dezembro de 1941, pede demissão da presidência da Varig, com caráter irrevogável.

Quem assume seu lugar é Ruben Martin Berta, descendente de alemão, de origem luterana, personagem que é eternizado na memória de todos os funcionários, pois a Fundação dos Funcionários Varig passa a ter seu nome após sua morte, em 1966. Exerce por mais de 25 anos o poder na empresa. Resumidamente, Meyer e Berta, nos aproximadamente 40 anos de permanência de ambos à frente da empresa (sempre trabalhando juntos e em harmonia pelo crescimento da Varig), assumiram o papel de empresários no sentido dado por Schumpeter. Tomo por empréstimo a descrição elucidativa feita por Ruben (1995), ou seja, participaram como *"agentes sociais que não formaram originalmente uma classe. Porém, emergem em uma sociedade de classes, inovando ao misturar elementos tradicionais e contemporâneos. E fazem isso intuitivamente, por intermédio dos clássicos mecanismos de seleção e combinação"* (Ruben, 1995:77).

Depois deles, na seqüência⁸ de substituições de maioria gaúcha e de descendência européia, vieram: Erik Kastrop de Carvalho (1966-1979), foi diretor da Panair do Brasil, não

⁸ As informações que seguem são retiradas dos livros comemorativos editados pela empresa, além de dados colhidos em entrevistas e da experiência pessoal na empresa.

tinha nem dois anos de casa quando assumiu a presidência, uma exceção à regra daqueles tempos. Ingressou na Varig a convite de Ruben Berta para ser seu vice-presidente, meses antes da sua antiga empresa ser fechada. Foi recebido com restrições pela maioria dos funcionários sobretudo por contrariar um valor arraigado na empresa: o respeito à ordem da antiguidade (lista de Senioridade). Mas aparentemente, na época, uma decisão de Ruben Berta não era para ser questionada, mesmo quando ela contrariava suas próprias recomendações e discursos ideológicos pessoais. A passagem de Erik pela Varig e sua relação com o presidente anterior, foi referência em reportagens de jornais e tevê, como no comentário transcrito a seguir e devidamente lembrado em publicação para os funcionários e público externo, no ano de 1996:

“Hoje é feriado nos céus, porque é aniversário da Varig. Pode uma grande empresa sobreviver ao seu idealizador? A Varig provou que pode. A sabedoria dos homens incomuns é deixar um legado inapagável. Ruben Berta soube fazer isto. Soube estruturar a sua Varig. Soube escolher os seus sucessores. Ou antes, soube escolher o seu sucessor: Erik de Carvalho. A Varig pioneira tinha a feição de Berta. A Varig expansionista tem a feição de Erik. Quase eu diria o rosto do Berta e o rosto do Erik. Extraído do programa de tevê ‘O diário de um repórter’ de David Nasser, que foi ao ar em 7 de maio de 1969”.

(Grifos nossos. Publicado em edição comemorativa da empresa intitulada “De homens e ideais: cinquenta anos da Fundação Ruben Berta”, 1996:85)

Importante notar o processo de esquecimento coletivo da figura de Otto Meyer. Nessa reportagem e em tantos outros comunicados é Ruben Berta (o brasileiro) quem aparece como idealizador da “Varig: a pioneira”. Este aspecto será visto com mais profundidade e maiores detalhes, no terceiro capítulo da tese.

O convite de Berta, portanto, não foi em vão, Erik teve papel importantíssimo na Varig, pelo capital social que trouxe de suas antigas relações com o mercado europeu, após a empresa assumir as rotas da antiga Panair. Permanece por 13 anos na presidência, saiu por problemas de saúde. Ele foi substituído por Harry Schuetz (fev/1979 – mar/1980), presidente que fez uma administração de transição. Deixa a presidência, no entanto, para ocupar os cargos de presidente do conselho de Administração da Varig e de Presidente da Fundação. Entrou na Varig em 1937, quando ela possuía apenas 24 empregados. Quando foi nomeado presidente tinha 43 anos de serviços dedicados à Varig, era proveniente da área contábil e comercial. Gaúcho de Santa Cruz do Sul, foi vice-presidente da divisão Sul e vice-presidente nos Estados Unidos. Seu sucessor, Helio Smidt (abr/1980 – abr/1990), igualmente gaúcho, ingressou na empresa em 1945, aos 19 anos de idade, como auxiliar de escritório e morre

ainda no cargo, como Ruben Berta. Foi nomeado representante da empresa no Rio de Janeiro. Foi diretor de administração e controle, com a incorporação do Consórcio Real Aerovias à Varig, em junho de 1961. Finalmente à entrada nos anos 1990 foi em companhia de Rubel Thomas (abr/1990 – abr/1995), sexto presidente da Varig, em 68 anos de operações. Foi admitido na empresa no ano de 1959, foi vice-presidente de seu antecessor. Sua saída foi permeada por críticas à sua administração, devidamente abafadas pela Varig. Depois dele até a venda da companhia em julho deste ano, nada menos que dez presidentes (em dez anos) ocuparam o cargo desde então. Nos momentos finais, a empresa estava sendo presidida por Carlos Bottini. Ele passou a ocupar o cargo de gestor interino da recuperação judicial, desde de novembro de 2005.

Ao longo de sua trajetória, a empresa busca, continuamente, forjar práticas de construção de um capital simbólico, relacionando-o à sociedade brasileira e as questões sociais do grupo de trabalhadores com o objetivo de estabelecer “ações de representação” e com isso “tornar manifesto um grupo, seu número, sua força, sua coesão, fazê-lo existir visivelmente” e, portanto, configurar “estratégias de apresentação de si (...) destinadas a manipular a imagem de si e sobretudo de sua posição no espaço social” (Bourdieu 1990: 161,162).

Começa aí um percurso baseado, sobretudo, em agentes sociais com poder dentro de uma estrutura estabelecida num *campus*, com condições de impor significações e impô-las como legítimas (Bourdieu, 1989). A Varig surge como um fiel exemplo da capacidade do poder simbólico, pela criação de símbolos como instrumentos por excelência de integração social, tornando possível a criação e manutenção de uma nova ordem estabelecida pelo uso do avião. Além, é claro, de ter conseguido reunir indivíduos com um corpo de disposições (hierarquia de posições, tradições, instituições e história), que lhes permitia agir de acordo com as possibilidades existentes no interior da estrutura objetiva da época, ou seja, o conceito de *habitus* (Bourdieu, 1989) também é importante para a análise, na medida em que diz respeito a uma força conservadora no interior da ordem social. Em resumo, a instituição Varig nasce e floresce como fruto de intensa articulação entre empresários, jornalistas, militares, políticos de diversos níveis governamentais, inclusive estaduais e municipais, que subsidiaram a sua fundação, suas atividades iniciais e futuras, constituindo-se como sociedade civil, sem vínculo direto com o Estado, embora obtendo apoio às iniciativas administrativas e recursos financeiros em variados períodos da empresa. Situação que, na prática, perdura até os dias de hoje. Esses aspectos serão aprofundados no terceiro e quarto capítulo da tese que aborda as tramas históricas que envolveram a criação e a continuidade da empresa.

No fundo, sob o signo da importância do desenvolvimento da aviação civil derivada da guerra, e de se deter o controle de um novo arsenal tecnológico para se fazer valer no concerto das Nações, a Varig busca despertar um “orgulho nacional”, que irá facilitar, enormemente, sua aceitação nos meios sociais e políticos de todos os matizes. Ao longo de sua trajetória, busca amalgamar diversos segmentos da sociedade brasileira, tornando-se, apesar de seu caráter privado, o *locus* privilegiado de um pacto pelo desenvolvimento nacional.

Monteiro (2000:72), na conclusão de sua dissertação de mestrado em sociologia, já assinalava que a Varig, a partir do golpe militar, constituiu uma relação de significado com a sociedade brasileira, dentro de um modelo político-econômico baseado na idéia de desenvolvimento nacional. O autor demonstra as mudanças sofridas pela Varig em consequência da crise do modelo desenvolvimentista brasileiro nos anos de 1970, 1980, agravadas, sobretudo, pela introdução das reformas neoliberais da década de 1990. Para ele, a empresa sai em busca de uma “nova identidade” e “sinaliza para uma nova relação de significado a se construir com a sociedade” brasileira (2000:98, 109). A representação de uma “Varig Grande”, dos anos 1970 e 1980 (diversa daquela nova representação de empresa “enxuta”, “reduzida” dos anos 1990), segundo o autor, era uma “identidade da qual a empresa procurava se afastar (...) Tudo isso em nome de sua inserção numa nova ordem onde a competitividade global substitui o imperativo de desenvolvimento nacional” (2000:99, 109). Em resumo, afirma:

“O que esta dissertação procurou mostrar é que a partir dos anos 90, imersa em um novo contexto político e econômico – o “consenso neoliberal” – a Varig procura construir uma nova identidade e uma nova relação de significado com a sociedade brasileira, priorizando os resultados financeiros através de estratégias pautadas no enxugamento, corte de quadros, redução das atividades, enfim, a antítese do crescimento, grandiosidade e desenvolvimento (o Brasil e a Varig “Grandes”) que marcaram décadas de 60 e 70”.

(Monteiro, 2000:109)

O ponto de vista que será desenvolvido na tese reforça a idéia de que a Varig desde sua criação se mantém fiel à força dos princípios ideológicos positivistas de “ordem e progresso”, em busca de alcançar todos os níveis sociais e psicológicos da sociedade brasileira, assim como de seus funcionários. Neste sentido, em suas ações e, sobretudo, em seu discurso (por vezes ambíguo), nunca procurou se afastar da imagem de “Varig Grande”, ao contrário, precisava ser grande e mostrar sua adequação, sobretudo nos propalados tempos de globalização, com vistas à recuperação do seu ciclo de crescimento. Envolvida num

período de mutações intensas, econômicas, sociais, políticas, ideológicas, a Varig precisava, pelo menos, manter viva a força dessa imagem. É verdade, que se instaura uma ambivalência entre pares de opostos conceituais, crescer para acompanhar a globalização e reduzir quadro e processos produtivos, para alcançar a reestruturação necessária à sobrevivência. É verdade, igualmente, que o Brasil em diversos âmbitos da economia, interrompe o longo ciclo expansionista dos anos anteriores e passa por estiagens recessivas. No entanto, na empresa há uma grande estabilidade das imagens da ascensão, do poder e a busca do “crescimento” definitivo, um “progresso” que justifica todas as ações. Mesmo vivendo pressões de todas as ordens e crises constantes, a empresa se manteve dependente e fiel às imagens de ascensão, de impulso, de *élan*, de elevação, bem definidas e relativamente estáveis, com repercussões na *subjetividade* e nos valores constitutivos de aeronautas e aeroviários. Elas estiveram no papel motivador para todo um grupamento de ações, visando dar sustento à empresa e fazer frente ao irreversível e temido contexto do “consenso neoliberal”.

Busco demonstrar na tese que independente do Brasil estar distante de uma fase de nacionalismo efervescente (anos 1930, 1940) e/ou de um período marcadamente desenvolvimentista (anos 1960, 1970), a empresa procurou recorrentemente associar seu empreendimento a um ideal de modernidade contextual, ou seja, uma modernidade servindo aos interesses daqueles que ditaram normas em diferentes contextos políticos brasileiros. A imagem de modernidade e o pacote agregado à ela é permeável a distintos modelos políticos-econômicos, ora voltados para um poder ultra centralizador, como é o caso dos governos ditatoriais, ora voltado para as políticas que dizem seguir a cartilha da globalização. Todos a sua maneira valorizam conceitos semelhantes tendo como (imprescindível) pano de fundo, a evolução do próprio país e, por conseqüência, acompanhar a evolução do mundo. Aliás, para compreender a aparente ambigüidade dos processos de mudanças sofridos pela empresa centrado nos últimos 15 anos, é preciso ir para além do universo da empresa, e considerar que o avião e com ele, o universo da aviação, já nascem com grandes ambições, nascem como signo da totalização espacial, símbolos da totalidade do mundo, lugar da síntese e mistura dos povos. Com isso, considero que o aparato conceitual que coloca em movimento a profissão e, por conseqüência direta, a própria companhia, está contaminado por uma profunda obsessão pelos conceitos de evolução, desenvolvimento, progresso (no tempo) e todos os seus correlatos e, portanto, não pode prescindir dele. São imagens que o sonho humano ocidental alimenta e a aviação não pode abrir mão delas, por isso, a cada geração, elas se mantêm sempre atuais.

A força mobilizada por essas imagens está antes de tudo a serviço de uma energia vital para a empresa, o que lhe confere uma causalidade criadora e a coloca a serviço de seus ritmos próprios de avanço e de relaxamento. Ritmos, aliás que são explicitamente associados aos movimentos de avanço e relaxamento do próprio país. Se o Brasil não se recupera inteiramente, a empresa também não. Se o país, ao contrário, começa a sair da recessão mais aguda, a Varig, pelo menos no discurso oficial, igualmente, dá sinais de retomada. No final de uma desastrosa década (1999), por exemplo, o então presidente da empresa Fernando Pinto⁹, declarava, *“junto com o Brasil, superamos os efeitos negativos surgidos com a variação cambial”*, mesmo que os prejuízos acumulados dos últimos sete anos mostrassem o contrário (1993-1999)¹⁰.

A mesma carga emocional atravessa, portanto, diversos níveis da sociedade brasileira, sobretudo, atinge em cheio seus funcionários. A imagem de desenvolvimento do país e a vontade pela manutenção de uma empresa grande, pelo menos maior em comparação com as outras igualmente nacionais, são dois aspectos de uma mesma força profunda, que clareia o querer do funcionário, atinge suas ações e se une a uma vontade de viver o que se imagina, mesmo sendo afetado pela crise estrutural do capital.

O testemunho concreto da ausência de outra empresa do mesmo porte da Varig em território nacional com capacidade de assumir suas rotas (nacionais e internacionais), nos meados do ano 2006, foi prova cabal da grandeza de seu domínio dos ares brasileiros (mantido até o desenlace final da sua venda). O aumento espetacular do preço das passagens também foi outro denominador para o sentimento da falta que a empresa faz no mercado. Muitos passageiros no aeroporto de Recife, em julho e agosto de 2006, e imagino em outras capitais do Brasil, mesmo tendo como pagar os altos preços cobrados nas passagens de última hora, ficaram sem poder viajar em situações emergenciais, não programadas com antecedência, como, por exemplo, para acompanhamento de internações inesperadas de parentes próximos e/ou cerimônias familiares, como sepultamentos de familiares.

Os resultados das análises das entrevistas e das fontes documentais selecionadas para o estudo apontam para uma memória coletiva que evidencia a apropriação seletiva de tradições, alijando do campo da memória determinados vestígios indesejados. Entrelaça séries discursivas que confere visibilidade e sentidos à empresa ao trabalhar as relações dessa com a sociedade e com seus funcionários como bem cultural por meio da incorporação da empresa como **Patrimônio Nacional**.

⁹ Cf. editorial da Revista Ícaro, agosto de 1999, n.180, p.07.

¹⁰ Quadro relativo à análise dos prejuízos acumulados da empresa Varig (Quadro n.9), está inserido no capítulo IV da tese.

Mas, como isso se dava no universo do trabalho?

No começo dos anos 1980, fui funcionária da Transbrasil, um ano antes, estagiei na Vasp, de maneira que embarquei no que se poderia chamar de um *devir-aeroviário* em duas empresas aéreas brasileiras distintas da Varig, uma estatal, e outra de capital privado, além de, igualmente, ter trabalho numa agência de turismo no aeroporto do Galeão. A TransBrasil, empresa que carregava, a exemplo de outras empresas aéreas internacionais, o nome do país de origem na sua própria designação, nunca conseguiu ter a força desta identidade, nem comercial ou internamente, até seu fim em dezembro de 2001. Mesmo depois de se lançar no mercado internacional no ano de 1990. Éramos nós claramente funcionários de empresas aéreas menores, que apesar de exercer o mesmo trabalho no aeroporto ou nas lojas e escritórios, até mesmo em diversos casos acumular múltiplas funções, tínhamos os salários e uma representatividade na área, sempre inferiores aos dos funcionários da todopoderosa VARIG.

O sonho de muitos, pelo menos da maioria dos trabalhadores do aeroporto internacional do Galeão, hoje aeroporto Tom Jobim, nos aproximadamente seis anos de minha convivência profissional naquele espaço, era de poder um dia exercer um cargo na VARIG. Existiam ainda aqueles que trabalhavam em outros ramos do comércio no setor aeroportuário, como lanchonetes, cafês, lojas de souvenirs e roupas, agências de viagem, cada qual, a seu modo, buscava um devir-aeroviário ou um devir-aeronauta, no fundo tínhamos todos **um desejo de asas**. Tratava-se, igualmente, de um desejo de ascensão, não apenas em um sentido único, com a redução do desejo a uma melhor conta bancária, mas em um duplo sentido: a melhoria econômica associada à forma como uma nova profissão na estabelecida Varig viria inspirar e guiar, o imponderável, as visões projetivas e subjetivas do desejo. Ultrapassando, muitas das vezes, projetos de exercer outras profissões de nível universitário.

Portanto, não é de se estranhar que não era um sonho exclusivo daqueles que buscavam um “ganho” material. Não raro, também, era desejo daqueles que possuíam um bom salário, por vezes superiores aos oferecidos

pela VARIG, cargos concursados, estáveis (teoricamente), ocupações mais seguras para a época, como no caso de velhos amigos, funcionários da Caixa Econômica Federal, do Banco do Brasil e que viviam me questionando sobre o período de abertura de novas vagas. Era possível encontrar, nesses ramos de atividades, pessoas com espírito aventureiro suficiente para ir forjando asas e que sonhavam em um dia conseguir “*largar aquele trabalho rotineiro do banco*” e fazer uma seleção para, enfim, poder trabalhar na empresa. Seria o caso de perguntar se esses comportamentos fazem parte do que poderíamos chamar do *preço das coisas sem preço*. Já que a ascensão não era financeira, podemos concluir que a troca parecia reforçar seu elevado valor simbólico. Afinal, sabemos que seres humanos não são máquinas utilitaristas e nem tudo carece de um porquê, unicamente, pragmático.

Evidentemente, que não se pode esquecer do *glamour* em torno do trabalho com a aviação principalmente o *glamour* promovido pelas profissões aeronáuticas, localizadas nas funções internas da aeronave: comandantes, copilotos, engenheiros de vôo e comissários de vôo, independentemente delas também serem exercidas em outras empresas aéreas. A grande maioria tinha como meta final (de difícil alcance) trabalhar a bordo de um avião, seja como piloto, seja como comissário, e viam um sentido todo especial nisso. Comportamentos, portanto, que não se traduzem em termos de economia de mercado e que implicam uma atitude que não corresponde àquela que as estatísticas ou os economistas nos apresentam.

Atitude, igualmente, encontrada em entrevistas de funcionários que entraram na Varig mais recentemente (novembro de 1997), como é o caso das comissárias que participaram do trabalho fotográfico da Playboy, em setembro de 2006. Ao ser questionada sobre, qual foi o primeiro pensamento quando foram informadas do fim da Varig, responderam:

“Ah! A gente foi vendo, já era uma tragédia anunciada, foi acabando aos poucos. A gente foi ficando acostumada, foi vendo como um doente terminal, vendo, sofrendo e morrendo. Porque as pessoas tinham um prazer em trabalhar na Varig, era um sonho de todos nós. Quando eu decidi ser comissária eu queria ser comissária da VARIG! Um lugar onde eu podia ter uma carreira, né. Eu queria ser comissária da VARIG!”¹¹.

¹¹ Sabrina Knop, 9 anos de Varig, demitida formalmente, entrevista concedida no dia 15 de setembro de 2006, 27 anos de idade. Entrevista concedida no Bate Papo UOL, ao vivo, pela Internet, com transmissão de imagem e

A empresa na prática comercial foi apenas objeto de venda, portanto, ainda existe de fato no mercado. Assim como, se mantém com número reduzido de funcionários empregados. Com um número de aeronaves e de vôos bem limitado, e ainda, não conta mais com a participação da Fundação Ruben Berta, como fator agregador através de políticas de benefícios e desagregador através da influência administrativa, a nova Varig, certamente, irá traçar um percurso muito diferente daquele vivido até então. A esperança, no entanto, mesmo entre os desempregados, de ventos melhores para a empresa, continuava presente até o fim da pesquisa de campo.

Outro ponto recorrente está relacionado ao nível técnico alcançado pela empresa e era visto como igualmente incomparável às das outras companhias aéreas. Assim um dos mais críticos entrevistados sobre a empresa, um funcionário de origem Suíça, em 2005, reporta:

*“Grande escola a Varig, a maioria dos funcionários executivos da Tam, da Gol, são ex-funcionários da Varig. Trabalhando na Varig e naturalmente com a oportunidade de novas empresas, fugiram, **traíram** o propósito inicial, né (risos), então isso acontece no mundo inteiro, então faz parte da regra do jogo.”*

(Grass, 55 anos de idade, 27 anos de Varig, diretor França).

A empresa VARIG se constitui, oficialmente, no dia 07 de maio de 1927, por meio de uma assembléia, reunindo acionistas de Pelotas, São Leopoldo, Nova Hamburgo, Cachoeira e de Porto Alegre. Talvez, por essa razão, o orgulho de ser “variguiano” no Rio Grande do Sul, assuma um discurso mais contundente do que em outros estados, mesmo no Rio de Janeiro, sede administrativa da companhia. Dos seus oito primeiros presidentes, apenas dois não eram gaúchos, porém estabeleciam fortes ligações comerciais e de conhecimento com o estado. Sem medo de estar cometendo exageros e para minha surpresa, o ápice do orgulho estava inscrito em uma piada recorrente que contava que a grande aposta dos gaúchos na reencarnação morava na possibilidade de voltar à Terra como avião da Varig ou como cavalo, representantes fiéis de suas maiores paixões. A frase demonstra que os aviões da Varig nos céus de Porto Alegre e do mundo possuíam além do valor tecnológico, um registro antropomórfico.

som simultânea. A pesquisadora gravou e participou da entrevista via o espaço cibernético, tendo sido selecionadas algumas de suas questões, como a referendada aqui.

Diversas opiniões negativas sobre a Varig também fizeram parte da realidade da pesquisa de campo, portanto não defendo aqui uma unanimidade de sentimentos com relação à companhia, muito menos uma unanimidade ingênua entre seus funcionários. Ao contrário, ao lado das manifestações de satisfação pelo atendimento diferenciado, cresciam as críticas. Elas vinham desde o público externo à empresa, que se dizia por vezes ofendido pela empáfia e altivez do trabalhador “variguiano”, até as críticas do público interno sobre a má gestão da companhia. Recordo um dos trabalhos de pós-graduação sobre a Varig, que fizeram parte da análise empreendida na tese. O autor, igualmente funcionário da companhia na época, registra:

*“Sabe-se que a **VARIG** tem uma imagem perante o cliente de ser “a empresa do **não**”. A todas as necessidades do cliente recorre-se ao manual e usa-se o rigor das leis e dos regulamentos (...) já que os sistemas de segurança são altamente restritivos e fiscalizados, os funcionários tem medo de “sair do manual”, pois não são encorajados nesse sentido. Ao contrário os exemplos são de punição àqueles que fogem a regra (...) há um vasto campo a ser explorado para reverter esta imagem negativa da empresa que “enquadra os seus clientes” (Grifos do autor).*

(“Como construir uma empresa de serviços vencedora no atual ambiente de negócios: Uma visão crítica da Varig”, Dias Filho, 2001:15)

Críticas veladas, sutis, sobre uma determinada forma de ser brasileiro na organização prática do trabalho foram igualmente encontradas. Destaco nesta introdução a entrevista feita com o diretor geral da Europa:

“Aqui na França, existe o chamado jeitinho brasileiro. A Varig funciona ainda com aquele jeitinho. Têm regras. Tem naturalmente um padrão estabelecido, um padrão internacional. Não é europeu, nem americano, é um padrão internacional de funcionamento de uma empresa aérea. Têm coisas tanto dos americanos, como dos europeus, como dos asiáticos, mas a partir de lá, é um padrão de trabalhar em função das necessidades. Agora a empresa é brasileira, ela tem uma especificidade tratando do modo de resolver assuntos críticos. Se eu não pegar o telefone pra falar com o meu colega lá do Rio eu não consigo nada. Assim que eu falar com ele está resolvido. Esse é o mundo brasileiro. Na Europa, eu não preciso fazer isso. Entendeu? Essa é a diferença.”

Madiana (com certo espanto): Na Europa você não precisa falar com as pessoas?

“Não! Eu mando um mail e eu faço o trabalho dentro do padrão e tudo se resolve. No Brasil não! É assim que se leva meses e meses e quando achar um tempo para falar com ela e assim que falar com ela aí se resolve na hora uma coisa que já podia ter sido resolvida há muito tempo. Quando você chegou estávamos discutindo esse caso, eu estava a ponto de ligar para o Rio para falar com a gerente da Varig no aeroporto.”

(Grass, 55 anos de idade, 27 anos de Varig, diretor França).

A apreensão do sentimento de pertencer a uma empresa genuinamente brasileira, portanto, se dava por meio da realização de ações que são vistas como pertencentes apenas aquele grupo dado, independentemente de serem vistas como positivas ou não.

A Varig comprou empresas regionais, nacionais e até uma internacional, mas veio lentamente perdendo seu domínio dos ares. Até a entrada no ano 2000, contando com 73 anos de idade, a empresa trocou apenas oito presidentes, tendo um deles ocupado o cargo por um breve período de transição, até a posse de Fernando Abs Pinto, oitavo presidente da companhia, no ano de 1996. Hoje ele ocupa, com sucesso, a presidência da TAP Air Portugal. Nesse período a transmissão do cargo era um processo lento e longo, normalmente assumido por um antigo diretor, como descrito há pouco, iniciado *“em um grande sacerdócio”, cujo ofício é, cuidadosamente, passado àqueles “escolhidos”, e somente a estes”* (Xausa, 1993:346). Nos últimos seis anos, a Varig substituiu nove presidentes diferentes, contando com Fernando Abs Pinto que se desligou da empresa no começo do ano 2000. A maioria deles escolhida, igualmente, entre antigos funcionários, porém o período curto para exercer o cargo demonstra a dificuldade de encontrar um denominador comum sobre o gerenciamento da empresa. Um tipo complicado de organização do poder envolvia uma outra pessoa jurídica, a Fundação Ruben Berta, real dona da empresa, que delegava o poder a um Colégio Deliberante eleito entre antigos funcionários, que por sua vez, votava os nomes para a constituição de um Conselho de Curadores, que escolhia os integrantes para formar o Conselho da Administração da Varig e, finalmente escolhiam, o Presidente da Varig e o Presidente da Fundação. Confuso, não? Pois é, assim mesmo, confuso para todos, leigos ou não.

Um dos diretores da empresa no Rio de Janeiro, em entrevista (2004), ao tentar explicar como funcionava na prática, esse tipo de gestão, confidenciou-me que ele mesmo não conseguia entender tantas reuniões, ora com o conselho da Varig, ora com o conselho da Fundação. Eram muitas as opiniões sobre qual o rumo certo a seguir e sem um líder que realmente tivesse o poder para iluminar o caminho. A criação da Fundação foi uma iniciativa que estabeleceu, pela relativa participação dos empregados, um novo modelo de gestão. A inter-relação da Fundação e a Varig constituíram praticamente uma *“cooperativa de trabalho”*. Ela foi idealizada como a melhor maneira de socializar os lucros da empresa, concretizada por meio de benefícios assistenciais, visando ao bem-estar do empregado e da família dele. Na prática, o empreendimento esteve mais próximo de uma comissão patronal do que, necessariamente, uma representação sobre as reivindicações internas dos funcionários.

A empresa vinha passando por seguidas reestruturações e crises econômicas cada vez mais potentes à medida que transcorria a década dos anos de 1990. Período no qual o governo brasileiro representado pelo então presidente Fernando Collor de Mello dá início à tendência estadunidense pela abertura total dos céus, pela concorrência irrestrita e pela desregulamentação plena do tráfego aéreo internacional. Até então a empresa ao longo de sua trajetória, desde sua fundação, vinha adquirindo outras empresas aéreas, inclusive regionais e se transformando, nas últimas décadas do século XX, na maior transportadora da América Latina. Ainda no início dos anos 1990 até o ano de 2003, o mercado nacional era dominado pela Varig, como a empresa-símbolo da aviação nacional. A Varig permanece como a maior empresa aérea brasileira em vôos internacionais até o início do ano de 2006.

Sendo assim, as modificações da política brasileira no âmbito das concessões de linhas aéreas, retiram da VARIG o monopólio das rotas internacionais, cedendo novas concessões para empresas aéreas brasileiras efetuarem suas próprias ligações com o exterior. Com efeito, permitiu, pela lei da reciprocidade entre nações, que outras empresas estrangeiras explorassem, comercialmente, um maior número de rotas com destino às cidades brasileiras.

Praticamente, no mesmo período¹², a compra dos bilhetes aéreos destinados aos órgãos públicos passa a ser feita em outras empresas e não mais, exclusivamente, na Varig como era de costume. Qualquer bolsista da CAPES ou do CNPq, anterior a administração Collor, não tinha dúvida de que os vôos financiados por essas instituições seriam realizados sempre que possível pela VARIG, sendo eles internacionais ou não, apesar da empresa apresentar tarifas mais elevadas que suas concorrentes diretas sobretudo no mercado nacional. Permaneceu, inclusive, por longo tempo um acordo entre estes órgãos e a referida companhia aérea, pela não cobrança de excessos de bagagens entre aqueles pesquisadores que utilizavam bilhetes aéreos emitidos conforme esta aliança. Em Paris, até o ano de 2005, o bolsista CAPES que se apresentava ao atendimento solicitando um atendimento especial, garantia, na maioria das vezes, apenas pelo costume de antigos funcionários, a liberação de mais uma mala, mesmo não existindo mais um acordo formal entre as duas instituições. Evidentemente, a receita, antes garantida, da venda dessas passagens para diversos setores do governo brasileiro (estatais, empresas públicas, órgãos da administração indireta etc.) passa a fazer parte de mais um fator de incerteza financeira dentre as várias oscilações econômicas que a lida com a aviação se vê envolvida. Pode-se dar como exemplo as já conhecidas: variação do valor do dólar em relação à moeda brasileira, desaceleração econômica americana, atentados, aumento

¹² É também na mesma época, exatamente em 1994, que a EMBRAER deixa de ser uma empresa estatal e passa se tornar uma empresa privada.

nos gastos com medidas de segurança, alta no preço de combustíveis e aeronaves, alta taxa de juros, os diversos planos econômicos, a imagem do Brasil no exterior, que fazem aumentar e diminuir o volume de cargas e passageiros transportados a todo o momento.

A política de “céus abertos” era um desejo muito antigo dos Estados Unidos¹³, praticamente proposta por este país desde o início da formação das companhias aéreas comerciais no mundo e vai alcançar relativo sucesso no final do século XX. Na prática, o governo Carter, em 1978, por meio do seu *deregulation act*, abriu o mercado para o mercado de passageiros e cargas nos Estados Unidos. As conseqüências desse tipo de política na área da aviação civil rapidamente se fizeram sentir no mercado mundial: as guerras tarifárias acabaram com as empresas aéreas menores e inclusive afetaram as gigantes como a falência declarada da *Pan-Am*, da *Midway*, da *Braniff* e da *Eastern Airlines*, em 1991. Consideradas, no meio aviatório, como símbolos da tradição e da hegemonia norte-americanas no transporte aéreo internacional. No mesma década, entraram em concordata as empresas *American West*, *Continental*, TWA, todas de capital americano.

A presente tese resulta, portanto, de pesquisa de natureza etnográfica empreendida entre os anos de 2001 e 2006. Envolveu o depoimento de funcionários nas cidades do Rio de Janeiro, Porto Alegre, Recife e Paris, de diversos níveis hierárquicos da empresa, da análise de documentos obtidos nos mesmos locais, além de uma imersão em documentos históricos encontrados no Museu Varig, em Porto Alegre, nos anos de 2001, 2003 e 2004. Foram igualmente analisados documentos, folhetos, revistas e boletins internos, pois muito da empresa Varig pode ser dito pela forma com a qual ela representa o tempo e transmite essa representação aos seus funcionários.

Busquei seguir a proposta metodológica descrita por Ruben e por trabalhos orientados por ele, sobretudo, os que resultaram da pesquisa vinculada ao “*Projeto Temático, Cultura Empresarial Brasileira: um estudo comparativo sobre empresas públicas, privadas e multinacionais*” (IFCH-Unicamp), sob sua coordenação. A identificação com a metodologia utilizada se deve por partilhar a idéia, de que “*a metodologia é sempre uma maneira de dialogar*” (Ruben, 1995:86). O diálogo que procurei estabelecer buscou, a compreensão das identidades nacionais e da globalização, a partir da investigação etnográfica na empresa

¹³ Desde 1994, na conferência de Chicago, os Estados Unidos propõe às demais nações a liberdade no ar. Deve-se, sobretudo, a resistência britânica a realização do projeto de céus abertos. *A colonização norte-americana do espaço aéreo* (Hoppenheimer, 1995:203), no entanto, se concretiza através do crescimento de sua indústria aeronáutica.

Varig, considerando a realidade organizacional da empresa como uma construção cultural e simbólica, afastada, portanto, da visão funcionalista e/ou gerencialista da cultura.

Sendo assim, recorro ao conceito de etnografia considerando o método como aquele que pressupõe, a “imersão em campo”, o “olhar” que considera o outro, a “atenção” a rede complexa de relações que extrapolam o contato imediato do pesquisador etnográfico, a visão de contexto. Não fugindo a uma tendência pessoal proveniente desde a pesquisa de mestrado a opção, dentre as várias correntes interpretativistas da antropologia, buscou afinidade com os pressupostos de Geertz (1978, 1998), cuja principal característica é propor uma antropologia interpretativa, uma etnografia do pensamento, tendo a descrição densa como ponto de partida para compor o que ele denomina como processo de intersubjetividade dos sujeitos da ação.

Na tentativa de reconstrução do “lugar antropológico” no sentido dado por Augé (1994)¹⁴, ao sugerir que o etnólogo não perca de vista as influências históricas e a força da memória que agem no lugar imediato da sua observação, metodologicamente, foi igualmente necessário buscar referências no passado da empresa. Num primeiro momento, foi dado valor apenas às narrativas explicitadas em entrevistas. Neste caso, a historiografia sobre a empresa, além de trazer os dados mais recentes relacionados aos momentos de mudanças vividos nos últimos cinco anos, assumiu a tarefa de refletir sobre a consciência histórica que os funcionários têm da relação do presente com seu passado. Ao mesmo tempo, foi feita uma incursão em certos aspectos da história nacional, seus valores, mitos fundadores, na medida em que se pode dizer que a fundação da empresa (1927) se deu num período em que a Nação brasileira estava praticamente recém tornada República e os políticos influentes na época eram provenientes de grupos que já exerciam o poder desde a Monarquia. Assim, uma vez mais, busca-se privilegiar a dimensão simbólica para inquirir sobre a identidade coletiva do grupo. A descrição do espaço e dos signos visíveis instituídos da ordem social, observado no campo, reflete a construção de um universo comum, partilhado pelo grupo e fortemente vinculado à identidade brasileira.

Foram consideradas em todo o processo de análise as interpretações e os significados que os próprios funcionários faziam de suas vivências e experiências individuais ou coletivas no contexto da organização. Algumas questões pareceram cruciais: De que forma um lugar que agregou tantas nacionalidades (identidades), uma empresa que sempre esteve sob influência internacional, seja no plano econômico, da política, do governo ou mesmo da legislação internacional, por meio do direito da reciprocidade, pode conceber uma identidade

¹⁴ Nas palavras do autor: “É porque toda antropologia é antropologia da antropologia dos outros, além disso, que o lugar, o lugar antropológico, é simultaneamente princípio de sentido para aqueles que o habitam e princípio de inteligibilidade para quem o observa. O lugar antropológico tem escala variável” (1994:51).

"variguiana", baseada numa identidade nacional e levar essa identificação até o limite da empresa ser considerada como patrimônio da nação? De que maneira as práticas sociais cotidianas concretizadas no serviço oferecido no território brasileiro desterritorializam-se, nos não-lugares dos aeroportos (Marc Augé), para, finalmente, voltarem a reterritorializar-se nas representações de e sobre a nação, a pátria e a nacionalidade? Quais os jogos de interesses e poder que estão por detrás dessas construções simbólicas? E como vão elas estabelecendo os elos de convivialidade entre o grupo, a empresa e a sociedade em geral? Quais são as imagens de brasilidade que a empresa manipula ao apresentar 'brasileiros' no espelho de suas propagandas e circulares? Essas imagens operam em nome de qual comunidade?

Com o estudo empírico na empresa tendo sido realizado em três cidades diferentes no Brasil, e outra no exterior, encontrou-se uma riqueza de diferenças identitárias, revelando o quão complexa é a questão da identidade e seu aspecto multifacetado. No entanto, há evidências da produção de um núcleo identitário que cumpre a função de construir uma alteridade, onde a razão se entrelaça com o sentimento de ser brasileiro, apesar das aparentes e reais diferenças.

A pesquisa etnográfica empreendida, portanto, investigou as relações estratégicas de produção de uma identidade variguiana, na interlocução entre passado, presente e futuro, compreendida nas entrevistas e textos analisados. Considerando, sobretudo, o papel da memória na construção da diferença, portanto, da alteridade.

Outra fonte da pesquisa foi a leitura de 187 monografias de autoria dos funcionários, realizadas em cursos de especialização, diretamente promovidas pela empresa ou com o apoio dela, em universidades do Rio de Janeiro e em Porto Alegre. Num outro momento, a idéia foi voltar, igualmente, o olhar para os dados veiculados para o público externo.

O universo total dos entrevistados foi composto por três categorias básicas: os aeronautas, pessoal encarregado das funções a bordo de aeronaves; os aeroviários, pessoas responsáveis pelo serviço de terra e executivos da empresa. Além de aposentados, representantes sindicais e de associações de empregados. Foram entrevistas, individuais ou em grupo, algumas delas pegou carona em entrevistas de outros profissionais carentes de informações para boletins e/ou informes dos noticiários. Outras foram feitas por telefone, em almoços, jantares e até mesmo via Internet. De uma maneira geral, foi respeitado um roteiro aberto, previamente elaborado com pequenas modificações a depender do ramo de atuação do entrevistado na empresa ou fora dela. O aeroporto concentra o maior número de entrevistas, sobretudo pelo vínculo estabelecido nos anos de trabalho, seguido pelas lojas e por último dos escritórios de administração. No convívio no aeroporto espontaneamente (sem marcação

prévia) aconteceram entrevistas pontuais com funcionários de outras instituições (militares e não militares) e a depender da importância para a tese, foram igualmente registradas em caderno de anotações. Foram feitas 43 entrevistas gravadas e 17 anotadas. Em diversos momentos da pesquisa, devido aos acontecimentos e rumores sobre a crise da empresa, alguns entrevistados foram proibidos pela sua diretoria de dar qualquer entrevista relacionada à rotina da empresa. Por motivos éticos e para salvaguardar o sigilo dos informantes, foi respeitada em todas as entrevistas a não exposição dos seus nomes verdadeiros. As entrevistas gravadas duravam entre uma a duas horas, em torno de 60% delas foram transcritas, outras apenas partes relacionadas aos temas específicos da tese e importantes para análise. Observações finais perpetuadas em momentos, como as denominadas “festas dos excluídos”, reuniões de funcionários demitidos, foram registradas até o momento presente. Além de contatos telefônicos com informantes-chaves demitidos ou não, no Brasil e em Paris.

Outros encontros de entrevistas se deram em horário de serviço e alguns propriamente em vôos. Foram um total de 10 vôos de observação e entrevistas, incluindo os vôos realizados para ir e vir do estágio doutoral em Paris. Todos eles realizados em aviões da Varig. Nesses casos aconteciam anotações realizadas em diário de campo.

No Rio de Janeiro fizeram parte da pesquisa visitas freqüentes à sede da empresa e a sede das principais organizações representativas como: Associação de Pilotos da VARIG – APVAR, Associação de Mecânicos de Vôo da VARIG – AMVAR, Associação dos Comissários da VARIG – ACVAR, Sindicato dos Aeroviários e Sindicato dos Aeronautas. Na sede da empresa, além de entrevistas e contato com o Departamento Pessoal, em busca de dados estatísticos, encontrava-se a Biblioteca da Varig. Lá tive acesso a todo seu acervo de documentos históricos e de trabalhos recentes sobre a companhia. Eu ocupei um local reservado com autorização da diretoria da época e freqüentei o espaço por quase três meses. Neste mesmo ambiente tive acesso aos dados da *Intranet*, exclusivos para os funcionários. A biblioteca do Sindicato dos Aeronautas, também foi outro local de abrigo, que, infelizmente, já não existe mais. Foi extinto no mês de maio de 2006, em consequência da mesma crise que afetou e afeta a Varig.

A investigação que se desenvolveu a partir do ano de 2001, incluiu três idas à Porto Alegre, local onde concentra a) os Arquivo Histórico e Documental da empresa que possibilitou a coleta de dados, de forma mais sistematizada; b) a sede da Fundação Ruben Berta e a intrincada relação que a empresa estabelece com a cidade de Porto Alegre e o estado do Rio Grande do Sul, possibilitou a entrevista com os mais antigos funcionários; c) o Museu da VARIG, possibilitou a coleta de dados de forma mais sistematizada em seus arquivos,

além de pesquisa nos jornais locais. Duas idas ao Rio de Janeiro, uma ida à São Paulo, além das entrevistas e contato com o ambiente aeroportuário mais intenso em Recife, segundo estado do nordeste que concentrava o maior número de funcionários.

A imprensa foi um manancial sem fim de informações e de análise. Foram consultados os periódicos de 2000 até 2006, do jornal “A Folha de São Paulo”, sobre temas relativos à empresa e assuntos esporádicos, ligados à aviação. Outras fontes foram as revistas: *Veja* e *a Isto é Dinheiro*, com assinatura de dois anos, entre 2002 e 2004. Notícias, igualmente, vinculadas por outros jornais, *O Globo*, *Jornal do Comércio*, entre outros, sofreram uma catalogação menos rígida porém foram devidamente consultados. Foram consultados, nesse período, um total, aproximado de 5000 notícias sobre a Varig e/ou sobre a crise da Varig. Os veículos televisivos e radiofônicos foram, sempre que possível, fontes de novas informações.

Particularmente, os dados etnográficos e os de caráter historiográfico, põem em evidência a importância da dimensão cultural, dos elementos simbólicos que dizem respeito a sua representatividade para governo, funcionários e sociedade brasileira em geral.

Em termos metodológicos, para a compreensão dos processos de constituição de identidades sociais e de nacionalidades no contexto empírico pesquisado, tornou-se necessário articular numa primeira fase, a) o percurso “temporal” da profissão: o seu passado (referências, memória, imaginário), o seu presente (prática, ação, posição), o seu futuro (projeto, aspirações, utopia); numa segunda fase, b) dados referentes aos processos sociais envolvidos na constituição do grupo profissional, englobando, as relações do Estado com a empresa, a sua posição na esfera econômica e cultural (como ator e como agente), os sinais interiorizados e exteriorizados de seus atores através de “gostos”, “ritos” e “jargões” da linguagem grupal; numa terceira fase, c) os momentos de sucesso, assim como os momentos críticos da identidade profissional e das suas manifestações, englobando a confusão de seu papel social (ora público, ora privado), a instabilidade da sua relação com as mudanças políticas, econômicas e sociais, a necessidade de justificação diante de ameaças externas à sua autonomia e ao seu crescimento.

O início da pesquisa se desenrola num momento *sui generis* para a empresa, momento em que após viver um longo período, representando um papel importante na aviação brasileira como empresa de bandeira, encontrava-se na eminência de desaparecer. A empresa e, conseqüentemente, seus funcionários se vêem atrelados a um longo e penoso período de crise e de mudanças que permaneceu com altos e baixos, aparentemente sem solução, até o fim da pesquisa. Sua possibilidade de desaparecimento fez renascer um apelo a uma identidade brasileira que se levanta a favor da organização e vai contra a idéia de que seria apenas a

queda de mais uma empresa qualquer, ou seja, vai na direção oposta a lógica do capital financeiro que determina: se uma empresa não rende frutos, necessariamente, deve ser cortada. O fechamento da Varig passa a ser referendado por diversos segmentos da sociedade brasileira (políticos, artistas, sindicatos, associações de classe, comunidades na Internet¹⁵ etc.) como um testemunho do que poderia ser o mais profundo fracasso de uma identidade coletiva.

Nesse aspecto, a etnografia proposta tem a intenção de penetrar para além da superfície plana do trabalho cotidiano, na busca de alcançar formas invisíveis, presentes na imaginação antropológica produzida, que nada mais é do que o produto de uma construção coletiva entre aqueles que fazem cotidianamente a história da empresa e aqueles que escrevem sobre ela. É por meio do conjunto de imagens e de discursos observados que se busca esclarecer a forma como a construção da imagem da empresa e de seus funcionários vem desenvolvendo-se ao longo do tempo e com isso transformando sua peculiar organização.

A proposta é recontar a trajetória da formação da Varig no Brasil e os desdobramentos que a levaram a “encarnar” o caráter de companhia estatal, sobretudo, a partir da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), tanto no campo internacional quanto no nacional. No âmbito da organização, o conjunto dos aspectos fundamentais que constituem o processo identitário da empresa está claramente associado a um esforço homogeneizador, compreendido na quantidade de energia aplicada pela direção da empresa na busca pelos controles social, político, econômico, incluindo determinadas esferas da aviação militar aeronáutica. Esforço similar, vivido em menor escala, ao processo historicamente aplicado na construção processual do Estado-Nação (Oliveira, 1976). A fórmula território/soberania/identidade, característico do desenvolvimento da atividade aérea, se expressa, claramente, em harmonia com as tecnologias de identificação definidoras dos agentes utilizadas pela Varig e busca legitimar o acesso a direitos e deveres inclusivo a uma vasta coletividade.

Na perspectiva de igualmente, efetuar uma leitura das mudanças da sociedade contemporânea a partir de um estudo de caso, a tese busca responder às seguintes questões: o que o momento de crise neste setor revela sobre a globalização e as transformações sociais da sociedade brasileira de uma maneira mais geral? Que pontos de interconexões podem ser feitos, levando em conta a importância da empresa, enquanto agente econômico, em sua relação com o meio social?

A condução da pesquisa etnográfica se deu a partir do material empírico recolhido no decorrer dos últimos cinco anos em torno dos seguidos processos de mudança e crises

¹⁵ Milhares de pessoas aderiram a 257 comunidades do Orkut (até abril de 2006) sob os nomes “Torcemos pela VARIG”, “Amamos a VARIG”, apenas duas comunidades contrárias à empresa se constituíram com 134 integrantes.

econômicas ocorridas nos anos de 1990 nas quais culminaram num acordo de fusão com outra companhia aérea no início de 2003 e, conseqüentemente, na possibilidade de sua extinção. Apesar da Varig, em 1999, permanecer com o maior índice de ocupação por vôo, 69%, transportar o maior número de passageiros por ano, em média de 10 milhões, possuir o maior número de aeronaves, empregar, disparadamente, mais funcionários, em torno de 15.600, apresentar o maior faturamento anual, 4,4 bilhões de reais, terminou o ano de 1999, com um prejuízo de 94 milhões só superado pela TAM que fechou o ano com um prejuízo de 129 milhões de reais (Coelho & Brasil, 2000:136, 137). Buscou-se, portanto, a reconstituição das mais recentes medidas de reestruturação da empresa, iniciada pelos acordos de integração com empresas transnacionais, no mês de outubro de 1997¹⁶. Seguidas pela reestruturação societária do grupo VARIG, no mês de junho de 2000¹⁷, culminando com o acordo de cooperação com a TAM em fevereiro de 2003, agravando a crise da imagem da companhia diante dos seus clientes internos e externos. Até o final da pesquisa de campo, já não havia mais o acordo de fusão, porém a situação econômica e estrutural da companhia ainda não tinha sido resolvida, ao contrário, se agravou cada vez mais¹⁸.

A tese está dividida em cinco capítulos. A introdução buscou explicitar o foco da pesquisa, assim como a metodologia utilizada. O primeiro capítulo trata mais profundamente acerca da problemática teórica da tese, já permeado por dados da pesquisa do campo. O segundo, procura sensibilizar o leitor sobre certos aspectos importantes para a construção de significados relacionados ao universo da aviação. Elementos que fazem parte do dia a dia da aviação: sua fundação, seu funcionamento, no intuito de explicitar a ebulição de imagens que giram em torno da atividade e que, de certa forma, reproduz-se espontaneamente no suceder cotidiano da vida (com asas) daqueles que tem a aviação como ofício. Busco no terceiro capítulo, partir da análise dos caminhos seguidos para a fundação e consolidação da Varig como empresa aérea no Brasil. Traço a trilha do jogo político e social que fez parte da trajetória da companhia. Desta forma, coloco em evidência a presença constante das elites

¹⁶ No início, o acordo firmado fez a integração de serviços entre seis empresas aéreas de nacionalidades diferentes, criou um fluxo de integração intenso entre elas, originando a chamada *Star Alliance*. Maiores dados serão acrescentados no quinto capítulo da tese.

¹⁷ A VARIG sofre uma espécie de privatização de sua empresa, ocorre a criação da FRB Par Investimentos Ltda., controladora de subholdings, cria empresas independentes, responsáveis por diferentes serviços para o funcionamento da VARIG empresa aérea, como, por exemplo, o setor de manutenção de aeronaves, transporte de carga, agências de viagens, entre outras.

¹⁸ Em março de 2005 vários informativos da imprensa veiculava a situação financeira e patrimonial da Varig, dizendo que ela era bem pior do que se imaginava. Um documento “confidencial” intitulado “Reestruturação da Varig”, ao qual o Estado teve acesso, mostra que o passivo total já atingia R\$ 9,472 bilhões em 31 de dezembro de 2004. O número representa um crescimento de 39% no passivo em relação a 2003. O plano de reestruturação da companhia previa demissão de todos os aproximadamente 12.000 mil funcionários e a recontração de parte deles numa nova Varig, que ficaria blindada de todo o passivo.

políticas e sociais brasileiras de elevada reputação pública. A segurança e o bem estar das elites sempre exigiram investimentos, treinamentos e manutenção meticolosos, a um custo elevado e muitas das vezes assumido pelo erário público. O objetivo é mostrar quais os motivos que levaram uma empresa de pequeno porte, regional, chegar ao status de representante brasileira tanto interna como externamente. Sobretudo ao considerar que a construção dessa imagem se deu apesar da empresa não agregar o valor Brasil ao seu nome. Busco igualmente pela análise do papel do fundador da empresa, e posteriormente de seu mais fiel empregado, demonstrar que juntos possuíam os atributos essenciais de um empresário no sentido dado por Schumpeter, ou seja, possuíam a capacidade de “*materializar a realização de combinações novas entre os diferentes fatores de produção e as inovações tecnológicas*”, aquele ser que “*utilizando as palavras de Schumpeter <<nada contra a corrente>>*” (Ruben, 1995:77). Com isso, procuro articular, momentos e personagens de sua história e relacioná-las as ações orquestradas nos momentos vividos pela Varig até os dias de hoje.

O quarto e quinto – estão mais centrados nos momentos de transformação –, apresentam a etnografia detalhada dos momentos mais marcantes, ocorridos na empresa nos últimos quinze anos, para em seguida, a partir do relato e da documentação diversificada colhida em campo, confrontar o aparato conceitual utilizado pelos dirigentes, daqueles utilizados pelos funcionários. Do resultado desse confronto, encontra-se a interposição de noções como globalização, fragmentação, desterritorialização, internacionalização e a necessidade de desregulamentação do Estado-Nação, assim como do próprio trabalho. Evidencia-se, ainda, que os conceitos utilizados pelos dirigentes em seus discursos são permeáveis a outros encontrados em representantes políticos e econômicos, assim como fazem parte de formulações acadêmicas.

Os discursos são, aqui, considerados no sentido dado por Bourdieu, ao assinalar como a linguagem possui um poder simbólico maior do que apenas sua capacidade objetiva de comunicação, segundo ele: “*os discursos não são apenas (a não ser excepcionalmente) signos destinados a serem compreendidos, decifrados; são também **signos de riqueza** a serem avaliados, apreciados, e **signos de autoridade** a serem acreditados e obedecidos*”, grifos do autor, (1996:53). Trata-se aqui, portanto, de uma reflexão sobre a construção e a dinâmica de vínculos sociais entre os diversos atores aqui considerados: a empresa capitalista, os profissionais que interagem nas empresas, os órgãos políticos, assim como as instituições transnacionais, que regulam os negócios na instância do direito internacional.

CAPÍTULO I: AS ROTAS POSSÍVEIS



Quando o antropólogo trabalha, por assim dizer, em casa, o problema dos fins se lhe apresenta com menos acuidade. Pois se trabalha de fato dentro da sociedade em crise, no ponto de junção e de conflito dos grupos, sendo cada um destes grupos portador de uma determinada subcultura, não resta dúvida que estes grupos fazem parte de uma mesma sociedade global, e estas subculturas, por sua vez, partilham de uma mesma cultura nacional.
(Roger Bastide, *Antropologia Aplicada*, 1974:25).

1.1 – NEGOCIANDO DIFERENÇAS: A IDENTIDADE COMO MATRIZ DA AÇÃO ORGANIZADA NO TRABALHO.

A proposta teórica desta tese é retomar o estudo de determinados valores e dimensões concernentes ao estatuto identitário da cultura brasileira – para problematizá-la num contexto empírico específico: uma empresa civil de aviação nacional. A problematização envolve controvérsias recentes ocorridas no interior da empresa, alimentadas pela tensão entre as tendências de universalidade, reforçadas pela crescente e veloz mundialização dos mercados e da cultura, e as de particularidade, evidenciadas na revitalização das referências locais. A situação da empresa VARIG e sua organização, modelada pelo complexo universo da aviação, fazem dela um caso interessante para a reflexão sobre as demarcações simbólicas de uma identidade cultural brasileira.

A tese explora uma noção de “brasilidade” a partir das imagens e discursos veiculados pela organização e da análise das representações da nacionalidade elaboradas pela aviação, vistas a partir da fundação da primeira empresa aérea brasileira de aviação civil. Analisa igualmente a força dessas imagens no discurso daqueles que nela trabalham. A aviação civil de qualquer país é internacional por vocação, ela tem a função de ligar os povos entre si. Apesar dessa constatação e, talvez, justamente por isso, a hipótese teórica fundamental da tese, sustenta que uma empresa aérea de bandeira nacional figura como uma contribuição importante para a constituição do Estado-Nação brasileiro moderno, assim como para a consolidação de uma identidade nacional. Sendo assim, a problemática proposta busca responder às seguintes questões: 1) Haveria uma identidade específica dos “variguanos” (categoria nativa) que pode ser associada a uma identidade brasileira? 2) Existiria algo que faz alguém ser reconhecido como “variguanos” tanto no Brasil como na França ou, supostamente, em qualquer lugar do mundo? 3) Caso positivo, qual seria o núcleo irredutível do ser “variguanos” e ao mesmo tempo brasileiro? 4) Numa era da globalização, poderíamos falar em uma *realidade* nacional a partir de uma empresa? 5) Caso pudéssemos, quais seriam as especificidades da cultura nacional em seu interior? 6) Em termos da organização, existiria um modo de organização empresarial tipicamente brasileiro, que, historicamente constituído, resignificaria e reelaboraria, os momentos de mudança sofridos pela empresa? 7) Como uma organização de natureza capitalista criou condições nas quais a Nação pôde estar atrelada? 8) Em que medida é possível entender referenciais culturais, tipicamente, locais vivenciados no cotidiano do trabalho? Ao tentar responder a essas questões, leva-se em consideração que os grupos humanos têm a necessidade de simbolizar, simultaneamente, os constituintes das

diferentes formas de identidade: a identidade partilhada, pelo conjunto de um grupo; a identidade particular, de um grupo ou de um indivíduo ante outros; a identidade singular, naquilo em que um indivíduo ou grupo difere de todos os outros.

Com efeito, o diálogo teórico propõe pensar a identidade a partir de sua dimensão simbólica a partir do aparato conceitual em jogo e da sua capacidade de influir na construção de modelos interpretativos da realidade. Considera-se, portanto, que a dimensão simbólica surge como qualidade específica da experiência humana, e como tal, toda ação humana será sempre promotora de uma ação simbólica, que tem como condição de existência a **significação** (Sahlins, 1979:8). No caso pesquisado **a identidade do grupo estará sempre se realizando a partir de uma constante negociação de significados.**

1.2 – IDENTIDADE, IDENTIDADE NACIONAL: ELEMENTOS PARA SE PENSAR OS CONCEITOS.

“Há quatrocentos anos na enorme caldeira deste país a massa humana, constantemente mexida e recebendo sempre, novas substâncias, está cozinhando. Está esse processo definitivamente terminado, essa massa de milhões de seres já tomou forma própria, já se tornou uma substância nova? Existe hoje já alguma coisa que possamos denominar a raça brasileira, o brasileiro, a alma brasileira?”

(Zweig, Stefan. *Brasil: O País do Futuro*, 1941: 84).

A categoria identidade é um dos conceitos mais controvertidos e polissêmicos dentro das Ciências Sociais. A noção de identidade, considerada em seu aspecto fluido e historicizado, suscita logo a objeção de que a identidade se constituiria como uma categoria homogeneizadora, que torna a realidade que pretende representar como sendo idêntica, ocultando diferenças e/ou desigualdades. Parece ser importante, na abordagem sobre a identidade, considerar o fato desta ser relacional, construída no contraste, no procedimento de comparar, procurando-se relativizar a própria noção.

Parte-se, aqui, de discussões sobre o tema da reconstrução das identidades sociais no mundo contemporâneo. As discussões vêm apontando para o significado da identidade como algo que se redefina, continuamente, num mundo de complexidades e alternâncias existenciais, dependente dos vínculos estabelecidos em múltiplas redes existenciais que constituem o social do grupo e permite compreender a grande diversidade dos processos sociais contemporâneos (Ruben, 1992).

Para fins da tese, dentre as várias conotações do termo identidade, considera-se a concepção em sua acepção antropológica, ou seja, aquela que privilegia a observação etnográfica como instrumento que permite reinterpretar criticamente o conceito e asseverar a existência do compartilhamento de uma identidade social e de um espaço, seja ele concreto ou íntimo. Nesse aspecto, baseia-se sobretudo nos estudos efetuados pelo antropólogo Ruben (1986), quando considera o caráter fluido, historicizado, portanto cambiante, das identidades sociais – desprovidas de um irreduzível que as constituiriam e nas reflexões de Appadurai (1996) que também ressalta as características da fluidez no coração do conceito.

As análises feitas por Ruben (1986:85) demonstram que as teorias sobre o tema (apesar de algumas contradições internas), sejam elas clássicas ou contemporâneas, paradoxalmente, apontam para dois fatores que são redundantes em todos os conceitos: a presença da categoria “outro” e da noção de “irreduzibilidade”.

Do ponto de vista analítico, utiliza-se o conceito de cultura, como um princípio arbitrário de ordenação da realidade, nos termos de Sahlins (1979), ou seja, engloba o conjunto de significados que busca organizar os fundamentos afetivos, as atrações e repulsões subjacentes às estratégias de vida. Engloba um conjunto de bens, de práticas simbólicas e materiais que caracterizam um grupo social, vivenciado a partir de um sistema de regulação em que funcionam instâncias contraditórias, antagonistas que cada membro do grupo consegue dominar ao longo de sua própria biografia ou, pelo menos, no caso do domínio das instâncias contraditórias ser incompleto, permanecer na busca para alcançar um equilíbrio.

Ao afirmar “*que a cultura não é um "objeto" em via de extinção*” (Sahlins, 1997:8), cujas análises são veementes defesas de um conceito antropológico de cultura, demonstra que as relações da economia, da razão prática, do mercado, não se estabelecem sobre o vazio social ou cultural e, sobretudo, as relações sociais e os valores culturais, sua história, seus heróis, seus símbolos, sua geografia, sua maneira de viver, desempenham um papel decisivo na formação da razão prática, ao mesmo tempo em que se conformam a ela. Partindo dessas afirmações, considera-se como questão fundamental para a tese a afirmativa de que a cultura é o objeto principal da antropologia, na medida em que: *a "cultura" não pode ser abandonada, sob pena de deixarmos de compreender o fenômeno único que ela nomeia e distingue: a organização da experiência e da ação humana por meios simbólicos.* (Sahlins, 1997:43; grifos nossos).

A organização da experiência e da ação humana por meios simbólicos, observados na empresa Varig, pelo viés da identidade, exige articular a questão da cultura organizacional com os paradoxos da modernização capitalista. Sem perder de vista igualmente a construção

dos sistemas políticos envolvidos na trama enquanto ordem cultural que se realiza no plano dos bens materiais.

Em que condições esta *subcultura* (organizacional) atrelada a uma *sociedade global*, e a uma *mesma cultura nacional*, no dizer de Bastide (1974) que, de certa maneira, institui a ação organizada do homem por meios simbólicos no trabalho aviatório é realmente possível? Não se trata de conceber a cultura da empresa como uma totalidade fechada, nem muito menos de considerá-la como um dado pré-estabelecido. Sahlins¹⁹ (1988) demonstra que o capitalismo é um sistema simbólico e, como qualquer outro, também é arbitrário.

A cultura organizacional, nesse caso, torna-se uma categoria possível a partir do encontro entre a organização econômica e a construção da consciência de uma identidade cultural no seu interior. Nos termos de Ruben, “*uma construção sociológica que reúne quatro grandes grupos de linguagem, práticas e representações: a nativa, a contextual, a objetiva e a teórica*” (1995:85). Essa construção supõe uma arena política onde estão presentes, em permanente tensão, elementos integradores e desintegradores do local de trabalho. Explorar o conceito de identidade em uma sociedade capitalista contemporânea no interior de uma organização econômica exige refletir sobre a especificidade da construção da diferença presente no capitalismo, a multiplicidade de influências do campo político, a flexibilidade para mudanças e a importância da circulação de valores.

De certa maneira, pode-se dizer que, paralelamente ao processo pelo qual os “variguanos” mantiveram relações econômicas e políticas com a sociedade regional, nacional e internacional, diversos elementos identitários foram incorporados ao seu universo. Pode-se ainda pensar, neste caso, as identidades a partir das palavras de Souza Santos (2000), como “identificações em curso”, integrantes do processo histórico da modernidade, no qual concorrem velhos e novos processos de recontextualização e de particularização das identidades. Interessa considerar essa trajetória como um processo de transformações culturais que, ao mesmo tempo, caracteriza-se por ser um modo de reprodução da cultura e não a sua perda. Ou seja, devido às imposições culturais da expansão capitalista ocidental novos significados são dados aos elementos culturais estrangeiros, da forma dinâmica como Sahlins coloca, pois “*no mundo ou na ação – tecnicamente, em atos de referência – categorias*

¹⁹ Segundo o autor, na cultura ocidental, “*a economia é o locus principal de produção simbólica (...) a própria forma de existência social da força material é determinada por sua integração no sistema cultural*” (Sahlins, 1988:227). A cultura ocidental foi marcada sobretudo pelo movimento de racionalização da sociedade, característica do século das luzes e do início da revolução industrial, que se renova, agora, com a emergência de novos meios técnico-científico-informacionais.

culturais adquirem novos valores funcionais. Os significados culturais, sobrecarregados pelo mundo, são assim alterados” (Sahlins, 1990:174).

Assim identidades criadas no cruzamento de tradições nacionais de representação podem ser motores de novas subjetividades que se criam no interior de antigas ou, em termos antropológicos, de uma nova subcultura que surge nos campos de negociações do trabalho. Quando a necessidade de renovação da identidade aparece, é sinal que o antigo está sendo recalibrado pela novidade e, com isso, nascem novas representações, que não só familiarizam o desconhecido, como também permitem o estranhamento do familiar sem, contudo, negar totalmente antigas representações.

Com efeito, estando ameaçadas todas as certezas em torno do conceito de *identidade centrada* (Hall, 2001), busca-se demonstrar como os processos de *identificação em curso* (Souza Santos, 2000) operam dentro de paradigmas culturais e com isso busca-se demonstrar a força persuasiva das representações, textos e imagens na produção de identidades coletivas.

Sahlins (1997) coloca em questão o modo como as representações sobre o social operam, de forma ativa, na construção do mundo objetivo, no sentido de criar e reforçar imagens que possuímos como indivíduos e como identidade coletiva. A identidade nacional apareceria, então, como uma categoria do discurso, entendido, aqui, não como se referindo, diretamente, a um real que lhe é exterior — e sim como a instância mesma de produção desse real. Assim sendo, as representações da experiência são construídas a partir de relações diferenciais que fazem sentido no interior de um esquema simbólico dado. Abrem-se as portas para a importância de entender a identidade como representação de significados cuja interpretação depende mais da compreensão de códigos simbólicos e convenções culturais que circulam em seus próprios contextos. Nesse aspecto, serão os valores culturais, as representações consensuais culturais, provenientes de um acervo inconsciente, afetivo e cognitivo, compartilhados pelos membros de grupos estruturados, que possuem o poder de gerar um sentimento de identidade em que a lealdade possa se estabelecer.

Por suas especificidades, uma empresa aérea é local propício para o estudo da identidade, pois o confronto com as diferenças faz parte do dia-a-dia do trabalho. Esse foco é fundamental, exatamente por ele abrigar as culturas, as subjetividades, os bens simbólicos, local de trânsito de diferentes povos. Trânsito que, por sua vez, promove o enriquecimento mútuo (internacional, regional e local). Aspectos da cultura brasileira antes vistos pela ótica de um eurocentrismo centrípeto - do exótico - agora colocados pela ótica de valorização do diferente (Bhabha, 1998) vêm abrir novas perspectivas ao trabalhador e levá-lo a redimensionar a própria História (Le Goff, 1990). É, igualmente, importante lembrar que o

contato social entre pessoas de diferentes grupos étnicos permite a persistência de diferenças culturais (Barth, 1970; Carneiro da Cunha, 1986). É perante o outro que a identidade se afirma, é perante a presença do diferente que o “eu” toma consciência de sua própria identidade e, conseqüentemente, da diferença incorporada.

Análises feitas por Carneiro da Cunha, nesse sentido, demonstram que, “*a escolha dos tipos de traços culturais que irão garantir a distinção do grupo enquanto tal depende dos outros grupos em presença e da sociedade em que se acham inseridos, já que os sinais diacríticos devem se opor, por definição, a outros do mesmo tipo*” (Carneiro da Cunha, 1986: 100).

Desse modo, apesar das práticas da empresa estarem imersas no universo da aviação, um universo plural e ao mesmo tempo globalizado, é possível encontrar uma identificação que articula uma totalidade simbólica encarnada em: personagens-símbolo, valores e condutas, crenças e ritos. Encontra-se a construção da alteridade, isto é, a construção do outro e dele mesmo apresentando-se como processos distintos, porém indissociáveis.

No caso estudado, a hipótese é a de que a identidade do grupo, baseada na construção da “brasilidade”, vai configurando-se através de sucessivos tratamentos da diferença, em que os agentes sociais elaboram sua própria alteridade, mobilizam símbolos antigos ou novos, porém, constantemente, (re)significando-os, para definir uma posição de importância na sociedade. Assim, permite a escolha e a visibilidade até mesmo de conteúdos culturais, historicamente, silenciados ou inventados, criando novos símbolos que os representem.

No âmbito da construção de uma identidade variguiana, instaura-se, então, um processo que, no dizer de Bhabha (1997), caracteriza-se por ser problemático na medida em que busca acessar uma imagem de totalidade, homogênea. Um processo de construção de uma identidade que apesar de nunca existir a priori, de nunca ser um produto acabado, busca trazer para si o eixo de autodefinição, seja no sentido da constituição do Estado brasileiro, seja no processo de construção da identidade nacional. Essa relação, contudo, se estabelece de forma, constantemente, ambígua na medida em que a construção da alteridade não é algo definitivo. É possível, inclusive, perceber um *jogo de identidades* (Hall, 2001:18), colocado em operação e que se ajusta aos diversos contextos de mudança sofridos pela empresa. Nesse aspecto, pode-se pensar o conceito de identidade que se afasta da idéia de consolidação de uma “alteridade” estável que definiria a personalidade e o campo cultural dos indivíduos. Mas, como afirma Hall (2001:13), “*a identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia*”. Uma fantasia muito atraente e que, na maioria das vezes, cumpre

uma função equilibradora. Vale ressaltar, ela não é desprovida de poder social, uma vez que o pensamento e a vida dos grupos buscam ser modelados por sua força coesiva.

É, nesse ponto, que as fronteiras surgem, resignificando ao longo do fazer de todo dia, uma identidade nacional. Os sinais diacríticos na empresa se revelam possuidores de alto valor coesivo, porque não dizer, coercitivo, prenes de significações e se instituem na relação diretamente proporcional à positividade do sentimento nacionalista. Persiste a reinscrição de uma identidade, de um território e de uma nação numa visão *primordialista* que acontece de forma paralela e constante. É no universo da aviação, onde se experimentam trocas culturais e fluxos intergrupais de todas as ordens, onde se estabelecem caminhos históricos de troca e movimentos de indivíduos por meio de fronteiras, que pouco ou quase nunca encontramos pessoas que pensam suas identidades como fluidas²⁰.

Com efeito, a expressão de uma arquitetura fragmentada, polimorfa e fluida da identidade, choca-se com as “pessoas da vida real”, com a ortodoxia da lógica identitária da não contradição, assim como, com normas (semânticas e sintáticas) que prefiguram um discurso canônico nacionalista. É certo que elas favorecem, por seus efeitos conjugados, o rigor da expressão do pensamento identitário – uma representação coerente e uma comunicação funcional das informações constitutivas da identidade –, o que dá força retórica às imagens, vinculadas àquilo que se pensa ser.

A questão da identidade, porém, envolve mais que uma tentativa de definição do sujeito, uma vez que interage com o conceito de identidade nacional. Gellner (1983:6) afirma que sem o sentimento de identificação nacional o sujeito moderno experimentaria um profundo sentimento de perda subjetiva. Nesse sentido, a identidade de um grupo forma-se por sinais externos e por um conjunto de símbolos e valores a partir dos quais se opera uma identificação. Seus limites e fronteiras, tanto no processo individual, quanto para os grupos envolvidos, ganha o sentido de “possuir” (eu/nós sou/somos, logo, eu/nós possuo/possuímos) e o “significado” de uma identidade contida num processo que demarca e legitima suas fronteiras. É a identidade, portanto, que permite ao indivíduo localizar-se e ser localizado num determinado sistema social (Cuche, 1999:194).

Inúmeras evidências retiradas de entrevistas e material colhido em campo poderiam ser relacionadas aqui. Segue, porém, um relato considerado adequado pela síntese realizada

²⁰ Os antropólogos Gupta e Fergson (2000) sugerem que quanto mais as localidades se mostram indeterminadas, mais as imagens de locais culturais etnicamente distintos tornam-se salientes. Outro antropólogo, especialista em estudos africanos, Agier (2001:10), ressalta que enquanto os cientistas sociais se ocupam da desconstrução do *essencialismo*, os grupos estão muito mais ocupados em reconstruí-lo.

pelo trabalhador da Varig ao se referir à empresa. A conclusão de sua monografia escrita no ano de 1999 salienta que:

“São poucas as empresas não estatais do mundo que podem se confundir com o seu país de origem. A Varig é assim. Quando sua trajetória é contada, desde a fundação, em 1927, surge também a História do Brasil, no período. Nela desfilam personagens que geraram fatos importantes. Eles andaram por todo o País e pelo exterior em aviões da companhia e seguem a Varig, assim como todos os passageiros cuja fidelidade à empresa é a razão principal do seu sucesso e um dos fatores pelos quais a Varig luta por preservar”.

(Luiz Kallut Nascimento, *“Os efeitos da Globalização na Indústria do Transporte Aéreo”*, 1999:50).

A produção do patrimônio coletivo intangível na empresa Varig, portanto, configura-se como uma forma específica de dominação simbólica. A Varig jamais abriu mão dela, seja em seu ambiente interno ou externo. A idéia de possuir um *patrimônio material* e sobretudo *imaterial* funde o grupo de aeronautas e aeroviários em uma consciência da importância de seu trabalho na vida da sociedade, fazendo parte da forma de pertencimento do grupo, valorizando-o.

O chamado patrimônio cultural imaterial, enquanto riqueza moral, cultural e intelectual, põe em relevo os valores imponderáveis para a compreensão mais plena da empresa, como também se apresenta como um caminho possível, que permite o entendimento da sociedade capitalista e contemporânea de uma maneira geral.

As entrevistas realizadas demonstram uma intensificação do papel significativo da Nação, do nacionalismo e da identidade nacional na organização da empresa, mesmo para estrangeiros que procuraram a empresa para trabalhar. Como se pode ver no relato a seguir:

“Eu acho que por causa da imagem do Brasil o pessoal fica mais perto da cultura brasileira trabalhando aqui. O francês se ele gosta, aí ele vem trabalhar numa empresa brasileira. É um jeito de fazer as coisas diferente (...) Imagem negativa tem (do Brasil), mas eu acho que aqui também tem (na França), em qualquer lugar tem. Eu podia trabalhar na Air France e não fui porque eu queria entrar na Varig. Eu fui fazer um estágio na Air France e eles proporem um emprego no escritório da Champs Elisées e daí eu não fui porque eu queria entrar na Varig. Abriu um processo de seleção, eu não consegui entrar, aí fui trabalhar numa agência de viagens, depois por conhecimento soube que abriu outra vaga e aí eu entrei (...). Porque de certa forma trabalhando aqui dentro eu me sentia brasileira e eu me identifico com isso.”

(Marie, 30 anos, 9 anos de Varig, aeroporto de Paris).

A dimensão simbólica dos discursos produzidos pelos diversos atores em relação ao trabalho cotidiano, trata direta ou indiretamente de questões cruciais quanto à “construção” ou “invenção” de identidades na medida em que vão variar de acordo com seu propósito naquele momento (Hobsbawn, 1984, 1990). As “construções” de imagens nacionais convivem, portanto, com uma dupla perspectiva simbólica: de um lado, o pluralismo cultural que a complexa prática da aviação oferece, associada às tendências e circunstâncias mundiais (o local vis-a-vis o global), e de outro modo, fazer parte de um grupo único, de *identidade* própria, defendendo uma cultura nacional que permite verem a si mesmos como suficientemente “dentro e juntos” na ação em face de problemas legitimamente comuns. Essa dupla pregnância simbólica no seio da organização caracteriza-se por uma lógica “dilemática”, ou seja, que mantém juntos, senão as contradições, pelo menos os opostos.

Existe uma preocupação voltada, em especial, para o tema da nação, da identidade nacional e dos valores do nacional, em diversos períodos da empresa, como revelam as propagandas e informativos internos. Próximo a virada do século XX, num aparente anacronismo, em 1999, a Varig através de sua publicidade, reivindica em jornais e revistas, “*Os americanos preferem a United. Os franceses, a Air France. Os ingleses, a British. Os alemães, a Lufthansa. E você, brasileiro?*” Destaca-se, portanto, a formação de uma identidade espaço-temporal, fundindo o indivíduo, o grupo e o espaço por meio da manipulação de imagens como “o nosso país”, “nosso lugar”, “patrimônio”, “futuro da nação”, “vocação brasileira”, “território soberano”.

A consolidação das operações da Varig, sobretudo no mercado internacional necessariamente remete à superposição entre empresa e nação, pelo menos quando ela busca centralizar sobre si a responsabilidade de possibilitar o desenvolvimento e a comunicação dos diversos pontos do país (sofrendo interferências políticas e governamentais), ou quando ela reforça e reatualiza o sentimento de pertença e de identidade do funcionário com sua nação. Roteiros de restaurantes que servem comida nacional, de bares e até de boates, identificados como verdadeiros pedaços do Brasil no mundo, eram referenciais, facilmente encontrados nas lojas e escritórios da empresa fora do Brasil. Momentos especiais são sempre boas desculpas para a intensificação e escolha do destino deste fluxo de informações como no caso das comemorações do ano do Brasil na França (2004/2005). A subordinação sistemática aos estereótipos dos brasileiros, tanto no estrangeiro como nacionalmente, portanto tem o Estado-Nação no papel central para a definição e construção dos mesmos. A subordinação sistemática aos estereótipos dos brasileiros, faz nascer uma “comunidade de identidade” cujo processo de identificação relaciona-se ao sentimento de brasilidade, criado e recriado a partir da idéia da

necessidade de consolidação de um território soberano para o Brasil, em diversos momentos históricos.

Outro aspecto que vem somar-se à valorização de uma identidade única, é o sentimento de inclusão experimentado pelos diferentes grupos pesquisados. Segundo a análise dos dados é possível concluir que todos estão embarcados no mesmo ‘avião’, ou seja, ao reivindicarem seus direitos, aparecem de uma maneira unificada, porque há um sentimento comum que os liga e um interesse pela manutenção do grupo. As crises vividas pela aviação nacional e, conseqüentemente, pela empresa, são circunstâncias adversas, de lutas e oportunidades, que alimentaram e alimentam o nacionalismo e o sentido de identidade forte no interior da empresa. As ações organizadas, nas quais se engajaram a maioria dos funcionários a favor da Varig, nos últimos anos, na verdade, trataram como rival genuíno o próprio Estado brasileiro, assim como, as classes políticas indiferentes aos problemas freqüentes do setor e os investidores estrangeiros, com seus projetos de expansão internacional. Tudo isso conjugado faz da união um fator preponderante para a formação de uma identidade compartilhada, ou seja, a de pessoas que trabalham numa empresa prestadora de um serviço público, coletivo, essencial para a vida moderna brasileira independente de quem está no poder.

No caso da Varig, isso faz com que funcionários do Recife, do Rio de Janeiro, de Porto Alegre, de Paris e, muito provavelmente, de outras bases, apesar de possuírem identidades de regiões diferentes, permaneçam unidos, processem a regularidade de seus comportamentos, considerando uma fronteira imaginária identitária brasileira que persistirá mesmo que os traços culturais ou biológicos mudem. Foi possível encontrar no campo estrangeiros, como no relato anterior que, pelo simples fato de trabalhar na empresa pesquisada, percebiam-se também como brasileiros.

Considera-se, aqui, o processo de identificação conforme descrito por Bauman (2001:129), aquele que se caracteriza por ser um processo que jamais se fecha, que é sempre incompleto, infundável mesmo, um processo no qual todos estão implicados, seja por necessidade, seja por escolha. Com esta perspectiva do processo de construção de identidades, o argumento da tese afasta-se das idéias que buscam estabelecer modelos tipológicos ou estreitar sua manifestação a somatórias e construção de estruturas de traços culturais considerados como designadores “objetivos” de identidade. Escolhe-se pensá-la como uma enunciação do real que se apresenta por meio de uma representação construída fundamentalmente como instrumento de poder simbólico (Bourdieu, 1989).

Ao mesmo tempo, leva-se em conta, o caráter essencial dos agentes como produtores culturais nesse processo. Essa idéia de agentes produtores culturais é, praticamente, a base de toda a obra de Pierre Bourdieu, mas também converge com a produção de outros autores ao refletirem sobre a dinâmica da formação das identidades nacionais, como, por exemplo, Norbert Elias (1973, 1975, 1987), Robert Darnton (1983) e Roger Chartier (1993). Para Bourdieu (1983):

“Cada agente, quer saiba ou não, quer queira ou não, é produtor e reproduzidor de sentido objetivo, porque suas ações e suas obras são produto de um modus operandi do qual ele não é o produtor e do qual ele não possui o domínio consciente; as ações encerram, pois, uma 'intenção objetiva' como diria a escolástica, que ultrapassa sempre as intenções conscientes”.
(Bourdieu, 1983:15).

A produção sobre a relação dos estudos contemporâneos a respeito dos conceitos de identidade, cultura e nacionalismo avançou pela trilha aberta por Gellner (1983), Anderson (1989) e Hobsbawm (1984, 1990). Seus estudos demonstram que a idéia de nação e identidade nacional advém de sentimentos que findam na homogeneização das tradições e na concepção de um passado em comum, dando base e coesão às questões culturais e históricas, articuladas à idéia de pertencimento. Sendo assim, na visão desses autores, para se pressupor uma cultura nacional, faz-se necessário considerar a *nação como uma comunidade política imaginada*²¹.

A nação, como uma comunidade política imaginada, é uma referência direta à proposição feita por Anderson (1989) ao aderir às tentativas do autor de explicar as nações. O antropólogo toma como base a dimensão cultural para argumentar sobre a formação das nações na contemporaneidade. Anderson (1989) afirma que a cultura pré-nacional era uma cultura basicamente religiosa. As nações substituíram esta cultura religiosa por outra construção baseada, excepcionalmente, nas culturas nacionais. Anderson (1989) coloca o capitalismo no coração de sua teoria, reivindicando que foram as marcas do capitalismo que permitiram a criação e o desenvolvimento das culturas ditas nacionais. Foi o capitalismo que criou formações específicas nas quais a Nação pode estar atrelada e, com isso, ter possibilidade de existência.

²¹ Comunidade Imaginada é um conceito utilizado por Anderson (1989), para quem a Nação é uma comunidade política imaginada, ao mesmo tempo limitada e soberana. É imaginada como comunidade pois nem mesmo os membros das menores nações jamais conhecerão a maioria dos seus compatriotas, porém possuem um profundo companheirismo horizontal. Como limitada porque até mesmo a maior delas possui fronteira. E como soberana porque deixa de considerar a exploração da desigualdade que se perpetuou mesmo após a destruição do reino dinástico hierárquico e ordenado pelo poder divino.

Hobsbawn (1990) assinala que para Anderson a comunidade imaginada é a única capaz de preencher o vazio emocional, causado pela ausência de relações de comunidades Humanas reais. Anderson torna-se um dos poucos teóricos sobre o nacionalismo que declara não ter uma postura hostil frente aos nacionalismos.

Em uma outra perspectiva Castells (2000, 2002), reflete sobre a questão da constituição das identidades sociais, e também das nacionalidades, no contexto das mudanças contemporâneas. Para compreender a dinâmica da formação das identidades a principal questão, segundo o autor, é saber *o como, a partir de quê, por quem e para quê isso acontece* (2002:23). Pode-se dizer que as indagações remetem a uma visão mais materialista e utilitária sobre a formação das identidades e que deve, igualmente, ser levada em conta. As respostas a essas perguntas, no entanto, são profundamente contestadas por aqueles que dizem que os atos podem ser determinados de maneira inconsciente, pelos genes e pela história de cada um. Sendo assim, o conhecimento do determinismo materialista das ações humanas pode justamente escapar por essência.

Para a empresa, pode-se pensar, que a construção de uma identidade nacional é acionada para defender determinados privilégios, sejam eles, de ordem política ou econômica. Para o trabalhador, pode-se pensar a identificação com uma identidade nacional no seu *fazer* diário relaciona-se com o desejo de reconhecimento a partir da negociação, afirmação e construção de um trabalho realizado para o bem da pátria, o que lhe confere direitos especiais. Cabe perguntar: Como os funcionários vivem isso? Quando e em que situação e com que interesse, essas categorias são acionadas? Como e por que as imagens veiculadas podem ser mecanismos utilizados para propagar uma unidade identitária brasileira? Todas essas questões corroboram na busca de responder à pergunta mais objetiva que podemos colocar no contexto histórico-ideológico vivido atualmente pela empresa, qual seja: O que os trabalhadores pensam de si mesmos? Na medida em que a análise dos processos de percepção de alteridade e construção de identidades nacionais implica um alto grau de intersubjetividade.

Tendo em vista que a identidade numa época de globalização constitui mais propriamente um processo infundável de identificação relacionado ao desejo de reconhecimento de direitos Bauman (2001), como também Barth (1969), concordam que os processos identitários não existem fora do contexto, pois se encontram sempre relacionados a algo que está em jogo, serão exploradas, neste estudo, as seguintes hipóteses:

- a) para a formação, assim como para a manutenção da empresa são acionados determinados processos identitários que se relacionam com a construção de uma identidade nacional superposta a identidade da empresa;
- b) a formação da comunidade imaginada *variguiana* se dá a partir do mito da fundação da nacionalidade, considerada, no discurso dos dirigentes e dos funcionários, como possuidora de aspectos específicos, peculiares e de caráter "irredutível". Postura esta que remete aos pressupostos Iluministas do sujeito *indivisível, singular, distinto e único*.

Dessas hipóteses derivam outras que também fazem parte das reflexões propostas nesta tese, quais sejam: a) o que rege a coesão do grupo de trabalhadores com a empresa tem como base simbólica à pertença cultural brasileira, revelada no caráter nacionalista dado às práticas sociais operadas quotidianamente entre seus funcionários; b) a precarização do trabalho está transformando a relação entre as aspirações dos trabalhadores e seus projetos de vida com a cultura construída, caracterizando a deterioração dos princípios identitários que conformavam as relações anteriormente vividas.

Estrategicamente, para refletir as questões acima discutidas, a presente pesquisa utiliza-se da abordagem qualitativa de natureza interpretativa, por julgá-la mais apropriada ao objeto de estudo, no que diz respeito ao universo dos símbolos, dos significados, da subjetividade, da intencionalidade. Um objeto que se refere ao significado atribuídos pelas pessoas às suas vivências e que vai ao encontro das argumentações desenvolvidas sobre a identidade como representação elaborada a partir da diferença, do contraste, num confronto dinâmico em que se processa a identificação.

Formas profundas de nacionalismo podem emergir dos grupos ao definirem sua própria identidade. Barth (1970) nos fala de certos traços fundamentais dos grupos: a tendência à auto-atribuição e a importância da atribuição por outros de seus próprios aspectos étnicos (1970:193). Não se quer com isso concordar com a concepção de identidades como sendo *o irredutível dos grupos humanos*, entretanto, a questão da irredutível singularidade de cada identidade nacional, de que nos fala Ruben (1986) e da manutenção de uma fronteira (Gupta e Ferguson, 2000), é de enorme importância para garantir a continuidade dos mesmos. Percebe-se, na análise da fala dos entrevistados, a presença constante de muito mais aspectos que buscam reinscrever o essencialismo no seio da sua identidade individual e/ou coletiva. Na pesquisa propriamente dita, junto “às pessoas da vida real”, estas reflexões permitem perceber aquilo que Ruben (1986) chamou de uma marca etnográfica do real:

“Dentro da teoria da identidade, a idéia de irredutibilidade funciona estabelecendo simultaneamente a marca e os limites, socialmente elaborados, que permitam a reprodução da sociedade, evitando a cisão entre esta e o indivíduo, ou seja, a desagregação social. A irredutibilidade funciona como marca no sentido etnográfico (do real), elaborada social e historicamente e retida no interior do grupo, consciente ou inconscientemente”

(Ruben, 1986:88).

Mais uma vez, a idéia de uma irredutibilidade da identidade dos grupos se mostra como o resultado de um processo final, consciente ou inconsciente, da reunião de elementos culturais, traços, manifestações, práticas, símbolos etc. que, colocados em relevo, permitem uma distinção identitária que é apropriada por funcionários e dirigentes, e que dá a possibilidade de serem utilizados como sinais diacríticos e como símbolos de uma identidade reivindicada.

Parte-se, portanto, de um micro-espço social – a empresa – para entender a natureza do sentido de pertencimento que anima os agentes sociais da organização empresarial ao produzirem ações e representações sobre suas práticas a partir de seus próprios legados culturais, especialmente porque o paradigma nacional vem sistematicamente sendo acusado de perder relevância na sua capacidade de promover coesão social.

1.3 – A PROPOSTA IDENTITÁRIA: RELAÇÕES ENTRE IDENTIDADE NACIONAL E MEMÓRIA.

“Não há nada de mais internacional que a formação das identidades nacionais”.

Anne-Marie Thiesse (2000:15).

O tema da identidade cultural brasileira tem sido objeto constante da atenção de cientistas sociais. Grosso modo, estudos clássicos, como empreendidos por Fernando Azevedo (1943) e Caio Prado Jr. (1942), buscam compreender a identidade brasileira no âmbito da cultura política; a obra de Gilberto Freyre (1936), aborda a miscigenação racial e a riqueza do jeito "mulato" de ser do brasileiro; Sérgio Buarque de Holanda (1936), expõe a 'cordialidade' brasileira, o calor humano hospitaleiro e tolerante, o *savoir-vivre* tropical. Na década de 1950, Florestan Fernandes e Oracy Nogueira, iniciam a contestação do discurso sobre a democracia racial brasileira, da qual Gilberto Freyre e Thales de Azevedo são grandes expoentes. Com Darcy Ribeiro (1995), o brasileiro era o rico-pobre mestiço, e o Brasil a nova Roma tropical, *tardia mas melhor, porque lavada em sangue negro e índio* (1997:453). E,

mais recentemente, nas visões de Roberto DaMatta (1979), as desigualdades são dissimuladas pelos símbolos da identidade nacional. Resumidamente, persiste a busca de decifrar e decodificar representações da prática social e da cultura nacional brasileira, sob prismas diferentes, seja através: do processo educativo e político, do sincretismo religioso e étnico, do futebol, do carnaval, do trabalho, entre outros.

Para alguns teóricos, como é o caso de Barbosa (1992), apesar de ainda prevalecer a imagem do exotismo como marca maior da identidade brasileira, através das diversas manifestações construídas (festas, carnaval, abertura do povo, liberdade de costumes etc.) e sobreviventes aos séculos de fusões, esses sinais diacríticos são vistos com grande desconfiança pelas elites brasileiras que de alguma forma se percebem como herdeiros de uma “superioridade branca”, até mesmo, européia, portanto, diferentes do “brasileiro comum” e como tal, não se misturam. Esta postura não significa a tentativa de erradicação da diversidade, mas sim o estabelecimento de uma integração hierarquizante. Para Thiesse, a representação da diversidade na unidade no caso francês não é “*contradição da unidade, mas faz sua riqueza*” (2000:234).

Outro importante elemento para a inculcação do sentimento de pertença necessário para qualquer processo de formação de identidades é a memória. Neste aspecto, o papel da memória se apresenta primordial e seletiva para o processo de identificação daquilo que deve ou não ser considerado como de pertença comum.

A idéia de identidade nacional carrega em seu bojo a perpetuação de uma memória que, nesse caso, será estudada por meio das representações da nacionalidade elaboradas no interior da empresa e por meio de um diálogo com as correntes de pensamento sobre memória, “patrimônio cultural” e “imaterial”. Busca, portanto, mapear as formas de absorção de idéias que passaram a integrar a memória do grupo por um largo período de tempo. Nesse sentido, as reflexões sobre a memória podem suscitar questões sobre a possibilidade dos grupos sociais, em seus interesses identitários e nacionais, mediar a seleção dos fatos que merecem ou não ser lembrados no interior das empresas.

A proposta aqui é pensar em uma outra lógica para refletir as variáveis identitárias e nacionais, a serem observadas na empresa Varig, porque elas permitem localizar, em um contexto social e histórico, temas tais como: a produção de localidade e seu relacionamento com o nível nacional/internacional; a teorização dos estudos sobre Memória, Identidade e Estado-Nação e questões acerca da relação entre Globalização, Nacionalismo e Regionalismo.

Nos últimos anos, observa-se um interesse sempre crescente e renovado em torno dos estudos sobre a memória, sobretudo nas ciências humanas que se abrem em vastos campos de possibilidades. Tanto no que diz respeito à compreensão das diferentes dinâmicas produzidas nos espaços urbanos, envolvendo a construção de identidades das chamadas minorias, quanto relacionadas às questões vinculadas à educação, à cidadania e aos direitos humanos em geral. Além de servir também como referência quase obrigatória para os estudos sobre a identidade nacional.

A noção de memória foi visualizada por meio de diferentes perspectivas, tanto no âmbito da filosofia, como é o caso dos trabalhos de Henri Bergson, *Matière et mémoire* (1939), e de Gaston Bachelard, *A poética do devaneio* (1988), entre outros, como também no campo das ciências sociais, com a contribuição decisiva de Maurice Halbwachs sobre os quadros sociais da memória, sobretudo expressa em *Les cadres sociaux de la mémoire*, e *La mémoire collective*, publicados, respectivamente, em 1939 e 1950.

Halbwachs continua a ser um referencial para os estudos da memória. Um de seus grandes méritos foi ter estabelecido o caráter interativo entre memória coletiva, pelo processo de construção social, e a memória individual. A afirmação central do autor pode ser entendida a partir do pressuposto de que as recordações são construídas por grupos sociais e mesmo as recordações individuais só existem a partir dos quadros sociais da memória ou das representações coletivas. Para simplificar, Halbwachs argumentou que são os grupos sociais que determinam aquilo que é “memorável” e também a maneira como será recordado. Viver o passado depende da releitura e da apropriação do sujeito que a produz, sobretudo considerando que a sociedade já não é mais a mesma à qual se refere à memória. Leva-se em consideração que lembrar é uma atividade do presente, pois exige que se desloque para a contemporaneidade fatos já vividos, apesar do longo percurso da empresa em termos temporais.

As referências encontradas na pesquisa de campo sobre os momentos de crise vividos pela empresa e seus funcionários, fazem vir à tona um passado de glória, muito provavelmente pela força que ele possui de alimentar a esperança da sobrevivência da empresa no presente. Sendo assim, os fragmentos do presente irão orientar o registro do resgate desta memória, tão importante para o grupo e, portanto, igualmente relevante para a elaboração da tese.

A transformação das percepções do trabalhador em relação à ordenação de sua realidade e de sua memória se destaca pela manipulação de imagens no interior da empresa, que por sua vez envolve a representação da identidade e fenômenos sócio-culturais

brasileiros. Com base na importância dessas representações enquanto elementos do imaginário do Brasil e da elaboração de suas relações sociais, políticas culturais, verifica-se que as imagens de brasilidade no interior da empresa estão circunscritas tanto enquanto memória, quanto por formas particulares de realidades experimentadas empiricamente.

A memória individual do passado é re-significada nas entrevistas, sobretudo é seletiva, resultado de um processo de identificação relacionado com acontecimentos públicos considerados importantes para o grupo de trabalhadores. Neste aspecto, segundo Halbwachs (1990) os indivíduos constroem suas memórias como membros de grupos sociais determinados, utilizando-se para isto das convenções sociais que lhes são disponíveis numa determinada época. Por sua vez, dialoga-se com as idéias de Augé (1994), quando diz que o olhar que os grupos humanos lançam ao passado, ou melhor, o modo pelo qual revolvemos os resquícios do passado é certamente uma maneira de manter vivo o lugar antropológico do qual fazemos parte (Augé, 1994:25). Assim sendo, segundo o autor, “recordamos”, inclusive, muita informação da qual não tivemos experiência direta. Notícias divulgadas em boletins da empresa, por exemplo, findam por constituir-se em um acontecimento em si, um acontecimento que se torna parte da vida de cada um.

Retornando às teorias de Halbwachs, neste aspecto, o eu individual passa a ser um dos elementos da identidade partilhada e está condicionado ao grupo ao qual pertence. Segundo o autor, *“a memória individual não está inteiramente isolada e fechada. Um homem, para evocar seu próprio passado, tem freqüentemente necessidade de fazer apelo às lembranças dos outros. Ele se reporta a pontos de referência que existem fora dele, e que são fixados pela sociedade.”* (1990:54).

Uma outra perspectiva proveniente dos estudos sobre a memória como meio de transmissão da recordação, concentra-se na importância da dimensão do espaço. Ou seja, a presença de lugares físicos e espaciais da memória desempenhando papel importante para o fortalecimento das identidades coletivas.

Halbwachs (1990), demonstrou a importância de “colocar” as imagens que se deseja recordar em locais particulares como em palácios de memória, ou teatros de memória, como acontece implicitamente na arte da memória clássica e renascentista. O espaço se transforma num sistema coerente de imagens coletivas no momento em que as coletividades, concebendo seus próprios «lugares da memória», escolhem certos monumentos, cidades, aeroportos, museus ou outros suportes externos como receptáculos da sua memória. Podem, inclusive, reinventar suas tradições e redefinir suas identidades a partir da valorização ou não desses lugares.

Particularmente, com relação ao grupo estudado, os aeroportos no Brasil e no mundo são feitos de memória viva. Ainda hoje é possível encontrar neles uma tentativa de manter viva a história da aviação brasileira. Encontram-se nomes conhecidos como Santos Dumont, Bartolomeu de Gusmão, entre outros pouco memoráveis, em pequenas homenagens feitas em determinados espaços da maioria dos grandes aeroportos brasileiros. Quem apenas visita esses lugares pode até se surpreender com certas narrativas ou mesmo dar pouca importância a elas, para quem trabalha nesses locais, certamente, são dados relevantes, que tocam a alma. Como lembra Marc Augé, “*o habitante do lugar antropológico não faz história, vive na história*” (1994:54). Os espaços em que a humanidade vive, para o autor, carecem de uma reavaliação, pois “*vivemos num mundo que ainda não aprendemos a olhar*” (1994:33). Principalmente, tendo em pauta a dificuldade atual de associar a formação de identidade a um determinado local. Na busca de ultrapassar a limitação anunciada por Augé, as localidades são aqui entendidas como “lugares praticados” e resultam em “geografias de ações” (De Certeau, 1987), palavras tomadas por empréstimo e que, nesse caso, buscam designar as ações e projeções dos atores sociais entrevistados. Sua retórica é influenciada por imagens positivas de si mesmos, cuidadosamente construída com base num potente e bem articulado discurso sobre a defesa de um território soberano.

O espaço social da aviação constitui-se de características históricas que permanecem na memória do grupo. Um sentimento de pertença, com determinados espaços, passa a simbolizar elementos da identidade do grupo de funcionários. Nesse sentido, a narrativa histórica que será abordada não se caracteriza apenas pelo acúmulo de datas e fatos, mas ao contrário, busca mais do que simplesmente registrar o tempo que passou, busca o resgate da memória presente dos que trabalham nessa atividade de uma forma positiva, pública e intersubjetiva. Para tanto, a noção de patrimônio cultural, enquanto configuração simbólica que norteia os processos sociais e políticos de construção de identidades coletivas, se faz presente no lugar antropológico do grupo onde é produzida a construção memorial e identitária do mesmo.

Nesse caso, investigar o patrimônio cultural da empresa apresenta-se como categoria relevante para o entendimento mais aprofundado do grupo, pois vem assumindo, ao logo da sua existência, novos contornos semânticos e importantes funções sociais e políticas enquanto fonte de autoridade e legitimação para movimentos sociais de construção e defesa de uma identidade coletiva, seja no plano local, nacional ou transnacional. A repetição da história da empresa tem apresentado alguns temas redundantes no que se refere à complexidade de bens, materiais ou não, direitos, e tudo mais que pertença à empresa e em consequência ao grupo de

funcionários que são, na teoria, os verdadeiros proprietários dela. Os diversos significados assumidos pela categoria patrimônio têm expandido suas fronteiras de significação no interior da organização e vem designando desde objetos materiais, aviões, museu Varig, aeroportos, áreas industriais e de manutenção, prédios administrativos; mas também os chamados patrimônios intangíveis, que consideram o papel da empresa como, representante da coesão e manutenção da hegemonia do país, com melhor capacidade técnica e conhecimento do setor, como criação constante de novas modalidades no campo do turismo (turismo cultural), grande marca brasileira no exterior, e até mesmo, se mostrando como uma extensão do território nacional pelo mundo.

O interesse das ciências sociais em torno da vasta temática sobre a formação de identidade relacionada a um determinado local, considerada não somente em seus aspectos estritamente individuais mas sobretudo como parte da construção de um processo social do "espaço vivido", portanto, coletivo, pode ser observado com maior intensidade a partir dos estudos promovidos por Bhabha, 1997, 1998 e Hall, 2001 e cada vez mais também pelos antropólogos Appadurai, 1996; Gupta e Ferguson, 2000.

A dimensão espacial nos remete, portanto, à construção do conceito de identidade localizada. Para tanto, leva-se em consideração para a prática etnográfica as categorias de *localidade* e *local* discutidas por Appadurai (2000), quando argumenta que os espaços interagem para a construção de identidades de grupos e indivíduos. O pesquisador, aconselha Appadurai, precisa estar preparado para estudar a produção histórica das categorias locais e nacionais, sem tomar a localidade como dada ou usá-la como auto explicativa (*explanans*). Segundo o autor, a localidade refere-se às relações primárias espacialmente localizadas e deve ser vista como em constante necessidade de explicação (*explanandum*), como produto de um conjunto de ações negociadas, contestadas e contingentes, na medida em que o sentido social do imediato, da tecnologia da interatividade e da relatividade dos contextos, expressa um certo tipo de agenciamento, de socialização e de reprodução.

Em outra perspectiva, Halbwachs (1990), nos convida a um olhar mais atento sobre os espaços da memória e sugere:

“Concentremo-nos agora, fechemos os olhos, remontemos o curso do tempo tão longe quanto nos seja possível, tanto quanto nosso pensamento possa se fixar em cenas ou pessoas das quais conservamos a lembrança. Jamais saímos do espaço. Não nos encontramos, aliás num espaço indeterminado, porém em regiões que conhecemos, as quais sabemos muito bem que poderíamos localizar, já que sempre fazem parte do meio material onde estamos hoje” (1990:160).

Numa análise que busca ultrapassar a noção de espaço apenas como um meio material, determinado, Bachelard chama a atenção para o fato de que o espaço se estabelece a partir da vivência íntima e interior, em seu livro intitulado “*A poética do Espaço*” (1976), afirma que “*as lembranças são imóveis e tanto mais sólidas quanto mais espacializadas*” (1976:25). Daí, apesar de considerar as representações do tempo e do espaço indissociáveis da memória, reserva ao espaço uma posição de maior destaque:

“Aqui o espaço é tudo, porque o tempo não mais anima a memória. A memória - coisa estranha! - não registra a duração concreta, a duração no sentido bergsoniano. Não se podem reviver as durações abolidas. Só se pode pensá-las na linha de um tempo abstrato privado de toda densidade. É pelo espaço, é no espaço que encontramos os belos fósseis de uma duração concretizados em longos estágios (...) Mais urgente que a determinação das datas é, para o conhecimento da intimidade, a localização nos espaços de nossa intimidade” (1976:25).

Os espaços de nossa intimidade, portanto, nas diversas dimensões que atingem os atos e as obras humanas, têm o poder de construir representações em torno do sentimento de pertença nacional e com isso operar sobre a organização essencialmente por meio de seu caráter simbólico.

O antropólogo Velho (1995) nos auxilia a pensar em outros níveis de abstração teórica ao demonstrar que a memória, a identidade e igualmente a idéia de um projeto coletivo, estão associados ao processo de construção imaginária do social voltada para o futuro, num gigantesco país de muitas raças. Nessa perspectiva, a memória é seletiva e o projeto está, constantemente, preocupado com o amanhã. Os dois caminham juntos e se encontram interligados ao processo de construção imaginária da identidade, que atribuem significados a uma trajetória dita “compartilhada”.

A partir dessas reflexões acerca das identidades, das nacionalidades e da memória, a problemática da identidade brasileira na atualidade pode ser estudada pela forma como elas se constituíram e se transformam no interior da cultura de uma empresa brasileira, assim como, na forma como a empresa conseguiu equacionar as identidades dos grupos, com interesses étnicos, locais e com visões do nacional, distintos.

Uma das formas de abordar a questão da brasilidade será pensando certas características da brasilidade como a produção de um discurso de enunciados sucessivos, porém, em alguns pontos, contraditórios, com a finalidade justamente de totalizar a estrutura

do real. A identidade implicaria equívocos que designam características diversas e até contrárias, expressando a relação entre opostos. A retórica do ser brasileiro, sua arte de dizer, expressando um mundo paradoxal, no qual os extremos se opõem e se superpõem como em uma galeria de infinitos espelhos. Um mundo onde qualquer particularismo local é um componente do conjunto.

Considera-se, portanto, uma multiplicidade de formas de reter o sentido próprio de vir a ser brasileiro. Em consequência, chama-se a atenção para a formação de um núcleo identitário que se concebe a partir de um jogo constitutivo da diferença, da absorção dos contrários e que se inscreve na ordem dos signos da identidade, no seio mesmo da densidade ambivalente da realidade designada. Com efeito, ao estudar os processos de formação de identidades cumpre não abandonar o caráter dilemático dos seus enunciados, para buscar apreender a unidade na relação entre os pontos extremos do fenômeno identitário. Nesse caso, a representação da identidade não está mais orientada para a simples substantificação identitária, que provoca a unificação e achatamento indiscutíveis, tampouco para o resultado de uma soma sincrética, mas sim está expressa através de uma dupla face do real, na presença simultânea e inseparável de opostos.

Os diferentes grupos que constituem a empresa, seja nas cidades do Brasil ou do exterior, formam no interior dela mesma, uma pátria densa, mestiça e repleta de heterogeneidades. Alguns estão mais profundamente envolvidos pelas ressonâncias de movimentos culturais no exterior, outros mais ocupados com os resultados de uma imagem do exotismo brasileiro, percebido como positivo por significar um ímã de simpatia, outros ligados com a eficácia de seus serviços, defendendo inclusive a imagem de um padrão internacional como o ideal a ser alcançado, contudo, é preciso enfatizar que **a maioria afirma que tem como marca de seu diferencial a organização de suas práticas no trabalho segundo suas tradições ancestrais herdadas de um modo de ser brasileiro.** Existe um discurso acentuadamente apoiado numa idéia central, revelada da seguinte forma: *“Somos um grupo contemporâneo, possuímos uma linguagem universal no trabalho, podemos ser entendidos e entender procedimentos e práticas de qualquer empresa aérea no mundo, porém nossas raízes são genuinamente brasileiras, raízes de quem vive, trabalha ou já trabalhou numa empresa brasileira”* (Carla, 30 anos, 10 anos de empresa, Rio de Janeiro). Sendo assim, compartilham determinados valores (sendo eles positivos ou negativos), a despeito de todas as diferenças que possam existir entre eles.

Um modo de ser brasileiro que comporta a heterogeneidade, que construído ou (re)inventado (se é que se trata de processos diferentes), entra na luta por determinados ideais

comuns, quer seja pelo prestígio, quer seja pela contínua busca de desenvolvimento e sobrevivência. Um modo de ser brasileiro, que construído ou (re)inventado, não acarreta incoerência ou confusão, apenas suscita uma posição própria de pensar e que corresponde à heterogeneidade específica do grupo.

Nesse aspecto, até mesmo o internacional e o nacional se alternam e se conjugam conforme os contextos. Stephan Zweig, nos anos 40, proclamara o Brasil o “país do futuro”²², em um dos clássicos sobre a cultura brasileira. Apesar de ser considerado por muitos um clássico do passado, sua obra convida o leitor a refletir sobre alguns aspectos, intuições e imagens primordiais brasileiras, que ainda possuem uma atualidade surpreendente. Sobretudo, se considerarmos a questão da identidade e da cultura brasileira. Nota-se que é possível ser brasileiro, associado ao orgulho de ostentar um padrão internacional, já que o Brasil é o país do futuro, do moderno, que tem abertura não só para aceitar como para criar inovações. Sendo assim, tem a facilidade de se espalhar por diferentes nações e relacionar-se bem com todas elas. Um país onde existe um movimento constante de adaptação e reestruturação de elementos novos que a atualizam. E é essa, justamente, a característica que faz com que muitos ainda o reconheça como o “país do futuro”.

Uma idéia bastante comum entre os pesquisadores que estudam as relações de alteridade no Brasil, igualmente encontrada na obra de Zweig, é a forma como o Brasil acolhe os estrangeiros. Segundo Zweig, este país talvez seja uma das últimas províncias da terra onde ninguém é absolutamente estrangeiro depois de incorporado à dinâmica local onde fixa sua morada. Os alemães e italianos do sul do país, os japoneses do sudeste, e seus empreendimentos comerciais são testemunhos vivos de que é possível mudar um destino sem perder a identidade. Seus descendentes são igualmente brasileiros. Segundo Zweig, “*O Brasil, pela sua estrutura etnológica, se tivesse aceito o delírio europeu de nacionalidades e de raças, seria o país mais desunido, menos pacífico e mais intranquilo do mundo*” (1941:15). Essa mistura possível e encontrada em solo brasileiro, estabelece um jogo paradoxal de identidades que se concretiza na empresa e se torna explícita na retórica das entrevistas quando revela que, “*ser brasileiro é ser internacional*”. É esse um exemplo da dupla face do real encontrado num jogo de antítese referido anteriormente. É igualmente um bom exemplo

²² A construção da imagem dominante do Brasil como um país do futuro, com conseqüente formação de estereótipos relacionados à alma brasileira (produzida na mistura de várias raças e culturas), é influenciada sobretudo a partir da obra escrita por Stefan Zweig, publicado pela primeira vez em língua portuguesa, no ano de 1941, intitulada, *Brasil: País do Futuro*. Editora Guanabara. Em alemão, no mesmo ano, *Brasilien. Ein Land der Zukunft*, e em francês a publicação aconteceu no ano seguinte 1942, *Brésil terre d'avenir*, Editions de la Maison Française.

de que, a diversidade não é contradição da unidade, mas faz parte da sua riqueza (Thiesse, 2000:234).

Um modo de ser brasileiro que absorve a heterogeneidade de diversos grupos classificados em termos de poder e de importância. Assim, encontram-se grupos menos favorecidos, que se caracterizam por constituírem bases de menor densidade de funcionários, geograficamente distante das regalias e direitos de bases mais centrais, como, por exemplo, serviços médicos, áreas de lazer, transporte diário para o trabalho oferecido pela empresa, restaurantes próprios no local de trabalho, com o cardápio balanceado por nutricionistas e de baixo custo para os empregados etc. Outros mais próximos da riqueza material e simbólica do grupo, conseguem todo tipo de privilégios (contidos em documentação comum regulamentada pela empresa), que apesar de ser um padrão que deveria teoricamente atingir a todos, não se distribui de forma equânime entre as diferentes bases. Até mesmo informações sobre os direitos comuns aos funcionários não atingem da mesma maneira todas as bases envolvidas. Dependendo do que esteja sendo pleiteado e da base à qual pertence o funcionário, para alcançar certos direitos teoricamente adquiridos, será preciso necessariamente a influência direta de pessoas, hierarquicamente, superiores: supervisores, gerentes e até mesmo diretores, da própria cidade ou de outra com maior influência.

A organização, manutenção e funcionamento da empresa, contudo, depende do esquecimento das diferenças entre os diferentes grupos que a formam, incluindo a capacidade de união contra o *outro* comum a todos, seja uma empresa estrangeira, seja uma empresa brasileira querendo ocupar seu lugar no cenário capitalista nacional e internacional, seja frente às condições adversas que a atividade sofre desde sua criação como atividade comercial.

A heterogeneidade também se faz notar pela forma como cada grupo se auto-identifica no interior da empresa. Pode-se afirmar que o jeito de ser brasileiro é uma infinita variação sobre um mesmo tema: o das relações entre pessoas que nasceram, habitam no Brasil e entre pessoas que, apesar de outras origens, escolheram ser brasileiras. Assim, ela é uma coisa no Rio de Janeiro, outra coisa na Europa, outra coisa no sul do país do início do século XX.

Cariocas percebem sua base como a mais importante e representativa, aquela que ‘verdadeiramente’ distribui a imagem do brasileiro, interna e externamente, aquela que determina modelos de comportamento, se estabelece por uma relação de poder financeiro visto que a presidência da empresa se encontra sediada no Rio de Janeiro e ainda com a capacidade de atrair fluxo turístico para o Brasil; os gaúchos acreditam que apesar da sede ter se deslocado, a origem, as forças da fundação, são fatores mais determinantes para a marca de uma identidade variguiana e nacionalista, além do mais a crença é de que o poder da

companhia em várias dimensões, sobretudo política, mora em Porto Alegre; os funcionários de Paris, por sua vez, reivindicam a importância da base para a divulgação da imagem do brasileiro no exterior, além de considerarem a mesma como importante entrada para a conexão do Brasil com o restante da Europa. É lugar comum entre os funcionários considerar os escritórios da Varig²³ no exterior como verdadeiras embaixadas brasileiras. Um pedaço do Brasil no mundo. Como se pode verificar no relato abaixo:

“A Varig se eu já sentia assim (antes de entrar nela), ela representa o Brasil, um pouco como se fosse vamos dizer assim uma embaixada na França, é certo que não é embaixada. Mas até para o passageiro é assim. O passageiro considera a Varig como empresa deles, realmente, nacional, empresa nacional. Só para dar um exemplo quando teve a copa do mundo aqui, tinha brasileiro saindo por todo o canto assim, da British, da Air France, de qualquer companhia, quando tinha um problema eles vinham correr pra gente: ___ Ah você é da Varig, vem me ajudar que eu estou com um problema de bagagem. Ai a gente ia lá, não tem nada a ver, a Varig não tinha nada a ver com o caso, mas eles queriam que a gente ajudasse.”

(Marie, 30 anos, 9 anos de empresa, aeroporto de Paris).

Ao redor desses diversos grupos, se estabelecem lutas políticas internas de acesso e/ou contestação a essas imagens. Diante da complexidade da temática, parte-se do pressuposto de que a forma de ser brasileiro, evidentemente, não está baseada em nenhuma verdade absoluta, mas sim, as idéias e práticas a ele associadas são produzidas historicamente no interior da empresa e que são, intimamente, relacionadas com o todo da sociedade concreta. Portanto, situa-se no campo da cultura e da política no seu sentido mais amplo.

Na visão de Hall (2001), as sociedades capitalistas são lugares da desigualdade no que se refere à etnia, sexo, gerações e classes, sendo a cultura mais uma vez o lugar central onde são estabelecidas e contestadas tais distinções, o lugar onde os grupos subordinados procuram fazer frente à imposição de significados que sustentam os interesses dos grupos mais poderosos. Como salienta Souza Santos (2000), as identidades estão igualmente relacionadas a questões de poder, quem é obrigado a reivindicar uma identidade contra uma outra dominante na sociedade, encontra-se necessariamente em posição de carência e subordinação. Dessa maneira o trabalhador da Varig, mesmo diante da convivência com

²³ Os funcionários de Paris e mesmo aqueles entrevistados no Brasil, não deixam de fazer referência aos seus escritórios no exterior onde brasileiros, num passado não muito distante para eles, iam para saber do seu país, exercitar sua língua, ler jornais, saber o resultado do futebol, até mesmo para saber o final de uma novela. Hoje, com o acesso a Internet e TV a cabo, os escritórios da empresa atendem outras demandas. Ainda são referência entre aqueles que precisam de orientação no exterior. Perda de documentos, vistos, turismo e mesmo apenas apoio de alguém que possa entendê-lo em sua própria língua para um desabafo. Desta forma passa a ser identificada como uma espécie de companheira dos brasileiros no exterior.

diversos ‘outros’, logo transforma o conteúdo perturbador desses ‘outros’, incorporando a diferença, sem, contudo, renunciar as tensões. Passam, inclusive, a valorar, positivamente, seus traços culturais diacríticos e suas relações coletivas como forma de ajustar-se às pressões sofridas, locais e/ou externas.

De certa forma, do ponto de vista do trabalhador “variguiano”, parece evidente que suas estratégias no trabalho, em grande parte ainda se baseiam na valorização, conservação e transmissão de um patrimônio sócio-cultural, constituindo um ‘modelo original’ de ser e fazer brasileiro. Um modelo aceito e internalizado, que exerce um papel fundamental na aceitação de ser coordenado minimamente, para produzir qualquer coisa ou fazer qualquer coisa. Como na declaração a seguir:

“Eu posso dizer que na Varig, no Brasil, eu acho que as pessoas abrem mão de muitas coisas por amor mesmo, não é, por gostar da empresa, por gostar do que faz, entendeu? E isso já em outros países não existe é o contrato e fim! É o que está escrito no papel e ponto. O estatuto é assim (...) Um expatriado como eu ou como outras pessoas que são expatriadas é diferente porque ele tem um vínculo com o Brasil. E a nossa função por ser até expatriado é manter, é tentar manter ao máximo a imagem do Brasil no exterior, né. Mas não é fácil. (...) No Brasil cada um faz o seu trabalho e mais um pouco.”

(Carl, 47 anos, 25 anos de empresa, aeroporto de Paris).

Para se entender como esse modelo se radicaliza é preciso prestar atenção às motivações do grupo e na auto-imagem que ele quer oferecer para si próprio e para os outros. É preciso considerar, antes de tudo, que este ‘modelo original’ reflete as particularidades dos processos sociais mais gerais, da própria história da aviação brasileira, especialmente, a necessidade do controle e do domínio de uma enorme área de fronteiras nacionais. No caso específico da Varig, o processo de identificação de parcelas majoritárias de seus funcionários com um certo comportamento coletivo só pode se estabelecer a partir dos elementos presentes em seu processo histórico.

Finalmente, cabe aqui perguntar como seria o papel do Estado-Nação na definição e construção de uma identidade brasileira, diante de forças globais, aparentemente, irresistíveis. O acentuado processo de globalização cultural e da economia parece impor uma nova lógica, complexificando pressupostos sociais comuns, como os da representação política, da exacerbação do individualismo, da nacionalidade, e do Estado-Nação.

1.4 – A CONSTRUÇÃO DO ESTADO-NAÇÃO²⁴, DA GLOBALIZAÇÃO E MUNDIALIZAÇÃO, VISTA COMO UM PROCESSO PARALELO.

Quanto mais fincamos os pés na análise das tecnocracias econômicas de nossa época, imersas nos valores da cultura ocidental e capitalista²⁵, mais profundamente percebemos que representações criadas para nomear o mundo objetivo e utilitário, se confundem com as pretensões de quem as cria. Os conceitos de Estado-Nação, de Globalização e de Mundialização, são exemplos desse tipo de representação. São idéias provenientes de uma construção, primordialmente, simbólica, de um processo seletivo, dirigido por elites, e cujos significados são, necessariamente, contextuais. Assumem uma dimensão extremamente abstrata e cada vez mais tem grande importância para a compreensão do mundo contemporâneo apesar das crises interpretativas que provoca. Muitos autores buscam entender criticamente estes processos, concentrando sua análise em, grosso modo, três focos: a) compreender por que esses conceitos se tornaram tão importantes, b) explicar por que e como eles foram apropriados por tantos atores diferentes, e c) analisar a estrutura empírica dos diferentes atores que afirmam ser parte ou representantes da Nação, e/ou representantes de um mundo globalizado, bem como seu papel na construção do sistema político contemporâneo.

É preciso, no entanto, fazer um esclarecimento sobre a forma como se irá conceber as diferenças substantivas existentes entre o uso conceitual dos termos “Globalização” e “Mundialização”, aparentemente sem maiores discrepâncias lingüísticas. Ortiz (2005:23/24) sugere uma interessante distinção entre os termos “Globalização” e “Mundialização”, para o autor:

“Quando falamos de economia e de tecnologia nos referimos a processos que se reproduzem igualmente em todo o planeta. Há apenas uma economia global, o capitalismo, e um único sistema técnico (computadores, Internet, satélites, etc.). Global nos remete assim a idéia de unicidade. Seria entretanto inconsistente sustentar o mesmo ponto de vista junto à esfera da cultura. Não há uma cultura global mas um processo de mundialização da cultura. Mundialização que se exprime em dois níveis: a) está articulada às transformações

²⁴ Utiliza-se o termo Estado-Nação em sua acepção comum. Para tanto, é preciso considerar a tradicional distinção entre Nação e Estado. A nação é um grupo de pessoas com laços comuns que se apresenta mais explicitamente em muitos movimentos étnico-nacionais. O ‘nacionalismo-negro’, a questão islâmica, são exemplos que reforçam essas ligações. Um estado é um governo, isto é, uma entidade política, mais do que cultural. Assim, um Estado-Nação é aqui considerado como um grupo de povos que se auto governa e que são possuidores de uma cultura partilhada comum.

²⁵ A idéia de que o mundo atual encontra-se integrado por um sistema mundo (*world-system*) de economia capitalista, foi desenvolvida por Wallerstein (2001). Esta matriz comum (*world-system*), segundo o autor, teve origem no final do século XV, constitui-se de uma economia mundo (*world-economy*), o capitalismo, que engloba inclusive as sociedades ditas socialistas.

econômicas e tecnológicas da globalização, a modernidade-mundo é sua base material; b) é o espaço de diferentes concepções de mundo, no qual formas diversas e conflitivas de entendimento convivem” (Ortiz, 2005: 23/24).

Essa proposição será considerada aqui, pois evoca duas conseqüências teóricas importantes. Primeiro, a idéia de que o mundo está em uma **situação** de globalização. Em segundo lugar, chama a atenção para a existência de distintos conteúdos, preserva a diferença entre a diversidade da esfera cultural diante da unicidade dos domínios tecnológicos e econômicos. Para a antropologia o valor intrínseco atribuído a esta distinção é justamente de poder relacionar simultaneamente as mudanças de caráter técnico e econômico, com o universo cultural pesquisado. Para fins de compreensão da análise proposta na tese, os conteúdos diferenciados de cada termo serão sempre considerados como dependentes um do outro, sendo, portanto, utilizados os dois termos indistintamente.

Neste capítulo, parte-se da discussão sobre a formação da Nação enquanto fundamento legítimo do Estado e o decorrer de sua trajetória como modelo internacional de organização político-sócio-cultural enraizada no século XX. Caminha-se, em seguida, para as análises sobre o enfraquecimento do poder do Estado. O objetivo deste capítulo não é mapear passo a passo o processo histórico da Globalização, contudo parte-se do pressuposto de que a periodização da Globalização necessita ser compreendida em relação a processos históricos que ocorrem desde o século XV notadamente quando a Europa começa sua expansão econômica, política, social e cultural. Além de outros autores, Sahlins (1988) não toma a "globalização" como algo novo²⁶. Considera que, desde pelo menos o século XV, os contatos entre o "ocidente e o resto" (*the West and the Rest*) sempre existiram e tiveram papel importante tanto na história dos povos colonizados, como na do capitalismo.

Não se pretende esgotar as temáticas sobre o Estado-Nação e a Globalização, por serem conceitos que evocam inúmeras implicações e complicações, apenas apontar aspectos, especialmente, importantes para a compreensão dos acontecimentos que serão abordados na

²⁶ Sobre os movimentos de globalização, transnacionalização, é interessante observar que historicamente há uma semelhança no papel da aviação como capaz de estabelecer essas redes transnacionais (como chamo a atenção), e o que representou a navegação quando da expansão do comércio marítimo, por volta dos séculos XV na Europa até meados do século XVIII. Há autores que criticam esse discurso da globalização apresentadas como se fossem um fenômeno novo e lembram que o atual processo de unificação territorial iniciou-se no intercâmbio comercial e de informações através de grandes Corporações Comerciais da época, Companhias das Índias, a luta pela hegemonia etc. Marx, no Manifesto Comunista, já falava em movimentos globais. Autores como Featherstone (1996), Ianni (1997), Robertson (1999); Harvey (2003), vêem a globalização e o pós-modernismo, não apenas como uma mudança localizada numa época e período determinados por uma etapa do capitalismo, pois encontram muitos dos aspectos identificados como atuais (globalizados e pós-modernos), tais como “a volatilidade dos signos”, a “fragmentação cultural”, a “conFUSÃO das identidades” e a “estetização da vida cotidiana”, na história desde o nascimento dos mercados e das cidades.

tese. O Estado-Nação e a Globalização são, aqui, concebidas como Grandes Narrativas históricas da humanidade que apresentam direção flexível e textura aberta.

O processo de consolidação do Estado nacional brasileiro²⁷ foi extremamente complexo, de múltiplas dimensões e, do ponto de vista discutido aqui, é ainda um processo inacabado. A forma como se chega à identificação de um conjunto de pessoas com uma identidade coletiva a que damos o nome de *brasileira* mostra-se de início uma empreitada problemática uma vez que não se encontra um sentido único de brasilidade para o conjunto total dos brasileiros. Principalmente se considerarmos que a formação do Estado-Nação brasileiro é o resultado de situações diaspóricas ou de migrações. A Nação brasileira possui, desde sua origem, uma diversidade societária interna que esteve e ainda permanece associada às tendências e circunstâncias mundiais sem, no entanto, ter deixado de produzir estratégias para que a coesão nacional pudesse ser sustentada.

Particularmente, escolheu-se seguir as análises feitas por Anne Marie Thiesse (2000), em sua obra sobre *A Criação das Identidades Nacionais: Europa – séculos XVIII-XX*, por apresentar ricos caminhos interpretativos que podem ser utilizados para se pensar a formação de identidades nacionais em locais pós-coloniais, sobretudo, vista como resultado de intensas trocas internacionais que se alteram a partir da ação das pessoas e dos grupos.

Para se discutir a trajetória diversa e qualitativamente distinta da idéia de Estado-Nação brasileiro, é preciso transpor a referência que no passado teve como nexos político a cidade (polis) ou cidade-Estado, para o Estado-Nação, instaurada na democracia moderna (contratual). A partir dessa passagem os grupos, culturalmente distintos, passam a ser qualificados pela nacionalidade e os seus limites territoriais também passam a ter contornos geográficos identificados como fronteiras nacionais²⁸. No Brasil, com o processo de

²⁷ A formação do Estado-Nação brasileiro pertence a um período, historicamente recente, principalmente os séculos XIX e XX. Pode-se pensar que cronologicamente o Brasil engatinha sua emancipação desde 1808 quando é elevado a sede do Império português e passa a relacionar-se com diversas nações a partir da abertura dos portos brasileiros. Em 1822 ocorre a independência, cristalizada simbolicamente na figura de D. Pedro I. Vale ressaltar que desde 1823 há eleições nacionais no Brasil. A República foi proclamada em 1889, representante da entrada do Brasil nos trilhos do progresso mundial e da modernização. Apresenta-se como vetor importante da emancipação e da unidade nacionais. É interessante notar que o Congresso Nacional, somente três vezes em toda a história do País, teve os mandatos de seus deputados eleitos interrompidos. Mesmo a ditadura militar dos anos 60 não pôde prescindir dele.

²⁸ O reconhecimento da alteridade não passa necessariamente apenas pelo território em todas as sociedades humanas. Se por um lado a Nação é um grupo territorializado, no sentido de uma linha de demarcação que irá determinar onde começa e onde termina o país de cada um. O território, neste caso, é o que permite com que se reconheça quem pertence e quem está de fora da Nação. Por outro lado, essa idéia deve ser pensada como uma construção consolidada pela sociedade ocidental que não é necessariamente a mesma para todas as sociedades humanas. Apenas para exemplificar, pode-se assinalar que sociedades indígenas que habitam o interior do território brasileiro, como os índios Bororos e/ou os índios Yanomamis, não precisam de uma linha demarcatória territorializada que lhes indiquem o reconhecimento do outro como nós ou como estrangeiro. O reconhecimento

descolonização, forma-se uma cartografia do desejo de um Estado Nacional com tendências à independência e regidos pelas idéias do desenvolvimento e progresso.

A representação de Nação torna-se uma noção, suficientemente, clara de dimensão ampla, consolidada no século XX, que paira pelo resto do mundo independente do país de origem. Uma representação, conforme analisa Mauss (1969), consagrada na Revolução Francesa e ajustada ao contexto do pós-guerra, que se apresenta reificando as noções de pertencimento e de soberania nacional dos grupos. Uma Nação²⁹, na medida em que é possuidora de um povo que deve estar material e moralmente integrados a um poder central, com fronteiras determinadas e obedecendo a leis do Estado.

Os países em processo de independência, ou seja, no final de suas colonizações, também irão utilizá-la para formar seus próprios Estados Nacionais. Importante ponto, pois diz respeito à inscrição de identidades culturais em locais pós-coloniais que, para Bhabha (1998:240,241), supõe uma prática de sobrevivência, onde o cotidiano se constitui como produtor de sentido e valor. Sendo assim, a complexidade da construção identitária ganha novas proporções quando conjugada com a necessidade, consequência de contingências históricas, de se (re) definir a identidade em uma região pós-colonial dimensionada pela assimilação.

A Varig e seus funcionários fizeram parte de uma longa e intrincada composição de agentes locais que, a partir de sua uniformidade identitária, forjada ou não, visto o caráter transnacional da empreitada, atendia pelo apelo do Estado-Nação que se consolidava no século de sua formação. O caráter prescritivo do *check-list* identitário importado da Europa, para tomar por empréstimo a expressão utilizada por Thiesse (2000:18) e tão adequada para o universo da aviação, atendia pelo apelo da Nação em busca de seu futuro no chamado mundo moderno. Atende, ainda no presente, pelo apelo da nação frente às novas formas de projetos de mudanças – ‘modernização’ – que se implementam na chamada modernidade tardia (Harvey, 2003)³⁰ do final do século XX e início do século XXI.

da alteridade nestes casos passa por outras propriedades, que por vezes são, cosmológicas, do parentesco ou mesmo do social.

²⁹ A concentração desta idéia vai se generalizar ainda mais no início do século passado, pela formação de duas sociedades internacionais, a primeira, o Pacto da Sociedade das Nações, aprovado na Conferência de Versalhes, em 1919, seguida, pela criação da Organização das Nações Unidas (ONU), fundada oficialmente em 1945, em São Francisco, Califórnia, após a finalização da Segunda Guerra Mundial.

³⁰ Segue-se as concepções de Harvey (2003), no que diz respeito à discussão sobre a classificação do presente como moderno/pós-moderno/super-moderno e demais denominações. O autor assinala que este aspecto é o menos interessante no debate, considerando a fronteira elástica que existe entre elas, variando apenas em grau e intensidade de existência.

Nessa perspectiva, pode-se questionar, se realmente existe alguma contribuição para a constituição de uma cultura nacional a criação e/ou sustentação de uma empresa aérea que se configure – simbolicamente falando – como as asas do Brasil no mundo?

Do ponto de vista da formação de blocos internacionais econômicas e políticas, como: o G7, o Clube de Paris, a OCDE, os Blocos Asiáticos, Acordo de Livre Comércio do Atlântico Norte (NAFTA), a Comunidade Econômica Européia (CEE), o Mercado Comum do Sul (Mercosul), de novas maneiras de definir identidades locais, do aumento das migrações internacionais (diversidade étnica), manter a aviação comercial nos céus do mundo parece ser tarefa fundamental para qualquer Estado-Nação se firmar diante da confusa "*sociedade global*", como, contemporaneamente, vem sendo chamada.

Os dilemas relativos aos diversos mecanismos sociais do conflito, das continuidades, rupturas e da deterioração dos princípios identitários, entram em discussão em escala mundial e tem o Estado-Nação ainda como importante ator nestes dilemas. A confusa sociedade global está inserida num contexto sócio-cultural permeado pela criação de instituições mundiais de regulação financeira multilaterais como a Organização Mundial do Comércio (OMC), que regulamenta a reciprocidade de concessões de produtos e serviços entre os diversos países do mundo, o FMI, o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento e os Bancos Centrais.

Tudo leva a crer que as crises do setor da aviação brasileira desde sua implementação, sejam elas de ordem financeira, econômica, política, de conjuntura internacional, má administração, entre outras, são resolvidas a partir de uma idéia central – um país não pode sobreviver sem ter uma empresa de aviação que a represente. Assim, o endividamento externo e interno do país, é contraído não importando, aparentemente, as razões de ordem utilitária, conseqüências sociais, ou mesmo, desconsiderando apelos contingenciais práticos.

Numa breve retrospectiva, percebe-se que a construção de valores positivos associados à conquista de tempos e espaços modernos, através da organização da atividade de voar, ultrapassa aspectos puramente econômicos ou técnicos. Há um claro esforço para a criação de valores que possam subsidiar a fundação e manutenção de uma empresa de aviação. Esses valores parecem estar associados a uma ideologia baseada na busca pela modernização, desenvolvimento e na idéia do progresso como moeda da felicidade (Elias, 1997).

A conquista do ar, termo bem característico de um movimento de luta, obstinação e sobretudo, vitória, vem acompanhada pela vontade do homem de transcendência e de potência, porque voar implica certa forma de poder, o poder de se igualar às aves, de se sentir em vários lugares ao mesmo tempo, de ser dono do universo. Um espaço fértil, portanto, para

produzir imagens relacionadas à independência e à liberdade (uma experiência antropológica, poética e mítica do espaço), valores tão próximos da sociedade ocidental, que se encontram culturalmente objetivados na criação do próprio avião e no que ele representa para a idéia de progresso e de desenvolvimento. Encontra-se igualmente presente nos valores fermentados a partir da criação e investimento neste objeto técnico, a preocupação pela soberania de cada Estado-Nação.

A Varig, nesse terreno fértil, estabeleceu fortes vínculos com a sociedade, principalmente nos Estados do Rio de Janeiro e Porto Alegre onde, historicamente, teve grande representatividade em vários segmentos sociais, econômicos e políticos. Sua importância pôde ser vista na mídia e em atos políticos, tanto nas câmaras estaduais quanto no congresso nacional e/ou em manifestações coletivas indo contra a sua extinção. A intervenção e o apoio do Governo Federal, segundo declarações de representantes de diversos segmentos do governo, na imprensa televisiva e escrita, vem em função do *interesse nacional de preservar um dos segmentos estratégicos da economia*. O orgulho de ser “variguiano” se confunde com o de ser brasileiro, relaciona-se com a unificação do território³¹ e com a construção de uma identidade nacional, que pode ser melhor avaliado na declaração de uma funcionária, inconformada com a decisão sobre a FUSÃO com a TAM no ano de 2003:

"VARIG é sinônimo de Brasil. Eu vivi VARIG toda minha vida. Meu pai, que na VARIG trabalhou durante 26 anos, na VARIG se aposentou. Eu jamais pensei em trabalhar na companhia pela qual meu pai deu tanto do seu sangue, suor e lágrimas, sim, porque meu pai é VARIGUIANO. Mas quando a oportunidade surgiu, confesso que senti orgulho. Orgulho de ser VARIG. Eu aprendi com meu pai a ser VARIGUIANA. Por isso que dizem que a VARIG, na verdade, é uma grande família. E hoje eu escutei uma frase que meu pai já me dizia há muito tempo: “Deus é brasileiro e só voa com a VARIG!”"

(Mensagem veiculada pelos funcionários via meio digital.

Enviada por uma funcionária da base Paris, em 2003).

Essa crença, profundamente compartilhada entre funcionários e dirigentes, também foi assinalada, no passado, pelo ex-superintendente e piloto Varig, Guido Sonino. Ao se referir à crise vivida pela empresa em 1994, registra outra variação do mesmo tema: “*Seus diretores pareciam ainda acreditar na afirmação ‘Deus é brasileiro e nasceu em Porto Alegre’*”, pois aparentemente ao invés de enfrentar as dificuldades continuavam aguardando algum milagre (1995:202). Nota-se elementos já formados e “inerentes” à estrutura social brasileira, como a

³¹ A área industrial da VARIG está localizada em terreno cedido pelo Ministério da Aeronáutica, ou seja, de propriedade do Estado brasileiro, e é considerada a maior da América Latina.

idéia mítica de um país “abençoado por Deus”, um paraíso sem terremotos nem desgraças, logo, local ideal para o nascimento de Deus. Ao mesmo tempo, relacionar tanto Santos Dumont³² como a VARIG, a uma figura divina permite, como se verá a seguir, para àquele que faz parte da organização da empresa, ir além da cotidianidade e da existência transitória e limitada da experiência imediata; adquire uma nova representação, a da sacralidade e da eternidade. Da mesma forma, ao justificar a formação da VARIG, o jornal datado de 19 de janeiro de 1927, denominado "O PAIZ", editado no Rio de Janeiro, faz referências aos heróis tutelares brasileiros que foram os responsáveis da tão sonhada conquista do ar.

"É preciso que a pátria de Augusto Severo e Santos Dumont possa orgulhar-se de possuir a maior rede aérea do continente a que lhe dá direito à extensão do seu território e o título incontestável de berço da conquista do ar."

(Jornal "O PAIZ", 19 de janeiro de 1927)

Há um apelo à memória dos brasileiros criadores, do balão e do avião (ainda vivo na época), respectivamente, colocando-se em evidência, algo que, de certa maneira, já fazia parte de um repertório nacional, melhor dizendo, diz respeito a uma dimensão nativa específica no imaginário brasileiro, que é ter um brasileiro como inventor do avião, com isso a inovação promove um diálogo entre a tradição e o novo. Assim, eles são lembrados para legitimar a formação de uma companhia aérea *genuinamente* brasileira.

No Brasil³³, a aviação esteve cercada de sentimentos de patriotismo, como os revelados pela canção "*A Conquista do Ar*", de autoria de Eduardo Neves, que em 1902, homenageia Santos Dumont, um dos ícones nacionais mais conhecidos, respeitados e de influência central na história da aviação. Existia um clima de verdadeira idolatria e Santos-Dumont recebe diversas homenagens no Brasil (Barros, 2003:67). Momento registrado na voz do cantor João Barros, em gravação da RCA e que foi um grande sucesso na época (1902):

³² Barros (2003:67), salienta que a chegada de Santos Dumont ao Brasil, na data de 07 de setembro de 1903, foi repleta de comemorações, mais uma vez o aviador e seu invento é associado a uma data histórica que comemora a Independência do Brasil, conforme Barros: "*Ele foi recepcionado como um herói, desembarcando em meio a uma procissão de navios, a bordo da Galeota Imperial (...) Logo no dia da chegada esteve com o Presidente da República, Rodrigo Alves, (...) tendo sido homenageado por José do Patrocínio.*" Santos-Dumont recebe homenagens, no período dessa viagem, também em São Paulo, Belo Horizonte, Salvador e Recife.

³³ Em Paris, no ano de 1898, Santos Dumont lançou ao ar seu primeiro balão, batizado de Brasil, numa clara homenagem ao seu país.

"A Europa curvou-se ante o Brasil,
E clamou parabéns em meigo tom;
Brilhou lá no céu uma estrela:
– Apareceu Santos Dumont.

Salve, Estrela da América do Sul,
Terra amada do índio audaz, guerreiro!
A Glória maior do século vinte,
É Santos Dumont, um Brasileiro!

O Brasil, cada vez mais poderoso,
Menos teme o rugir do fero do bretão;
É forte nos campos e nos mares,
E hoje nos ares com o seu balão.

A conquista do ar aspirava
A velha Europa, poderosa e viril,
Rompendo o véu que ocultava,
Quem ganhou foi o Brasil!

Por isso o Brasil, tão majestoso,
Do século tem a Glória principal:
Gerou no seio o grande herói,
Que hoje tem um renome universal.

Assinalou para sempre o século vinte
O herói que assombrou o mundo inteiro:
Mais alto do que as nuvens, quase Deus,

É Santos Dumont – um Brasileiro.

O início da conquista do espaço aéreo surge nos céus de Paris, cidade que na época era considerada a capital dos tempos modernos e que concentrava os valores burgueses, instituídos a partir dos ideais Iluministas. Sendo assim, por iniciativas de magnatas, prêmios para circundar a Torre Eiffel foram lançados naquela cidade – como o prêmio *Deutsch de la Meurthe* –, ganho por Santos Dumont, em 1901. Unia-se, diante dos parisienses e do mundo, um símbolo da cultura nacional, o monumento comemorativo do centenário da Revolução Francesa, com o que havia de mais avançado da técnica de voar – o avião, dando mais força às imagens de prestígio e de vitória, que o avanço tecnológico, daquele porte, imprimia a qualquer Nação.

Além das qualidades heróicas e míticas referendadas a Santos Dumont, encontramos outras representações sobre o que a conquista do ar propicia ao mito de fundação da nacionalidade brasileira e da construção do Estado-Nação. Um Brasil soberano que diante dele *a Europa se curva*. As referências a uma identidade brasileira e ao Brasil soberano ainda repercute hoje, nos movimentos de defesa para ajuda e manutenção da VARIG – *a Estrela (das Américas) Brasileira no céu azul, que ilumina de Norte ao Sul*³⁴ –, tanto para quem trabalha na empresa como entre aqueles que dela não fazem parte.

³⁴ Conforme tradicional música comemorativa de passagem das Festas de Natal e Ano Novo, que foi recuperada no Ano de 2005/2006, pelo cantor popular Jorge Ben Jor, em ritmo diferente, daquele apresentado em 1967, por Caetano Zama, numa produção da RGE.

Nos anos 1930, Getúlio Vargas, um dos principais representantes em defesa do nacionalismo brasileiro, ao interceder sobre a necessidade de apoio financeiro à Varig, reforça, sobremaneira, a idéia do Brasil possuir a paternidade da aviação³⁵ e, em uma de suas visitas às instalações da companhia afirma: "*A aviação é predestinação histórica dos brasileiros*".

Em resumo, a representatividade da VARIG no cenário nacional consolida vínculos que aludem à superposição entre a empresa e a nação, à esfera simbólica, ao imaginário social, seja quando reforça o orgulho de ser brasileiro, seja quando ela reatualiza o orgulho de ter um brasileiro como o inventor do avião. A consolidação das operações da VARIG no mercado internacional revigora o sentimento de pertença e de identidade do povo brasileiro com sua nação, principalmente, operando há mais de 40 anos em linhas para os cinco continentes do planeta, ela busca representar o Brasil em outros países.

Para a antropologia a problematização se concentra na investigação dos múltiplos intercâmbios cruzados da relação entre cultura, identidade e nação. Segundo as conclusões de Hall (2001), estes intercâmbios revelam que, assim como a identidade é um processo subjetivo, a construção da identidade nacional se forma e se transforma no âmbito da representação coletiva, uma vez que a Nação não é apenas uma identidade política ou uma forma ideológica³⁶, mas um fenômeno cultural.

Por muito tempo, acreditava-se que a língua era uma pré-condição para haver uma Nação. Como assinala, Thiesse (2000), atualmente, muitos estudos sobre as culturas européias, mostram justamente o contrário. Ou seja, a língua, assim como a idéia de que fronteiras territoriais podem sustentar a singularidade étnica nacional, são produtos criados pelas nações modernas. Existe um momento quando os Estados vão justamente sistematizar uma língua, vão criar dicionários, gramáticas, enfim, um sistema escolar de difusão e de organização de tudo aquilo que será considerado correto e do que será considerado incorreto em termos lingüísticos³⁷. Importante lembrar que toda escolha faz parte de um processo que

³⁵ Segundo o físico e pesquisador da vida e obra de Santos Dumont, Dr. Henrique Lins de Barros, em palestra na UFPE, em no lançamento de seu livro, "*Santos Dumont e a invenção do vôo*", em julho de 2003, é Getúlio Vargas quem primeiro qualifica o aviador como o Pai da Aviação.

³⁶ A idéia de Nação, como uma noção politicamente forte e ideologicamente legitimada, quando vinculada ao campo minado do indigenismo, por exemplo, provoca reações negativas em diversas camadas da sociedade, chega a ser considerado como uma tentativa da população colonizada de constituir um autogoverno a partir de uma nova comunidade política. O uso do termo "Nação", tomado de empréstimo do mundo ocidental moderno, tanto nacional, quanto internacionalmente, como instrumento semântico capaz de transmitir o reconhecimento de que é legítimo ser diferente, pela utilização do conceito de "Nações Indígenas", foi explorado por Ramos (1993), em trabalho intitulado: *Nações dentro da Nação: Um Desencontro de Ideologias*.

³⁷ Anderson seleciona a linguagem, especialmente escrita, como o principal catalizador para a formação e transformação de sentimentos nacionalistas (1989).

arbitrariamente seleciona uma língua³⁸ como padrão, assim como, promovem a escolha dos grandes antepassados da alma nacional. O conjunto dessas operações vai dar a base para a criação dos símbolos e dos panteões nacionais. Thiesse (2000) demonstra como essas operações foram feitas na Europa do Leste, e sobretudo tiveram êxito, justamente porque no momento de sua construção elas provocaram um processo de amnésia coletiva. Uma tarefa, segundo a autora, árdua, demorada e sobretudo coletiva, que buscou responder à importante questão: *O que poderia tornar-se um testemunho vivo de um passado prestigioso e a representação eminente de coesão nacional?* (Thiesse, 2000:17).

Essa passagem do que se pode chamar do nascimento temporal da Nação brasileira, é gentilmente processada pelos formadores da identidade nacional noutra coisa que venha obscurecer o passado europeu do seu descobrimento. É preciso igualmente esquecer que os navegadores, na época do descobrimento, navegavam sob a égide da bandeira portuguesa, o que desconfiguraria de certa forma, a originalidade da perene existência brasileira. Um bom exemplo da união entre a criação de um processo de amnésia coletiva somado a um testemunho vivo de coesão nacional, pode ser visto num conhecido *jingle* histórico (em ritmo de fado), lançado pela Varig na década de 1960:

"Seu Cabral ia navegando, quando alguém logo foi gritando/Terra a vista, foi descoberto o Brasil/A turma gritava: bem-vindo seu Cabral/Escreve aí ó Caminha para o nosso Querido Rei/Que a terra é linda e generosa, que é gente muito bondosa/Mas Cabral sentiu no peito uma saudades sem jeito/ Volto já para Portugal, quero ir pela Varig, Varig, Varig"

(Jingle de Arquimedes Mecina, lançado em 1967)

Segundo a reportagem da Folha de S.Paulo³⁹, a música fez tanto sucesso na rádio e na TV, que ganhou versão de marchinha carnavalesca, prêmios, liderou as paradas ao lado de *"Mamãe Eu Quero"* e foi vendido em disco compacto.

Para o Brasil a imagem veiculada pelo jingle é de um país possuidor de uma unidade que transcende à época do descobrimento e por conseqüência de uma empresa de transporte que sempre existiu neste território. Imagens de índios segurando uma faixa de boas vindas ao Brasil, fazia parte do primeiro quadro mostrado. Portanto, além da sistematização da língua oficial, a criação de fronteiras nacionais também é um elemento representacional que tem na sua implementação a marca do esquecimento, presente na propaganda da Varig. Para

³⁸ A construção de uma língua e de uma cultura nacionais, como conseqüência do cosmopolitismo intelectual é desenvolvido na primeira parte da obra de Thiesse (2000), especificamente nos capítulos 2 e 3.

³⁹ Jornal Folha de São Paulo, reportagem intitulada *"Autor de hits da Varig fala sobre a companhia"*, assinada por Laura Mattos, em 30 de abril de 2006,

Portugal, no entanto, o comercial provocou controvérsias identitárias. A propaganda que, em janeiro de 1968, estreava em terras lusitanas foi censurada. Qual era o contexto? Era a época em que a ditadura portuguesa comemorava 35 anos de repressão e de isolamento da Europa. É interessante notar que a justificativa dos censores era de que a propaganda ofendia a personalidade histórica de Pedro Alvarez Cabral.

Seria difícil pensar o Estado brasileiro e a criação do respectivo mapa que representa seus limites e fronteiras, a partir da idéia de que ela foi uma descoberta enraizada no solo Europeu e não algo conquistado por um herói nacional que, preferencialmente, deve se fixar num tempo imemorial. O nascimento da Nação brasileira, lembrada desta forma, dificilmente serviria como um testemunho vivo de um passado prestigioso e, muito menos, como representação eminente de coesão nacional. A imagem de D. Pedro I – este sim autêntico brasileiro – funciona como catalizador de imagens nacionais. É considerado nos livros didáticos como aquele que empenhou sua espada em defesa da Nação e como tal decretou a independência do Brasil que todos desejavam e conhecem hoje. Um Brasil de sonhos, com espírito do aventureiro, um País com brilhante Futuro que ainda deseja ter.

Aquilo que se mantém das imagens do Brasil colonial é a vasta concentração de pau-brasil que foi alvo de exploração estrangeira. Torna-se fator inspirador para a escolha do nome da nação. Brasil, nome proveniente de um produto nacional, um pau vermelho, característico da floresta brasileira. Trata-se de uma autêntica estilização nacional. Estilização de nossa flora, o pau-brasil, elemento que sempre existiu no território brasileiro e, sendo assim, naturaliza a construção política, ideológica e cultural do país, projeta-se no tempo e ganha ares de Antigüidade. A Nação brasileira passa a ser nomeada não como aval à condição "européia", mas sim como resultante de um desígnio da natureza, como resultante de forças naturais que ajuda a fortalecer a construção de uma forte legitimidade com aura de ancestralidade que tornam mais sólidas e respeitáveis as tradições inventadas. Torna inclusive mais sólidas e respeitáveis as fronteiras brasileiras mesmo sendo elas fruto de um acaso, ainda teoricamente insuspeitado, na época do Tratado de Tordesilhas.

O paradoxo existente para a construção cultural de qualquer Nação ter sucesso, é justamente, apoiada no esquecimento. Os traços dessa construção devem ser apagados. É preciso provocar uma amnésia coletiva sobre os mecanismos utilizados para esse tipo de construção simbólica.

É extremamente eficaz a idéia de um nós que partilha de uma determinada cultura comum e que teve um começo que existiu desde sempre naquele espaço, de forma que a diferença simbólica entre "nós" e o estrangeiro seja a diferença que mais importa, a diferença

reconhecida como um dado natural e, portanto, de caráter irredutível. Assim, a criação e disseminação do mapa e da bandeira do Brasil são exemplos que findam por remeter à identidade única dos brasileiros que hoje partilham o mesmo espaço.

Tão forte é essa noção que em pesquisa de campo, os aspectos característicos da forma de ser brasileiro através do trabalho exercido eram, na maioria das vezes, reveladores de sua prática. E ao perguntar aos entrevistados, o que fazia um brasileiro ser desta maneira e não de outra, na maioria das vezes, recebia a temporalidade como resposta. A rotina, o cotidiano da empresa tinha aquela *marca étnica* porque o brasileiro age no trabalho de um modo peculiar, variando sob alguns extremos, tensão e relaxamento, competência e criatividade, responsabilidade e alegria.

1.4.1 – PARA ALÉM DA NAÇÃO COMO TERRITÓRIO

O apelo à idéia de Nação na sua relação com a cultura, portanto, ultrapassa a concretude das linhas que dividem territórios, ultrapassa as questões geopolíticas e se enraíza nas fronteiras construídas no interior das pessoas (Balibar, 1990:129).

A idéia de nação sistematiza todo um conjunto de representações que permite com que as pessoas digam, esta é a minha cultura e ao mesmo tempo, identifiquem ‘outros’ como não pertencentes a ela. Pode-se concluir que mesmo fora das fronteiras físicas do Estado, viver a nação como um território manifesta-se como uma projeção e proteção de uma personalidade coletiva interior.

A apropriação e a produção diária de significados e de processos de poder relacionados à Nação se mostram seletivos e apontam para a conhecida definição de Renan (1992) quando afirma que “*a nação é uma escolha de todos os dias*”, e portanto, dependente de variantes situacionais, históricas, políticas, econômicas e culturais. Viver a nação como um território é uma escolha que permite a cada um habitar o tempo e o espaço do Estado como um lugar onde sempre se esteve e sempre se estará, mesmo que concretamente distante dele. Consolidam-se ainda mais as conclusões de Thiesse (2000:231), quanto à coincidência entre os termos Estado e Nação na medida em que *é possível reinterpretar em termos nacionais tudo o que é incluído nas fronteiras do Estado*.

A Nação é uma das representações criadas para legitimar o Estado, nesse sentido, salienta Thiesse (2000), a idéia de nação é algo intelectualmente construída *como um organismo imutável, sempre idêntico a si mesmo através das vicissitudes da História* (2000:229). Assim, a idéia de nação, *permitiu às sociedades ocidentais efectuar mutações*

radicais sem cair na anomia (2000:20). Em contra partida, é o Estado o depositário da temporalidade e, conseqüentemente, da mudança e da mortalidade.

A noção de Estado-Nação engendra, portanto, dois fenômenos contrários e simultâneos. Desencadeia polarizações de difícil equilíbrio, estável/dinâmico, concreto/abstrato, particular/geral, local/mundial. O Estado-Nação representa uma abertura para o mundo, através das relações internacionais que se vê obrigado a estabelecer, e com isso anuncia a decadência da Nação no que diz respeito ao seu conservadorismo absoluto. Ao mesmo tempo, pela incompletude e inacabamento, preserva, num processo de juvenilização permanente, pela força da ambivalência e da ambigüidade e pelo poder da metamorfose e do retorno ao nacional sempre que possível e necessário. E assim, caminha-se em busca das origens, da tradição, de uma alma nacional, que sempre existiu e sempre existirá para o bem daqueles que procuram um espaço identitário e um sentimento de pertença comum ou para o mal quando servem de alimento para os chamados nacionalismos reacionários.

Retornando às conclusões de Thiesse (2000:222/3), *a obra de construção identitária iniciada no fim do século XVIII e que permitiu o advento das nações não só não se concluiu com a generalização dos Estados-nações, como se intensifica e se sistematiza*. Sendo assim surgem os direitos do cidadão que compõem o Estado-Nação, que são diferentes dos direitos universais do homem (cidadania global). As questões referentes à cidadania nestes dois casos, chegam mesmo a se contrapor e formar duas vozes distintas (Todorov, 1989:277).

A globalização e a formação dos Estados Nacionais, como se pode perceber, compartilham processos paralelos cheios de contradições e antagonismos, porém, seguem seus percursos enraizadas uma à outra. Para os propósitos da análise a ser empreendida na tese os efeitos da construção do nacionalismo e do Estado-Nação são aspectos cruciais ao próprio processo de globalização. Sahlins contribui decisivamente para as ciências sociais ao mostrar que os efeitos das forças materiais globais dependem dos diversos modos como são mediados em "*esquemas culturais locais*" e que, igualmente, "*a presente ordem global foi decisivamente moldada pelos povos periféricos*" (Sahlins, 1988:53).

O refúgio nas identidades nacionais, no entanto, é algo persistentemente vivido em diversos níveis da prática coletiva: jurídica, econômica, financeira, policial, monetária etc. O direito à diferença ainda é uma presença forte no cotidiano das dimensões explicitadas acima. Neste aspecto as reflexões de Todorov (1989:277) são esclarecedoras, o autor demonstra que o Estado (ou a soberania indivisa, que impõe a obrigação política vertical entre os cidadãos) fará sempre a diferença entre o estrangeiro e o cidadão nacional, na medida em que para aqueles que habitam nas fronteiras nacionais são impostos certos deveres que são estranhos

aos que são de fora. Desta maneira os considerados nacionais ou nacionalizados exigirão sempre tratamento e direitos diferenciados. Todorov (1989:286) deixa claro que pertencer à humanidade não faz homologia com o pertencer à Nação.

Um caminho possível de análise é oferecido por Thiesse ao refletir sobre a formação da entidade supranacional da União Européia. A autora se questiona quanto aos países da Europa terem instituído a entidade tendo, no entanto, esquecido de sua construção. Segundo Thiesse (2000:22): *“Falta-lhe todo o patrimônio simbólico através do qual as nações souberam propor aos indivíduos um interesse coletivo, uma fraternidade, uma proteção.”*

Apesar de toda a vivência transnacional e a imagem de identidades fluídas que podem emergir de suas práticas no trabalho, o sentimento de pertença nacional no interior da empresa se mantém no melhor de sua forma. Trata-se da permanência de formas insuspeitadas de subjetividade e de interações, de formas de resistência, que se pode chamar de étnica, de um grupo de trabalhadores que há muito estão incorporados a economias integradas, ditas atualmente como economias globais. O relato das experiências vividas pelos funcionários, assim como o abundante material coletado na e sobre a empresa sustentam normas, valores, julgamentos e justificativas, daquilo que se pode chamar de um desejo de reconhecimento por uma alteridade, que para ser eficaz precisa entrar na luta do capitalismo internacional aproximando-se de uma imagem contemporânea do Brasil e dos brasileiros, aparentemente criada e recriada desde sua fundação.

A Grande Narrativa da dominação ocidental Global não apaga, mas ao contrário, fortalece determinados discursos constitutivos de caráter moral a respeito do Estado, da nação, da soberania, da determinação pessoal e coletiva, incluindo as da identidade nacional e da identidade com a empresa, na medida em que a criação e a manutenção da Varig vem sendo construída continuamente sob pressões globais. Determinadas políticas culturais mundiais se alimentam da existência de um Estado-Nação forte e soberano, cujo sentido é necessário integrar, assimilar e legitimar repetidas vezes no seio da organização, para fazer frente ao desafio da competição econômica internacional e para manter a coesão social. Assumir essa perspectiva é perceber que nacional, internacional, local e global, são aspectos de um mesmo pacote teórico e histórico construído no jogo relacional da sociedade (Cavalcanti, 1999). Não representam pares de opostos puros e simples, nem muito menos pares invertidos, mas assinalam a constante presença do lugar do ambíguo na construção da identidade de trabalhadores cujo valor se configura sob o olhar do outro (estrangeiro). Com efeito, é da perspectiva da globalização que se busca conceber o caráter local da identidade dos atores enquanto forma de diferenciação.

A representação da brasilidade no interior da empresa está mais profundamente vinculada a um processo que tem o Estado-Nação como ponto central. As conotações ideológicas e as manipulações de obras literárias e/ou científicas sobre as imagens do brasileiro hospitaleiro, cordial, simpático, alegre, miscigenado, entre outras, constitui uma trama de retalhos cuja costura se recompõe principalmente nos discursos hegemônicos patrocinados pelo Estado-Nação. Revistas e filmes alusivos ao modo de ser brasileiro estão sempre sendo lançados e exportados dentro dos aviões da companhia e já foram motivo de diversas críticas⁴⁰.

A rápida integração na sociedade industrial das coletividades brasileiras que, não tendo permanecido alheias à nascente indústria da aviação, haviam conservado seu elo de ligação histórico com o universo aeronáutico, aciona ao mesmo tempo, os mecanismos da sociedade global e os das coletividades locais para se desenvolver. Com efeito, não se trata de um simples fenômeno de assimilação, como a palavra sugere.

A tese proposta traz a concepção de que a economia global guarda estreita conexão com as políticas de Estados Nacionais – neste caso nacional e global são aspectos do mesmo conjunto histórico e social. É justamente este postulado que mantém viva a adesão coletiva dos indivíduos a se conformarem às transformações dos modos de produção, à expansão dos mercados, a intensificação das trocas comerciais. Contrapõe-se, portanto, às idéias sobre o processo de globalização que têm como uma de suas referências o declínio da imagem do Estado-Nação.

Nesse sentido, uma consideração crucial pode-se destacar do trabalho de Souza Santos (2000a:275), qual seja: *"há uma centralidade do poder do Estado, do direito e da ciência moderna que não pode ser negligenciada nem subestimada, os três estão espalhados em todas as constelações de poder, de direito e de conhecimento que emergem nos campos sociais concretos, mas funcionam sempre em articulação com outras formas de poder e de direito não estatais e com várias formas de conhecimento científico"*. Deve ainda ser lembrado aqui que o nacionalismo enquanto ideologia nunca deixou de ser ressaltado nas práticas que buscam defender a participação do capital e da tecnologia nacionais nas atividades aéreas. Nas correções, negociações, formas de pressões que devem ser estabelecidas contra os constrangimentos, por exemplo, da OMC ao desenvolvimento do país,

⁴⁰ A escritora e jornalista, Marilene Felinto, critica os filmes exibidos nos vôos mais longos da VARIG sobre as cidades brasileiras, dizendo: *"No filme sobre São Paulo, por exemplo, só tem gente rica e branca, como uma espécie de Suécia, uma representação falsa e artificial da realidade. É quase revoltante, sobretudo porque está explícita a discriminação contra negros e mulatos – ausentes do vídeo"*. Caros Amigos, n. 76, Ano VII.

e sobretudo, nos discursos políticos quando afirmam que as empresas de setores estratégicos para o Estado devem permanecer sob o controle do País.

Enfim, os dados etnográficos colhidos em campo servem para sustentar a tese de que o paradigma do Estado-Nação opera com a mesma lógica da Globalização, servem como grandes centros de produção de imagens, que pressupõem a concorrência de Estados e não sua abolição. Necessitam da existência de aparatos administrativos e legais para a reprodução do capitalismo tardio. A flexibilidade espacial do fluxo de pessoas, de capitais, informações e investimentos que concretamente caracterizam a globalização, mesmo quando em ações mais especulativas do que produtivas, carecem da existência de aparatos administrativos e legais dos Estados-Nação. Em função disso, Castells (2000:356/7), baseado nas conclusões do economista e educador Martin Carnoy, reforça as idéias do autor ao afirmar:

“A competitividade de uma nação ainda é determinada em função das políticas nacionais, e a atratividade das economias para as multinacionais estrangeiras existe em função das condições econômicas locais; as multinacionais ainda dependem em grande medida de seus Estados de origem para obtenção de proteção direta ou indireta; e as políticas nacionais de desenvolvimento de recursos humanos constituem um componente fundamental para a produtividade de unidades econômicas situadas em um determinado território nacional. Corroborando tal argumentação, Hirst e Thompson demonstram que, se além da relação entre empresas multinacionais e o Estado incluíssemos ampla gama de políticas pelas quais os Estados-Nação efetivamente exercessem poderes de regulamentação capazes de facilitar ou obstruir fluxos de capital, trabalho, informação e produtos, fica claro que, nesse ponto da história, o desaparecimento do Estado-Nação é uma falácia” (2000:356/7).

Em resumo, a análise empreendida na tese considera que a identidade nacional está na base da formação de empresas transnacionais pelo fato delas despontarem no mundo todo como atores importantes em termos de representação de uma identidade local com algum tipo de comprometimento com outras identidades e desta forma, estarem mais bem posicionadas para se ajustarem às incessantes variações dos fluxos globais. Assim sendo, as demandas étnicas por representatividade política ou mercadológica identificadas na empresa Varig, emprestam às suas reinventadas e celebradas “tradições” uma coordenada fixa no tempo e no espaço. De maneira que se vê a construção de uma identidade social nacional a partir de uma identificação com a empresa em detrimento de uma identidade idealizada como transnacional.

CAPÍTULO II

**NOS MEANDROS DA ORGANIZAÇÃO: TRAMAS E SENTIDOS
DA PAIXÃO PELO TRANSPORTE AÉREO.**



É notório no contato com a pesquisa de campo a influência de diversas imagens que obsidiam e modelam a vida psíquica e social daqueles que trabalham no transporte aéreo. Para fins da tese, importa revelar os contextos no seio dos quais estas florescem, os atores sociais que as resgatam, as nomeiam e sua influência para o grupo que trabalha neste ofício. O estudo das cerimônias, das festas, das reuniões informais, dos sistemas de linguagem e de representações, proporcionou a compreensão de como o conjunto dessas imagens participa na questão da identidade do grupo. A linha condutora da narrativa seguirá sobretudo a análise qualitativa dos diversos documentos, da observação participante e de entrevistas que recolhidos em campo, revelam, igualmente, a atualidade da aviação na vida contemporânea.

Apesar da obsessão do progresso técnico ter, constantemente, reforçado a importância dada às considerações econômicas e à maneira como ela orientou às reflexões sobre como organizar e regulamentar uma geografia mundial do espaço –, materializada pelas rotas aéreas e, uma geografia do solo, por meio das infra-estruturas aeronáuticas –, este capítulo tem como objetivo demonstrar que a construção dos valores e significados neste universo aqui considerado se faz por meios simbólicos, culturais, e conseqüentemente a ordenação e a organização da experiência e ação humanas dependem de uma construção irredutível apenas ao mero rendimento em dinheiro e à racionalização⁴¹ do comportamento. Assim, a profissionalidade no transporte aéreo é decomposta em elementos qualificativos do trabalho que, sob a lente microscópica da antropologia, busca demonstrar como seus conteúdos se inserem na construção e desconstrução de suas identidades.

Apresenta-se, a seguir, o resultado analítico temático do conteúdo semântico (Figura 1) ligado à engrenagem essencial que influencia, fez produzir e que ainda faz reproduzir a atividade. O conjunto dessas imagens é expressivo, é significativo, na sempre constante construção da realidade do universo aéreo. Possui uma certa “*verdade*” porque é simbólica e influencia, de modo mais profundo, a formação de subjetividades. O sentido que lhes é atribuído é proveniente de um considerável reservatório de imagens marcado igualmente pela historicidade. A reflexão sobre o seu uso e a sua circulação, são importantes pontos de reflexão pois esclarecem um conjunto de significados latentes, e permite assim a compreensão das suas implicações contemporâneas. Os referidos temas e conceitos foram repetidamente citados em relatos de entrevista e documentos provenientes da pesquisa de campo.

⁴¹ Emprega-se o termo racionalização dentro de uma concepção na qual o mesmo é considerado como a justificação consciente e racional do comportamento.



Figura 1: Análise Temática de conteúdo semântico

Não se trata aqui, evidentemente, de demonstrar um simples espelho agradável e fantástico do mundo aeroviário ou monumentalizar episódios, porém sublinhar que por um lado, as imagens e suas raízes afetivas, ao tomar lugar no âmago da condição humana, vão ao fundo do ator social e possuem significação no seu intelecto; de outro, as imagens que permeiam esse universo estão carregadas de um determinismo eficaz, sem contudo estarem reduzidas ao aspecto meramente funcional. Em outras palavras, busca-se explicitar como o investimento dos agentes no trabalho (mesmo tendo a aviação comercial passado por diversas crises)⁴², mantém um sentido inalienado de seu ofício derivado de um antigo vínculo entre o ser humano e o sonho de voar.

A antropologia proposta então interessa-se por tudo àquilo que seja inerente ao ato de voar e que diz respeito ao grupo de funcionários da aviação civil no Brasil e quiçá no mundo, suas esperanças, seus desejos, suas aspirações. A aviação será concebida aqui como um fato social, e como tal, toma forma tanto no espírito humano, quanto na matéria. A imaterialidade simbólica e representacional, portanto, está ancorada em uma materialidade inscrita na experiência vivida pelos funcionários e nas práticas sociais da empresa. A aviação enquanto

⁴² A atividade sempre foi economicamente vulnerável em todo o mundo. No Brasil, encontramos uma conjuntura de disfunção econômica mais complexa: recessões recorrentes, inflações estruturais, déficits públicos, desestabilização do sistema monetário nacional e internacional, entre as crises de cunho político.

um fato de cultura não existe sem o homem social e, dessa maneira, só é possível conhecê-la na especial relação que o ser humano estabelece com esta prática.

É importante contextualizar a aviação ocidental na situação cultural em que ela nasce em sua forma material, especialmente no século XX, quando se tornou detentora da missão social de enfrentar os permanentes desafios de criar e adaptar formas seguras para as demandas do ser humano e de suas organizações sociais pelo transporte aéreo. Sob outro prisma, é igualmente necessário localizá-la para além do “universo maravilhoso de Galileu e de Newton”, para além das modalidades da experiência objetiva, onde os dados são passíveis de observação imediata, controlados pela experiência, solucionados racionalmente pelo conhecimento científico. Para cumprir tal objetivo várias são as fronteiras do real que se apresentam para análise. Começando pelo rompimento de fronteiras geográficas, de tempo e de espaço, características da nova experiência introduzida pelo uso do avião e incremento das velocidades. Indo para além dos seus valores de intercâmbio, do seu valor de uso, até aquelas referendadas pelo simbolismo relacionado à expressão de um sentido. Um sentido que coloca em jogo a construção de modelos interpretativos da realidade.

Para compreender os sentimentos, predominantemente, referendados em entrevistas e vividos pelos trabalhadores é preciso analisar, mesmo que tangencialmente, os significados do *‘poder de voar’* na vida em sociedade. Pode-se dizer que o avião e, posteriormente, a organização da aviação no mundo, assinala a presença de um Bem fundamental, Soberano da humanidade.

Esses significados prescindem de um aparato conceitual e mantêm uma relação de anterioridade com a materialidade da profissão. Possuidora de um passado muito distante, trata-se aqui de um fóssil vivo no tempo. A satisfação de trabalhar na aviação se deve à importância que as próprias características desse ramo de atuação assume por meio das marcas e *sentidos* de sua trajetória. Seus valores começam a ser tecidos no passado, quando a humanidade se sente atraída pela magia de voar, e quando surgem os primeiros sonhos acordados de elevação. Um tempo que reanima a memória dos mitos de ascensão e do vôo, do tempo dos *xamãs* e das bruxas, que já voavam bem antes dos pilotos atuais. A aviação fornece uma forma alongada à modernidade pois se projeta sobre uma tradição que se inicia, para a memória da civilização ocidental, na Antigüidade Clássica, saída do mito de Dédalo e Ícaro, até alcançar os dias de hoje.

No início da aviação o constante crescimento das grandes travessias aéreas provocava alterações na percepção e o conseqüente sentimento de contração do espaço. O incremento da aceleração promovido pela organização da atividade aérea promove a sensação da ubiqüidade.

Os lugares se interconectam, desprendem-se da geografia como da geometria. Por um lado, cria-se uma nova geografia e, conseqüentemente, uma nova visão do mundo. Por outro, a contínua diminuição do tempo para a realização das rotas, desconcerta e de certa forma, desorienta o homem.

Na prática, a aviação é uma das responsáveis pela diminuição do tamanho do mundo, fazendo parte do incremento da circulação de pessoas e informações provocando fragmentação e dispersão espacial e temporal. O transporte aéreo foi o que mais contribuiu para a redução das distâncias, pelo poder de percorrer num tempo reduzido grandes longitudes. Em paralelo a aviação promove processos de homogeneização da experiência humana, ao funcionar, por exemplo, sob o mesmo horário - o de *Greenwich*, regra seguida por qualquer empresa aérea no mundo inteiro. A bordo de suas aeronaves é possível comprimir tempo e espaço, sem distâncias que não possa alcançar, nem fronteiras que não possa ultrapassar. A aviação produz um espaço indiferenciado e um tempo efêmero que aparentemente perdeu a profundidade pela velocidade e fugacidade que impõe ao momento presente. Ao traçar um sulco no mundo, a chegada do serviço aéreo em todas as direções, anuncia o fim das distâncias, dos obstáculos e transporta, além de pessoas e coisas, a idéia de contribuir para o progresso do mundo.

A aviação produz, simultaneamente, movimentos de interdependência e integração relacionados aos fluxos e fatores de produção e serviços, condicionam uma reunificação. Promove a união das culturas pelo aumento constante do tráfego aéreo. Paradoxalmente, cumpre o papel integrador de uma nacionalidade fundamentada numa tradição que se faz e refaz constantemente, a depender da tensão dos objetivos políticos e econômicos mundiais.

Por fim, o caráter da narrativa deste capítulo é influenciado pela concepção de identidade do trabalhador como uma relação construída historicamente, assim como, apóia-se nos trabalhos de Halbwachs (1990) ao considerar a memória coletiva como uma constante construção que constitui a identidade e ajuda a manter o sentimento de pertencimento em relação a um grupo. Busca articular, sobretudo, o sentido que é dado pelos trabalhadores ao seu ofício, como resultado de determinações convergentes, produto de certa forma imposto e ao mesmo tempo negociado, constituído por meio de jogos e disputas estabelecidas num campo de negociações peculiares ao desenvolvimento da atividade aérea.

2.1 – REDESENHANDO AS FRONTEIRAS DO REAL: A CONSTRUÇÃO DOS VALORES E SIGNIFICADOS NO UNIVERSO DA AVIAÇÃO.

Aos pássaros Deus deu asas e aos homens inteligência, vontade de lutar e experiência. A Varig deu asas ao homem.

(Boletim Informativo Museu Varig, Ano I, 1979, n. 1, pg.3)

No universo da aviação⁴³ seus agentes constroem seu próprio ser a partir de lembranças significativas e ações compartilhadas, marcados pela tensão permanente de um espaço de mudanças, imbricado ao local de trabalho e à arena política. Memória e ações que revestem a rotina diária de seus funcionários de ganhos intrínsecos, com um certo toque enigmático, de dignidade, elegância e, sobretudo, solidariedade, por continuamente estarem relacionadas ao imponderável ato de voar.

Da conquista do espaço aéreo nasce a profissão daqueles que tem como missão o transporte de pessoas e/ou coisas a serviço da sociedade, em tempo de paz ou de guerra, com segurança e, quando possível, também com conforto. Mas especificamente, a aviação sugere a correlação entre modernidade e civilização, na medida em que é possível compreender a noção de civilização como vinculada à tendência de assimilação de comportamentos dos grupos sociais na busca contínua de se integrar aos princípios normativos que a sociedade ocidental tem de si⁴⁴. É possível ver a aviação, igualmente, como unidade expansiva e assimiladora, redesenhando as fronteiras do real, presente na esfera da vida humana e na maneira coletiva de proceder, assim como, imersa na dimensão da vida material.

2.1.1 – DA UTOPIA À MÁQUINA-PÁSSARO

“Haverá asas! Se a realização não me couber caberá a algum outro”

(Leonardo da Vinci).

⁴³ Sob o ponto de vista defendido aqui, como já foi ressaltado, o trabalho em aviação é o despertar de uma profissionalização que não é da ordem da simples razão ou da fria lógica. Marx demonstra, em sua obra, *O capital: crítica da economia política*, da edição de *Os Economistas* (Abril Cultural, São Paulo, 1983), que para se constituir o trabalho (individual e/ou grupal) em sua verdade objetiva é necessário um investimento no trabalho que suscite um ganho intrínseco e que, para o autor, traz como conseqüência a camuflagem das condições adversas do trabalho e da exploração.

⁴⁴ Ver Norbert Elias (1997), para a ilustração e discussão dessas regras de comportamento, marca da civilidade, na obra *“O Processo Civilizador. Formação do Estado e Civilização”*. Sobretudo, no seu segundo capítulo da obra, *“A Civilização como transformação do Comportamento Humano”*, onde o autor aborda a modificação dos costumes medievais na época da renascença.

A aviação surge, primordialmente, de um problema espetacular —, como fazer voar um objeto mais pesado do que o ar, tendo em vista a impossibilidade natural do homem de fazê-lo sem recursos externos ao seu corpo. Pois, sabidamente, homens são criaturas que rastejam caminhanças pela terra, no dizer homérico, portanto, não voam! O ser humano parece nunca ter se conformado com a natureza ter estabelecido que voar era habilidade exclusiva para determinadas aves.

Circunscrita entre os saberes inteligentes fundados no século XX, filha da modernidade, a aviação enquanto desenvolvimento de um conhecimento técnico, paradoxalmente, respeita a axiologia aristocratizante formulada por registro heróico. A técnica aeronáutica é marcada por singulares feitos heróicos e civilizadores. Esses fatos são celebrados através de nomes inscritos em sua memória histórica, nomes de excelência superlativa encarnada em figuras especiais, diferentes da massa anônima dos trabalhadores comuns.

Assim como Édipo que, pelas virtudes de sua inteligência heróica na decifração do enigma da Esfinge, salva seu reino, é nos mitos de Dédalo e Ícaro, que a profissão se historiciza, emblematizada pela arte inteligente e também heróica, dos saberes técnicos e da ciência aeronáutica que atualizam as pretensões humanas no controle e domínio da natureza.

No século passado, constata-se que as profissões surgiram como entidades naturais, dotadas de poder e autoridade legítima para influir e até dirigir a maioria das ações organizadas do homem. As alterações do jogo de poder estabelecido pelas profissões, sobretudo, no século passado, foram características do que Foucault denominou como pertencentes às *sociedades disciplinares*, em sua obra, *Vigiar e Punir* (1977). Sendo assim, o poder relacionado às trajetórias das profissões implicou em possuir competência técnico-científica na criação, no domínio e no uso de objetos técnicos, além da capacidade de avaliação e solução de problemas cotidianos e/ou espetaculares, que de alguma maneira fossem investidos nas diversas camadas da vida social.

A concretização da aviação comercial desde o século XX se transporta então para o campo dos problemas cotidianos. É uma profissão que vive, desde sua origem, em constante processo de mudança, seja pelas novas exigências de qualificação na busca de aperfeiçoamento, pela responsabilidade que lhe é atribuída, como pela conjuntura estrutural do trabalho, de novos equipamentos e de processos de atendimento. Para atender exigências internacionais, regulamentar normas e regras da profissão, criou-se ao seu redor organizações

de dimensão planetária. A organização da aviação civil, portanto, configura-se como uma expressão da incipiente globalização⁴⁵ do início do século passado.

Muitos anos já se passaram desde os tempos heróicos, hoje míticos, da formação da aviação porém sua narrativa de fundação ainda se faz presente entre aqueles agentes sociais que a escolheram como setor profissional. Com efeito, não distando de qualquer narrativa de fundação, ela também busca garantir perenidade e significação encarnada no paradigma⁴⁶ mítico de sua história. Convive com o paradoxo de ter sua atualidade confundida com a própria pré-história da aviação, apoiando-se, por vezes, nos sonhos dos antigos egípcios e gregos (que representavam alguns de seus deuses por figuras aladas), passando por sobre o vulto de estudiosos do problema, como Leonardo da Vinci⁴⁷. Por vezes, situa-se numa temporalidade renascentista, enraizada no ardente interesse pelo mundo a conquistar, dominar, gozar com meios humanos e, por vezes, transita pela medievalidade⁴⁸, pelo pensamento de que o conhecimento e domínio da natureza, na verdade, era uma forma de elevação a Deus. Neste ponto identifica-se no universo da aviação a antinomia tradição-modernidade.

Pode-se levar a análise até o limite de considerar o caráter messiânico⁴⁹ da aviação: tornar possível trazer à terra o reino dos céus pela ação humana. Ao levantar vôo, a aviação fornece à espécie humana o tão sonhado afastamento do mundo banal, ao colocá-lo seguro no céu, afasta a queda tão temida. Manifesta uma natureza eterna e transcendental. Igualmente, nesse caso, é preciso satisfazer plenamente o aspecto vocacional para tornar-se um ser celeste. Como salienta Barthes (1993:63) a situação de profissionais envolvidos com esse ofício comporta trâmites iniciáticos que colocam à prova seus candidatos, no entanto, “*como em*

⁴⁵ Os discursos sobre a globalização são aspectos que serão desenvolvidos no último capítulo da tese. Para o contexto atual de discussão sobre a formação de uma “nova” identidade transnacional, a análise da construção de redes progressivas de transporte aéreo surge como essencial, pois permite colocar em evidência os grandes debates e as etapas primordiais das infra-estruturas indispensáveis ao desenvolvimento das trocas no mundo.

⁴⁶ Considera-se como paradigma o conceito inspirado nos trabalhos de Thomas Kuhn, sobretudo em sua obra *A Estrutura das Revoluções Científicas* (1978), ou seja, o paradigma sendo uma estrutura mental assumida que serve para classificar o real. Comporta elementos de natureza metodológico-científica, mas também metafísica, psicológica etc.

⁴⁷ Leonardo da Vinci no século XV construiu um modelo de avião em forma de pássaro, além de desenhos que serviram de modelos para os helicópteros dos nossos dias.

⁴⁸ No período conhecido como a Idade de Ouro do Islam, um dos sábios, poeta e astrônomo, recém chegado à Córdoba para o ensino da música, chamado Abbas Ibn Firnas, 810 – 888 AC, construiu, em mais ou menos seiscentos anos antes de Leonardo da Vinci, um par de asas presas a uma estrutura de madeira e fez uma primeira tentativa de voar. Ibn Fienas é nome de dois aeroportos em Bagdá, o Aeroporto Internacional do Iraque e outro ao norte de Bagdá. Foi construída em sua homenagem uma estátua erguida pelos iraquianos. É também homenageado pelos libaneses com a confecção de um selo especial. A mesma homenagem concedida pela União Astronômica Internacional a Santos Dumont, foi conferida a Ibn Fienas: existe uma cratera lunar com seu nome.

⁴⁹ Considera-se aqui o termo messiânico conforme apontado pelo dicionário Aurélio Buarque. Ou seja, o termo messianismo relaciona-se, entre outros significados bíblicos como, a *crença na intervenção de ocorrências extraordinárias, ou de individualidades providenciais ou carismáticas, para o surgimento de uma nova era de plena felicidade espiritual e social.*

toda a iniciação, não é de ordem física: o triunfo nas provas prévias constitui o fruto de um dom espiritual: é-se dotado para o jato como outros são chamados a servir a Deus” (Barthes, 1993:64).

O universo aeroviário finda por ter um destaque simbolizante, com diversas ‘localizações’ interiores (individuais) e exteriores (coletivas/sociais), assumindo uma função a serviço da significação. Sendo assim, torna-se impossível fugir do desafio de interpretar acontecimentos que insistem em povoar, repetidamente, a existência humana nesse universo tecnologicado. Eventos que fazem parte do processo de doação do sentido e, apesar de estarem localizados no passado e por vezes num tempo fora do tempo, como é o caso dos relatos míticos, não se trata da descrição de momentos mortos.

Para compreender o universo aeroviário, portanto, é preciso ao mesmo tempo realizar uma análise diacrônica, iluminada por uma análise sincrônica dos eventos, substituindo o conceito de evolução pelo de repetição, de redundância, da forma como propõe Lévi-Strauss⁵⁰ ao analisar o mito. Segundo o autor, *“todo mito possui, pois, uma estrutura folheada que transparece na superfície, se é lícito dizer, no e pelo processo de repetição”* (1973:264). A aviação que tem sido apresentada como evolução progressista da história, deve igualmente ser repensada em termos de *“eterno retorno”*, de transcendência histórica e sincronidade redundante.

Alguns eventos e nomes que serão narrados são conhecidos em um universo mais amplo, outros não, são particularidades da classe desses trabalhadores. Trata-se de acontecimentos que materializam a profecia mítica do vôo humano, eventos que permitiram a formação de certas concepções numa fase decisiva para o desenvolvimento do campo em estudo. Sendo assim, farão parte deste capítulo pois, primeiro, considera-se que a identidade do trabalhador com sua profissão é uma realidade subjetiva, intimamente relacionada a essas memórias. Segundo, leva-se em conta as relações estabelecidas através da memória com as *razões de ser* da organização, da ideologia⁵¹ e das políticas que até hoje permeiam a aviação e re-significam constantemente esse espaço.

2.2 – AVIAÇÃO HERÓICA: ENTRE A CONQUISTA, O PRESTÍGIO E O PODER.

*“Dia a dia aumenta o número de gente no ar
não é preciso olhar o céu para saber
basta ver a quantidade de sombras no chão...”*

(VEIGA, José J. *Sombras dos reis barbudos*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976).

⁵⁰ Em sua obra *Antropologia Estrutural* (1973), sobretudo no capítulo *“A estrutura dos Mitos”*.

⁵¹ Utiliza-se o termo ideologia no sentido tradicional de sistema de idéias capazes de ocultar e/ou inverter relações essenciais da forma social capitalista.

A materialização e a profissionalização da atividade aeronáutica evidenciam que para o nascimento e desenvolvimento da aviação jaz uma tripla combinação em torno das idéias de conquista, prestígio e poder, que exercem um efeito considerável nas relações sociais no interior das companhias aéreas.

Se como num aforismo de autoria de Oscar Wilde, para quem *toda profissão é uma conspiração sobre os leigos*, esta particularmente precisa afastar todos os riscos dos pensamentos de seus leigos-usuários. Nada melhor para a prática aeronáutica do que conclamar para si a imagem heróica de uma luta vencida no labor diário apoiada em seus signos e sinais do poder. Neste aspecto as imagens heróicas associadas ao desenvolvimento da atividade impregnam o espaço aeroviário tanto em tempos de guerra, como de paz. Elas igualmente encarnam com facilidade os sonhos de liberdade dos indivíduos e das sociedades. O próprio avião já congrega em si mesmo os valores heróicos do poderio que pode alcançar, tanto como meio de transporte e de libertação terrestre, quanto como força bélica. Uma vez mais, a idéia de modernidade e civilidade são significados que logo se associam à chegada da aviação nos variados recônditos do mundo. O piloto dentro dessa trama participa como aquele ser que simboliza o *cavaleiro moderno*. Ele chega montado em seu objeto metálico como um arauto da modernidade.

No âmbito da vida social, portanto, os atributos da profissão precisam ter como pressuposto, agregado à construção de sua imagem, um alto grau de confiabilidade da sociedade para a manutenção de sua existência.

Pode-se afirmar que a regulamentação da atividade senão em todos mas na maioria dos países, buscou levar em consideração o transporte aéreo:

- a) como caminho para o nascimento da indústria aeronáutica nacional (de importância estratégica e de poderio político);
- b) como ordenamento e desbloqueio do território;
- c) como exercendo um importante papel nas trocas, sobretudo naquelas do comércio exterior;
- d) como importante prioridade dada à segurança, desde o período entre as duas guerras; sobretudo no caso do Brasil, com sua imensa costa, aberta para o Atlântico (a costa brasileira aparece como entrada para um território de riquezas que atiçou a cobiça estrangeira, desde o início do século XVI).

Muito embora as visões sobre a importância dos objetivos políticos e econômicos da aviação para um determinado país⁵², estado ou cidade, variem a depender dos contextos nacionais em que elas se manifestam, a prática da aviação comercial, nesse aspecto, transita pelo menos entre dois lados de uma mesma balança. Ora conduz a profissão para um reconhecimento por sua vocação destinada à função social: o transporte aéreo, considerado fundamental para as sociedades contemporâneas; impensável a vida urbana moderna sem a presença de uma boa organização aérea. Ora a aviação é vista como estratégica para qualquer Estado na defesa de sua soberania e integração nacional. Surge como um *vetor de identidades das nações*, uma maneira de por em ação seu poderio através da crescente geopolítica do ar. Como já fora assinalado por Chadeau (1996:147) existe um consenso tácito entre as diversas nações no qual o transporte aéreo deve ser, “*uma ferramenta de comunicação com objetivo comercial, mas também um vetor de identidades das nações, uma vitrine de seus <<savoir-faire>> e de seus interesses diplomáticos junto aos seus vizinhos imediatos ou distantes*” (1996:147).

A nação surge como aderente ao Estado (da forma como Marcel Mauss concebe a nação)⁵³ onde a idéia de *soberania nacional* se torna uma frase mágica que termina por agregar à atividade maior legitimidade política e força ideológica. A busca pelo reconhecimento da “paternidade da aviação” é um bom exemplo da importância aferida pelos Estados-Nações para a atividade. Além dos irmãos estadunidenses Wright, pelo seu suposto vôo de 1903, a busca pela paternidade é contestada pela França onde existiram Ader, Pénauud e os irmãos Voisin. Pela Alemanha, na figura dos pioneiros Lilienthal e Jatho; pela Inglaterra, com os Cayley, Stringfellow e Henson; pela Áustria, com Degen; pela Rússia, com Mozhaiski e até mesmo pela Nova Zelândia, com Pearce. Outros mais podem ser relacionados como é o caso da figura de Santos Dumont para o Brasil e Abbas Ibn Firnas para os iraquianos. Todos considerados como pioneiros, todos caracterizados como pessoas com visão de futuro, figuras que viveram para além de seu tempo, e portanto, plenamente capazes de encarnar os heróis necessários para a formação das Nações modernas.

Uma das famosas travessias, mundialmente conhecidas, ocorrida em território brasileiro, relaciona-se, simbolicamente, com a Independência do Brasil e, ao mesmo tempo,

⁵² A importância do transporte aéreo na organização territorial brasileira, como agente de integração, foi um dos aspectos analisados pela pesquisa de Sérgio de Oliveira Souza, defendida no Departamento de Geografia do Instituto de Ciências Humanas, da Universidade de Brasília (UnB), no final de 2003. cujo título é: *Sistemas de Movimento Aeroviário, Organização do Território e Metropolização em Brasília*.

⁵³ Para Mauss a Nação é “*uma sociedade material e moralmente integrada, com poder central estável, permanente, com fronteiras determinadas, com relativa unidade moral, mental e cultural de seus habitantes que, por conseguinte, acatam o Estado e suas leis*” (1972:286).

com a recuperação da memória do papel histórico de Portugal, nos séculos XV e XVI, ao descobrir as maiores extensões de terra até então supostamente desconhecidas pela Europa. Foi no ano do centenário de Independência do Brasil em que os portugueses Sacadura Cabral e Gago Coutinho, completaram a primeira travessia do Atlântico Sul por avião, numa demonstração da importância de mais uma aventura aérea, financiada pelo governo português, cheia de heroísmo. Em 30 de março de 1922 chegaram ao Recife, onde hoje existe um monumento, um Ícaro de asas em homenagem a travessia e seus realizadores.

Diante de um jogo de forças internacionais, as políticas que permeiam o universo da aviação civil e não apenas militar igualmente levam em consideração a presença do avião como arma. A aviação civil inclusive toma impulso inicial e se fortalece após a Primeira e Segunda Grandes Guerras. Pode-se concluir, portanto, mais um dos aspectos ambíguos coexistentes na profissão: a organização da aviação civil no mundo possui uma face dos devaneios possíveis e da poesia, associada a sua função social e outra face, por assim dizer, voltada para o mal, para a hostilidade e até mesmo para o crime. Desde o início, a característica bélica da aviação vem sendo permanentemente, reconsiderada, sobretudo no momento atual, pelos propagados acontecimentos de 11 de setembro de 2001 e os recentes conflitos no Oriente Médio. Porém, indiscutivelmente é, após as duas Grandes Guerras Mundiais, que a organização da aviação se distancia das funções militares, do simples reconhecimento do território, dos bombardeios massivos, para se aproximar da complexa relação com construtores de aeronaves, com a soberania dos Estados-Nações, com serviços públicos que gerenciam o tráfego aéreo, a construção de aeroportos e com a formação de identidades coletivas. A atividade se organiza em torno dos interesses nacionais de cada Estado-Nação e, como tal, busca evidenciar certa superioridade entre outros segmentos e interesses econômicos.

2.2.2 – VALORES INTANGÍVEIS DAS INFRA-ESTRUTURAS TERRESTRES

A inserção de aeroportos nas cidades é outro aspecto capital na construção de significados sociais dados para esta profissão. Que governo no mundo não associa a construção ou melhoramento desses “não-lugares” à imagem de desenvolvimento e progresso de sua cidade? De tal maneira, financiamentos em parceria com governo federal, estadual e municipal, ainda são amplamente utilizados como propaganda salientando a imagem de um governo preocupado com as questões do desenvolvimento e melhor qualidade de vida para o

seu país⁵⁴. Diferente das infra-estruturas imateriais das rotas aéreas, a escolha do local de construção de um aeroporto coloca em jogo o resultado de um debate que, cada vez mais, diz respeito a decisões políticas e interesses obscuros de elites políticas e econômicas, e não somente as opiniões de especialistas e técnicos. Diversos pareceres técnicos, até mesmo meteorológicos sobre o local das obras e estabelecimento de suas pistas e prédios administrativos, são aparentemente desconsiderados, suscitando críticas e controvérsias, como, particularmente no âmbito nacional, a construção dos aeroportos de Guarulhos⁵⁵ (São Paulo) e de Confins⁵⁶ (Belo Horizonte).

Considerando-se que o poder e autoridade políticos em qualquer sociedade humana se caracteriza, entre outros fatores, pela apropriação do espaço e a sujeição de pessoas ou grupos de pessoas, e analisando particularmente a atividade aérea, verifica-se que a sua organização engloba concretamente o domínio de um espaço – o aéreo –, que de certa forma comprime e une o espaço terrestre. As compressões do mundo são concretamente realizadas por diversas travessias consideradas de teor altamente heróico. Como, por exemplo, o vôo inédito realizado pelo tenente americano Charles Lindbergh, que viria interligar as cidades de Nova Iorque e Paris, em um monomotor de construção exclusivamente americana. No ano de 1927, ele cruzou sozinho o Atlântico e sem escalas, o vôo durou 33 horas e foi, evidentemente, notícia em jornais americanos e europeus. Entrou para a história da aviação heróica e acompanhando o prestígio alcançado, no mesmo ano, Charles Lindbergh, assumiu o cargo de conselheiro técnico da *Pan American*, primeira empresa da aviação comercial americana. Ao mesmo tempo a sujeição de pessoas pode ser percebida a partir do conhecimento que

⁵⁴ O *status* dos aeroportos é freqüentemente complexo. Segundo cada país, podem ser públicos ou privados. Em numerosas Nações, como no Japão, por exemplo, o Estado é o proprietário dos aeroportos. Na Inglaterra, pode ser do Estado, de uma coletividade territorial ou uma sociedade privada, como no caso da *British Airport Authority*, privatizada em 1986. Nos Estados Unidos, estes são estabelecimentos públicos autônomos, porém podem conceder uma parte das instalações às companhias de aviação. Na França, os *Aéroports* de Paris e o aeroporto franco-suíço de *Bâle-Mulhouse* são estabelecimentos públicos. A maior parte dos aeroportos (em torno de 60) pertence ao Estado, mas são geridos pelas câmaras do comércio e da indústria. No Brasil, é a empresa pública Infraero (Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária), portanto, personalidade jurídica de direito privado, quem cuida da administração dos aeroportos. A empresa também coexiste a partir de uma complexidade de influências que regem seu funcionamento. É diretamente ligada ao Ministério da Defesa porém, em 23 de Agosto de 2005, recebeu a notícia de que foram liberados recursos do Ministério do Planejamento, no valor de R\$ 350 milhões para administração dos aeroportos. O Ministério do Turismo, também é outra entidade interessada nesses recursos e acompanha de perto a utilização dos mesmos. Todos estes mandatários constituem uma engrenagem bastante complicada em termos políticos. Cada interesse particular deve ser devidamente atendido para a orquestra dos vôos realizados em território nacional não desafinar.

⁵⁵ A pista do aeroporto de Guarulhos teve parecer negativo dos analistas sobre os fenômenos meteorológicos inoportunos para a prática da aviação na região.

⁵⁶ Construído sob o regime da ditadura militar, o aeroporto fica em Lagoa Santa, uma região de grande importância arqueológica. Foi inaugurado em 1984, permaneceu subutilizado, praticamente um deserto por mais de duas décadas. A grande distância da cidade de Belo Horizonte não beneficia sua operacionalização até os dias de hoje. Muitos equipamentos técnicos, inclusive de custo mais elevado, como os “*fingers*” quebram e exigem manutenção constante por falta de uso (sic).

manipula, desde uma perspectiva micro, individual, (como se constata em diversos fragmentos de relatos colhidos nas entrevistas), até macro, coletiva, ou seja, incidindo sobre uma região ou país como, por exemplo, em tempos de guerra.

A presença de status e privilégios, muitas vezes, reclamados pelos profissionais do setor relaciona-se tanto com o reconhecimento do público exterior, quanto com o núcleo de habilidades técnicas e cognitivas alcançadas. Assim, a experiência, com o trabalho e o próprio “interesse” pelo trabalho guarda estreita relação com ganhos simbólicos relacionados ao estatuto profissional. Nas palavras de uma funcionária do aeroporto sobre o desconhecimento da ciência aeronáutica entre os usuários de empresas aéreas, afirma:

“O pessoal não sabe, só quem mexe com a aviação sabe o porquê que o troço voa, se você parar para pensar um avião de cem toneladas – (sorri) – sair voando que nem passarinho, então para o passageiro, né, para a cabeça dele, ‘Ah! Pôxa, esse troço cai!’ Ou então, o pessoal pensa, não gente, lugar de ferro é no chão. Tem alguma coisa errada, né?”

(Carl, despachante de tráfego, 47 anos, 25 anos de empresa).

A organização da atividade de voar, apesar de todas as transformações técnicas que vem sofrendo o *métier*, ainda se apresenta como uma incompreensível conquista da humanidade. Mesmo se considerarmos a distância entre o alto prestígio alcançado por figuras mitificadas neste universo como, Santos Dumont (1906) e seu 14bis, Louis Bériot (1909) e a travessia do canal da Mancha, Roland Garros (1913) e a travessia do Mediterrâneo, Charles Lindbergh (1927) e a travessia do Atlântico, incluindo a fase heróica do transporte de malas postais⁵⁷; a profissão de aeronautas e aeroviários ainda provoca naqueles que não fazem parte desse universo, curiosidade e por vezes admiração pelo conhecimento que monopolizam. Um considerável prestígio associado ao estatuto profissional gira em torno de homens e mulheres que controlam o espaço aeronáutico.

“Porque eu acho que o que impressiona as pessoas quando você se depara com o aviador é a falta de conhecimento. A pessoa não entende como é que voa, como é que consegue voar, né? Então a ignorância no assunto que faz com que a pessoa se impressione, né? Acha que você é uma pessoa anormal, né? Ou então superior, né. Alguma coisa assim. É o desconhecido que faz isso. (...) E você acaba dominando esse desconhecido. (...) Particularmente no trabalho o que me realiza é me sentir capaz de fazer”.

(Jaílton, comandante, 35 anos, 5 anos de empresa).

⁵⁷ Os serviços continentais de malas postais sobre o Atlântico se desenvolveram desde 1920.

Há uma forte consciência compartilhada entre esses profissionais de que a aviação comercial deve ser considerada como uma atividade essencial, útil à vida. Além de concretamente agilizar a locomoção de pessoas e mercadorias com eficácia, ao mesmo tempo, contribui para o crescimento de todos os outros setores do país, até mesmo por ainda ser incluído, oficialmente, como segmento estratégico para o Estado. Em tese, a execução dos transportes aéreos é um serviço público de responsabilidade da União, a qual transfere a outros, através de concessão pública, o direito de executarem em seu lugar. Para o Governo cabe o compromisso de fiscalizar, fixar tarifas e fornecer infra-estrutura aeroportuária ao setor.

Certos autores, voltados para os estudos sobre a história das técnicas, convidam-nos a pensar a maneira como certos objetos técnicos possuem, intrinsecamente associada ao seu uso, uma política, assim como a política de um Estado também deve ser considerada em função de seus objetos técnicos⁵⁸. Os artigos de Latour (1987), Carlson (2001) e Winner (2002) se inserem no seio da discussão no qual os objetos técnicos influenciam a política⁵⁹ e, ao mesmo tempo, não cessam de reorganizar os grupos sociais, mais largamente a sociedade. Mostram que as chamadas técnicas do poder podem, principalmente, ser consideradas como uma forma de política para as classes privilegiadas⁶⁰.

No Brasil, a análise das diversas formas de interação humana que criaram e transformaram a profissão aeroviária no curso de sua utilização como empreendimento prático, demonstram que na aviação encontra-se uma homologia entre o discurso técnico-progressista e a estratégia de dominação de elites políticas econômicas do país tendo como complementação o processo de aburguesamento da sociedade patriarcal brasileira. Particularmente, no caso do objeto de estudo proposto, a VARIG surge como exemplo da “*variedade mais moderna*” (Alexander 1962)⁶¹ de paternalismo praticado no Brasil. Por meio

⁵⁸ Hugues, Thomas, *Networks of power. Electrification in Western Society, 1830-1930*. Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1983. Hugues, Thomas, Bijker, Wiebe & Pinch, Trevor (orgs.). “The Evolution of Large Technological Systems”, in: *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge (Mass.), MIT Press, 1987. Alder, Ken. *Engineering the Revolution: Arms and Enlightenment in France, 1763-1815*, Princeton University Press, 1997. Chipley Hughes, Michel Thad Allen e Gabrielle Hecht (orgs.) *Technologies of power: essays in honor of Thomas Parke Hughes and Agatha*, Cambridge, Mass, MIT Press, 2001.

⁵⁹ A proposta de estudar as relações e interações da sociedade com os seus artefatos científicos e tecnológicos, sobretudo quando eles estão sendo construídos, pode ser mais sistematicamente observada nos trabalhos de Latour (1987) e no consagrado artigo de Winner (1999): *Os artefatos têm política?*

⁶⁰ Winner, Langdon. *La Baleine et le réacteur. A la recherche des limites au temps de la haute technologie*, Paris, Descartes & Cie, 2002, sobretudo o capítulo, « Les artefacts font-ils de la politique ? ». Carlson, Bernard. “The Telephone as Political Instrument : Gardiner Hubbard and the Formation of the Middle Class in America, 1875-1880”. In: *Technologies of power: essays in honor of Thomas Parke Hughes and Agatha Chipley Hughes, Michel Thad Allen e Gabrielle Hecht*, orgs., Cambridge, Mass, MIT Press, 2001.

⁶¹ ALEXANDER, Robert J. *Labor relations in Argentina, Brazil and Chile*. New York: Mc-Graw Hill, 1962. p. 105-106. Citado igualmente por Alexandre Fortes, 2004:177.

da prática do paternalismo, Alexander demonstra como a Varig, com extrema competência, mantém seus empregados sob seu próprio controle e supervisão, demonstrando preocupação com o bem estar social e buscando resolver seus problemas. Este aspecto será analisado em detalhes no terceiro capítulo. Os esforços paternalísticos dos empregadores tinham, na visão do autor, pelo menos, dois objetivos: bloquear qualquer protesto de trabalhadores e tornar o empregado mais dócil, mais manipulável no processo de adaptação ao trabalho (Alexander, 1962:104).

Diretamente relacionada com o controle do risco e do perigo no transporte de vidas, a nova profissão, também no Brasil, logo se instaura como detentora da imagem do desenvolvimento progressivo do conhecimento técnico, apresentando-se como um dos ingredientes da ideologia conservadora, burguesa e hierárquica da sociedade brasileira.

Desde seu início, o transporte aéreo é caracterizado por sua velocidade e, portanto, direcionado para cosmopolitas das finanças e dos negócios, assim como para uma fração majoritária da classe política. Sempre existiu o tráfego de turistas, no entanto, serviam apenas as classes com poder aquisitivo alto, as velhas oligarquias regionais, ilustrada, semi-ilustrada, e dispostas a impor moda e tendências.

Cabe perguntar: até que ponto a política que foi capaz de preservar a empresa Varig, seu patrimônio, sua memória, até os dias atuais são testemunhos de uma elite brasileira que permanece no poder ou testemunho do poder refratário e inerente aos ativos intangíveis⁶² que a empresa acumulou ao longo de sua trajetória – por meio, inclusive, de um elenco de benefícios considerados acima da média na opinião de seus funcionários e dependentes? Ou talvez, esses fatores conjugados, formem a dinâmica de base para a manutenção da organização.

2.2.3 – OS PAIS TUTELARES DA AVIAÇÃO MUNDIAL I

Não distando da história, encontramos o modelo em que foram depositadas as certezas, quem sabe os benefícios do famoso progresso e dos saltos dados pela orgulhosa tecnologia, encarnados nos mundialmente reconhecidos criadores do avião: os irmãos Wright. Sozinhos e, sobretudo, distante dos olhares de especialistas da época, transferiram seus

⁶² Apesar de não se encontrarem entre os ativos usualmente presentes nos balanços tradicionais das empresas, conhecimento, marca, reputação, criatividade, competência, amplos relacionamentos (lealdade à empresa), informações estratégicas, capital humano, valores da organização, recompensas e cultura de compartilhamento da aprendizagem, entre outros possíveis, são formas de evidenciar e potencializar a força dos recursos não materiais (intangíveis) das organizações. Com isso, exercem um papel cada vez mais importante na sustentação das vantagens competitivas e na criação de valor das mesmas.

recursos técnicos para um local deserto e ao creditarem a realização do primeiro vôo humano num aeroplano movido a motor, tornaram-se pais tutelares, influenciaram e impulsionaram determinadas formas de ver e, conseqüentemente, de ser da aviação. Encarnaram um *ethos* que se buscou e ainda se busca projetar sobre os profissionais do meio. Para alguns, especialmente, os americanos, sua história deve ser perpetuada e quando possível superada por todo indivíduo a depender apenas de adaptações, conforme o momento vivido. Seu modelo de ação provém de um discurso que pode ser muito bem encaixado na figura do herói individualista. Um modelo de ação que influencia tanto o empresariado quanto a sociedade estadunidense em geral. Conforme analisa a antropóloga Livia Barbosa (1996b:14), na sociedade americana predomina uma ética individualista e igualitária na qual, o herói:

“é aquele que consegue sozinho, e isto é fundamental, pois o código de conduta desse personagem social é baseado no self-reliance que, literalmente, significa contar apenas consigo mesmo, vencer todos os obstáculos com que se depara e, finalmente, impor sua ordem e visão de mundo sobre os demais”.

(Barbosa, 1996b:15)

O ingresso na aviação possibilita portanto o contato com as fórmulas e modos de pensar desses pioneiros. Americanos de origem, humildes, sem formação superior em ciência ou tecnologia, tinham como ofício o conserto de bicicletas. Ou seja, seguindo a linha de raciocínio sobre o herói individualista, não eram príncipes ou nobres, ao contrário, representam o “regular.guy, gente como a gente, que tem fraquezas, que erra, mas sabe se soerguer” (Barbosa, 1996b:15). Eram provenientes de uma família de classe média, sem muitos recursos e logo perceberam que a pesquisa, o controle, a prudência e o rigor eram qualidades necessárias para alcançar fama e fortuna na nascente aviação. Muitos de seus posicionamentos apresentavam o caráter puritano, eram burocratas cumprindo de modo implacável sua tarefa. Apropriaram-se de seu modelo de avião e não o apresentaram ao mundo porque temiam que fossem copiados, queriam antes de tudo, garantir sua venda e patentes. Reconhecendo a dimensão empresarial da tarefa seu primeiro modelo foi oferecido para diferentes governos⁶³.

⁶³ Cf. Crouch, Tom (1990). *The bishop boys: a life of Wilbur and Orville Wright*. Nova York: W.W. Norton. Os irmãos Wright tentaram vender sua aeronave ao Exército dos EUA em 1905; depois ao governo francês em 1906; e, posteriormente, a um grupo de industriais, sem sucesso. Aparentemente não conseguiram provar a eficiência da aeronave para o vôo. Apenas no final de 1909, depois de terem aperfeiçoado seu modelo de avião, fundaram a “Wright Company”. A empresa construía e vendia os aviões. Tinham escritórios em New York City e oficinas em Dayton.

As qualidades de detalhistas, prudentes, rigorosos e puritanos, expressas em diversas literaturas americanas sobre os dois irmãos, revelam o que muitos consideram como pertencentes aos valores da ideologia americana. Qualidades que também contribuem para um discurso técnico-progressista, revisitados na atualidade, pelas palavras do presidente Bush, quando da comemoração do centenário do vôo dos irmãos Wright. Assim afirma Bush: *Temos orgulho de sua disciplina, persistência, otimismo e imaginação. E vai mais além, a invenção dos irmãos Wright pertence ao mundo, mas os irmãos Wright pertencem aos Estados Unidos da América*⁶⁴. Da mesma forma como no início do século passado o protótipo dos seus primeiros aviões inventados pertenciam aos seus criadores.

Amin (1988, 2003)⁶⁵ defende a tese que na ideologia da burguesia madura «yankee», a ciência toma o lugar da religião, sobretudo as ciências duras, físicas. A crença sobre ela depositada, segundo o autor, simplista e errônea, baseia-se na ciência como determinante do destino da sociedade. Uma idéia que, segundo Amin tem sido amplamente partilhada nos EUA há mais de um século, não só entre as classes dirigentes mas também entre o povo em geral⁶⁶.

A criação do avião referendada a uma conquista americana, é um daqueles instrumentos técnicos imbuídos de uma política de Estado, como dito anteriormente, e que ajudou a promover o desenvolvimento da visão de mundo professada pelas classes dominantes norte-americanas. Nada melhor para um povo que se considera “o povo escolhido⁶⁷” do que a aviação para alargar a missão ‘divina’ dos Estados Unidos até abranger o globo inteiro. Ou mesmo para ajudar a desenvolver o sentimento de predestinação “de terem como missão ordenar o mundo”, como afirma Barbosa (1996b:10).

A preocupação dos irmãos americanos era claramente atrelada à dimensão empresarial e financeira da pesquisa aérea o que remete a mais uma reflexão encontrada na obra de Amin (2003). O autor afirma que os Estados Unidos se caracteriza por um sistema político meramente eleitoral, denominado como “*democracia de baixa densidade*”, fortemente hegemonizado por um partido único, o partido do capital, seja em sua face democrata, seja na republicana.

⁶⁴ Em matéria intitulada *A vingança de Santos Dumont*, pois a réplica do avião projetado não conseguiu voar, veiculado pelo jornal: O globo, pg 41. Dia 18 de dezembro de 2003.

⁶⁵ In : Amin, Samir : *Le Virus libéral, la guerre permanente et l'américanisation du monde*; Le Temps des Cerises, 2003, sobretudo, seção IV-2, páginas 71 e seguintes. *L'Eurocentrisme, critique d'une idéologie*; Economica – Anthropolos, 1988 ; sobretudo, capítulo II- seção I, páginas 55 e seguintes.

⁶⁶ Ver igualmente para a crítica da « Ciência » como ideologia: *François Lurçat, L'Autorité de la Science, CERF, Paris, 1995.*

⁶⁷ Termo igualmente empregado pelo economista e ensaísta político de origem egípcia Samir Amin (2003), em seu livro *Le Virus libéral, la guerre permanente et l'américanisation du monde.*

Não é por acaso que perpassa por toda história da implementação da ciência aeronáutica no mundo relatos de grandes conquistas do espaço aéreo com o objetivo de alcançar e controlar a recém descoberta ciência. Busca do controle e da dominação enraizados sobretudo em países centrais que almejam o aumento da distinção política dentro e fora das fronteiras de seus países. Principalmente, entre aqueles países que não possuíam colônias para explorar e, portanto, a partilha do mundo prescindia de outras estratégias como lugar de destaque.

As Grandes Epopéias Aéreas financiadas por esses países, portanto, nem sempre eram incompatíveis com os interesses econômicos e até mesmo ditos “civilizadores”. Finalmente torna-se possível, desta vez pelo ar, percorrer de avião o planeta, assim como no Renascimento os navios circunavegaram o globo. Uma nova maneira de colonizar o mundo através de um objeto técnico. Nesse universo de rivalidades, o interesse de “colonizar” o Brasil pelo ar, teve influências inicialmente enraizadas entre os países da França, da Alemanha, da Itália e posteriormente, dos Estados Unidos da América.

Soberania e poder impostos aos demais países a partir do uso de um objeto técnico. Soberania e poder impostos aos demais países que mais do que dominar o conhecimento precisavam, eles também, aderir a esta nova forma de transporte, tornando indiscutível sua hegemonia. Tudo se passa como se a *técnica aeronáutica* encarnada nas próprias máquinas voadoras e no heroísmo de seus pilotos fossem responsáveis por um estado superior da civilização.

O prestígio e autoridade políticos, dessa forma, também se caracterizam pela apropriação e manipulação de signos e símbolos. No campo da conquista do espaço aéreo as nações financiaram grandes, heróicas e porque não dizer exibicionistas travessias oceânicas que foram alvo das maiores atenções em todo o mundo. Cada travessia realizada com sucesso não era unicamente a concretização de trajetos ousados feitos por pilotos e suas máquinas voadoras, cada rota apresentava suas características geográficas e sociais específicas. Como salienta, Hughes (1983), Latour (1987), Winner (1999), o estudo da materialidade das técnicas nunca está separado da organização que a pressupõe. A organização da forma de utilização da técnica busca determinar não apenas a produção mas os seus usos sociais, unindo o meio geográfico, o social, o financeiro e o político, ao da dinâmica técnica. O tecnicismo da aviação desde suas primeiras linhas de concepção, de projeto, e obviamente de seu uso, demonstra que suas características mais materiais estão associadas ao poder que engendra via os modos de participação nas negociações, nas controvérsias, nas disputas sociais, políticas, científicas, assim como, econômicas e culturais.

Para exemplificar a especificidade de um caso particular de disputa internacional pela concretização da travessia entre a Argentina e o Brasil, será descrita a seguir, a epopéia vivida por um brasileiro. Essa narrativa, além de ser um dado histórico, ou seja, fez parte da história das campanhas heróicas brasileiras no campo da aviação internacional, foi igualmente registrado em relatos colhidos no trabalho de campo. Em conversa informal com um grupo de funcionários fixados no *check-in* da Ponte Área (com pelo menos dez anos de casa), sobre os caminhos da aviação no Brasil, o grupo fez referência sobre uma personalidade do *passado-presente* do seu trabalho o comandante Edu Chaves. Edu Chaves foi o piloto que fez pela primeira vez a travessia entre São Paulo e Rio (1914). Na descrição do grupo foi ressaltada a dificuldade da tarefa, tanto pela geografia montanhosa entre as regiões quanto pelo avião disponível na época, além da satisfação por esta travessia ter sido feita por um brasileiro. No entanto, o que também chama a atenção no relato colhido foi o fato deste brasileiro ter sido, posteriormente à travessia entre as duas principais cidades brasileiras, o primeiro a fazer a ligação entre o Rio e Buenos Aires (1920), sobrepujando assim o esforço que o piloto argentino (no sentido contrário) também tentava executar na mesma época. A travessia do argentino não obteve sucesso.

Posteriormente, a pesquisa histórica revelou mais dados. O nome completo do aviador era Eduardo Pacheco Chaves. As entidades governamentais e políticas brasileiras tiveram um importante papel nesta empreitada. Edu Chaves na sua primeira tentativa tinha destruído seu avião na decolagem, enquanto o rival argentino se aproximava do Rio. Após apelos de diversas camadas da população brasileira (políticos, jornalistas, classe média), o aviador conseguiu que o governo do Estado de São Paulo, cedesse um de seus aviões para realização do vôo enquanto o argentino permanecia com seu avião avariado em Sorocaba. Tal façanha, segundo consta, foi comemorada em várias cidades do Brasil como uma vitória nacional, noticiada em jornais e inclusive em meios oficiais, como na câmara de deputados.

O exemplo serve para elucidar como no Brasil e mais especificamente no universo da aviação, a legitimação do poder passa pela materialização de atos, de ordenamentos e de estratégias que estão inseparáveis de seu contexto político, cultural e das relações e interações deste poder com a sociedade.

A análise dos acontecimentos vividos pela empresa Varig no percurso de sua trajetória e, sobretudo, as ligações com o poder político brasileiro também remete às mesmas conclusões. Mais uma vez o meio técnico se mantém misturado ao cultural na medida em que a soberania aérea já traz inscrita na sua própria expressão uma apropriação que se faz por meios simbólicos. Para ter soberania ou estar soberano torna-se necessário à manipulação de

signos e símbolos, que na sociedade ocidental, encarna seu sentido no uso do termo “prestígio”. O mesmo prestígio que permitiu com que, Edu Chaves, em junho de 1918, fosse designado Diretor Técnico do Aeroclube brasileiro. Depois de empossado sugeriu a transferência dos aviões do campo dos Afonsos, no Rio de Janeiro, para Guapira, onde funcionaria então a "Seção Paulista do Aeroclube Brasileiro". No final do mesmo ano (1918) a transferência se concretizou, o que determinou o fechamento do aeroclube brasileiro instalado no Rio de Janeiro desde 1913.

O soberano apresenta-se, portanto, diferente de todos os homens, ganha reverências, reconhecimento, insígnias e prêmios⁶⁸. Além de São Paulo ser a cidade natal de Chaves, um aeroclube, um campo de pouso e uma escola de pilotagem ficaram instaladas na Fazenda Guapira, de propriedade de sua família⁶⁹, com investimento financeiro em instalações proveniente do Estado.

Desse modo, a legitimação do poder tem sua concretização no campo da cultura material por meio, inclusive, de emblemas exteriores. O domínio técnico do avião e as travessias inéditas realizadas por Edu Chaves, serviram para exaltar a supremacia da sua autoridade. Mais ainda, seus atos demonstram até os dias atuais que os prêmios e as conquistas realizadas simbolizavam a força vital necessária ao exercício do prestígio na profissão. O orgulho nacional, no interior da empresa Varig, portanto, também se cristaliza por meio do apelo da memória a essas figuras públicas. Tornam-se emblemas nacionais e internacionais, heróis da imprensa, como Santos Dumont e Edu Chaves. Revelam reciprocamente o quanto o meio aeroviário ainda é povoado por esses nomes e fatos, que constituem uma marca indelével e que buscam fixar para sempre uma certa imagem de soberania.

2.2.4 – A ANTIGÜIDADE NO DEVIR: ANTINOMIA ENTRE A TRADIÇÃO E O NOVO

“Ele foi o pai (Santos Dumont). Ela é a mãe Varig, pioneira, primeira empresa de transporte aéreo do País. Em comum, pai e mãe, tem uma coisa: sua contribuição para manter sempre bem alto o nome e o prestígio do Brasil. Varig, 60 anos. Nossa homenagem.” (Revista Ícaro, 1987, ano VI, n.34, Homenagem da TEXACO).

⁶⁸ Mais que organizar viagens solitárias, os pilotos respondem geralmente aos prêmios ofertados por seus estados e ou empresários e milionários. Participam em competições cada vez mais arriscadas. Edu Chaves participou, no mesmo avião de Roland Garros (famoso *Ás* da aviação francesa, que já havia levado a cabo a primeira travessia aérea do Canal da Mancha em 1910), de uma competição promovida pelo governo paulista que instituiu um prêmio de 30 mil réis ao primeiro piloto que conseguisse voar entre São Paulo-Santos-São Paulo. A prova foi realizada no dia 9 de março de 1912.

⁶⁹ Edu Chaves, assim como Santos Dumont, era herdeiro de tradicional família de plantadores de café.

É preciso sublinhar mais uma vez que o uso das noções clássicas de “tradicional” e “moderno” deve ser trazido para mais próximo da sua essência significativa em se tratando do universo da aviação. A modernidade que parece emanar naturalmente dos próprios objetos técnicos da aviação, paradoxalmente, está impregnada de tradicionalismo. Apesar da aviação surgir como herdeira da idéia de um evolucionismo progressista e muito ter contribuído para simbolizar um sentido universal e coletivo do progresso, faz constante alusão e ‘retorno à tradição’ e ao universalismo. No caso do Brasil, a aviação surge como uma vocação que está por natureza, inseparavelmente ligada aos brasileiros e, portanto, voltada a uma tradição. Este tipo de pensamento postula no ambiente organizacional o retorno incessante a um antigo problema: o confronto entre o que permanece e o que acontece, entre aquilo que perdura e a fugacidade do tempo presente.

Visto desta forma, a aviação com seus aperfeiçoamentos técnicos coloca em questão os valores eternos da espécie humana, o que deve ser considerado atual e obsoleto, primitivo e moderno, humano e selvagem, para mais adiante, determinar sobre qual é a aplicação que deve ser dada a esses valores.

A ambigüidade pode ser ainda mais profunda se refletirmos sobre outro aspecto da profissão: os investimentos desproporcionais que ocorrem neste setor. Nem sempre eles se manifestam com clareza, nem sempre a lógica desses investimentos atua com precisão matemática e por isso, deixa de ser legível, de evoluir com lógica, no caso econômica⁷⁰. Aspecto também que mitifica essa atividade à medida que as fórmulas para a sobrevivência das empresas aéreas no mundo são penetradas por um mistério aparentemente insondável.

Alguns exemplos serão elucidados no correr deste capítulo, como o apoio dado pelo Governo Federal quando sancionou a lei 3.039, em 1959, que segundo Sonino (1995:28), sensibilizado pelos apelos dos dirigentes de empresas aéreas, “*previa a sua participação financeira no reaparelhamento das frotas*. Ainda, segundo registro do autor:

“As empresas receberiam, de 1957 a 1961, 2,25 milhões de cruzeiros como contribuição federal a ser subdividida em proporção direta ao número de toneladas/quilômetros por elas oferecidas no ano anterior. Com esse financiamento a fundo perdido, o Governo Federal abriu a aviação comercial brasileira a possibilidade de acesso a aeronaves mais modernas, inclusive ao jato puro”.

⁷⁰ A crise econômico-financeira da aviação não é exclusividade do Brasil, onde empresas aéreas como a Transbrasil (dez/2001) e a Vasp (fevereiro/2005) deixaram de voar. Entre os anos de 2001 e 2004, nos EUA, as companhias aéreas acumularam perdas de US\$ 32 bilhões, segundo informações veiculadas pela imprensa. Em setembro de 2005, as duas maiores companhias aéreas norte-americanas - Delta e Northwest Airlines - pediram concordata, juntando-se a outras empresas tradicionais do setor que também ficaram sem melhor alternativa, como a United e a US Airways.

(Sonino, 1995:28).

Tanto investimento, aparentemente, a fundo perdido faz surgir uma zona de sombra e de incompreensão, invadindo de repente e deixando escapar ao domínio da ciência e da pura inteligência. A aviação, pelo menos aquela praticada no Brasil, é ambígua, adquire um valor paradigmático, e ainda nenhuma explicação de cunho racional parece ser capaz de esgotar-lhe razoavelmente o segredo. Como revela Sonino (1995):

*“De acordo com as estatísticas do DAC, em todo o período de 1953 a 1966, somente em 1956 a indústria dos transportes aéreos domésticos havia registrado lucro: exatamente 2,4%, calculado como percentual das receitas auferidas, incluindo subsídios. Uma estatística como essa, em qualquer outra atividade industrial, teria afastado investidores e bancos, pois representava um prejuízo certo. Mas devem existir **motivos ocultos** que invalidam considerações desse tipo quando se fala em companhias aéreas” (grifos nossos).*

(Sonino, 1995:30).

Nesse terreno escorregadio da aviação brasileira desenha-se um drama com temas constantes: a necessidade integração nacional, a competição com as empresas estrangeiras, o papel essencial da aviação para o desenvolvimento num país carente de transportes. Para o Ministro da Pasta da Viação e Obras Públicas, Lúcio Meira, em conferência proferida, no ano de 1957, todo sistema de subvenção direto ou indireto do poder público era justificado pelos motivos relatados anteriormente e, ainda, pelo orgulho da posição conquistada pela aviação brasileira no cenário internacional. Para ele: *“a posição conquistada pelo Brasil era fruto essencial da atuação do Estado, que o amparava e incentivava em maior escala que qualquer outro meio de transporte⁷¹”*. Seja pelas subvenções, seja na instalação e manutenção de infraestrutura, seja na concessão de câmbio favorecido para importação de aeronaves e/ou isenção do pagamento de impostos, para a importação de aviões, peças e combustível.

A Revista Exame de 31 de agosto de 1994, mostra que entre os anos de 1989 e 1994, as empresas aéreas perderam em conjunto o total de 11,4 bilhões de dólares. Particularmente, a Varig, neste mesmo período, acumulou prejuízos de mais de 1 bilhão de dólares e seu patrimônio líquido caiu de 767 milhões para 34 milhões de dólares. Talvez *“os motivos ocultos”* que fazem com que investidores, bancos e governo ainda invistam nesse ramo de atividade, estejam claramente sintetizados em uma carta escrita por um antigo funcionário da Varig, piloto aposentado, e enviada para a presidente do Sindicato dos Aeronautas em maio

⁷¹ Palestra proferida no Fórum “Teófilo Otoni”, cujo título foi, “Visão geral do problema dos transportes no Brasil”, publicado na Revista *Observador Econômico*, novembro de 1957, n.261, p.33.

de 2003, preocupado conforme suas próprias palavras “*com o estado atual da aviação brasileira*”. Na época a, aparentemente, **eterna** crise financeira, mais uma vez, deixava inseguros tanto os sindicatos, associações e entidades que apóiam o setor, como, e, mais diretamente, aeronautas e aeroviários. A seguir retiro alguns trechos da carta escrita, o conteúdo completo da mesma faz parte do anexo desta tese:

“Pode o mundo de hoje dispensar o transporte aéreo ? Certamente que não.

Penso que a indústria do transporte aéreo terá que ser encarada, pelos governos e populações do mundo, de outra maneira. Penso que o povo, ou melhor, os contribuintes terão de ajudar a pagar o custo do transporte aéreo, mesmo que não sejam usuários do mesmo, em benefício de todos. O transporte aéreo é essencial para o desenvolvimento dos povos e o contribuinte que estiver ajudando seu elevado custo, estará, direta ou indiretamente, fazendo algo em benefício do país onde vive e de si próprio. (...)

Segundo cálculos que fiz, considerando um avião básico, tipo Boeing 737, houve um encarecimento nos últimos 50 anos nos preços dos aviões de 50.000% , ao passo que as tarifas se conservaram em níveis moderados, não tendo subido nem uma fração dessa porcentagem. Como será possível, então, pagar os custos do transporte aéreo, hoje em dia, com tarifas que não espelham a realidade dos fatos? A meu ver, somente com o apoio financeiro de toda a massa populacional de um país. (...)

Ora, o transporte aéreo, particularmente, numa nação como o Brasil, de longas distâncias, de enorme território e de carência de outros meios de transporte em geral, é absolutamente indispensável. Alguém tem que ser responsável por sua existência e funcionamento harmônico, sob pena do país entrar em algum tipo de colapso. (...)

Vamos, todos, ajudar a manter a indústria do transporte aéreo modelar que o Brasil conquistou em muitas décadas. Não vamos deixar que a pátria de Santos Dumont fique sem aviões no ar”.

(Rubens Aurélio Rodrigues Bordini, aeronauta aposentado, ex-piloto da Varig)

Mais uma vez é evocada a imagem de uma figura tutelar da aviação procurando sensibilizar poderes e “valores soberanos” das instituições brasileiras. Segundo o ponto de vista apresentado, trata-se de permitir o desenvolvimento de uma indústria economicamente vulnerável, depende da rentabilidade num setor submisso à concorrência. Interessante resgatar a repetição dos valores produzidos em momentos operantes para a formação da Varig, valores perenes e de tanta força de coesão que reproduzem as razões de ser de sua fundação. Estes valores serão analisados, em maiores detalhes, no capítulo seguinte, porém como se verá ao longo da tese, os atributos relacionados à vida econômica, social e simbólica neste ambiente, são construídos ciclicamente em torno de elementos fundamentais para um povo como, por exemplo, as noções de patriotismo e progresso. Observa-se por meio do relato do fundador da

Varig que no momento único em que conseguiu reunir um grupo disposto a tornar-se sócio da empresa, ou seja, um grupo pronto para investir dinheiro e prestígio no empreendimento, deixa claro que os interessados em subscrever as futuras ações foram levados pelo “*patriotismo, por amor ao progresso técnico, por entusiasmo desportivo e a <<fond perdu>>*” (Meyer, 1962).

Em contrapartida, o objetivo procurado pelos poderes públicos é de estabelecer uma ligação entre a segurança técnica e a financeira, que aparentemente nunca existiu, fixando as regras de negociação coletiva entre os diversos atores da indústria.

A primeira situação financeira economicamente vulnerável da empresa Varig, quando esteve abaixo dos níveis possíveis para a própria manutenção, foi registrado no ano de 1933. Mesmo recebendo subsídios governamentais (desde 1931), as dificuldades econômicas se mantiveram presentes. Em um trecho do relatório da Varig, apresentado ao Conselho Fiscal da empresa em 1933, verifica-se a vulnerabilidade do negócio:

*“Muitos dos nossos patrícios ainda são de opinião que a Varig e as demais congêneres estabelecidas no país, são empreendimentos extraordinariamente lucrativos. Por isso julgamos necessário repetir o que já tantas vezes dissemos, que nenhuma dessas companhias trabalha sem <<déficits>> regulares e que estes, por enquanto, ainda são cobertos pelo poder público (...). A aviação continua sendo um **negócio para o futuro**, mas hoje ainda luta pela sua independência financeira (grifos nossos).”*

(Relatório da Varig sobre o ano de 1933, apresentado em março de 1934).

Nos EUA, a aviação comercial é encarada como uma vantagem competitiva para o próprio país, frente sua atuação no cenário econômico internacional. Desde 1944, ainda na conferência de Chicago⁷², a delegação norte-americana procurou influenciar os países participantes, a adotar princípios liberais para o transporte aéreo. A política de livre iniciativa, claramente, beneficiava o usuário norte-americano e suas empresas aéreas. Naquela época, Inglaterra e França se uniram contra o direito dos EUA de usufruir as vantagens a serem obtidas com o transporte aéreo internacional por não haver como competir com as empresas norte-americanas. Porém, os EUA conseguiram consolidar sua hegemonia no ar por outros meios: sua crescente e aparentemente imbatível indústria aeronáutica⁷³. A conferência produziu documentos regulamentando o uso do espaço aéreo assinados por 29 países. Ficou,

⁷² Com o prestígio alcançado em decorrência das vitórias na 2ª Guerra Mundial, o Governo dos EUA, no ano de 1944, promoveu a histórica Conferência de Chicago, com vistas à adoção de acordos técnicos e econômicos que estabelecessem princípios normativos para a Aviação Civil Internacional do pós-guerra.

⁷³ Para maiores detalhes sobre a hegemonia dos norte-americanos estabelecida através da indústria aeronáutica consultar, Fay, Claudia (2001: 276), tese de doutorado, PUC, Porto Alegre.

desde então, formalizada a questão sobre a soberania do território aéreo dos Estados-Nações. Esta preocupação, no entanto, é primordialmente assinalada em 1911, pela Grã-Bretanha, quando cria o “*Aerial Navigation Act*”, no qual estabelece a “*soberania completa e exclusiva sobre o seu espaço aéreo*”.

Apenas para ilustrar a contínua superioridade americana com fatos recentes ocorridos nesse universo, Ozires Silva, engenheiro formado pelo ITA, criador da Embraer e ex-presidente da Varig, em entrevista dada no mês de janeiro de 2006, mostra a força que a indústria aeronáutica americana, ainda hoje, tem sobre os outros países do mundo. Quando uma empresa como a Embraer ameaça os interesses da indústria americana (por exemplo, na venda de aviões para outros países) os componentes necessários para a construção do avião brasileiro podem sofrer uma espécie de embargo. Com isso a empresa brasileira fica impedida de produzir e conseqüentemente vender seus aviões livremente. Nas palavras do engenheiro:

“A Embraer não tem alternativa. Os americanos montaram um esquema de domínio dos componentes que vendem para o mundo inteiro. Se a General Electric se recusar a me vender motores não há governo no mundo que a obrigue a fazer isso. Claro que, oficialmente, a pressão dos EUA não existe. Mas todo mundo sabe que a GE recebe uma orientação do Departamento de Estado americano e não vende. E como somos dependentes, não temos o que fazer.”⁷⁴

(Ozires Silva, janeiro de 2006).

A velha dependência aos países reconhecidos como desenvolvidos faz com que o Brasil se torne refém de uma tecnologia que não alcançou. O Brasil possui uma indústria aeronáutica dependente de insumos importados o que dificulta a formulação de uma política própria e independente. A tecnologia aeronáutica nos países que a detém, sobretudo a produção e comercialização de aeronaves, seguiu seu projeto de hegemonia e homogeneidade. A velocidade e capacidade das aeronaves em termos de quantidade de carga e passageiros aumentou espetacularmente entre os anos 1930 e os anos 1950. No início, a capacidade de transporte era de 20 pessoas, a uma velocidade de 200 km/h. Depois da II Grande Guerra, a aviação passou para aparelhos que conseguiam transportar centenas de pessoas, a uma velocidade de 500 km/h. As velocidades, porém, não pararam por aí, nem muito menos, as inovações tecnológicas que alcançaram nos aviões à reação a velocidade de até 900 km/h, no ano de 1958. Já os aviões conhecidos como de grande porte se multiplicam nos anos de 1970.

⁷⁴ Em entrevista realizada por Elaine Cotta, sob o título, “*O governo quebra todo mundo*”, a Istoé Dinheiro, de NR.436, 25/01/06.

Não se pode deixar de fazer referência, finalmente, ao avião supersônico Concorde⁷⁵ criado em 1976, pelos franceses, que saiu de circulação no século XXI, motivado pela economia de energia. Sua retirada do mercado também foi devido ao acidente que deixou 113 mortos, em 25 de julho de 2000, num voo saindo de Paris para Nova York. Hoje a concorrência permanece centralizada na luta entre os europeus, representados pela **Airbus** versus americanos, cujo representante é a **Boeing**.

Para além da superioridade do transporte aéreo, em termos de conquista do tempo e do espaço, seu uso e disputas agregavam valores para aqueles que dominavam a técnica. Agregam inclusive legitimidade política e força ideológica que só têm efeito porque no fazer da aviação estão associadas à dedicação e ao sentido do coletivo. Sob o ponto de vista defendido aqui, a instituição da aviação no mundo age igualmente como instrumento político dos Estados-Nações nas suas relações internacionais.

Resumidamente, pode-se afirmar que as conquistas na aviação civil e militar são inseparáveis das justificativas por um processo de adaptação vital, guiado pela defesa dos interesses coletivos e com analogias populares neodarwinianas. Em particular, é o nascimento de um poder que observado sob a perspectiva analítica de tradição foucaultiana, encaminha o pensamento para outro ponto de destaque: a construção de um poder de caráter relacional, que circula e atravessa todos os indivíduos, grupos e nações, através do seu universo particular. Um bom exemplo de micro poder que chega, inclusive, a estar presente em todas as instâncias da sociedade, desde a família, as empresas, até o Estado nacional.

2.3 – AVIAÇÃO ROMÂNTICA: CAMINHOS MÍTICOS EM BUSCA DA UNIDADE.

A aviação é possuidora de valores e significados que também organizam os fundamentos românticos/afetivos da atividade aeronáutica e não apenas de luta por soberania. O sentido socialmente contingente do romantismo enquanto uma das manifestações, essencialmente humana, não poderia ficar de fora de uma invenção que implicava uma aspiração tão antiga quanto o desejo de voar.

⁷⁵ Em 2003, o Concorde fez seu último voo comercial pela Air France, com 79 passageiros, do aeroporto JFK, de Nova York, para Paris, em uma viagem de 3 horas e 45 minutos, encerrando 27 anos de serviço para a companhia francesa. De certa forma o voo reatualiza a travessia realizada pelo americano Charles Lindbergh, em 20 de maio de 1927. Ele decolou do Condado de Nassau, Estado de Nova Iorque, EUA, em direção a Paris, França, tendo pousado na capital francesa no dia seguinte. O voo levou 33 horas e 31 minutos e deu a ele o "*Prêmio Orteig*", de 25 mil dólares, em oferta desde 1919. Apesar da rapidez, o avião Concorde tinha baixa procura de passageiros devido ao alto custo das passagens.

O romantismo que se encarna desde o começo também está fundamentado pela própria experiência empírica do ato de voar. As sensações provocadas no exato momento que a aviação capacita o homem a sair do chão e a se desprender da prisão a qual estava fadado o seu natural destino, desloca o sentido enraizado no aparato científico da nova tecnologia para um princípio do sagrado. Com efeito, por trás da aparente magia alcançada pela sociedade ocidental, a técnica aeronáutica ao deslocar corpos soltos no ar, conquista e, ao mesmo tempo, simboliza romanticamente, a unidade nostálgica do ser humano com o universo, a sua unidade perdida com o Cosmos. Uma marca mística que a experiência do vôo deixa na alma. Uma sensação inesquecível de proximidade com a infinidade do espaço. Um estado extático, em movimento coordenado com o mundo.

De fato, Barthes (1993:62) já havia anunciado que o piloto dos aviões de reação convive com o paradoxo da velocidade excessiva transformar-se em repouso. Para Barthes, o piloto é definido “*através da cinestesia da <<imobilidade>> (a 2000 à hora, em altitude constante, nenhuma sensação de velocidade), como se a extravagância da sua vocação consistisse precisamente em ultrapassar o movimento, em andar mais depressa do que a velocidade*” (Barthes, 1993:62). O antropólogo Gustavo Ribeiro, afirma que é essencial para a compreensão da modernidade e da pós-modernidade o sentido com o qual se instaura a velocidade como valor na vida dos homens:

"Pode-se sugerir, na trilha de que a pós-modernidade é a modernidade levada ao limite, que os equivalentes pós-modernos do trem e da estação são o avião a jato e os aeroportos. Será por essa razão que em aeroportos como os de Cumbica (São Paulo), Brasília e Cidade do México, pode-se observar moradores das periferias dessas cidades que, à maneira de um cargo cult, aí admiram as máquinas pousadas nos pátios?".

Ribeiro (2000:40)

Considerando o conjunto desses aspectos, os ganhos simbólicos e os preconceitos de vocação profissional se ampliam e não é de se estranhar que até os dias de hoje se atribui à profissão um envolvimento quase fetichista com o trabalho.

O piloto concentra, em torno de si, o ápice do significado que aeroviários e aeronautas têm da sua profissão. Em torno dele se forjam a identidade e o orgulho da organização. Nesse tipo de empreendimento, o conjunto de características organizacionais obriga a maioria do pessoal a compartilhar a vida “desregrada” e “imprevisível”, imposta pelo trabalho duro em função do vôo. Uma forma de vida que pode até mesmo ser vista como “aventuresca” e cheia de liberdade romântica. Abandonar as regras da lei da gravidade e sobretudo não mais estar

oprimido por ela. Trata-se de uma profissão nômade constituída, portanto, de profissionais andarilhos, e de certa forma, errantes, cuja natureza luxuriante das viagens festivas e de férias, assumem ares românticos e tangenciam a vida profissional.

Todos a seu modo e mesmo durante o trabalho em terra se sentem de fato voando. Até em horários reservados às refeições. Caso excedam o tempo de retorno, e alguém questione sua falta, a resposta imediata será: *Fulano, haaa! Ele está é voando!*

O poder de simplesmente *voar* mesmo estando em terra. Voar, vivido como uma capacidade de fazer-se ausente por algum tempo das tarefas cotidianas. Voar, um momento costumeiro e fulgaz, igualmente possível mesmo em horário de trabalho. Evidentemente, outros trabalhadores também criam formas de viver suas rotinas ou de fugir delas, porém, nenhum deles pode *voar* com mais propriedade do que aqueles que trabalham no serviço aéreo. O valor da mobilidade, como assinalado na Introdução, é algo profundamente arraigado.

A noção de tempo passa a ser um aspecto epistemológico capital para a análise. Mais uma vez as identificações com a profissão, as formas da sensibilidade e as categorias de compreensão dos agentes que trabalham na aviação, remetam a novos sentidos (imateriais e intangíveis), como a idéia de liberdade e de eternos períodos de férias e contemplações esboçados pelo romantismo, e mesmo não sendo o labor cotidiano necessariamente, espaço e tempo, voltados, exclusivamente, para o lazer e/ou para o retiro (quase sempre ínfimos), consolida como nos rituais festivos, um tempo fora do tempo.

Um parêntese, porém, é preciso ser feito. Outras facetas do tempo e da liberdade romântica, ou melhor, da falta deles, se apresentam para análise. A depender da situação nem mesmo a hora para entrar no serviço é respeitada o que dizer então das (ir)regularidades do horário de saída. Férias previamente combinadas podem ser canceladas a dias do seu início, e as armadilhas criadas pela necessidade da execução do serviço e do “ser insubstituível” creditado a cada funcionário seduz e envolve a maioria deles. Uma situação ilustrativa foi observada na Varig-Paris. Trata-se de um caso exemplar para as idéias referendadas aqui sobretudo por acontecer num país onde os direitos do trabalhador são diretamente proporcionais à regulamentação protecionista do Estado. Se considerarmos a rigidez e a cobrança imposta pela legislação trabalhista local e o aparelhamento de proteção ao trabalhador – regulado pelas inúmeras instituições sindicais, pode-se pensar que as coações e o poder dos dirigentes sobre seus subordinados representassem uma pressão menor. Na prática, porém, as coisas não funcionam dessa forma. Pelo menos não na empresa brasileira Varig.

Depois de alguns dias de trabalho de campo no aeroporto Charles de Gaulle, praticamente sem turbulências internas ou externas à companhia. Registrava-se, até então, a presença de alguns passageiros desesperados, brasileiros à procura de auxílio, sem saber como pagar excessos de bagagens, outros que esqueceram o passaporte no hotel e ainda aqueles, sem liquidez financeira, surpreendidos com a obrigação da taxa de embarque. Foi, então, que, num domingo tranqüilo, horas antes do atendimento do primeiro vôo do turno da noite com destino a São Paulo, o telefone da loja da Varig toca. Do outro lado da linha a filha de uma funcionária que sofrera um acidente, uma torção no pé ao sair do *tramway*. Os médicos assinalaram de 15 a 30 dias de afastamento do trabalho, sem possibilidade de colocar os pés no chão. É nesse momento que a história das férias de Torres, funcionário antigamente baseado no sul do Brasil, transferido para Paris, prevista para a semana seguinte, fica ameaçada.

As férias de Torres estavam programadas para o mês da realização de seu aniversário. Além de ter sido agendada com antecedência de mais de um ano, o atendente de aeroporto, que era solteiro, hospedava por mais de 30 dias sua sobrinha. Ela já não via a hora de seguir com ele para o Brasil, onde era, ansiosamente, esperada pelos pais e também para retorno de suas atividades escolares. O reencontro de Torres com a família e amigos não ocorria há mais de três anos e estava sendo aguardada com expectativa por todos. Uma festa fora organizada para a comemoração da data festiva de seu aniversário. No entanto, um duplo acidente tirou da escala, sempre apertada dos aeroportos, duas funcionárias daquele horário, além de uma terceira que acabava de entrar em licença maternidade. Tudo isso resultou na seguinte afirmação da encarregada do aeroporto: “___ *Olha Torres, diante dessa situação eu não vou poder dispensá-lo para suas férias. Eu não posso ficar aqui sozinha, apenas com os estagiários, eles ainda são muito inexperientes*”. Depois de um momento de não conformismo com a situação, de lembrar os compromissos pessoais agendados no Brasil e apelar, em vão, para o fato de reter em Paris por mais tempo uma terceira pessoa, menor de idade e, sob sua responsabilidade, respondeu, surpreendentemente: “___ *Bom, se eu tenho que vir, virei. Se você me escalar, eu venho, o que que eu posso fazer, os vôos não podem ficar sem atendimento*”. Interessante observar que o gerente e o diretor, respectivamente, de Torres em entrevistas deixam claro que, em suas palavras:

“No Brasil você é o faz tudo, existem legislações trabalhistas, existem legislações de contrato só que na hora ‘H’ o funcionário abre mão, pelo emprego, pela falta de emprego, por dedicação, por amor, né (...). Já os outros funcionários (...) se eles estão morando nos países com a legislação daquele país, entendeu. Então dificilmente você vai conseguir que eles façam

alguma coisa que seja ... É lógico você consegue alguma coisa também por amor a empresa, mas não como no Brasil, né. Lá nos Estados Unidos você tem uma legislação forte, mas não tanto quanto aqui (França). Não tão protecionista quanto aqui. Aqui você tem que ter uma noção forte do que você pode ou não pode fazer com o empregado.”

(Carl, 47 anos, 25 anos de empresa, aeroporto de Paris).

“A Europa já está vivendo a unificação, as empresas têm quase todos os mesmos ritmos de trabalho. Tem um trabalho padronizado que é regrado por um livrinho chamado de CCN – Convention Coletive National de Transport Aérien Personnel au ... Esse é o livro que rege todas as empresas. É o livro das regras todas, todo o ambiente de trabalho, de todas as posições dentro do ramo aéreo e todo mundo tem que seguir (...). Existe uma proteção enorme do funcionário, das leis trabalhistas, que naturalmente vira um obstáculo para o desenvolvimento da empresa. É muito complicado se você ler a Convention você vai entender como é complicado (...) Eu vou te dar uma imagem para você entender. Qualquer relação do gerente com o funcionário é regulado pela Convention e pelo Comitê de Funcionários, que é o órgão dentro da empresa obrigatório para, vamos dizer, controlar o relacionamento do que o funcionário tem direito. E atrás disso tem um monte de leis bastante complicadas e regras, principalmente, no Estado francês, onde qualquer coisa que fica fora do padrão estabelecido é já uma razão de reclamação do funcionário contra a sua gerência. Uma palavra é extraviada para o funcionário, já é motivo para o funcionário ir reclamar na polícia. E eu sou chamado para me justificar, porque eu falei o que disse para o meu funcionário! Entendeu? E mais, isso é o mais simples, mas têm mais coisas.”

(Grass, 55 anos, 27 anos de Varig, diretor da França).

Torres, apesar de ter mais de dez anos de casa, na prática, agiu de maneira similar aos funcionários brasileiros quando são coagidos a assumir um trabalho mesmo quando a legislação é claramente protecionista e contra a atitude do empregador.

Pode-se, com efeito, avaliar a força de persuasão de um trabalho que só funciona, de fato, com a cumplicidade das pessoas para com as exigências da organização aérea. O destino de Torres e o adiamento de suas férias demonstram que uma espécie de servidão é necessária para atuar numa atividade constituída de poucas pessoas capazes de realizar substituições. Servidão e liberdade parecem não combinar muito bem, porém, aparecem constantemente como complementares neste universo. A complexidade e por vezes a dificuldade com os trâmites da rotina aeroportuária, cheia de detalhes, não permite uma convocação repentina de pessoal temporário de fora deste ramo de atividade. Um momento como esse impede a manifestação da liberdade como ausência de toda a opressão considerada anormal, impede, igualmente, uma outra característica referendada ao romantismo que é o apelo ao individualismo. Apesar de ter vivido esta opressão o funcionário, claramente, não a

considerava ilegítima, ou mesmo, imoral, pois, segundo ele, os acidentes e a factual ausência de outros funcionários da escala aconteceram à revelia da vontade da encarregada e/ou da empresa.

Assim como para o piloto, o funcionário partilha da cumplicidade para com o vôo e igualmente a sua presença, nesse momento, apresenta-se para ele como insubstituível. Os pilotos constituem o centro de gravidade da empresa aérea. Sem eles e sem o avião não haveria a possibilidade da ação organizada do homem estabelecer a atividade aérea. A categoria de piloto é aquela que cria a **liga** que une a todos, portanto, sempre exerceu um papel central no imaginário da organização. Existe uma espécie de solidariedade, de cumplicidade, de comunhão e, sobretudo, de identidade entre todos, aeronautas e aeroviários, a partir da “aura” e dos “poderes” configurados na imagem do piloto e da possibilidade do vôo. O respeito e, ao mesmo tempo, a proximidade com a função do piloto, vai desde um simples transportador de bagagens para o avião (responsável em última análise pelo equilíbrio físico da aeronave, necessário para o trabalho do comandante em vôo) até os gerentes de aeroportos, diretores e porque não o presidente. A representação e os significados dados ao piloto e ao objeto avião, portanto estende-se à prática da aviação e, em maior ou menor grau, se espalha entre todos aqueles que estão ao redor da atividade.

Por fim, a construção da idéia de liberdade e romantismo no meio aeroviário tem raízes na construção da imagem do piloto. Além de portar as marcas da modernidade, da aventura e do pioneirismo, o aviador tem sua imagem oscilando entre um híbrido de artista e romântico. Esta última reveste-se da forma de narrações poéticas e toma de empréstimo o gênero romântico nas articulações das narrativas sobre a epopéia da aviação. O piloto encarna aquele ser sonhador, que desenvolve novas formas de sensibilidade. Nesse sentido, o romantismo também traz para a aviação o retorno ao passado, eleva-se o gosto pelas tradições locais, e a identificação com as origens da nacionalidade. Para além do sonho desperta igualmente a comoção da alma, alguém capaz de sacrifícios, até mesmo viver o exílio cotidiano para cumprir uma tarefa em que acredita dará frutos para a coletividade.

A chamada aviação romântica relacionada aos momentos desbravadores do período inicial da atividade, ao caráter pioneiro da aventura, não se refere apenas à qualidade do inédito e ao sentido linear da história. Se é verdade que as aventuras de pilotos heróicos remetem a saga, não é menos verdade que as mesmas narrativas se impõe como narrativas romanescas. Os pais tutelares que pontuaram a vida ativa da profissão além de heróis são vistos como grandes utópicos, aventureiros, abnegados e que foram capazes de transformar, pelo predomínio da sensibilidade e da imaginação, sonho em realidade.

A permanência do romantismo resulta, portanto, entre outras possíveis causas, do fato da aviação pertencer à memória do Ocidente como entidade natural, ocupar um espaço fundamental em nossa herança cultural e representar um fenômeno de cultura que não deixa de fazer jorrar em nossa imaginação todo um mundo diverso e apaixonado. Isso quer dizer que, a capacidade de voar, o vôo em si, finda por ser tornar o amante supremo desses românticos. A sempre presente sedução pelo romantismo demonstra uma *fisionomia* que modela a objetividade, as percepções, as lembranças da experiência, os juízos e a cultura de quem convive neste universo. Com efeito, o romântico da era da aviação além de carregar semelhanças com a era medieval e com mitos gregos, caracterizado pelo ambiente misterioso e transcendental, contribui, significativamente, para o reforço da noção de progresso indefinido da humanidade, e da evolução das civilizações.

2.3.1 – O PAI FUNDADOR DA AVIAÇÃO BRASILEIRA (OU O PAI TUTELAR DA AVIAÇÃO MUNDIAL II)

“Se ainda hoje se discute se o primeiro vôo humano numa aeronave mais pesada do que o ar foi realizado por ele ou pelos irmãos Wright, essa questão verdadeiramente só indica que Santos Dumont ocupa, sem dúvida, o primeiro lugar ou, na pior das hipóteses, o segundo lugar nesse feito mais eminente e mais heróico do mundo moderno, e isso basta para gravar seu nome para sempre nas páginas da História. Sua vida já por si é uma sublime epopéia de ousadia empreendedora e de abnegação, e inolvidáveis como o seu feito técnico serão os atos de seu humanitarismo, aquelas duas cartas que desesperado dirigiu à Liga das Nações, pedindo que esta proibisse de uma vez para sempre o emprego do avião para o lançamento de bombas e para outras crueldades bélicas. Só com essas duas cartas, que perante o mundo inteiro proclamam e afirmam o espírito humanitário de sua pátria, a figura de Santos Dumont se pôs para sempre ao abrigo de todo esquecimento injusto”.

(Zweig, Stefan. *Brasil o país do futuro*, 1941: 180, 181).

Um bom exemplo genuinamente brasileiro, sobejamente conhecido no Brasil, respeitado e admirado neste universo é Santos Dumont⁷⁶. Se transportarmos para o inventor brasileiro a análise sobre qual o tipo de modelo de pai tutelar encarna a figura de Santos

⁷⁶ Santos Dumont, não fugia a regra do brasileiro miscigenado, porém rico. Seu pai era o magnata Henrique Dumont, filho de imigrantes franceses, e Dona Francisca, neta de portugueses e filha do Comendador Francisco de Paula Santos, dono de lavra de ouro na região de Mariana. A ligação com o transporte, no entanto, tem raízes familiares. Seu pai foi um dos pioneiros a introduzir no Brasil, as locomotivas para transporte da produção dos grãos de café por sua fazenda. Em 1872 o engenheiro Henrique Dumont assumiu a empreitada da construção do trecho da Estrada de Ferro Central do Brasil na subida da Serra da Mantiqueira, tendo instalado seu canteiro de obras na localidade de Cabangu (SP).

Dumont para a atividade, o caso muda radicalmente do sentido anteriormente dado aos irmãos Wright.

Como pensar em Santos Dumont, senão como um *'bon vivant'*, homem frágil, de baixa estatura (1,60 m) e corpo franzino, filho de pai fazendeiro de café⁷⁷. Distanto das origens dos irmãos americanos, o brasileiro pertencia à elite cafeeira do Brasil, possuía rica herança que lhe foi entregue ainda muito jovem, mesmo antes da morte de seu pai.

As biografias, os artigos de jornais, revistas e livros, impressos sobre o inventor, nacionais e internacionais, não se cansam de referendar Santos Dumont como um *dândi*, de gostos requintados, sempre impecavelmente vestido, um jovem, inserido na *"Belle Époque"* parisiense, um brasileiro para além de seu tempo, um homem que criou e disseminou estilos. Popular entre artistas, estudantes e figuras ilustres, sobretudo por suas proezas aéreas. Era o único que dentro de seu balão particular, excentricamente, deslocava-se sobre Paris em passeios aéreos. Jovem, rico, elegante e galante a flunar sobre Paris. Visitava os amigos, ia a almoços ou mesmo atravessava a avenida *Champs Élysées*, e pousava suavemente, amarrando seu balão a um poste ou árvore porque, simplesmente, precisava *"estacionar"* para tomar um café.

Por suas boas ações, logo se torna um mito carismático, demasiado humano, afeito à caridade, e aberto à disposição gozosa pelas coisas da vida. Os prêmios que ganhou com a realização de avanços mecânicos, heróicos ou acrobáticos, eram divididos com técnicos, auxiliares e ainda reservava parte do dinheiro para doá-los entre pobres, operários desempregados e colaboradores próximos. Ao contrário dos irmãos Wright, ele nunca patenteou suas invenções pois considerava seus inventos um patrimônio da humanidade. Entregava todos os seus estudos e desenhos para quem solicitasse. Deixava as pessoas livres para fabricar e reproduzi-los. Seu modelo de avião chamado *Demoiselle*, por exemplo, foi desenvolvido por diversos países, além da França, também foi construído pelos Estados Unidos, Alemanha e Holanda. No jornal *Le Matin*, do dia 15 de setembro de 1909, Santos Dumont⁷⁸ declara:

⁷⁷ O pai de Santos Dumont possuía uma fazenda (Arindeuva/SP) que se tornou na época, a mais moderna da América do Sul, com 5 milhões de pés de café, 96 quilômetros de ferrovias, sete locomotivas. Seu pai era reconhecido como o *Rei do Café*.

⁷⁸ Conforme informação veiculada pelo Ministério da Defesa e do Ministério da Ciência e da Tecnologia, na página oficial da Comissão Interministerial para as comemorações do centenário do voo do 14 Bis, após Santos Dumont ter vencido o **Prêmio Deutsch De La Meurthe**, em 19 de outubro de 1901, em Paris, *"o aeronauta doou integralmente seu prêmio; metade (25.000 francos) aos pobres de Paris, quitando suas dívidas em casas de penhores, e devolvendo-lhes suas ferramentas de trabalho e instrumentos musicais, e a outra metade entre seus mecânicos e colaboradores"* (<http://www.santosdumont.14bis.mil.br/index.php>).

“Se quer prestar-me um grande obséquo, declare, pelo seu jornal, que desejoso de propagar a locomoção aérea, eu ponho à disposição do público as patentes de invenção do meu aeroplano. Toda a gente tem o direito de construí-lo e, para isso, pode vir pedir-me os planos. O aparelho não custa caro. Mesmo o motor, não chega a 5.000 francos.”

(Santos Dumont e a Invenção do vôo, Barros, 2003:94).

Embora inserido num momento em que nasciam as primeiras indústrias aeronáuticas, Santos Dumont estava mais para um aventureiro milionário ou um idealista do que para um negociador que buscava o controle dos seus inventos com fins lucrativos. No meio aeronáutico Santos Dumont é, freqüentemente, lembrado como uma pessoa que mostra ter uma única opção de vida, aquela de quem não tinha nada a não ser um sonho.

De certa forma, a aviação brasileira, com os inúmeros investimentos a fundos perdidos, e a empresa Varig, referendada por seu caráter pioneiro, identificavam-se como herdeiras de Santos Dumont, invocando para si as mesmas características. Como disse seu dirigente-fundador, *“a empresa nasce para servir”*. Servir ao país, servir a coletividade brasileira. Apesar da enorme soma de dinheiro que o investimento necessita e faz circular, o lucro enquanto valor, aparentemente, não pode vir acima do bem comum. Um espírito coletivo co-existindo como elemento característico do empreendimento.

O nacionalismo que precisou ser criado em torno da idéia da possibilidade do governo brasileiro apoiar a formação de uma empresa aérea buscou sustentação apelando à memória dos brasileiros criadores, do balão e do avião, respectivamente, colocando-se em evidência, algo que, de certa maneira, já fazia parte de um repertório nacional. Melhor dizendo, diz respeito a uma dimensão nativa específica no imaginário brasileiro, que é ter um brasileiro como inventor do avião. Com isso a inovação, mais uma vez, promove um diálogo com a tradição e o novo. Os pioneiros brasileiros, então, foram lembrados para legitimar a formação de uma companhia aérea *genuinamente* brasileira, antes mesmo da efetivação do primeiro vôo realizado pela Varig. Em 01 de fevereiro de 1927, o jornal "O PAIZ", do Rio de Janeiro, registrava:

"É preciso que a pátria de Augusto Severo e Santos Dumont possa orgulhar-se de possuir a maior rede aérea do continente a que lhe dá direito à extensão do seu território e o título incontestável de berço da conquista do ar."

(Exemplar encontrado no Museu Varig, em exposição permanente)

No caso aqui retratado, a sedução pelo romantismo não desapareceu da imaginação dos agentes, ao contrário são constantemente lembrados na vida profissional, dando força para

enfrentar situações inéditas, repelindo ameaças, domando o temor, enfim na busca de economizar a angústia das severas crises da aviação e dos respectivos momentos de insegurança no emprego. Nesse sentido, a avalanche de imagens que acompanha e importuna, a revolução técnica aeronáutica não se caracteriza apenas pela manipulação de símbolos da conquista mas também pela apropriação de significados que na tradição ocidental está intimamente associada a uma espécie de romantismo. A aviação romântica não ficou reduzida à vulgarização ou à imaginação dos saudosistas, ao amadorismo e ao aerodesporto, como muitos historiadores, psicólogos, entre outros pesquisadores da aviação vêm defendendo, ao contrário introduz na *razão de ser* do trabalho um espaço de delícias, a meio caminho do céu e dos infernos, onde, até mesmo a morte em vôo é vista como algo menos monótono do que a morte natural. A morte em vôo é reconhecida como uma morte em glória, mais ou menos, como no antigo provérbio, ainda freqüente na maioria das conversas com os pilotos, “*A aviação vive da audácia dos vivos e da glória dos mortos*”. Provavelmente, porque no dia a dia dos vôos, a vida profissional aproxima-se da narrativa do mito de Adônis, impregnado por um eterno retorno, no qual Afrodite saboreia em paz seu Adônis para sempre livre da morte. Análogo ao mito grego, pouco importa para a libido desses profissionais e suas diversas configurações do sentido quando a razão lhes chama de antiquada.

2.3.2 – O TEMPO DO *GLAMOUR* E DA LUXÚRIA

Os anos entre 1950 e 1970, foram marcados para a aviação como sinônimo de *glamour*, as empresas eram mais enxutas, os aviões menores, as viagens longas⁷⁹, o serviço de bordo *vip* e só quem tinha muito dinheiro fazia parte do clube dos requintados passageiros. Talvez a desejada modernidade, soberania e desenvolvimento, neste momento, estivessem intimamente relacionados a objetos de elegância e distinção consagrados mundialmente, como: taças de cristal, talheres de prata, porcelana alemã, cardápios redigidos no idioma francês e guardanapos de linho. Ou mesmo encarnados nos trajes usados para realizar a viagem. Para os homens, o terno bem cortado, gravata e chapéu. Para as mulheres o *tailleur*, as luvas, o salto alto e as meias de seda.

Num depoimento de uma aeroviária com mais de trinta anos de profissão, verifica-se que, até a vestimenta dos passageiros da Varig (a empresa já era modelo a ser seguido na época de sua entrada na aviação), era vista como diferenciada pelos funcionários das outras

⁷⁹ Apenas como informação ilustrativa, uma viagem entre o Rio de Janeiro e Lisboa, num avião *Constellation*, que transportava 48 passageiros, levava 22 horas, com escalas no Recife e em Dakar, no Senegal.

empresas. Este depoimento é de uma funcionária aposentada e foi resgatado de entrevista realizada no período do mestrado no ano de 1999. Ela nunca trabalhou na Varig, porém o tom eloqüente da sua fala resume bem o sentimento da maioria daqueles que trabalharam e ainda trabalham na aviação civil no Brasil⁸⁰. Mesmo sendo de outra companhia aérea os profissionais de fora se identificavam com algo da empresa que sendo, moderno ou tradicional, internacional ou não, universal ou não, era considerado o “**padrão**” Varig da aviação brasileira. Desde o início da sua carreira (1975), o que se via na aviação, nas palavras dela, era:

“O perfeccionismo, né, porque naquela época, tinha que ser perfeccionista, você tinha que atender muito bem, você tinha, porque era muito selecionada a aviação naquela época. Muito! Muito! Entendeu? Às vezes eu ficava olhando o embarque de passageiros da Varig que era a coisa mais linda, era um desfile tanto de mulher, como de homem, era lindíssimo o pessoal se vestia muito bem, era maravilhoso. Então, a gente vendo isso, a gente aprende a maneira de se vestir, o porte, entendeu? As mulheres chiquetés, não, muito chique! A Varig sempre teve um nível de passageiro mais elevado, sempre até hoje ela tem. Não me pergunte o porquê, mas é! Porque, não. Porque eu sei, porque ela, ela tem um padrão. A Varig tem um padrão mundial, né, entendeu? O que é no Rio, é em Recife, é em Londres, é onde for que ela pousar, existe um padrão Varig, então é isso. Quem tem dinheiro, quem pode vai pela Varig. E é assim, não desmerecendo as demais, mas é verdade!”

O período de desenvolvimento da aviação no Brasil e, conseqüentemente, o crescimento da Varig proporcionaram à sociedade a sua volta a imagem de um padrão de desenvolvimento invejável e de alcance universal. O fortalecimento dessa consciência - nas elites, principalmente - se objetivou pela redundância da temática do desenvolvimento e num progressivo movimento de conquista de um espaço aéreo para o Brasil.

A identidade brasileira referendada na prática da empresa logo se assemelha a algo ainda mais elevado. Na medida em que deixa de ser apenas do Brasil para ser do mundo, a identidade brasileira acrescenta um novo valor ao seu processo de independência, sendo inclusive um de seus alimentos. Exemplo disso são os cardápios produzidos pela empresa disputados pelos passageiros, nos anos 1950 e 1960. As capas, na sua maioria, eram compostas por vários desenhistas de renome internacional, apresentavam alusões sobre as diferentes regiões brasileiras, a impressão era realizada nos Estados Unidos, além dos pratos serem preparados sob a supervisão de chefes franceses. Que maior significado pode se dar a

⁸⁰ Os funcionários da TAM devem ser tratados em separado principalmente pela política adotada pela empresa na relação com os funcionários da Varig. Essa idéia será melhor desenvolvida no quinto capítulo, quando será abordado os períodos mais recentes da empresa.

uma empresa brasileira quando efetivamente, como uma espécie de grife, existe como suporte para traduzir o universal? Nada mais coerente para um país que apesar de ser único, nasce a partir do cruzamento de diversas etnias. A Varig, não obstante ser resultante de uma pesada soma de interesses estrangeiros, é uma daquelas grifes com as quais os brasileiros estabeleceram uma forte relação sentimental.

A remuneração também era outro item invejado por aqueles que não participavam da atividade. O salário oferecido pela empresa Varig nos últimos 60 anos de sua existência sempre foi mais elevado se comparado com outras empresas aéreas nacionais.

Muitas referências sobre o alcance salarial foram feitas por entrevistados. Os cargos mais bem remunerados eram aqueles ocupados pelo presidente, diretores, conselheiros. O valor destes salários nunca foi uma informação claramente exposta para os empregados, permitindo que as idéias sobre os totais alcancem tetos extremamente elevados, sempre existiram. As manobras políticas para alcançar tais cargos (expostas no próximo capítulo) também fazem parte do repertório de um grupo de elite, bem distanciado do trabalhador comum das lojas e aeroportos.

Na empresa Varig, durante as décadas iniciais, apenas com alguns anos, somados a uma formação intensa voltada para o conhecimento técnico sobre o setor, eram necessários para galgar postos mais altos na carreira aeroportuária. Postos exercidos por comandantes, pilotos, mecânicos de vôo, comissários, despachantes operacionais de vôo (DOV), Supervisores de Atendimento Especiais (SAE) e gerência de aeroportos, eram considerados equivalentes e até superiores aos salários de nível acadêmico universitário⁸¹. Assim que recebiam o primeiro pagamento revelaram: *Éramos capazes de comprar um carro com*

⁸¹ O posto e, conseqüentemente, a remuneração mais baixa no aeroporto era o de “balanceiro”, personagem responsável por transportar as malas para pesá-las e encaminhá-las com segurança até a aeronave. Até o final da década de 1980 era solicitado apenas à formação primária para ocupar este cargo. Nos anos de 1990 este cargo foi gradativamente sendo extinto. Hoje ele não existe mais nas empresas aéreas. Seus antigos ocupantes viram a terceirização desse serviço diminuir o poder aquisitivo do emprego, assim como aumentar o nível de exigência para seu ingresso em diversos níveis, inclusive o da escolaridade. Existem ainda o grupo de funcionários que trabalha na loja, conhecido genericamente como recepcionistas ou despachantes de tráfego. Local onde são emitidos bilhetes, entre outros serviços prestados. Um balcão de vendas, reservas e informações (BVRI). Este setor teoricamente funcionaria em harmonia com o grupo do *check-in*, pessoal voltado para checagem e aceite efetivo dos passageiros nos vôos. Nem sempre a sintonia entre as informações encontradas nos balcões coincide com aquelas recebidas no *check-in*, ocasionando, por vezes, a perda ou atrasos nos vôos proveniente do desencontro de procedimentos e informações. Internamente são os despachantes de pista que atendem as necessidades ligadas à aeronave e à pista, assim como os atendentes dos tripulantes técnicos (comandantes e comissários). Os cargos de chefia estão igualmente divididos entre supervisores de turno em diversos setores, além do gerente de aeroporto, responsável por todas as atividades realizadas nas dependências do mesmo. Os setores de carga, achados e perdidos e de manutenção possuem seus despachantes e mecânicos, respectivamente. Toda base possui um gerente geral, localizado, normalmente, em um escritório no centro da cidade ou em bairro comercialmente ativo.

apenas um salário! Um ex-funcionário remanescente dos anos 1970, ainda com mais precisão comenta:

“Significa dizer que se pudéssemos fazer uma relação entre passado e presente, seria o mesmo que ganhar agora em torno de R\$ 11 mil. Hoje isso, só mesmo em sonho e na cabeça das pessoas de fora da aviação que não conseguem imaginar que um comissário em início de carreira receba um salário bruto – incluindo benefícios e o acumulado em muitas horas de voo – menos de R\$ 1 mil reais. Eu disse menos”.

(comissário aposentado de voo, 35 anos de aviação)

Esta realidade, no entanto, não apaga o fascínio da aviação, basta apenas verificar os inúmeros cursos preparatórios que se abrem no país, universidades⁸². Os cursos continuam com uma grande procura em detrimento dos baixos salários.

No caso dos cursos para pilotos, inúmeros relatos colhidos em campo, mostram o elevado custo para alcançar a formação, sem, no entanto, que isso represente, necessariamente, uma mudança da classe social e econômica do entrevistado. Uma pesquisa realizada apenas entre os pilotos da Varig reforça essa idéia:

“O custo desta formação, no âmbito privado, não é acessível para a maioria da população, o que de certa forma elitiza o acesso à carreira, mas que não necessariamente constitui-se como uma possibilidade de ascensão social ou econômica, uma vez que o retorno em termos financeiros coloca a maioria dos profissionais na faixa de poder de consumo semelhante a sua origem, pela quantidade e qualidade dos bens duráveis e de consumo dos pilotos da amostra, comparativamente à capacidade de investimento dos pais na carreira dos filhos”.

(Arretche & Villas-Bôas, 2002:182/183)

Quem ao entrar em um avião ou mesmo apenas vê-lo solto no ar, livre e, aparentemente sem destino único, não sonha, mesmo que de maneira velada, em viver de forma emocionante e viajar pelo mundo? Além disso, é preciso considerar, como já foi ressaltado, a experiência simbólica de espaços de liberdade na atuação profissional. Ela serve igualmente como exemplo, para um tipo de estratégia humana que surge como autodefesa contra a ameaça permanente do mecanicismo unidimensional⁸³ da ideologia do trabalho.

Segundo informações colhidas em entrevista com dirigente do Sindicato Nacional dos Aeronautas, no Rio de Janeiro (2004), as empresas gastavam com remuneração e encargos

⁸² Em 1994, foi criado um convênio entre a Varig e a PUC/RS para a criação do curso de Ciências Aeronáuticas. No ano de 2000 já havia 18 faculdades no Brasil oferecendo o curso. Maiores detalhes serão retomados no próximo capítulo.

⁸³ Conforme referendado por Marcuse (1973) em: *A Ideologia da Sociedade Industrial - O Homem Unidimensional*.

trabalhistas, na década de 1980, 37% das planilhas de custo. Nos quatro primeiros anos do século XXI, os encargos representavam apenas 13%. Além disso, no mesmo período, cerca de 80 mil pessoas trabalhavam nas companhias aéreas no Brasil. No início do ano 2002 eram 35 mil. Outra constante realidade do setor diz respeito aos atrasos de salário e como se não bastasse a baixa remuneração e os freqüentes atrasos, a atividade ainda teve que enfrentar a falência e o fechamento de empresas como a Vasp e a Transbrasil. Todos estes acontecimentos servem para selar o momento recente de crise vivido e da conseqüente diminuição no investimento na imagem de *glamour* e luxo das empresas aéreas.

2.3.3 – O VALOR DA HERANÇA DAS NACIONALIDADES INTERNACIONAIS

Neste capítulo, buscou-se mostrar que, por mais banalizada que a atividade possa estar, o peso considerável dos valores intangíveis da aviação continua presente na vida cotidiana da organização. Eles são fatores que existem sob diferentes perspectivas. Podem ser vistas sob o ângulo financeiro, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado, do conhecimento, da função coletiva e, ainda, social. Todos juntos passam a co-existir como valores positivos sobre a profissão e buscam ser reproduzidos para a sociedade como um todo. Assim como, a imagem do avião, a figura do piloto, o sonho pela viagem aérea, agregam importantes significados à organização da atividade. Juntos e de forma integrada em suas histórias nacionais são vivenciados mais intensamente pelos clientes internos de uma empresa aérea e criam identidade. Uma identidade que tem poder. Poder organizador, além de poder social. Por isso a análise pode ser, de certa forma, estendida para o público externo. Exemplos concretos podem ser observados pelas manifestações sociais voltadas a dar apoio a empresas aéreas em crise e reconhecidas socialmente como agregadoras de valores de uma identidade nacional em diferentes países do mundo.

Antes de passar para o próximo capítulo, antes mesmo de aprofundar os caminhos e descaminhos realizados para o nascimento da empresa Varig é preciso situar, mesmo que brevemente, as diversas raízes coloniais que influenciaram as companhias aéreas instaladas no Brasil. Mas, especificamente, torna-se essencial apresentar resumidamente as influências e os apoios recebidos, provenientes da Alemanha e dos Estados Unidos, para a consolidação da nascente aviação brasileira. O conhecimento das origens das empresas pode esclarecer os processos de sobrevivência de cada trajetória seguida, suas relações no Brasil e os interesses

de grupos políticos e de uma elite financeira, nem sempre claros, favorecendo a predominância da manutenção da Varig no cenário nacional.

A França foi um dos primeiros países a se interessar pelo território brasileiro, sua participação porém esteve mais atrelada à construção de infra-estrutura aeroportuária no país. O decreto 16.983, de 22/7/1925, estabeleceu o Regulamento da Navegação Aérea Civil e teve como base a legislação francesa. A França competiu com a Alemanha pelo correio aéreo transoceânico. A companhia francesa *Latecoère* (posteriormente *Air France*) em 1925 chegou a fechar um contrato com o Governo Federal através da Companhia Brasileira de Empreendimentos Aeronáuticos (concebida em Paris), criada pelo industrial francês Pierre Georges Latecoère, com sede no Rio de Janeiro, e assim realizou viagens em território brasileiro para a organização de campos de pouso entre Recife e a fronteira de Jaguarão. Os campos de pouso construídos naquela época serviram de base para os atuais aeroportos. Com o tempo a França foi perdendo sua influência no universo aeronáutico brasileiro para a Alemanha e para os Estados Unidos da América.

Quadro 1: Raízes Internacionais das Empresas Brasileiras

RAÍZES	NOME NO BRASIL Nacionalização	TROCA DE NOME	
Sindikát Condor Lufthansa Alemanha	Syndicato Condor Ltda. 1/12/1927	Serviços Aéreos Condor Ltda 19/8/1941	Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul Ltda. 16/1/1943
Sindikát Condor Lufthansa	Sociedade Viação	Anônima Aérea Rio V A R I G/S.A.	Empresa Grandense. 07/05/1927
Pan American Airways – EUA –	NYRBA DO BRASIL 24/01/1930	P A N A I R DO BR ASIL 17/10/1930	
Sindikát Condor Lufthansa	Viação	Aérea São V A S P 1934	Paulo

CAPÍTULO III
VARIG: IMAGENS,
APROPRIAÇÕES, CONSTRUÇÕES IDENTITÁRIAS
E REINTERPRETAÇÃO DO PASSADO.

Tem uma coisa que, há 75 anos,
ninguém consegue
copiar da VARIG:

sua gente.



“A Varig não é um empreendimento comercial somente; é sobretudo uma tentativa sociológica de resolver o problema do homem, como indivíduo, dentro do progresso material, sem deixar que este reduza aquele ao nível da máquina e o coisifique”.

(Ruben Berta, Reportagem capa Revista Visão:
“Um gaúcho plantou a bandeira em Nova York”, 26 de julho de 1957, p.22).

Não é nada fácil, diante da grande quantidade de dados históricos sobre o percurso da empresa VARIG em seus 79 anos de existência, selecionar os momentos mais significativos dessas passagens sobretudo a partir da observação dos contextos interculturais ocorridos no decorrer de sua trajetória. Ou mesmo, identificar o que poderia ser para aquele que por mais tempo influenciou a companhia, *uma tentativa sociológica de resolver o problema do homem, como indivíduo, dentro do progresso material*, localizada no interior de sua organização. A cada passo do caminho uma nova interpretação produzia uma nova visão, uma nova problematização, um novo recorte (ou idealização), ao qual se juntavam novos artefatos, sejam documentos, monografias de funcionários, novas conversas, declarações de dirigentes, artistas e políticos, sobre a companhia.

Para fins dos objetivos fixados para o presente estudo, o capítulo se caracteriza por perseguir uma visão da empresa Varig na perspectiva da Antropologia Histórica⁸⁴. Mais uma vez são aqui consideradas as proposições de Sahlins (1993) ao defender a idéia de que qualquer reflexão sobre cultura deve também ser informada por uma etnografia histórica. Segundo o autor, a *"objetividade é construída por uma valoração simbólica e seletiva, historicamente relativa, de apenas alguns dos referentes concretos"* (Sahlins, 1993:25). Ou seja, a perspectiva da análise é histórica e cultural. Dessa forma, ao tomar o conteúdo simbólico das imagens relacionadas, pretende-se observar, igualmente, a dinâmica da influência política, social, militar, no âmago da empresa e de seus funcionários. Busca-se demonstrar como se costurou a aliança para a sua criação até a análise sobre os momentos de mudanças atuais. Pode-se assim, consolidar ainda mais os estudos sobre a cultura da organização considerando suas dimensões centrais: os sistemas de posicionamento na sociedade, os regulamentos que disciplinam as interações, a história inscrita na memória das pessoas, seu desenvolvimento, seu futuro e as suas relações entre si, a experiência vivida pelos membros da empresa e que, conseqüentemente, influencia as condutas e as relações sociais internas.

Para além dos aspectos que fazem parte de um passado presente, outros fatos pouco conhecidos, passaram por um processo de esquecimento coletivo e constituem informações igualmente reveladoras sobre a gênese e sobre o que foi necessário esquecer para a

⁸⁴ Seria ilusório pretender uma unanimidade de opinião sobre o que se caracteriza como uma Antropologia Histórica. Levando em consideração os objetivos que estão sendo perseguidos na tese, a visão sobre a Antropologia Histórica praticada buscou levar em conta os aspectos simbólicos do método histórico, marginalizados pela história puramente sócio-econômica e remete a questão das estruturas onipresentes, e portanto freqüentemente invisíveis, do pensamento ocidental, assim como os conceitos teóricos que permanecem encarcerados na separação dicotômica entre a dimensão subjetiva e a dimensão objetiva do processo histórico.

sobrevivência e continuidade da empresa. Como o fato da sua fundação ter sido uma iniciativa de um ex-oficial alemão assim como de outros influentes personagens.

Portanto, à medida que a pesquisa ia se realizando, informações mais obscuras formaram todavia outro arcabouço de dados. Como na clínica psicanalítica os dados implícitos, os não ditos, foram, igualmente, tomando seu lugar. Observa-se uma busca constante pela identidade, pela permanência, através de um procedimento que apela para o afetivo e é governado pela dialética da lembrança e do esquecimento. A reelaboração desses conteúdos é, especialmente, importante pela influência que desempenharam no papel basilar de dar sentido ao grupo de trabalhadores e (sobre)vida para a empresa.

A apresentação dos dados nem sempre será feita de forma cronológica. Serão priorizados os temas que estão sendo tratados em cada item em detrimento da cronologia. A necessidade de repetição de alguns acontecimentos e datas acontecerão para tornar mais claro a historiografia da empresa.

3.1 – HERANÇA COLONIAL: TRAJETÓRIA E INFLUÊNCIAS PARA A FORMAÇÃO DA VARIG NO SUL DO PAÍS.

“Grupos interessados trabalharam contra e puseram a minha honestidade em dúvida. Ninguém acreditava em resultados financeiros imediatos ou futuros”.
(Otto Ernst Meyer – 1962).

Além de ajudas governamentais brasileiras, a influência da esfera política internacional também se vê presente na história dessa empresa. A Varig só teve seu primeiro presidente brasileiro, de origem alemã e luterana, em 1941, quinze anos depois de sua fundação. A substituição compulsória de executivos alemães na presidência de empresas estratégicas brasileiras, não apenas da Varig, ocorreu após a entrada do Brasil na II Guerra Mundial.

Três anos antes de sua morte, motivado, talvez, pela vontade de se manter na lembrança de seus funcionários e distanciar o provável esquecimento social de sua passagem pela empresa, Otto E. Meyer, entrega para os arquivos da Varig, um documento como registro de seus esforços e de seu legado para a formação da empresa que um dia, pela reviravolta das revoluções mundiais, se viu obrigado a pedir *demissão irrevogável* do cargo de presidente, além de sua autobiografia. Este documento conta com riqueza de detalhes e exatidão de datas e nomes, os momentos mais significativos da trajetória pessoal do fundador e das fases que

antecederam à fundação da empresa. Apesar de sua relevância histórica⁸⁵ sobre as origens da Varig, o documento esteve arquivado por mais de 16 anos e sua divulgação na íntegra só foi realizada no ano de 1979 em um boletim informativo interno com uma tiragem de apenas 2.000 mil cópias⁸⁶.

Seguindo as proposições de Halbwachs (1990), a memória coletiva é o olhar do passado a partir do presente, construído a partir de três mecanismos: a seleção, a simbolização dos seus fatores e a legitimação do produto final. Em todos eles a ausência de memória exerce papel capital, pois a memória coletiva precisa do esquecimento para ser articulada e transmitida. Há evidências de que todo o material disponível deste período e as prováveis lembranças, raramente presentes, sobre a criação da Varig como uma iniciativa da comunidade alemã e italiana no Sul do Brasil, passaram por um processo similar de apagamento.

Apesar da publicação ter existido de fato, o boletim era destinado apenas para funcionários com mais de 25 anos de empresa, portanto, prestes a viver o processo de desligamento⁸⁷. A quantidade de cópias também era irrisória para atingir o público interno da empresa. Na época existia em torno de 26 mil funcionários e as informações oficiais eram veiculadas na revista Rosa dos Ventos⁸⁸ para todas as bases. Em nenhuma outra revista oficial, periódica ou não, nem mesmo nos edições luxuosas e comemorativas pela passagem dos 50, 65, 70 e 75 anos da empresa que se teve acesso se encontra referência a este documento histórico.

Baseado neste relato escrito e em outros depoimentos igualmente veiculados na ínfima produção do Boletim do Museu Varig, entre outras fontes históricas devidamente assinaladas no decorrer do texto, foi possível tomar consciência dos fatos mais obscuros sobre a fundação da empresa e sua relação com o capital alemão e com os políticos do estado do Rio Grande do Sul.

⁸⁵ Este depoimento escrito é parte acrescida de um discurso oral realizado por Otto E. Meyer quando da passagem dos 35 anos da empresa, (1962) intitulado “Dados a respeito da criação e fundação da Varig”, proferido na Fundação Santos Dumont, em São Paulo.

⁸⁶ O boletim foi uma iniciativa independente do Museu Varig. O acesso ao boletim foi possível a partir da pesquisa de campo, assim como os esclarecimentos sobre a pequena produção foram dados por um dos funcionários responsáveis pela publicação.

⁸⁷ O trabalho com a aviação é regido por um regime diferenciado para fins de previdência social. Devido aos constantes ruídos e condições de trabalho insalubres dos aeroportos, a categoria possui regime de aposentadoria especial (25 anos de serviço).

⁸⁸ Havia um acordo tácito que a empresa deveria se dirigir para os seus clientes internos apenas com uma publicação para evitar a concorrência de publicações que existiu em anos anteriores.

3.1.1 – A FORÇA DA TRADIÇÃO: O TRABALHO GERMANIZADOR DA VARIG

“Todo povo colonizado, isto é, todo povo no seio do qual originou-se um complexo de inferioridade, devido ao extermínio da originalidade da cultural local – tem como parâmetro a linguagem da nação civilizadora, ou seja, a cultura da metrópole. O colonizado se fará tanto mais evadido de sua terra quanto mais ele terá feito seus valores culturais da metrópole”.
(FANON, Frantz. *Pele Negra, Máscaras Brancas*, 1983:18).

A Varig foi uma empresa que teve seu nascimento atrelado a uma ambigüidade de interesses. De um lado, a influência alemã e italiana para sua constituição, fortemente regido pelo interesse da Alemanha e da Itália em ampliar suas conquistas pelo restante do mundo. Ambos não possuíam colônias e desde cedo investiram no poder do avião e da aviação, como instrumento técnico para ocupar espaços e influenciar políticas de nacionalização⁸⁹. Pela análise da ata de fundação e dos 550 sobrenomes envolvidos na negociação, pode-se constatar que mais de 90% das ações da recente empresa, de um total de 5.000, ficou nas mãos de alemães, italianos e seus descendentes. Para os ideais alemães da época a superioridade da aviação sobre outros meios de transporte caía como uma luva para a ideologia imperialista de domínio do mundo e para a cristalização do conceito de espaço vital, que sugere que a raça dominante, lê-se superior, tem por direito natural à expansão e apropriação deste espaço.

Os primeiros aviões da empresa VARIG comprados da *Condor Syndikat*, como o hidroavião *Dornier Wal* batizado de “Atlântico”, já eram proveniente da união de trabalhos realizados entre a Alemanha e a Itália. O projeto era de Claudius Dornier, alemão, e o construtor era a *Costruzioni Meccaniche Aeronautiche S.A.*, Itália, como se pode constatar no registro histórico da aeronave, encontrado no Museu VARIG:

“Dornier Wal, adquirido da Condor Syndikat, Berlim- Alemanha. Construído por Costruzioni Meccaniche Aeronautiche S.A. (CMASA) em Marina Di Pisa, na Itália (com componentes de fabricação alemã) devido às restrições do tratado de Versalhes que não permitia à Alemanha construir aviões de grande porte”.

⁸⁹ A Alemanha desde 1930 usava o *Graf Zeppelin* (primeiro vôo 22/05/1930, 128Km/h) para as linhas entre *Friedrichshaven* e Recife. É possível ainda hoje encontrar fotos daquela época penduradas numa das mais tradicionais lanchonete no Recife Antigo (Galerias), que fica agora no final da Rua do Bom Jesus. Por volta dos anos 1930, o estabelecimento se localizava em um prédio na Av. Rio Branco. Era o ponto preferido por marinheiros e trabalhadores do Porto do Recife. Uma das fotos retrata o pouso do *Zeppelin* para reabastecimento tendo na sua cauda a imagem símbolo do nazismo: a suástica. Praticamente no mesmo período, segundo Smith Junior (1993:18), “Por volta de 1933, a *Deutsche Lufthansa* estava usando catapulta de navios que permitia que seus aviões de correspondência *Dornier-Wal* viajassem a duas milhas, em vôo direto de Bathurst, na Gâmbia Britânica, até Natal. Aparentemente, os ingleses permitiram que os alemães usassem sua possessão africana como forma de competir com os franceses”.

Por outro lado, aspectos já anteriormente levantados, nos processos de descolonização das nações crescia a importância dada para a fundação de uma empresa aérea de bandeira nacional. A criação de uma empresa aérea nacional fazia parte do caráter processual e contrastivo da formação de uma identidade coletiva. Pode-se pensar que para a formação do Estado-Nação brasileiro não foi diferente. A possibilidade de uma empresa aérea brasileira, serviu de baliza ou mesmo marco totalizador e quase mítico para as estratégias sócio-econômicas e políticas nascentes.

Interesses de empresários teuto-brasileiros e ítalo-brasileiros localizados sobretudo, no sul do país, refletiam as aspirações da pequena burguesia industrial e de trabalhadores urbanos que, na época, faziam reivindicações pela integração econômica e comercial entre as várias regiões do Brasil. Sem falar da desejada integração com o crescente mercado mundial. É importante também ressaltar que os imigrantes italianos iniciaram sua vida comercial e industrial com alemães, em função de estes últimos estarem instalados em zonas mais próximas do mercado consumidor. Estas zonas funcionavam como escoamento dos produtos dos imigrantes italianos, conforme revela o historiador Herédia, 1997:

“Do interior da zona colonial, a produção agrícola descia até o porto fluvial de São João de Montenegro, para daí seguir pelo Rio Cai até Porto Alegre. Os canais de comércio já estavam delineados pelos alemães e os italianos puderam colocar seu excedente econômico sem grandes problemas” (Herédia: 1997:57,58).

O escritório da Varig localizada no Rio Grande do Sul era, para dizer o mínimo, uma estação tri-cultural, reunia alemães, italianos e brasileiros. Posteriormente, chega a intermediar interesses comerciais com países de descendência espanhola⁹⁰. Tornou-se, portanto, uma empresa que começou a se distinguir por estar sempre vigilante sobre as fronteiras e as possibilidades de inclusão nacional no recente tráfego aéreo internacional. Durante sua história esteve imbuída de espírito bandeirante e de tradições militaristas. A presidência da companhia ficou para o alemão Otto E. Meyer, auxiliado pelos comandantes Rudolf Cramer Von Clausbruch, igualmente representante oficial dos interesses da empresa Kondor Syndicat (alemã), e Fritz Hammer na parte técnica e por Ruben Berta na

⁹⁰ Desde cedo a Varig transportava passageiros provenientes sobretudo da Argentina e do Uruguai. Em 1942, regularizou sua primeira rota internacional unindo a cidade de Porto Alegre à cidade de Montevideu.

administrativa. Na época o Ministro da Viação do Brasil era Victor Konder⁹¹, de origem alemã.

As referências históricas, portanto, são de grande importância para tecer a *rede de significados* inerentes à análise da introdução de um empreendimento desse porte na vida social de um povo, pois permitem desvelar, através de detalhes, de exemplos singulares do seu empreendimento, as transformações das relações entre os modelos de política e de economia, que findam por refletir na cultura do próprio País.

A empresa se estabelece com um número de executivos e funcionários com peculiaridades culturais provenientes da Europa, constituída por teuto-italo-brasileiros já residentes no país e de seus descendentes. Essas singularidades se manifestaram na administração, na organização do trabalho e nas demais relações sociais no interior da empresa.

O passado teuto-italo-brasileiro é pouco lembrado apesar de trazer marcas organizacionais que podem ser identificadas ainda hoje, como o fomento à disciplina, o demasiado rigor e o orgulho pela eficiência e trabalho duro. Os funcionários que entraram na empresas nos anos 1990, por exemplo, em sua maioria, desconhecem as iniciativas alemãs para o empreendimento e chegam a nunca terem ouvido falar em Otto Ernst Meyer Labastille. Assinala-se aqui seu nome completo de batismo, após a naturalização brasileira o sobrenome da mãe (Labastille), nascida no Haiti, é retirado. Como afirma Halbwachs (1990), para fins da formação da memória coletiva, só permanece o que significa, só é lembrado aquilo que se quer ter como símbolos próprios, daquilo que define uma identidade comum. Sendo assim, fica difícil para uma empresa e para seus funcionários, ser reconhecida como representante fidedigna de uma identidade brasileira, tanto no presente, como na sua origem, tendo que conviver, por exemplo, com memórias sobre o envolvimento de seu fundador e da própria empresa com nazismo alemão.

A análise realizada sobre a formação da Varig aproxima-se, portanto, da idéia desenvolvida por Octavio Ianni, na qual o nacionalismo, "*cria-se e recria-se no âmbito das conjunturas históricas, segundo o jogo de forças sociais internas e externas*", pois "*são várias as nações que estão em causa nas controvérsias nacionalistas*" (1995: 46). No caso da

⁹¹ A família Konder sempre esteve envolvida com o poder e a política. Diversos políticos como Adolfo Konder, ex-governador catarinense, seu filho e sucessor Antônio Carlos Konder, assim como seu primo, Jorge Konder Bornhausen, são figuras importantes no cenário político brasileiro até os dias atuais. O Aeroporto de Navegantes, no Estado de Santa Catarina, recebeu subsídios do Estado para sua ampliação e modernização, foi oficialmente internacionalizado em novembro de 2004 e recebeu o nome de Ministro Victor Konder.

Varig, incluem-se as questões referentes à ideologia da nação alemã presente nas diversas regiões do país.

A colônia de imigrantes alemães e seus descendentes no Brasil eram reconhecidos por identificarem-se com a noção de *Deutschum* (germanidade), ou seja, preservação da língua, raça e cultura alemães. Uma das características da comunidade germânica no Brasil era justamente a resistência à assimilação ao restante da população brasileira. Criou diversas entidades culturais o que dava aos industriais alemães um amplo leque para influenciar tanto a área política quanto econômica do Estado. Até a Segunda Guerra Mundial esta ascendência se manteve forte pelas práticas culturais teuto-brasileiras estruturadas entre os trabalhadores da empresa Varig. Segundo, Telles (1974):

“O alemão é um ser político que ama viver em sociedade (...) reflete em primeiro lugar o seu gregarismo. Daí parte para os demais tipos de sociedade que proliferam na Alemanha (...) é a velha mania dos alemães de organizarem sociedades”.

(Telles, 1974:16)

É preciso situar a conjuntura histórica que marcou o começo do ano de 1941 no que se refere ao afastamento do Brasil das influências da indústria aeronáutica alemã. Ela teve como característica uma série de medidas sancionadas pelo governo brasileiro: 1) restrições à atuação de cidadãos de países beligerantes, 2) criação do Ministério da Aeronáutica e da FAB (Força Aérea Brasileira), 3) os Correios Aéreos Militar e Naval fundem-se no Correio Aéreo Nacional⁹², 4) acordo cria a Comissão Mista (militar) Brasil-EUA, 5) Washington oferece instrução para pilotos brasileiros nos Estados Unidos. Outros fatores de caráter internacional tornaram ainda mais difícil a permanência de executivos alemães no comando de empresas no continente sul americano: 6) México, Colômbia e Venezuela rompem relações e declaram guerra ao Eixo.

Diante desse contexto ameaçador e da própria prisão do fundador da Varig por participação em movimentos nazistas, no dia 24 de dezembro de 1941 (conforme dados

⁹² A Varig desde a sua fundação emitiu selos, com licença do Estado, para atender as suas necessidades postais. Os selos foram impressos na Alemanha e originalmente foram utilizados pelo Sindicato Condor LTDA. Continham em sua estampa a bandeira nacional, um condor alegórico sobrevoando a bandeira, e duas legendas, registrando “Serviço Postal Aéreo do Brasil” e, ainda, a frase em latim, “*Per áspera ad astra*”. Pode-se traduzir num significado literal como «por ásperos (caminhos) até os astros», ou em tradução livre, «Até o céu, vencendo dificuldades» ou «alcançar o triunfo (a imortalidade) por feitos notáveis». A Varig também confeccionou carimbos que junto com os da Condor Syndikat formaram a primeira linha de Serviço Postal Aéreo no Brasil. Tratava-se de um carimbo em formato de triângulo, mesmo formato utilizado posteriormente pela Varig, com os dizeres “*O futuro do Brasil depende das suas comunicações*”, ainda sob forte influência da ideologia nazista alemã e com grafia portuguesa incorreta.

biográfico em anexo da tese), véspera de Natal, Otto E. Meyer, viu-se obrigado a renunciar da direção da Varig. O cargo de Diretor-gerente da empresa é preenchido por Ruben Berta, braço-direito do fundador. Estabelece-se uma continuidade na direção pois Ruben Berta sempre foi na prática seu substituto legítimo. Nas palavras de Otto E. Meyer, após quinze anos na direção deixa a empresa com perfeitas condições de operação: *“E, finalmente, com um suplente do Diretor-gerente, amadurecido na dura labuta desses mesmos quinze anos e inteiramente preparado para, a qualquer hora, poder assumir a responsabilidade pelo futuro da VARIG”* (Meyer, Otto – 1962). Amadurecido e inteiramente preparado pelo próprio Otto E. Meyer com o qual estabelece profunda cumplicidade e lealdade.

O nome de Ruben Berta, não foi o primeiro a ser escolhido para ocupar a função de novo presidente da empresa. Segundo consta na edição comemorativa pela passagem dos 70 anos de vida da empresa e em outros registros históricos internos, percebe-se a relativa influência do Governo do Estado do Rio Grande do Sul na busca pela escolha de outro nome:

“A fim de atender interesses políticos do acionista majoritário, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, foi indicado Érico de Assis Brasil para assumir o posto de Otto-Ernst Meyer. No entanto, sua morte duas semanas após sua nomeação impediu que, Érico de Assis Brasil⁹³ fizesse alguma coisa pela VARIG”.

(Varig: Uma estrela brasileira, Flores Junior, 1997:29).

De fato, foi uma fatalidade que colocou Ruben Berta no poder da empresa, no qual ele só viria a sair no dia de sua morte (1966). Durante um período de 25 anos Ruben Berta, sempre sob influência de Otto E. Meyer, norteou os rumos da empresa. Pode-se dizer que as hábeis decisões administrativas com reflexo, sobretudo, nas leis do país, tomadas por Ruben Berta, definiram a sua permanência na presidência da companhia. Na mesma medida, mantiveram Otto E. Meyer próximo das decisões importantes para o desenvolvimento do empreendimento. Alguns dos poucos funcionários em Porto Alegre e no Rio de Janeiro, que lembraram ou mesmo pesquisaram sobre a relação estabelecida entre os dois pioneiros diretores presidentes, fortalecem a áurea de mistério da sua ligação terrena com um quê espiritual, ao lembrarem da coincidência da morte de ambos ter ocorrido no mesmo ano. Primeiro Otto E. Meyer, em 12 de junho de 1966, na cidade de Porto Alegre, aos 69 anos; seis

⁹³ Érico de Assis Brasil, era Bacharel em Direito, ex-chefe da casa civil do então Coronel Oswaldo Cordeiro de Farias, Interventor Federal no Rio Grande do Sul. Foi ele quem indicou seu nome. Faleceu em 1942, em acidente aéreo ao pilotar uma aeronave. Casou-se com Lucy Bordini.

meses depois, em 14 de dezembro, aos 59 anos recém completos em novembro, morre Ruben Berta, no Rio de Janeiro.

O passado alemão, na figura do pioneiro idealizador da Varig, foi espontaneamente lembrado (ao se falar sobre a trajetória da empresa) apenas por pilotos e comissários com mais de 25 anos de casa (num total de seis). Já os registros sobre as relações de Otto E. Meyer e o partido nazista, detalhadas mais a frente, incluindo sua prisão em Porto Alegre, não passam nem por perto de documentos encontrados na empresa ou pela memória dos funcionários contatados. No Brasil, as atividades nazistas organizaram-se em grupos-países, grupos locais e eram coordenadas pela Embaixada Alemã no Rio de Janeiro, então Distrito Federal, e pelos consulados, principalmente em Porto Alegre, Curitiba e São Paulo.

O provável envolvimento da empresa com os movimentos nazistas também pode ter importante papel motivador para a iminente saída de Otto E. Meyer da presidência da empresa naquele ano. Segundo o historiador Alexandre Fortes (2004), desvela-se algumas pistas do comprometimento de Otto E. Meyer com o partido nazista alemão:

“Em setembro de 1939, o consulado norte-americano já não tinha mais dúvida de que Otto Ernst Meyer, era um "forte apoiador do nazismo". Em novembro do mesmo ano, a polícia política gaúcha viria a surpreender "em manobra clandestina os representantes do nazismo, quando pretendiam instalar uma emissora de rádio-telegrafia a bordo do vapor alemão 'Rio Grande'", que serviria de fonte de informação para "os navios de guerra de superfície (corsários) e os submarinos alemães em ação na costa sul do Brasil, rumo ao Uruguai, onde no mês seguinte enfrentariam navios ingleses na batalha de Punta del Leste". O técnico Werner Richard fora encarregado da operação pelo chefe de trânsito da Condor no Rio de Janeiro, Von Studnitz. Ela envolvia ainda o cônsul alemão em Porto Alegre, Frederico Ried, o vice-cônsul em Rio Grande, Kurt Fraeb, e o representante de Companhia Hamburguesa de Navegação naquele porto, Friedrich Wilhelm Wiltgens”.

(Fortes, 2004:188, 189).

A soma de outros fatores, levou Meyer, em 1940, a interrogatório e a prisão por três dias. São eles: contribuir financeiramente para *N. S. Opfer-Ring*, organização previdenciária dos simpatizantes do partido, participação na ‘*Deutsche Arbeits Front*’ (DAF *Freemã* do Trabalho)⁹⁴, escrever juntamente com seu principal auxiliar, o futuro presidente da Varig,

⁹⁴ Segundo Fortes (2004:190): “*DAF na Alemanha nazista assumiu um papel de liderança na política social do regime, dedicando-se também a um intenso trabalho doutrinário, através de cursos de formação política destinados a converter os industriais em 'líderes fabris' (Betriebsführer) e a fortalecer entre os trabalhadores a noção de pertencimento a uma "comunidade fabril" (Betriebsgemeinschaft), considerada parte orgânica da comunidade racial-nacional (Volksgemeinschaft)*”. A polícia política no ano de 1942 encontrou um bloco de recibos na mão do cobrador do partido nazista no qual constava o nome de Meyer (Fortes, 2004: 191). Na

Ruben Berta, em 1936 artigos pró-nazistas no jornal porto-alegrense "*Neue Deutsche Zeitung*", manter correspondência reservada com diversos agentes nazistas, encerrando suas cartas com um expressivo 'HEIL HITLER', em maiúsculas (Fortes 2004: 188-192). Teria ainda sido criticado em relatório do Dops de 1940⁹⁵, por não contribuir para o "admirável surto de brasilidade, que ora se faz sentir", pois na empresa "só se fala alemão, se escreve em alemão, se instrui em alemão e se dá preferência ao pessoal alemão". Apenas no ano de 1933 a Varig teve seu primeiro piloto brasileiro, Severiano Primo da Fonseca Lins, mas tinha, obrigatoriamente, de usar o idioma alemão sobretudo em comando de vôo, assim como os que vieram depois dele.

A proposta Varguista de se "abrasileirar a República", sobretudo, o projeto contra a entrada de estrangeiros em prol do abasileiramento dos núcleos de colonização e de se construir uma consciência nacional, entrou em choque com o projeto alemão e o seu nacionalismo infiltrado naquela que deveria ser uma empresa aérea 'brasileira'.

Retrocedendo um pouco mais no tempo, ao analisar as relações que Otto E. Meyer possuía com seu país de origem, registrado em suas memórias, é possível ressaltar que em 1914, com apenas 16 anos de idade, Meyer já era voluntário de guerra galgando vários postos de comando⁹⁶. Em 1917 fazia parte da tropa da Aviação Real Prussiana. Recebera inúmeras condecorações por seus feitos na Primeira Guerra Mundial⁹⁷. Em 1919, no entanto, pede baixa da vida militar e inicia um estágio de aproximadamente 1 ano numa firma comercial em Hamburgo (Carl A. Kuhlmann), na Alemanha. Aos 23 anos de idade, em janeiro de 1921, chega como imigrante ao Brasil. E, fazendo jus à Medalha para Oficiais Observadores da Aviação que recebera depois da Primeira Guerra, torna-se representante nato do desejo de fundar no Brasil uma empresa aérea e segue até o fim com sua missão.

Demonstra obstinação para alcançar seu objetivo. A criação da Varig, para seu fundador, está muito mais atrelado à expressão do pangermanismo no mundo, e ao militarismo, pela valorização das qualidades heróicas, do que à preocupação com a formação

relação também consta o nome do primo de Meyer, Rudolf Ernst Becker com o qual ele havia formado uma empresa de representações em 1923, Becker, Meyer & CIA. Comissões, consignações e conta própria.

⁹⁵ "Relatório sobre o inquérito de atividades nazistas e participação na instalação de um aparelho de radiotelegrafia a bordo do vapor alemão Rio Grande, ao qual respondeu um diretor de S.A Empresa de Viação Aérea Rio-Granense (Varig)". Delegado Theobaldo Neumann. Porto Alegre, 28 de novembro de 1940. Aperi, Fundo Dops, Seção Estados, Pasta 19C.P. 233. Igualmente citado em Fortes, 2004: 189.

⁹⁶ Foi promovido a tenente em 1916 na área de artilharia leve de campo.

⁹⁷ No total de dez: Cruz de Ferro 2ºCI; Cruz da cidade livre e Hanseática de Hamburgo; Cruz de ferro, 1ºCI; Medalha para Oficiais Observadores da Aviação; Medalha para feridos, em preto; Cruz de Mérito Militar, com a condecoração de Guerra, de sua Imperial e Real Majestade Apostólica da Áustria; Escudo de Ordem Germânica, na defesa das fronteiras orientais do Reich Republicano; Cruz de Honra para Combatentes do Campo; Medalha Recordação de Guerra Austríaca, com espadas; Medalha Recordação de Guerra Húngara, com espadas e elmo.

de uma identidade brasileira para um país com menos de 40 anos de República (1889). Otto E. Meyer, no entanto, passa a possuir duplo pertencimento, do Estado Brasileiro, recebe o título de cidadão, em 8 de fevereiro de 1934, da Alemanha ele é, sem dúvida, nacional-alemão. O percurso no Brasil e sua ascensão como mediador de diversos interesses permanece atrelado a pessoas de nacionalidade alemã ou com proximidade à ideologia alemã da época e como a pesquisa de Fortes (2004: 189-193) aponta, com alguns dos membros do governo brasileiro simpatizantes ao regime nazista.

Ao emigrar para o Brasil, sua primeira parada é na cidade de Recife (1921). Aqui vale algumas reflexões sobre o porquê de Recife ter sido sua primeira escolha. Primeiro, de ordem geográfica e militar: Recife é uma das cidades mais próximas do território europeu. Desde o século XVII o nordeste brasileiro é considerado um importante ponto estratégico e militar. Frederico de Nassau, holandês, que morou no Recife, logo após ter conquistado a região trouxe consigo um cartógrafo para mapear todo o nordeste do Brasil. A área mais tarde igualmente foi local que despertou o interesse internacional para se manter um campo de pouso de boa qualidade para as pretensões aeronáuticas francesas nascentes (1924)⁹⁸. Interesse, verificado, inclusive, posteriormente, pela utilização de Natal com importante ponto de apoio para a aviação americana na Segunda Grande Guerra.

Segundo motivo é da ordem das relações econômicas e sociais. Otto E. Meyer vem para Recife contratado pela firma dos irmãos Lundgreen⁹⁹ (Companhia de Tecidos Paulista, Casas Pernambucanas, etc). Conhecido reduto alemão que também é, após a Segunda Grande Guerra, acusado de ter apoiado os ideais nazistas no Estado¹⁰⁰.

Logo percebe que seus esforços são em vão e fica menos de 10 meses no Estado de Pernambuco. Meyer segue para o Rio de Janeiro, lá se instala como chefe de seção de passagens marítimas da Hamburgo Sul-Americana, na empresa Theodor Willk & Co¹⁰¹. O caráter de seu percurso profissional após o fim da Primeira Guerra foi eminentemente comercial, por este motivo é possível afirmar que se manteve próximo dos interessados pelo

⁹⁸ Na perspectiva estratégica, em 1924 Paul Vachet, piloto francês e herói de guerra, veio até Recife para encontrar o local ideal para os serviços aéreos entre Paris, Buenos Aires, África Francesa Ocidental e Rio de Janeiro. Escolheu a vila de Parnamirim (Natal) para construir uma pista de pouso e aeroporto. Para maiores detalhes consultar o livro de Smith Junior (1993). *Trampolim para a vitória*.

⁹⁹ Para maiores detalhes sobre a organização das empresas dos Lundgreen consultar os trabalhos de José Sérgio Leite Lopes (1988) e Rosilene Alvim (1994, 1997).

¹⁰⁰ Cf.: “Reference Cards n.15243 C, 17108 C”. General Staff, Military Intelligence Division, NARA, Departamento de Guerra. Frederick Lundgren, proprietário da empresa, também fora acusado de sustentar um reduto nazista em Recife. Uma busca policial na empresa dos Lundgreen havia “descoberto um suprimento de metralhadoras e outras armas de menos calibre”. Citado por Fortes 2004:188.

¹⁰¹ A firma Theodor Wille, na época, era a maior exportadora de café em Santos, e a segunda no Rio de Janeiro.

aumento da circulação dos transportes de mercadorias pelo mundo. No Rio estabelece-se por um ano e segue para a cidade de Porto Alegre. Antes de buscar ajuda entre os gaúchos, Otto E. Meyer, tenta entre os anos de 1921 a 1924, sem sucesso, fundar sua companhia primeiro em Recife, como já foi aludido, e depois no Rio de Janeiro. Sobre este período Meyer (1962) lamenta:

*“Entretanto, por não estar, ainda, **suficientemente madura a mentalidade pública e do capital**, fracassaram, entre princípios de 1921 e fins de 1924, duas tentativas minhas e de antigos companheiros de arma (Hans Joesting e Hans Gronau), para organizar empresas de Transporte Aéreo Nacional”.* (grifos nossos).

(Otto Ernst Meyer – 1962).

Em menos de um mês em Porto Alegre, Meyer abre uma filial da importadora VOLCKMAR, HOLLEWICK & Co., com sede no Rio de Janeiro. Torna-se o gerente da empresa. Vai um pouco mais além, após cinco meses de sua estada na cidade funda com o primo a própria firma de representações chamada Becker, Meyer & CIA. Comissões, consignações e conta própria (Meyer, Otto – 1962). A expansão industrial no sul do país, o aumento da produção agrícola, o desenvolvimento de fábricas de banha, vinho, cerveja e têxteis, foi providencial para o cargo de representante comercial exercido pelo imigrante alemão. Desta forma, Otto E. Meyer, visitava todos os vilarejos, levava notícias atuais, fazia cobranças, estabelecia elos entre o interior do estado e com a capital, criava laços inclusive com as regiões platinas a partir dos sucessivos progressos dos meios de transporte. Sua rápida ascensão possibilitou o contato com pessoas, como ele próprio afirma, de *grande prestígio* do Estado do Rio Grande do Sul. Todas as relações construídas ao longo do tempo no Brasil, entre 1921 e 1927, serão de extrema importância para manter de pé o sonho de ser finalmente o fundador de uma empresa aérea em território brasileiro. Segundo Pesavento (1990:16), Porto Alegre torna-se um importante centro de comércio para o Estado e vive seu apogeu nas primeiras três décadas do século XX, *“fábricas, armazéns, oficinas, prédios públicos se erguiam para o desempenho de diferentes funções e para corresponderem às necessidades de uma cidade em expansão”*. E, ainda, esclarece, *“O capital inicial foi acumulado através da comercialização dos produtos pecuários, mas por ação dos imigrantes que naquela região se estabeleceram”* (Pesavento, 1990:16).

Como se poderá constatar, com riquezas de detalhes, a eficiente teia de relações que Otto E. Meyer estabelece antes e, posteriormente, a fundação da companhia, estão envoltas

por personagens e ações envolvidas com a germanização do Estado e com intensos vínculos comerciais com a Alemanha. Hamburgo é a cidade sede onde a maioria das empresas de grande porte e de influência alemã localizada no Estado do Rio Grande do Sul mantinha importante relação comercial. Hamburgo, além de ser o local onde Otto E. Meyer inicia sua vida no comércio, é onde seu pai¹⁰² desde cedo estabelece importantes vínculos profissionais, ao trabalhar no ramo de importação e exportação para o Haiti (Meyer, Otto – 1962).

Como se pôde verificar na análise feita da ata de fundação da Varig (1927), as três pessoas que merecem destaque na elaboração e engrandecimento da empresa, foram: o Major Alberto Bins¹⁰³, Arthur Bromberg e Adroaldo Mesquita. O político e militar Alberto Bins, é considerado por um longo período como igualmente fundador da companhia, até ser esquecido com o passar do tempo.

O Major Alberto Bins foi presidente da assembléia de fundação da Varig, filho de alemães, com grande influência nas políticas local e nacional. Sua posição como empresário o colocava diante dos ideais a favor do processo de modernização das sociedades e dos benefícios da industrialização para o Brasil. Age como um dos principais articuladores e promotores para o novo conceito em viagem, conseguindo reforços políticos, financeiros e da sociedade em geral. Em entrevista cedida ao jornal “HOJE”, editado em Porto Alegre, em 27 de julho de 1957, Otto E. Meyer, relembra:

“Foram necessárias mais de 800 visitas, às vezes em companhia do Dr. Alberto Bins, para conquistar acionistas e nada menos de 40 conferências explicando detalhadamente os nossos propósitos.”

(Otto E. Meyer, *Jornal Hoje*, Porto Alegre, 1957)

Arthur Bromberg¹⁰⁴, alemão naturalizado, sustenta a iniciativa buscando apoio comercial de diversas empresas pertencentes a integrantes da colônia alemã e italiana. Foi um

¹⁰² Seu pai chamava-se, Sidney Carl Heinrich MEYER, nascido em *Nieder-Marschhacht*, antiga Província Prussiana de *Hannover*, perto de Hamburgo, na Alemanha (Cf. Meyer, Otto – 1962).

¹⁰³ Ingressou na vida política pelas mãos de Júlio de Castilhos, fundador da ordem republicana no Estado do Rio Grande do Sul, de quem o pai era alfaiate. Alberto Bins, mantinha estreitas relações com a comunidade alemã do Estado, e, por extensão, com significativos grupos da burguesia comercial e industrial da cidade, constituindo-se igualmente como representante da colônia alemã frente ao Partido Republicano e ao parlamento da época.

¹⁰⁴ Cf. Brandão (1994: 28-30) Martin Bromberg, o progenitor de Arthur Bromberg, veio da Alemanha para abrir uma filial da empresa em Porto Alegre, no ano de 1863, a matriz da empresa também ficava na cidade de Hamburgo. Ao que tudo indica a firma realizava importações de variados produtos e também de diversos países, como os EUA para o Brasil. Um dos principais periódicos da capital gaúcha confirma a participação da importadora no acesso a equipamentos para a formação de uma rádio em Porto Alegre: *“Acompanhando o maravilhoso desenvolvimento da radiotelefonía, que por toda parte está assumindo extraordinária importância, o Correio do povo encomendou nos Estados Unidos, por intermédio da casa Bromberg e Cia., desta praça, um dos mais aperfeiçoados aparelhos no gênero”*. Trecho da reportagem: Um aparelho de radiotelefonía para o Correio do povo”. In: *Jornal: Correio do povo*. Porto Alegre, 15 jul. 1924. p. 4.

importante articulador pois possuía uma firma de importação de produtos importantes para o processo industrial: ferragens, ferro bruto, maquinário, arame, cimento, tintas, lúpulo e cevada para cervejarias, com filiais no interior do Rio Grande do Sul e representações em Buenos Aires, Montevideu e no Rio de Janeiro. Possuía igualmente uma loja especializada em cabos e artigos navais. Concretamente, no início da iniciativa, cedeu as instalações da casa Bromberg & Cia. para a primeira sede da Varig. E, finalmente, o advogado de Otto E. Meyer, Adroaldo Mesquita, personalidade jurídica e política de renome na sociedade brasileira da época. Foi quem elaborou os estatutos da empresa.

A situação econômica rio-grandense e as boas relações com o empresariado local foram registradas por Franco (1983), em edição comemorativa pela passagem dos 125 anos da Associação Comercial de Porto Alegre, intitulada, “*Geografia do Comércio*”:

“Talvez o testemunho mais eloqüente da euforia que atingira o comércio de Porto Alegre em 1927 seja o empenho com que foi prestigiada uma iniciativa arrojada e pioneira, a fundação da Viação Aérea Rio-Grandense – Varig – . Um pequeno grupo de entusiastas da aviação, sob a liderança de Otto Ernst Meyer, concebeu a idéia de uma empresa regional de transporte aéreo, num momento em que a aviação apenas engatinhava. Mas o Major Alberto Bins, figura ímpar de empresário, então na Presidência da Associação Comercial, deu alento e prestígio à iniciativa”.

(Franco, 1983:144)

Conforme Atlas Histórico Brasil, Império e República (2003:104), o Rio Grande do Sul, na década de 1920, “*é o 4º estado brasileiro em população, o 3º em eleitores e indústria, o 1º em alfabetização e rebanho. Tem (desde o império) 1/3 do efetivo do Exército, sedia a 3ª Região Militar e é um viveiro de generais. À margem da aliança café-com-leite, mantém autonomia e faz política nacional*”.

Pessoalmente envolvido com a euforia e o desenvolvimento do comércio de Porto Alegre, Otto E. Meyer, ao mesmo tempo, já havia conseguido realizar acordos preliminares, devido a contatos provenientes de seu antigo trabalho em Hamburgo, com a firma industrial e comercial a *Kondor Syndikat*, sediada naquela cidade, dedicada à venda de aviões e com interesses comerciais com a América do Sul¹⁰⁵. No jornal Correio do Povo, publicado em 29 de janeiro de 1927, em Porto Alegre, em matéria intitulada “*A navegação aérea no Brasil*”,

¹⁰⁵ Em 1919 foi fundada na Colômbia, a Sociedade Colombo-Alemã de Transportes Aéreos (SCADTA), com o objetivo de vender aviões excedentes da Primeira Guerra, que o mercado interno não comportava, produzidos pelas fábricas *Junkers* e *Dornier*.

assinada pelo jornalista Archimedes Fortini, Otto E. Meyer sugere a relação comercial entre a empresa alemã e a futura companhia:

"O <Syndicat Condor>, não é uma empresa que explora a navegação aérea, mas que compra aparelhos para fornece-lhes a esta ou aquela empresa, de acordo com as necessidades deste ou daquela paiz, dando-lhe também, todas as garantias possíveis de seu funcionamento (...) O 'Syndicat Condor' será um dos accionistas da projetada empresa rio-grandense".

(Meyer, Otto. Correio do Povo, 29/01/1927).

Com isso a VARIG inaugura um tipo de acordo que é primeva na história das *joint-ventures* no Brasil, ou seja, num sentido amplo, o estabelecimento de acordos tecno-industriais com grupos estrangeiros, e com investimentos do exterior, além de sua estreita relação com políticas governamentais e com importantes setores da sociedade civil. Os teuto-italo-brasileiros, envolvidos no empreendimento são, em maioria, negociantes ou industriais, com seus produtos e planos no Brasil, porém com os olhos sempre dirigidos para a Europa.

A alternativa que se apresentava para qualquer empresa brasileira que quisesse se lançar no mercado da aviação comercial era associar-se ao capital estrangeiro para adquirir tecnologias inovadoras, alterando assim, de certa forma, o modelo econômico do país, pela intervenção de capital estrangeiro.

Otto E. Meyer, portanto, tinha acesso às necessidades do mercado interno/externo e, principalmente, das necessidades dos produtores e executivos alemães e italianos que viviam no Rio Grande do Sul, além de buscar centralizar sobre si, as atenções e o interesse do país em estabelecer boas relações comerciais com a Europa. Fato que o mantém como permanente articulador dessas relações, mesmo depois da saída da presidência da Varig (1941)¹⁰⁶. Ele funda no ano de 1955 a Câmara de Comércio Teuto-Brasileira e em declaração pessoal, escreve:

"No intuito de contribuir para o crescente intercâmbio econômico-financeiro e cultural entre o Brasil e a Alemanha, fundei com o valioso auxílio de ilustres companheiros, a Câmara de Comércio Teuto-Brasileira no Rio Grande do Sul, dirigindo a mesma durante dois anos, como seu Vice- Presidente executivo e tendo sido, por bondade dos sócios, eleito, em Assembléia Geral, Presidente de Honra da Câmara, cuja benemérita congênere em São Paulo me

¹⁰⁶ Mesmo depois de sair da presidência da Varig, Meyer mantém sua forte ligação com o comércio de empresas integrantes da colônia alemã do Estado do Rio Grande do Sul. De posse da “Carta de Comerciante Matriculado”, emitida pela Junta Comercial do Rio Grande do Sul, no período entre 1947 a 1951, reorganizou, por solicitação, a Fábrica LIMOL S.A. e as Indústrias Reunidas da Luiz Michielon S.A., ambas com sedes em Porto Alegre. Há anos, fez parte dos Conselhos Fiscais da Luiz Michielon S.A. e da Ernesto Neugebauer S.A., Indústrias Reunidas, assim como da Fundação dos Funcionários da Varig (Meyer, Otto – 1962).

distinguiu pela eleição e reeleições para membro do seu conselho Consultivo". (Otto E. Meyer, 1962).

Por fim, a operacionalização da VARIG, desde seu início, remete às interações da ordem econômica e política nacional e internacional, como podemos notar no registro de memórias escrito pelo fundador, ao analisar seu esforço e objetivos ao buscar parceiros brasileiros para a empreitada:

"esforçamo-nos em transmitir as nossas experiências aeronáuticas, provindas da Velha Europa ao Brasil, que, ambiciosamente, estava tomando consciência da necessidade premente de assegurar, em vista de seus problemas geográficos, um lugar importante no então nascente tráfego aéreo comercial"(grifos nossos).

(Otto Ernst Meyer – 1962).

Nesse contexto, percebe-se que questões de ordem cultural estão em jogo. A preocupação do fundador era igualmente influenciar a produção, o intercâmbio e a circularidade de conhecimentos e valores provenientes de seu continente. Não é de se estranhar que a publicidade, veiculada no Jornal Correio do Povo, em 31 de julho de 1927, 85 dias da data oficial da fundação da Varig, já relacionava o tráfego aéreo entre as cidades brasileiras com a partida dos navios para a Europa, mostrando uma densa rede de trocas sobre o Atlântico que permanece, ainda hoje, sendo uma das encruzilhadas mais importante dessas trocas no mundo, dependente, em especial, dos grandes reservatórios de demanda e oferta, regulando a dinâmica das correntes mundiais.

Aspecto importante para dar condição de existência para o empreendimento, é a preocupação do fundador, desde sua chegada ao Brasil, em colocar em prática o estabelecimento de mudanças na vida social das cidades que o acolheram, a partir da formulação de discursos progressistas e, igualmente, nacionalista. Estes discursos pretendem sustentar, na prática, a efetivação de transformações estruturais e culturais para a consolidação de uma empresa aérea no Brasil.

Ao lado da aparente *necessidade* (brasileira) *premente de assegurar um lugar importante no então nascente tráfego aéreo comercial*, adiciona-se a pretensão civilizadora do fundador. Pretensão esta perceptível pelo caráter transformador que o emigrante alemão busca dar à consciência brasileira. Almejava dar nova feição à *imaturidade da mentalidade pública e do capital* brasileiros para convertê-los ao trabalho e ao cultivo da

aviação no novo país. Assim foi preciso, diz Otto E. Meyer, em entrevista nos jornais da época, "*o amadurecimento da mentalidade de fé na aviação*" e muitos esforços deveriam ser feitos "*para que a aviação penetrasse no povo*"¹⁰⁷. Não só a aviação, diga-se de passagem, mas, principalmente, a empresa que ele idealizou. Nesse caso, mais uma vez torna-se relevante lembrar uma das idéias mais caras de Norbert Elias, em sua obra *O Processo Civilizador* (1997), no qual explicita como a sociedade transforma, ao longo de seu desenvolvimento, a coação externa em auto-coação.

A presença da dimensão missionária igualmente de caráter transformador também faz parte da própria narrativa do então presidente da empresa. O paralelismo existente entre a *fé na aviação* e a constituição da empresa, encontra ressonância simbólica nas particularidades típicas das culturas européias como valor preponderante da época.

Otto E. Meyer, então, procura apoio entre pessoas nas quais ele tem influência suficiente para imprimir à *tomada de consciência* necessária à envergadura do projeto, buscando criar novos paradigmas. Faz contato com pessoas que também tenham influência política e que possam *amadurecer mentalidades*, dessa forma, consulta o advogado Adroaldo Mesquita da Costa, na época Procurador da República no Estado e seu antigo advogado¹⁰⁸. Na entrevista dada por Adroaldo Mesquita¹⁰⁹, para os arquivos do setor de imagem e som, publicada no Boletim Informativo VARIG, n. 2, Ano I, em 1979, destaca-se o caminho seguido por Otto E. Meyer, para sua fundação¹¹⁰:

"Num belo dia me aparece o Sr. Otto Ernst Meyer, do qual eu havia sido advogado (...) ele me falou objetivamente: Olha, dr. Adroaldo, eu pretendo fundar uma empresa de aviação aérea aqui no Brasil. Fui piloto aviador na Alemanha e lutei na guerra até fins de 1918. (...) Consultou-me então, sobre a legislação vigente na época. (...) Ele

¹⁰⁷ Declarações registradas em matéria reproduzida do Jornal "HOJE", editado em Porto Alegre, do dia 27 de julho de 1957.

¹⁰⁸ Contratou seus serviços para estabelecer um contrato de negócios com seu primo, Rudolf Ernst Becker, tratava-se da criação de um escritório de representações, igualmente envolvido com questões nazistas.

¹⁰⁹ Dr. Adroaldo de Mesquita foi personalidade jurídica e política de elevado renome nacional, ocupou cargos como membro consultivo e administrativo do Estado de Porto Alegre, fundou o Instituto dos advogados do Brasil e do Instituto Histórico e Geográfico do Rio Grande do Sul. Foi Deputado Federal por duas vezes (1933, 1946), Deputado Estadual (1935), Ministro da Justiça (1947), vice-presidente da Câmara dos Deputados (1951), Vereador em Taquari (1956), RS, ocupou a Secretaria dos Negócios e Cultura do Estado de Porto Alegre, foi consultor Geral da República (1964), além de títulos e condecorações recebidos em Roma, na França e no Brasil.

¹¹⁰ Depois de reunir executivos e importância monetária suficiente foi até a Alemanha para negociar com a empresa alemã Condor Syndicat, em Berlim, a compra de um hidroavião. Escreve Otto E. Meyer, em 12/11/26: "*Embarquei para a Alemanha, levando comigo a seguinte relação do grupo de 10 subscritos, dispostos a tornarem-se os incorporadores da empresa projetada: Major Alberto Bins – José Bertaso – Charles Fraeb – Arthur Bromberg – Eng.º Rodolfo Ahrons – Dr. Adroaldo Mesquita da Costa – Emilio Gertum – Waldemar Bromberg – Jorge M. Pfeiffer – Dr. Ernesto Rotermund. Meus estudos e cálculos, o esboço (projeto) da Lei 413 e muitos outros "good-will"* (Meyer, Otto – 1962).

*então me disse que pretendia colocar primeiramente uma linha de Porto Alegre a Pelotas e Rio Grande. O capital seria de 1.000 contos de réis, dividido em ações de 200 réis cada uma. Na oportunidade, Meyer me contou que havia recebido um grande incentivo do Major Alberto Bins, prestigiado político na época. Em muito pouco tempo o Bins e o Arthur Bromberg, grandes entusiastas da aviação, reuniram o capital de 1.000 contos de réis entre a **colônia alemã e italiana** do Estado. (...) em 1927, o Carlos Maria Bins havia se formado e veio trabalhar comigo no meu escritório. Eu e ele concluímos os primeiros estatutos da empresa em pouco tempo. Várias reuniões preliminares eram realizadas nos escritórios da Casa Bromberg e feita a Assembléia Geral, a 7 de maio de 1927 fundou-se oficialmente a Viação Aérea Rio Grandense.” (grifos nossos).*

(Adroaldo Mesquita, 1979).

O prestígio político do Major Alberto Bins, anunciado por Adroaldo Mesquita, era devido à sua militância político-partidária como vereador, conselheiro e deputado estadual do Partido Republicano Rio-grandense (PRR). Partido hegemônico que permaneceu no poder do Estado durante todo o período da República Velha. Foi vice-intendente de Otávio Rocha, major da Guarda Nacional, no combate aos revoltosos de 1923. O Major Alberto Bins foi figura política de grande importância, ocupou por quase dez anos de 1928 até 1937, a prefeitura da cidade de Porto Alegre, como intendente municipal (Brandão, 1994: 35, 36).

Bins¹¹¹ somava ao seu *curriculum* o fato de ser um capitalista vencedor, um empresário de grande sucesso, proprietário da Granja Progresso, foi orizicultor, primeiro presidente do Sindicato Arrozeiro, mais tarde Instituto Rio-Grandense de Arroz. Industrial chefe da fábrica Berta de cofres, fogões, camas, ferros de engomar, camas e baldes. Como salienta a historiadora Margareth Bakos (1998):

“Bins dizia-se, por um lado, representante das classes produtoras por ter participado, em 1926, da fundação do Sindicato do Arroz e, em 1927, da Varig, primeira empresa aérea comercial a funcionar no país, além de ter sido presidente da Associação Comercial de Porto Alegre e responsável por indústrias importantes no estado, como a União de Ferros, Cofres Berta, entre outras”.

(Bakos, 1998:219, 220).

¹¹¹ A pesquisa histórica deste período revela que o Major Alberto Bins na Revolução de 1930 é mantido no cargo pelo Interventor Estadual Flores da Cunha. Em 1937, Bins teve seu mandato encerrado com a decretação do Estado Novo por Getúlio Vargas.

Não é difícil de entender que a tão sonhada maturidade da *mentalidade pública e do capital*, como ansiava o fundador, estabeleça-se, fundamentalmente, entre grupos de empresários de origem alemã e italiana e seus descendentes no Rio Grande do Sul e não em Recife, ou mesmo, no Rio de Janeiro. Finalmente, todo o reboiço industrial provocado na sociedade gaúcha da época, foi fixando a importância já quase profética para a existência de uma empresa aérea na região. Os esforços empreendidos pelo seu fundador para o *amadurecimento da mentalidade de fé na aviação*, estrategicamente começam a surtir efeito e tornam a empreitada desejada, para em seguida, existir mais facilmente.

Dentro de uma análise mais ampla do Brasil como um todo e para além das questões operacionais e financeiras, o momento característico da sociedade brasileira da década de 1920 se configurava pelo processo de modernização das relações sociais e econômicas com o objetivo de manter o controle do poder institucional, e pela insuficiência das estruturas de dominação oligárquicas para dar conta da dinâmica social¹¹². Portanto, a influência cultural diversificada (alemã e italiana) coexistiu com a predominância de pessoas ocupando importantes cargos na administração direta de entidades culturais e governamentais do Estado brasileiro. Importante frisar, Otto E. Meyer, tinha profunda consciência de que era preciso fazer com que a *aviação penetrasse no povo* e para tanto era preciso um longo trabalho de *amadurecimento de mentalidades*. Seu objetivo logrará êxito somente se conseguir arregimentar e socializar diversos aliados em torno da empresa que ele quer fundar e manter.

A importância desses agentes caracteriza aquilo que Bourdieu chama de constituinte estratégico fundamental para o exercício do poder simbólico, ou seja, para instituir princípios de visão, divisão e classificação do mundo social. Estes cargos são representados, segundo reflexão de Bourdieu, como *especialistas da produção simbólica* (produtores o tempo inteiro), eles tramam “*lutas pelo monopólio de fazer ver e fazer crer, de dar a conhecer e de fazer reconhecer, de impor a definição legítima das divisões do mundo social*” (Bourdieu, 1989:113). Lutas precisaram ser vencidas. Para isso, até mesmo não aliados tiveram que ser socializados, senão Otto E. Meyer não teria interlocutores sequer para resolver possíveis e sobretudo necessárias controvérsias.

3.1.2 – A IMPORTÂNCIA DADA AO PAPEL PUBLICITÁRIO NA FORMAÇÃO DE UMA IDENTIDADE COLETIVA

¹¹² Para maiores detalhes sobre a crise entre grupos de diversos interesses comerciais no cenário sóciopolítico da década de 1920 no Brasil e em especial, Porto Alegre, ver: PICCOLO, Helga. O Partido Republicano Rio-Grandense e os alemães no Rio Grande do Sul. In: *Simpósio de História da Imigração e Colonização Alemã no Rio Grande do Sul* (5). Anais. São Leopoldo, 1989, p.21-36.

“Só em 1929, a Pan American Airways começou a operar no Brasil. Em 1930, adquiriu a Companhia Nova York-Rio-Buenos Aires (NYRBA) e sua subsidiária brasileira, NYRBA do Brasil, que foi chamada depois Panair do Brasil. Com essa aquisição, a Pan American entrou na competição com as linhas aéreas européias para o serviço externo e interno para a América do Sul, especialmente o Brasil. Porém, concentrou suas rotas em áreas densamente povoadas, enquanto os alemães operavam linhas de curto percurso, em áreas escassamente povoadas, com fins de propaganda”.

(Smith Junior 1993:20)

Sem dúvida o ex-militar, Otto E. Meyer, mais do que ninguém, muito sabia sobre a força da técnica da publicidade e da propaganda para disseminar e manter uma unidade ideológica a qualquer população. A preocupação com a publicidade para a empresa é mantida mesmo antes de realizar os vôos iniciais. Meyer reunia entre empresários, políticos e pessoas influentes, jornalistas de renome para propagar seus eventos. Desta forma ele descreve o primeiro vôo:

02-02-27 – Primeiro vôo de estudo, propaganda e escolha de lugar apropriado (...). Levamos a distinta srta. Maria Echenique como portadora de uma mensagem do ilustre intendente de Porto Alegre ao seu colega de Rio Grande e mais os srs. Guilherme Gastal e João de Oliveira Goulart.

(Otto Ernst Meyer, 1962).

Mais adiante será possível perceber que a tradição da importância com a publicidade como vetor de desenvolvimento do empreendimento, inaugurada desde a gestão de Otto E. Meyer, se mantém durante todo o período da empresa e é revisitado em momentos específicos: introdução de aviões na frota, inauguração de novas linhas aéreas, transporte das seleções campeãs mundiais de esporte coletivo, sobretudo, do futebol brasileiro.

A propaganda da Varig se mantém atrelada, a duas idéias básicas, primeiro, ao fato de a lógica capitalista não poder dispensar a comunicação mercadológica para alimentar o fluxo serviço oferecido-consumo, e segundo, promover a identificação do consumidor não com anúncios promocionais e comerciais, mas com os atributos, as imagens e os ideais que as imagens publicitárias instauram, fomentam e reciclam, sobre a empresa como promotora do desenvolvimento do país e de uma unidade nacional. Essa identificação, ao mesmo tempo em que estimula o uso do serviço aéreo, impregna-se na empresa como se a precedesse.

Momentos marcantes são eleitos para representar essas imagens. Convidados e pessoas importantes do cenário nacional, inclusive, os Presidentes da República, também devem fazer

parte dos atributos naturais da empresa. Um bom exemplo ocorreu quando da inauguração do vôo entre Porto Alegre, Curitiba e Brasília, em 1970. Autoridades de toda região sul do país, políticos, ministros, entre outros, foram recebidos pelo Presidente Médici¹¹³. A delegação contava ainda com os governadores do Rio Grande do Sul, do Paraná, de Santa Catarina e, evidentemente, a presença do Presidente da empresa à época o Sr. Erick de Carvalho.

A Varig, cuja fundação coincide com o nascimento da própria aviação comercial brasileira, se torna possível, portanto, à partir de um tripé:

- a) interesses da Alemanha pela posição estratégica do Brasil para rotas entre a Europa e América Latina,
- b) influência política e de industriais teuto-italo-brasileiros,
- c) apoio da propaganda jornalística.

Do lado publicitário, entre outros integrantes do meio jornalístico, Meyer sempre contou com o apoio do reconhecido jornalista Archimedes Fortini¹¹⁴, do jornal “*Correio do Povo*”, pertencente à empresa jornalística Caldas Júnior, conhecida como um baluarte do jornalismo no Brasil. Meyer em diversas passagens do seu registro-depoimento demonstra a importância que ele dava às permanentes publicações daquele jornalista considerado como, em suas palavras, *o sempre fiel e compreensivo amigo da Viação Nacional*. Sempre disposto a demonstrar em suas páginas o lado positivo e as vantagens do plano de fundação da Varig e de suas posteriores realizações para o Estado do Rio Grande do Sul e, em termos mais amplos, para o Brasil. Em todo registro sobre o apoio dado pela imprensa jornalística ao projeto Varig existia a explícita correlação com o importante círculo de amigos empenhado com os passos iniciais e a continuidade da companhia. Desta forma Meyer concretiza a associação entre o capitalismo e a imprensa característico das bases do empreendimento:

“O capital (para formação da empresa) previsto foi integralmente subscrito. As chamadas dos mesmos foram feitas pelo <<Correio do Povo>> e <<Diário de Notícias>> (...). Nunca a imprensa da capital (Porto Alegre), de Pelotas e de Rio Grande cobrou a mínima parcela pela sua mui intensa e generosa cooperação, o que, fortemente, influenciou para o êxito dos esforços”.

(Otto Ernst Meyer, 1962)

¹¹³ Cf. Dados extraídos da *Revista Rosa dos Ventos* de 1970, n.34, pg.3-4, direcionada ao público interno da empresa.

¹¹⁴ Archimedes Fortini, também imigrante no Brasil, nasceu na Argélia, vindo para o Brasil em 1892. Tinha boa influência entre banqueiros de sua região. As relações de Fortini com os banqueiros da época foram decisivas para angariar o financiamento que preservou o “Jornal do Povo” da falência, quando Caldas Júnior morreu em 1913. É nome de rua no centro da cidade de Porto Alegre, por ter sido, igualmente, benfeitor da Santa Casa de Porto Alegre e do Hospital da Criança Santo Antônio. Cf. Ari Martins, *Escritores do Rio Grande do Sul*, UFRGS/IEL 1978.

Mesmo após a saída de Otto E. Meyer da empresa, Ruben Berta soube manter a importância dada à publicidade em seus anos de presidência. Segundo o jornalista Samuel Wainer, ao se referir à disputa entre a Varig e a Panair durante o segundo governo Vargas (1951-1954), em seu livro de memórias conta:

*“Como a Panair era subsidiária da Panam, uma empresa norte-americana, minhas simpatias apontavam naturalmente na direção da Varig, uma empresa brasileira. **O criador da Varig, Ruben Berta**, procurou-me para pedir que eu o auxiliasse com o jornal. Concordei, mas em troca lhe pedi contratos de publicidade. Esse acerto seria inviável se quem me procurasse fosse alguém da Panam: eu não aceitaria. Meu jornal precisava de publicidade e era natural que eu cobrasse de meu cliente nacionalista meios de assegurar a sobrevivência da Última Hora”.*

(Wainer, 1989:155)

A passagem além de registrar a permanente preocupação de Berta com a disputa publicitária frente à Panair, demonstra que o jornalista claramente considera a empresa, sob antigo controle da Panam, com os interesses associados ao governo norte-americano, apesar de desde o final da II Guerra Mundial, a Pan American não possuir mais o controle acionário da subsidiária. Em contra partida, a referência da Varig como uma empresa criada pelo brasileiro Ruben Berta, faz parte do processo de esquecimento coletivo para construção de uma identidade brasileira, *nacionalista*, levado para fora dos limites da empresa e alcançando, finalmente, o âmbito da sociedade em geral. Na disputa entre ‘nacionalistas’ *versus* ‘entreguistas’, da época, a Varig através de seus aliados consegue forjar a imagem de uma empresa brasileira, mesmo mantendo as ligações externas e dependendo de material importado.

Um resumido esclarecimento histórico é preciso ser feito. Em 1930, a empresa aérea NYRBA¹¹⁵, com suas operações voltadas para a América do Sul e os Estados Unidos, organizou sua subsidiária no Brasil, denominada NYRBA do Brasil, passando a se chamar posteriormente de Panair do Brasil S.A., após a Pan Am comprar a NYRBA, no mesmo ano. Sob os auspícios da Pan Am, a Panair se consolidou como uma das maiores companhias aéreas em território brasileiro no pós-guerra. Em 1946, passa o controle acionário para membros brasileiros (52% das ações). Em 1960, a Pan Am reduz ainda mais sua participação acionária para 30% do total de ações (Fay, 2001: 204). A empresa porém sempre evitou fazer concorrência com as rotas da Pan Am e suas aeronaves eram compradas de segunda mão da sua antiga proprietária, portanto, esteve de fato por muitos anos voltada para os interesses da

¹¹⁵ O nome NYRBA é originário da rota Nova York – Rio de Janeiro – Buenos Aires.

empresa americana. Em contrapartida, a Panair reivindicou e ainda hoje, alguns ex-funcionários e seus descendentes reivindicam¹¹⁶, o reconhecimento de ter tido um papel primordial na integração da Amazônia. E, mesmo sendo subsidiária da Pan Am, reclamam a colaboração efetiva na construção de aeroportos e estações de rádio no Brasil. Buscam, com isso, recuperar a memória sobre sua participação no desenvolvimento da aviação comercial brasileira.

Em 1961, a Pan Am vende todo o restante de suas ações para um grupo liderado por Celso da Rocha Miranda, renomado empresário do setor de seguros ligado politicamente a Juscelino Kubitschek. Segundo diversos pesquisadores¹¹⁷, os novos proprietários estavam vinculados aos interesses europeus. O então presidente da companhia, Paulo Sampaio, era acusado de dar preferência ao material inglês e não norte-americano (Fay, 2001:205). A empresa é fechada, por decreto pelo governo Castelo Branco, em fevereiro de 1965¹¹⁸. A Varig, no meio de grandes controvérsias, assume suas rotas para a Europa e fica com parte de sua frota e funcionários (1965).

Com relação a este episódio, a Varig contou com a colaboração, como foi visto anteriormente, de representantes da mídia para apoiar seu desenvolvimento e ascensão no setor. Em resumo, a Varig sempre soube tratar bem o setor propaganda interno e externo da companhia. O grande investimento da empresa nessa área possibilitou um departamento de propaganda de grande credibilidade e respeito. Figuras de reconhecido talento fizeram parte deste projeto, como, por exemplo, o renomado artista plástico Nelson Jungblut¹¹⁹. Ele ocupou por 35 anos o cargo de diretor de arte da Varig.

Nelson Jungbluth realizou cartazes turísticos, criou os menus de bordo para aviões, que constantemente eram admirados e retirados de bordo pelos passageiros, bem como os folhetos promocionais e os calendários distribuídos em todas as redes da companhia. Foi dele a criação do símbolo a Rosa dos Ventos no início da década de 1960, o novo logotipo símbolo da Varig, que veio somar-se à imagem de Ícaro na fuselagem dos aviões da empresa. A projeção das pontas de uma estrela, que dirigiam-se às diversas regiões do país e do mundo,

¹¹⁶ Grupo de ex-funcionários da companhia aérea ainda se reúne anualmente.

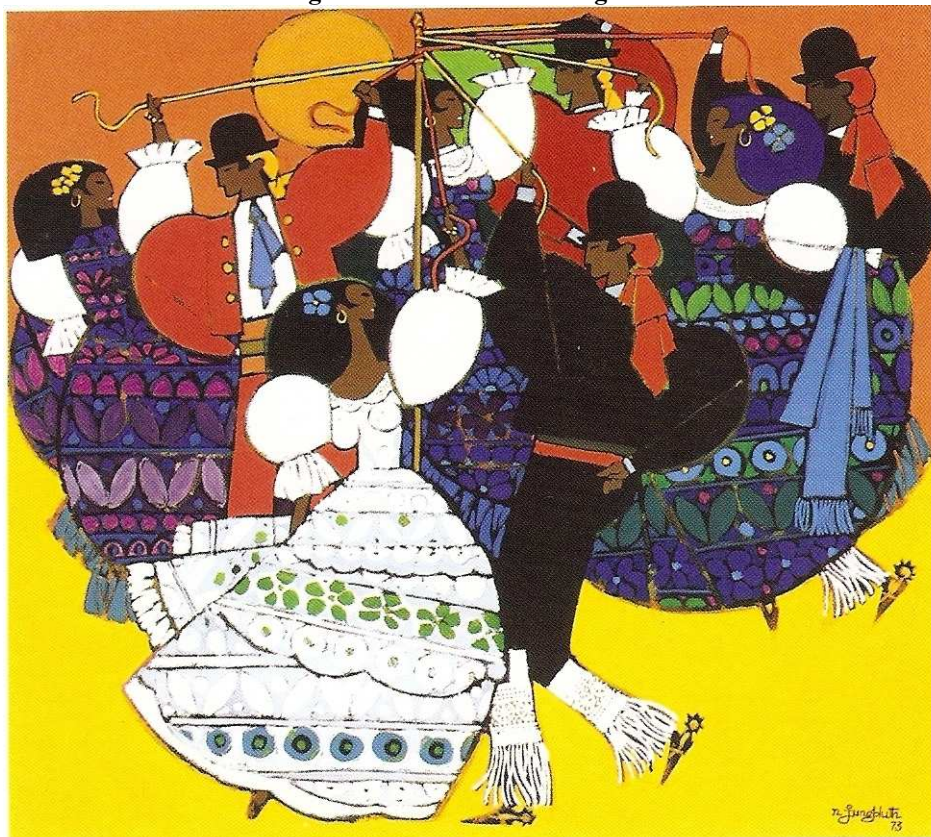
¹¹⁷ Anderson (1979:58), Bordini (1996:260), Fay (2001:204), ente outros.

¹¹⁸ Maiores detalhes sobre as condições da falência decretada pelo governo federal pode ser encontrado nos trabalhos de BARBOSA, Nair (1996). *Nas asas da História. Lembranças da PANAIR do Brasil* e ABREU Jr., Theophilo E. de (1999). *Nas Asas da Panair*. Rio de Janeiro: Theophilo E. de Abreu Jr., 1999.

¹¹⁹ As telas de Jungluth estão espalhadas em diferentes países, como Estados Unidos, África do Sul, Portugal e Mônaco. No ano de 2001, a Varig, confirmando sua fidelização com antigos aliados e colaboradores, patrocinou luxuosa edição como parte das comemorações pela passagem dos 80 anos do pintor.

refletia o momento de expansão das linhas internacionais. Com efeito, a imagem buscava refletir igualmente a representação do espaço nacional alcançando o internacional.

Figura 2 – Calendário Varig 1974



Calendário Varig 1974 - Michel Simon, astro do cinema francês, apresenta na televisão francesa o Calendário da Varig, criado por Nelson Jungblut, como o Melhor Calendário da Aviação Internacional.

Além dos trabalhos gráficos, quem não conhece os famosos jingles de Natal e Fim de Ano, veiculados pela empresa. O mais conhecido deles, transformado em ícone da Varig durante décadas, foi criado por Caetano Zama, numa produção da RGE:

"Estrela (das Américas) brasileira no céu azul/Iluminando de Norte a Sul/Mensagem de amor e paz/Nasceu Jesus, chegou o Natal/Papai Noel voando a jato pelo céu/Trazendo um Natal de felicidade/E um Ano Novo cheio de prosperidade..."

A música termina com o tradicional "Varig, Varig, Varig", assinatura sonora da companhia aérea. Lançado em 1967, sofreu várias modificações, atingindo desde o público infantil, pelos comerciais de TV em desenho animado, até o público adulto. Na virada do ano de 2005/2006 o jingle foi regravado pelo sambista Jorge Ben Jor, numa tentativa de ver

renascer, pelo poder da mídia e pelo procedimento afetivo, a memória de pertencer à nação brasileira e por isso necessária para o bem comum.

Conforme material de propaganda arquivado no Museu Varig, nos anos 1970, a empresa estreou o “*VARIG é dona da noite*”, na TV RECORD, um programa que começava por volta da meia-noite dos sábados e ia até as primeiras horas da manhã de domingo. Nele eram exibidos filmes clássicos e novos, séries e desenhos animados. Os intervalos do programa da TV RECORD, obviamente, eram recheados de propagandas sobre os destinos nacionais da empresa, todos com jingles próprios, sempre finalizados com: “*Conheça o Brasil pela VARIG!*”. Um tucano também foi intensamente utilizado destacando-o como símbolo nacional.

A Varig, desde cedo, associou os investimentos publicitários aos grandes ícones da identidade brasileira, sejam eles regionais ou nacionais, os cartazes propagandísticos privilegiavam as diversas atrações regionais. Os jogos de futebol sempre mereceram destaque, seja em perspectiva, estadual, nacional. Principalmente na exploração da imagem como transportadora oficial da seleção brasileira. A partir dos anos de 1980 a televisão passou a ter maiores investimentos da empresa. A ênfase em cartazes e calendários diminuiu, apesar de existir até os dias de hoje. Mesmo nos piores momentos todos os jogos televisionados do campeonato brasileiro tiveram no gramado a presença constante de símbolos da propaganda da Varig. Os jogos coletivos sempre foram privilegiados em detrimento de propaganda com atletas individuais o que acrescenta um valor cultuado pela própria empresa. Outra iniciativa é se associar à produção e apoio para artistas, grandes espetáculos e *shows* culturais em todos os estados do Brasil.

Outra importante campanha para fazer frente à Panair do Brasil nos vôos internacionais para a Europa, no ano de 1956, foi realizada em companhia do Presidente Juscelino Kubitschek. Ruben Berta, presidente da empresa na época, firma uma nova parceria com a direção da Lufthansa. Começa a explorar a imagem de estar ligando as três Américas, além de passar a oferecer vôos para a Europa. Orgulhosa, por ter obtido sucesso ao negociar a exploração comum com a empresa alemã, a Varig apresenta ainda em propagandas seus dois modernos jatos: o novíssimo Boeing 707-420C (como motores Rolls-Royce) e os Caravelle. Sobre as tarifas triangulares anuncia: “*Graças às quais, indo ou voltando à Europa pela Varig via New York, você visita dois continentes com apenas um pequeno acréscimo na tarifa de ida e volta*”.

Sobre os anos de 1960, merecem ainda destaque as propagandas veiculadas já sob a ditadura militar. A Varig continua sua tendência em buscar estabelecer uma íntima relação com o poder, dizendo no rodapé da página dos seus panfletos propagandísticos: *"Coopere com o esforço do Governo poupando divisas. Viaje para o exterior pela Varig - A Pioneira."* Verifica-se o papel educativo da imagem publicitária na formação de uma identidade espacial, fundindo o indivíduo, o grupo, o espaço aéreo e a empresa. A imagem contribui ainda para a identificação entre povo e governo como constituintes de uma única entidade, tema caro ao regime militar.

Na busca pela manutenção da imagem de pioneira, mesmo tendo assumido uma rota anteriormente voada pela Panair nos anos de 1940, a Varig aposta no reforço da propaganda com objetivo de atingir o esperado esquecimento coletivo dos vôos realizados pelas "asas da Panair". Uma tentativa de guardar na memória dos brasileiros o tempo da Panair pode ser observada pela música de autoria de Milton Nascimento, intitulada, *Saudades da Panair*¹²⁰. No lançamento das linhas para Beirute a propaganda da Varig afirma: *"Beirute nas linhas da Varig. É mais uma conquista das linhas aéreas brasileiras. Ligando o Brasil à capital do Líbano, a Varig abre a seus viajantes internacionais as portas do Oriente Médio, rico de belezas naturais e humanas, encantador nas suas paisagens históricas, vibrante de vida econômica e de atividades comerciais"*. Mais uma vez o Brasil está sinteticamente representado na imagem de um vôo e, conseqüentemente, pelo poder do estabelecimento de uma ligação aérea.

Pode-se identificar o apogeu da Varig no final dos anos 1960, sobretudo após a incorporação da Real (1961) e das rotas da Panair (1965), assim como pela diminuição do número de empresas aéreas concorrentes¹²¹, como se pode constatar no quadro da página seguinte.

A empresa neste período estabelece um monopólio de fato, pois a nova organização passara a transportar 51,3% do volume de tráfego de passageiros, restando 19,2 para o

¹²⁰ A música é resultado de uma parceria entre Milton Nascimento e Fernando Brant. Foi lançada após o fechamento por decreto da Panair e mostra a importância da memória para a manutenção de uma empresa, expressa na estrofe seguinte: *"descobri que minha arma é o que a memória guarda dos tempos da Panair/a cerveja que tomo hoje é apenas na memória dos tempos da Panair/ a primeira coca-cola foi, me lembro bem agora, nas asas da Panair/a maior das maravilhas foi voando sobre o mundo nas asas da Panair"*.

¹²¹ Destaca-se algumas empresas de expressão naquele período. A Navegação Aérea Brasileira (NAB) foi fundada em dezembro de 1939; em 1942, a Aerovias Brasil; em 1943, a Linhas Aéreas Paulistas (LAP); em 1944, a Viação Aérea Santos Dumont (VASD); em 1945, a Linhas Aéreas Brasileiras (LAB); em 1946, a Viação Aérea Gaúcha e a Real Transportes Aéreos; em 1947, a Transportes Aéreos Bandeirantes (TABA), a Transportes Aéreos Nacional e o Lóide Aéreo Nacional; em 1952, a Paraense Transportes Aéreos e, em 1954, a Sadia, mais tarde passou a denominar-se Transbrasil. A Real, o Lóide e a Nacional adquiririam grande desenvolvimento nos anos de 1960.

Consórcio VASP, 16,3% para a PANAIR, 12,3% para a CRUZEIRO e 0,9% para a SADIA e PARAENSE. (Pereira, 1987:454).

Quadro 2: Análise da concentração de empresas aéreas no Brasil (1948-1959)

ANOS	1948	1951	1953	1956	1958	1959
Empresas/ Consórcios	56	42	32	17	6	2

Fonte: Elaborado por Fay, Claudia (2001:173), com dados de Pereira, Aldo. *Asas Cortadas*, p.6 e Carvalho, Arp. *Geopolítica do Transporte Aéreo*, p.269.

O serviço de bordo já era consagrado em todo mundo e a empresa, em suas propagandas, afirmava, e muitos saudosos entrevistados confirmaram, que a *Varig oferecia um banquete para 120 talheres, todas as noites, entre o Brasil, Europa e Estados Unidos*. Nesses anos dourados e na queda de braço com a Cruzeiro e a Vasp, suas rivais durante muito tempo, a Varig reiterava: *"Há mais de 12 anos, nossas tripulações voam estes magníficos aparelhos sobre o Brasil, o Oriente, a Europa e as Américas. Você estará preferindo a mais sólida experiência nessa marca - desde a decolagem, durante o voo e o pouso. Sim, e isto faz uma diferença. Uma grande diferença."* É igualmente entre os anos de 1960 e 1970 que a Varig consolida a imagem de eficiência do seu pessoal técnico e a excelência de sua manutenção. Passa a ter o maior complexo de manutenção de aeronaves da América do Sul e a prestar serviços especializados para toda e qualquer empresa aérea nacional ou internacional, assim como os simuladores de voo comprados nos anos 1980 são utilizados para treinamento de tripulantes de outras empresas brasileiras. Pelo domínio do saber aeronáutico adquirido e pelos contratos com a Boeing se diferencia das demais e conquista literalmente as alturas. O domínio aéreo por meio de uma empresa nacional é um poderoso evocador de um ato político de soberania, que colocou o governo brasileiro, em diferentes períodos históricos, a discutir na mesma estatura com os países com tecnologia mais desenvolvida como, Alemanha e Estados Unidos.

3.1.3 – INTEGRAÇÃO E UNIDADE NACIONAIS: A VARIG, O CONSÓRCIO REAL-AEROVIAS, A PANAIR E OS ANOS DE CHUMBO DO BRASIL

A VARIG viveu um longo período de crescimento. A política nacionalista dos governos brasileiros dos anos 1960 favoreceu e muito o crescimento da companhia. Como já

foi dito é nesta década que a Varig absorve as linhas aéreas de duas grandes empresas, o Consórcio Real Aerovias Nacional¹²² (1961) e a PANAIR do Brasil¹²³ (1965). Desta forma, as rotas européias da Panair ficaram com a Pioneira, e o vôo triangular agora podia ser feito por aeronaves da Varig, tanto entre o Brasil e Estados Unidos, como entre o Brasil e a Europa.

O Consórcio Real-Aerovias, foi atacado por Ruben Berta desde sua constituição em 1953, por apresentar fortes tendências, pelo seu crescimento, de se transformar em um dos maiores monopólios privados do País. Em vista disto, Ruben Berta nos anos 1960 intensificou e reuniu forças contra aquilo que chamou de “*aspecto macrogênico que tomou um dos consórcios existentes (Real-Aerovias), que hoje dispõe, somente ele, de 50% da frota brasileira*” (Revista Ícaro, dezembro de 1956:6). Ironia do destino, poucos anos mais tarde, quem assume o repudiado “aspecto macrogênico” é a própria empresa Varig. A Varig passou a controlar 53% do serviço doméstico e a totalidade dos serviços internacionais, quando conseguiu o controle acionário da Cruzeiro do Sul, em 1975 (Sonino, 1995:56).

Além de ter sido regida por um sistema parcial de monopólio de linhas aéreas nacionais e internacionais durante décadas, torna-se líder do mercado de aviação brasileira no meado dos anos de 1960. Em 1961 a sede administrativa da empresa é transferida para o Rio de Janeiro onde permanece até os dias atuais. O peso político desde então se divide entre duas capitais: Porto Alegre e Rio de Janeiro.

Ainda persiste no meio aeroaviário críticas¹²⁴, provenientes, principalmente, de funcionários de empresas aéreas concorrentes, sobre a participação da VARIG num conluio entre um Governo Federal totalitário, então sob comando dos militares, para adquirir as concessões das linhas internacionais que eram até então concedidas para a PANAIR. Para o

¹²² O Consórcio Aerovias Nacional, reuniu nos anos de 1950, mais de quinze empresas aéreas que nasceram no Brasil nos anos de 1940, a empresa possuía um número 1,5 vez maior que o da VARIG, na época da aquisição. Da segunda metade da década de 1940 até 1955, a história da empresa foi marcada pela sua primeira grande expansão, feita através da compra de outras empresas menores. Em 1948 Linneu Gomes adquiriu a Linhas Aéreas Wright e dois anos depois foi a vez da LAN - Linhas Aéreas NATAL. Com essa compra, a frota da REAL chegou a 20 Douglas DC-3/C-47. Com a compra da LATB - Linha Aérea Transcontinental Brasileira, em agosto de 1951, a REAL expandiu consideravelmente sua malha na região nordeste do país. Entre 1954 e 1956 foram adquiridas também a Aerovias Brasil e a Transporte Aéreo Nacional. Finalmente, em 1957 a REAL adquiriu, das mãos de Omar Fontana, 50% do capital da Sadia e em contrapartida, Omar passou a ocupar um cargo na empresa de Linneu. A frota da REAL chegou a invejáveis 117 aviões, dentre eles 86 Douglas DC-3/C-47 e 12 Convair, seis CV-340 e seis CV-440. Tais números a colocaram em 7º lugar no ranking da IATA em relação ao tamanho da frota, a mais alta posição já ocupada por uma empresa aérea brasileira.

¹²³ A PANAIR do Brasil foi a pioneira nas linhas para a Europa e para o Oriente Médio. Voava rumo a Europa desde 1946.

¹²⁴ Em 10 de fevereiro de 1965, o Governo Federal envia uma mensagem informando que a operação da empresa PANAIR havia sido cassada, assinada pelo então Ministro da Aeronáutica Brigadeiro Eduardo Gomes, repassando as linhas internacionais para a VARIG "em caráter provisório". Porém, cinco dias depois, o Governo decretou a falência da empresa, passando as linhas domésticas e as aeronaves Caravelles para a Cruzeiro (que mais tarde é incorporada à VARIG), os DC-8 e rotas internacionais ficaram com a VARIG. No dia 14 de dezembro de 1984, os herdeiros da massa falida da Panair ganharam a ação movida contra o Governo: a falência foi considerada pelo Supremo Tribunal como fraudulenta e a União foi condenada a ressarcir a Panair.

historiador Aldo Pereira (1987), as relações do novo grupo proprietário da PANAIR com a indústria aeronáutica européia, não agradou à indústria americana. Somasse a este aspecto os interesses de investidores financeiros americanos no destino da Varig. A empresa precisava fazer receitas em dólares para honrar seus empréstimos contraídos junto ao *Chase Manhattan* e outros poderosos bancos internacionais. Tudo isso explicaria o apoio americano recebido em favor da Varig nas operações de rotas internacionais com o objetivo de reaver seu capital.

Em 1965, o novo governo militar alegando falta de condições operacionais e financeiras da empresa, resolve liquidar a multinacional Panair, já 100% nacionalizada, e transferir suas rotas para a Varig. A VARIG surpreendentemente operou com facilidade, na noite de 10 de fevereiro de 1965, todos os vôos que até então constituíam concessões exclusivas da PANAIR. Mais uma vez é motivo de desconfiança sua participação nessa empreitada. Embarcar todos os passageiros da PANAIR sem transtornos operacionais, exigiria que já houvesse um comunicado anterior de que isso ia acontecer para que a empresa pudesse se preparar da forma como fez. Em 1975 também incorpora as linhas da Cruzeiro do Sul (manteve seu nome até 1992), assim ganha o monopólio sobre todos os vôos internacionais e se transformou conseqüentemente na única companhia de bandeira do Brasil a voar para o exterior. É importante lembrar que a Cruzeiro do Sul (antes Sindicato Condor) teve sua formação atrelada à Alemanha, assim como, sua nacionalização ocorreu no período da Segunda Guerra.

À luz do relato das aventuras e desaventuras da empresa Varig, percebe-se que a burocracia do Estado parece privilegiar grupos particulares em detrimento do interesse econômico e mesmo sociais, ao permitir monopólios. Neste caso, a análise feita por Marilena Chauí sobre o Estado e seus governos parece bem adequada naquilo que se refere à luta pelos interesses da empresa, ou seja, “*o Estado é a preservação dos interesses da classe que domina a sociedade (...) ele exprime na esfera política as relações de exploração que existem na esfera econômica*” (Chauí, 1982:70). Desta forma a Varig cresce e sob os auspícios dos governos militares se modela aos caminhos da política aeronáutica vigente. No Brasil, particularmente, é comum ver empresas quebradas, porém empresários ricos. A Transbrasil, numa jogada para não comprometer o patrimônio da família Fontana, transfere a empresa, prestes a falir para a Fundação dos Funcionários da companhia, que se torna a nova proprietária da massa falida.

O controle rígido feito aos funcionários da Varig, considerado por muitos entrevistados o mais eficiente de todas as empresas, diluído pela política de benefícios, associado à impregnação do caráter cívico da profissão, contribui ainda mais para um trabalho

em comunhão com os ideais militares. O trabalhador da aviação é de fato considerado um paramilitar, ou seja, tem relações secundárias com os fins militares. Simbolicamente, neste movimento os serviços prestados pela empresa e por seus funcionários, colaboram com outra idéia muito cara ao imaginário nacional, igualmente renovado pelos militares à época do regime, o tema da integração e da unidade nacionais.

3.2 – A VARIG E O ESTADO BRASILEIRO: AS PARTICULARIDADES DE UMA RELAÇÃO INCESTUOSA.

“Apresentei <<MEMORIAL REFERENTE À FUNDAÇÃO DA EMPRESA DE VIAÇÃO RIO GRANDENSE>> ao ilustre Deputado Estadual, Presidente da Associação Comercial de Porto Alegre, Industrial, Fazendeiro e, mais tarde, Prefeito Municipal, Major Alberto Bins que passou a orientar minhas iniciativas junto ao governo do eminente Presidente, Dr. A. A. Borges de Medeiros”.
(Otto E. Meyer – 1962).

O primeiro registro de apoio do governo estadual para com a empresa é a aprovação de parecer favorável requerido por Otto E. Meyer para a fundação da mesma, pedindo a isenção do imposto estadual pelo prazo de 15 anos, concedida pelo Interventor Federal Borges de Medeiros. Naquela época, o Estado do Rio Grande do Sul, como muitos outros estados brasileiros, tinha um governo provisório e o governador era geralmente um militar, chamado de Interventor Federal. No entanto, outras personalidades influentes de origem alemã, italiana e seus descendentes em Porto Alegre, também devem ser levadas em consideração.

As ações devidamente orientadas pelo então vice-prefeito de Porto Alegre (prefeito no ano seguinte), Major Alberto Bins, pelo governador do Estado Borges de Medeiros, no seu quinto mandato, juntamente com o advogado Adroaldo Mesquita, culminaram na Assembléia Geral da Fundação da VARIG, do dia 27 de maio de 1927, nas instalações da Casa Bromberg & Cia., em Porto Alegre. Contou com a participação de 550 acionistas de todas as localidades do Estado. Na ocasião, Otto E. Meyer ficou com 50 ações e a Condor Syndicat com 1.050 ações, como parte do pagamento do avião Atlântico, que perfaziam 21% do capital. O Dr. Adroaldo Mesquita ficou com uma ação, o Major Alberto Bins com 25 ações e Arthur Bromberg com 100 ações, de um total de 5000 ações.

Em 10 de maio de 1927 foi enviado requerimento ao Ministro de Viação e Obras Públicas¹²⁵, Victor Konder (Ministro de 15/11/1926 a 24/10/1930), para a Varig executar tráfego aéreo e, portanto, receber a concessão do Governo, como exige a lei, e como observa Otto E. Meyer, pelo:

“Decreto n. 17.832, assinado pelo grande idealista e homem de ação, Sr. Dr. Victor Konder que, em boa hora, foi nomeado Ministro da Viação e Obras Públicas, concedendo permissão para a Sociedade Anônima Empresa de Viação Aérea Rio Grandense, estabelecer tráfego aéreo em pontos do território nacional”.

(Otto E. Meyer – 1962)

Em 28 de junho de 1927, por decreto federal, foi autorizada à VARIG de estabelecer tráfego aéreo em pontos do território nacional. O decreto assinado pelo então presidente da República Washington Luis, deixava claro que *“a presente autorização é concedida sem monopólio ou privilégio de espécie alguma ou ônus para a União”*. O segundo apoio, no entanto, conta com a ajuda direta do dinheiro público. Em 1931, ocorre a assinatura do contrato de subvenção Estadual entre o governo do Rio Grande do Sul, do naquele momento, Interventor Federal General José Antônio Flores da Cunha, e a VARIG, na qual as ações da Condor Syndicat, passam para o Governo do Rio Grande do Sul, tornando-se seu acionista majoritário¹²⁶.

Percebe-se que o negócio com a empresa alemã fornecedora do avião promove endividamento governamental e empresarial brasileiro considerável. Além da aeronave propriamente dita, os custos com treinamento, importação de peças e acessórios, contrato de seguros feitos no exterior, combustível importado, construção de campos de pouso etc., caracterizavam despesas de grande monta e que não conseguiam ser pagas apenas com a receita arrecadada pelo crédito dos serviços de transportes oferecidos. Aspecto presente de maneira intermitente em toda história da aviação brasileira. Nos anos posteriores a Segunda Grande Guerra, por exemplo, a aviação nacional possuía um irrisório aproveitamento das aeronaves. Segundo Aldo Vieira da Rosa, da Revista especializada, *Aero Magazine*, em publicação de junho/julho de 1961:

¹²⁵ Equivaleria hoje a junção dos Ministérios do Transporte e da Infra-Estrutura, na qual esteve integrada a formulação da política e a execução da atividade de transporte.

¹²⁶ *A dívida de 21% do capital, para pagamento do Atlântico, à Condor Syndikat, foi transferida ao governo do Gen. A. J. Flores da Cunha, RS. No dia 15 de junho de 1927 foi registrado no livro “Diário da VARIG” a compra do hidroavião Atlântico da firma Condor Syndikat de Berlim pelo preço de 425 contos de réis, equivalente a 50.000 U.S.D. (sendo 35.000 à vista e 15.000 a prazo a vencerem 15 de junho de 1928). Pagos pela VARIG em ações (precisamente 1.050) que correspondiam, na época, a 21% do seu capital. Registro Museu Varig, Porto Alegre.*

“Apenas 7% do custo direto de operação de uma aeronave comercial ficava no Brasil; os restantes 93% são exportados e constituem um dreno para nossas divisas. O avião é comprado no exterior, financiado por bancos estrangeiros, o seguro é feito lá, o combustível aeronáutico é importado como, também, quase a totalidade do material destinado à manutenção”.

(Aldo Vieira da Rosa, 1961)¹²⁷.

As empresas de aviação nacionais, desde o início das operações em território brasileiro, claramente não eram rentáveis, mas o devotamento ao ramo representava um bem acima dos interesses materiais. Após a Segunda Guerra um número grande e crescente de empresas aéreas foi fundado. Muitas vieram a falir ou foram absorvidas por outras empresas mais bem estruturadas. Ora, uma empresa de aviação no Brasil acrescenta a sua avaliação sobre o desempenho econômico/financeiro um outro valor: aquele relacionado à dimensão social do empreendimento, ou seja, aos valores agregados à visão coletiva. Sendo assim, lucros, ganhos crescentes, visão puramente empresarial, não parecem corroborar com a imagem de desenvolvimento em benefício do país, muito menos com a de função social.

No caminho do desastre econômico, a Varig, no ano de 1931, conforme dados colhidos em material pesquisado no Museu Varig, vive pela primeira vez a possibilidade de ser fechada, chega mesmo a paralisar suas atividades por um curto período, entre maio de 1931 até abril de 1932. Caso a saída da empresa do cenário da aviação brasileira tivesse realmente ocorrido representaria a saída de importantes figuras de poder do Estado do Rio Grande do Sul do universo da aviação no Brasil. Mais uma vez, as manobras para manter a Varig fora da falência, assim como para sua fundação, envolveram então personagens importantes da política, da vida militar, assim como, pessoas influentes da sociedade local. Como já foi referendado no início do capítulo nas palavras do próprio fundador.

Baseado em testemunhos daqueles que fizeram parte das iniciativas salvadoras a ajuda oferecida pelo governo vem das suas relações, no começo do ano de 1930, com os movimentos revolucionários no Estado de Porto Alegre, quando o então secretário do interior do Estado, Oswaldo Aranha, assinou um contrato de subvenção com a empresa. Segundo entrevista com senhor Adroaldo Mesquita, em 1979, para os arquivos do setor de imagem e som, do Museu Varig:

“O contrato (de subvenção) estipulava que o governo cederia, pelo prazo de 20 anos com opção para mais 20, o campo de Gravataí, para uso e administração da Varig; lhe forneceria

¹²⁷ Citado por Pereira, 1966:07.

recursos financeiros, no montante de 399.000\$000 (contos de réis), para o acabamento deste; a construção de um hangar e respectivas instalações essenciais e, finalmente, lhe poria à disposição até 186.000 dólares, para que lhe adquirisse 4 aviões terrestres de passageiros (...). A Varig, na época, se obrigava a adquirir do Governo 2 dos 4 aviões (...); assumiria a conservação dos outros 6 aviões e manteria uma escola de aviação aonde poderiam ser matriculados, anualmente, a título gratuito, até 10 alunos da Brigada Militar”.

(Adroaldo Mesquita., 1979).

É, igualmente, na Revolução de 1930 que a Varig estabelece suas primeiras contribuições para aquele que foi o presidente que mais tempo governou o Brasil. A empresa neste período chega a ser utilizada em missões militares, como ficou registrado na reportagem de 09 de abril de 1934, do Jornal EDIÇÃO – Vespertino Independente, de Porto Alegre/RS:

*"Inesperadamente sobreveio a revolução. O diretor da VARIG (Meyer), por ordem do sr. Osvaldo Aranha, seguia então às cidades platinas, para a compra do material aviatório urgentemente necessitado. De lá regressando, converteu, por ordem do Governo Revolucionário, a VARIG em **diretoria de Aeronáutica**, ficando esta diretamente subordinada à Presidência do Estado. Com os materiais aqui existentes, vários aviões da Condor (empresa alemã), outros da Aeropostale (empresa francesa) e um adquirido à última hora em Pelotas, organizaram-se várias expedições para a linha de combate, arredores de Florianópolis e fronteira sul do Estado de São Paulo".* (grifo nosso).

Outra revelação interessante pode ser observada a partir deste registro. Nas vésperas da Revolução de 1930, a Varig se transforma efetivamente em diretoria de Aeronáutica e ainda, conforme a mesma reportagem, foi o Atlântico, aeronave da VARIG, "quem conduziu o atual chefe do Governo Provisório, desta capital (Porto Alegre) ao Rio de Janeiro, em fins de 1929, quando, candidato à futura presidência da República em oposição ao senhor Júlio Prestes". A Varig em 30 de dezembro de 1929, portanto, levou o ilustre gaúcho, de Porto Alegre ao Rio de Janeiro, para uma conferência secreta com o então presidente Washington Luis, que mudaria a história do Brasil. Sobre este episódio Otto E. Meyer descreve em entrevista cedida ao jornal "HOJE", editado em Porto Alegre, em 27 de julho de 1957:

"Em 1929, Getúlio era presidente do Estado. Precisou ir ao Rio e tomou o <<Atlântico>>, durando 15 horas a viagem. O avião foi obrigado a descer na costa paulista e Getúlio nos ajudou a carregar baldes de gasolina para reabastecer o aparelho."

(Otto E. Meyer, 1957).

Convém, mais uma vez, chamar a atenção sobre as posições estratégicas dos até então padrinhos da empresa. Nesta época, a Prefeitura Municipal de Porto Alegre era presidida pelo igualmente presidente do conselho fiscal da Varig, Major Alberto Bins. Logo após a Revolução deflagrada a 3 de outubro de 1930, Oswaldo Aranha, foi ocupar o cargo de Ministro da Justiça, no Rio de Janeiro. O contrato por ele assinado, no entanto, encontrou resistências na administração do recém Interventor Flores da Cunha, desafeto do Major Bins, e as coisas não aconteceram para a Varig conforme previsto na assinatura do primeiro contrato de subvenção do governo brasileiro para com a empresa.

Cronologicamente falando, a assinatura do contrato de subvenção feito por Oswaldo Aranha ocorreu em 24 de abril de 1930 e até a data da Revolução, nada tinha sido repassado para os cofres da Varig. A influência direta do Major Alberto Bins sobre o Interventor, com o objetivo de conseguir êxito para sanar a difícil condição financeira da empresa, não logrou êxito. Sendo assim, em 01 de outubro de 1931, vendo a situação alcançar o limite possível da espera, renuncia ao cargo no conselho fiscal da Varig. Para piorar o problema, o Interventor não reconhecia como legal o contrato de subvenção assinado no governo passado pois era preciso que a Assembléia do Estado o tivesse aprovado. Fato não ocorrido devido ela ter sido dissolvida antes de dar o parecer sobre a solicitação. Também não concordava com os termos integrais do contrato por achá-lo por demais oneroso ao Estado. Neste momento, entram em cena o advogado Adroaldo Mesquita e o Secretário da Fazenda do Estado, o Sr. Francisco Antunes Maciel Junior. Tornam-se personagens essenciais para a manutenção da empresa naquele momento.

O advogado Adroaldo Mesquita substitui o Major Bins à frente do Conselho Fiscal e envia um ofício no dia 19 de outubro de 1931 ao Interventor Federal, pedindo providências dentro do prazo de 24 horas, sem resposta. Foi então provada a força de um simples bilhete, não oficial, porém intermediário de uma ameaça de proporções sociais e públicas. Segundo relato do próprio Adroaldo Mesquita, o bilhete dizia:

“Se dentro de 24 horas, a Varig não receber o que lhe é devido, convocarei a Assembléia Geral, dissolvê-la-ei e, em manifesto ao Rio Grande do Sul, darei as razões de meu procedimento”.

(Adroaldo Mesquita, 1979, Entrevista concedida para o setor de imagem e som do Museu Varig).

No mesmo dia, Adroaldo Mesquita é chamado na presença do Interventor que dirigiu seu pleito para o Secretário da Fazenda do Estado, o Sr. Francisco Antunes Maciel Junior.

Outro importante aliado que se revelaria um grande articulador da empresa naquele momento e em oportunidades futuras.

O Sr. Francisco Antunes Maciel Junior¹²⁸, conhecido como Antunes Maciel, também era advogado e proveniente de família de políticos desde os tempos do Império. O então Secretário de Estado dos Negócios da Fazenda, juntamente com o Procurador Fiscal, o advogado Carlos Heitor de Azevedo, amigo de turma de Adroaldo Mesquita, finalizam o processo dando parecer positivo em favor da Varig. O processo segue pelas mãos de Adroaldo Mesquita, com o despacho de “*Pague-se*” até a presença do Interventor Flores da Cunha que finalmente assina o documento.

Em tom comemorativo, após a liberação dos recursos, o relatório, de 23 de outubro de 1931, feito pelo Secretário da Fazenda Antunes Maciel e destinado ao Interventor, foi igualmente publicado no jornal, *A Federação*, em 11 de novembro do mesmo ano, transcrito a seguir:

“Mais um assinalado serviço acaba V.Excia. de prestar ao Rio Grande do Sul, autorizando esta secretaria a rescindir o contrato entre o Estado e a Empresa de Viação Aérea Rio Grandense, firmado pelo Governo passado, em 24 de abril de 1930, e a assinar novo contrato, menos oneroso. Reata o Rio Grande o seu serviço aéreo, interrompido há meses, em vistas das condições precárias em que se achou a empresa”.

(Parte integrante do relatório de 1931. Apresentado ao Interventor e assinado por Antunes Maciel).

O que tinha demorado mais de um ano para se consolidar, portanto, leva apenas alguns dias após um bilhete ameaçador e a realização de importantes contatos com diversas instâncias do poder público. A Varig, neste período, fica sob a tutela de pessoas influentes do governo do Estado e da União, como é o caso de Oswaldo Aranha, que chega a enviar uma carta para Flores da Cunha solicitando ajuda urgente para a companhia. O próprio Adroaldo Mesquita no ano de 1931 assumiu o cargo de Membro do Conselho Consultivo do Estado. Isso sem falar no retorno do Major Bins, após a assinatura do contrato, nas articulações entre o estado e a empresa, como fiscal do Estado.

Ainda hoje, apesar do discurso liberalizante direcionado para a atividade empresarial, as solicitações de ajudas financeiras estatais para o setor de aviação como um todo e, para a Varig, em particular, ainda repercute com força nas falas dos presidentes das companhias aéreas. Nesse território a presença e apoio do investimento estatal são maciços. São

¹²⁸ Nos anos de 1915, 1921, 1924 e 1930, foi eleito deputado federal por diversas legendas. Em 1929, participou das negociações para dar apoio à candidatura presidencial de Getúlio Vargas. Participou da conspiração e do movimento armado que em outubro do mesmo ano levou Vargas ao poder, e em seguida foi nomeado secretário da Fazenda Rio Grande do Sul. Manteve-se, junto com Flores da Cunha, fiel a Vargas.

percebidos quase como uma obrigação do Estado. Desde as concessões de rotas até as ajudas financeiras, diretas ou indiretas. A análise sobre o empresariado brasileiro e o Estado feito pela antropóloga Lívia Barbosa (1996b) é emblemática no que tange ao padrão das relações existentes entre eles e, neste aspecto, se encaixa como uma luva (desde sempre) no universo aviatório:

“O investimento privado é concebido e imaginado como uma consequência condicional do investimento estatal. <<Se o governo entrar, se o governo investir, se o governo comprar, então faremos isso ou aquilo>>. Ou seja, ser empresário privado no Brasil, principalmente o de grande porte, não se constitui necessariamente como atividade estritamente individual, caracterizada por uma visão de mundo que comporta pioneirismo, risco e desconhecimento”.

(Barbosa, 1996b:12)

Além do pagamento da dívida com a empresa alemã, o governo se comprometeu a: subvencionar a Varig na proporção da quilometragem efetivamente percorrida pelos seus aparelhos, na razão de dois mil réis por quilômetro; ceder e construir aeródromo para uso da empresa Varig, hangares desmontáveis, oficinas e outras instalações; construir outros campos de pousos municipais; avalizar a importância de 66.800 dólares, destinada à compra de dois aparelhos e material de reserva, para a reconstituição da empresa; ceder, por empréstimo e gratuitamente, para os serviços de natureza comercial, o avião “*Nieuport-Delage*”, de sua propriedade.

Apesar da subvenção recebida do governo brasileiro, a empresa ainda recebia apoio da empresa alemã Lufthansa, como se pode constatar no depoimento do Sr. Antunes Maciel, em artigo enviado pelo mesmo para publicação no Jornal Correio do Povo de 1962:

“Princípios de 1932. No ramo da aviação comercial, a “Varig”, era uma crisálida. (...) O Estado a subvencionava-a, se não me engano, com sessenta contos mensais, um dinheirão naquela época, secundando de certo modo a empresa alemã que amparava com auxílio técnico a sua formação, a ‘Lufthansa’”.

(Francisco Antunes Maciel Jr., 1962).

Em contra partida, a empresa além de manter a escola de aviação, com os aviões cedidos pelo Estado, a título de empréstimo, se comprometia de matricular, por ano, até dez alunos da Brigada Militar. Uma outra exigência talvez mais importante para os valores que norteavam a base para a formação da empresa na época, segue transcrita abaixo:

“A ‘Empresa de Viação Aérea Rio Grandense’ obriga-se a dotar o Estado do Rio Grande do Sul de uma organização de linhas aéreas regulares e de campos municipais, e a cooperar, por todos os modos, para o progresso da aviação no território nacional”.

(Parágrafo X, do Decreto Lei N.4.880, de 23 de outubro de 1931).

O decreto, ao estabelecer objetivamente a contra-partida da instituição, ou seja, prover, munir, favorecer o Estado e, conseqüentemente, o País de linhas aéreas regulares, está chamando a atenção para outro ponto importante. A empresa além de fornecer formação para os militares, isto é, funcionários representantes do interesse da Nação, contribuiu para a construção de uma identidade social cujo valor está encarnado no domínio do território e do espaço aéreo brasileiro. Ou melhor, a Varig, nas palavras de muitos funcionários, se confunde com o Brasil, ou mais ainda tem o poder de transportar o próprio país em seus aviões. Ao estabelecer vôos em todo o território nacional a empresa finda por representar a comunidade brasileira e seu lugar de direito.

Contribuir, *cooperar, por todos os modos, para o progresso da aviação em território nacional* é, seguramente, uma experiência simbólica autêntica, permitida para aqueles funcionários que declararam estar, a partir do seu trabalho, ajudando a construir um país. Uma experiência simbólica que remete, as argumentações existentes no artigo de Lévi-Strauss (1973) sobre *‘A Eficácia Simbólica’*, no qual o autor mostra como do ponto de vista da eficácia a recondução mental do sentido se sobrepõe a todas as verdades de qualquer processo objetivo. É só nesta intensidade, que se mantendo do ponto de vista da antropologia, se pode medir os elementos que constituem o universo simbólico de uma empresa capaz de fornecer, não apenas elementos para a construção de identidades sociais mas também elementos para a tomada de consciência da própria identidade nacional.

Para que não se perca o fio da meada, outro ponto de aproximação com o Estado, se mostra a partir da forma como a fiscalização é exercida sobre a empresa. O Governo do Estado igualmente no parágrafo III do referido Decreto estabelece que *“exercerá, por intermédio de um representante, rigorosa fiscalização sobre todos os negócios da empresa”*. Sendo assim, em 11 de novembro de 1931, após a publicação do Decreto Lei, o escolhido para exercer a *rigorosa fiscalização* prevista é nada mais, nada menos, que o próprio Major Alberto Bins. O Major Bins, sócio-fundador da empresa, retorna à cena, desta vez representando oficialmente os interesses públicos e é nomeado fiscal do governo junto à empresa. A situação remete à fábula da Raposa tomando conta das galinhas.

As lutas entre os especialistas da produção simbólica (Bourdieu, 1989), no entanto, continuavam e a ameaça de fechamento ressurgiu nos meses iniciais do acordo (1932) quando o Interventor Federal não muito satisfeito com a dotação orçamentária enviada mensalmente para a Varig, decide suspender a subvenção. A intenção do Interventor, porém, é devidamente bloqueada pela ação consciente do Secretário de Estado, o Sr. Antunes Maciel. Segundo declaração do próprio Secretário:

“Certo dia, à mesa do almoço, no Palácio Piratini, Flores da Cunha, então Interventor, sendo eu Secretário da Fazenda, deu-me a seguinte ordem: <<Suspenda a subvenção à Varig. Tenho a impressão de que o empreendimento não vai adiante. Parece-me dinheiro perdido.>> (...) Calei. Éramos amigos íntimos, desde os bancos acadêmicos, em São Paulo, da mesma turma (...) Calei e não faltei a entregar pontualmente a subvenção. Passados dois meses, chegou-lhe ao conhecimento que o auxílio continuava a ser prestado, em desobediência à sua determinação. Sobrececho carregado (...) encrespou-se e interpelou-me: <<É certo que continuas a subvencionar a Varig?>> Sereno respondi pela afirmativa, ‘tout court’ (...). Treplicou: <<Afim! Quem manda aqui, eu ou tu?>>. Sempre calmo e firmado na fraternal intimidade, retruquei que quem mandava era ele, Interventor, mas o cumprimento de certas resoluções se chocava com a minha consciência (...) executá-la seria quiçá decretar o fim da <<Varig>>, remorso que eu não quisera ter (...). A subvenção foi mantida”.

(Francisco Antunes Maciel Jr., *Correio do Povo*, Porto Alegre, 1962).

Esse é um dos episódios consagrado por seu fundador como *uma tremenda batalha pela Vida ou Morte da Varig*, num tempo de *lutas desesperadoras*, no entanto, curiosamente o importante papel exercido por Antunes Maciel nesta batalha cai no esquecimento de Otto E. Meyer no momento em que este escreve suas memórias sobre a empresa. Motivado pela publicação em jornal dos fatos anteriormente transcritos, Otto E. Meyer, envia para o mesmo jornal da cidade de Porto Alegre uma retratação pública sobre seu lapso. Nesta ratificação percebe-se ainda mais a proximidade das relações estabelecidas entre ambos, como vemos a seguir:

“Lendo o <<Correio do Povo>> do dia 9 do corrente deparei com o artigo intitulado <<A Varig>> de autoria do distinto amigo F. Antunes Maciel, no qual são recordadas passagens da história da <pioneira> da aviação comercial brasileira e a participação do articulista nos primeiros e difíceis tempos da mesma (...). Lembro-me, porém, dos meus <<Dados a respeito da Criação e Fundação da Varig>>, com vista ao 35.º aniversário da Pioneira e do meu discurso de agradecimento na ‘Fundação Santos Dumont’, senti, moralmente uma puxadinha de orelha (...) de não me ter referido a um dos mais beneméritos amigos da Varig (...) mais ainda tratando-se do antigo Ministro de Estado da Justiça e Negócios Interiores que, com muita boa vontade em 8 de fevereiro de 1934, me tem declarado cidadão brasileiro”.

(Otto E. Meyer, Correio do Povo, Porto Alegre, 1962).

Apesar da participação de Antunes Maciel não ser de modo algum insignificantes na vida de Otto E. Meyer, ela não escapou do esquecimento, seja ele consciente ou involuntário. Por outro lado, a luta pela assinatura do contrato de subvenção e o decreto que legalizava a compra das 1050 ações pelo Governo do Rio Grande do Sul se tornam aparentemente dados corriqueiros e até de pouca importância para o registro oficial do fundador. Natural que a gravidade dos prejuízos materiais do empreendimento sejam minimizados em detrimento dos lucros que finalmente a empresa vem apresentar coincidentemente somente após o recebimento das subvenções e apoio do governo no ano de 1932. Como se pode verificar o fundador sempre buscou demonstrar que o sucesso da empresa em todos os níveis era devido a uma capacidade intrínseca da empresa e de seus funcionários, com isso, ele não faz correlação entre os lucros auferidos pela empresa e a ajuda recebida pelo governo à época. Sobre os lucros, Otto E. Meyer registra:

“Relatório e Balanço da Diretoria da Varig sobre a atividade desenvolvida no ano de 1932, (publicada no Diário de Notícias). O Balanço e a Conta de Lucros e Perdas apresentam o primeiro saldo positivo da empresa, e assim sendo, o início da recuperação do seu capital, totalmente perdido nas tremendas lutas dos 4 primeiros anos de sua existência”.

(Otto Ernst Meyer, 1962)

A influência de determinadas pessoas-chaves no jogo político e econômico nacional para o engrandecimento da empresa igualmente se mantém fora do discurso oficial da empresa. O peso decisivo das contribuições de Antunes Maciel, particularmente na concessão do título de cidadão brasileiro para Otto E. Meyer e no repasse de verbas públicas, faria dele um aliado determinante para a recém-empresa regional de aviação. A trajetória profissional e política deste importante político gaúcho é parte da trama que marca outras ajudas recebidas pela Varig por entidades públicas no futuro.

Todos os esforços organizados pelos referidos beneméritos da empresa, no entanto, são devidamente reconhecidos e registrados por uma Assembléia Geral Ordinária dos Acionistas, realizada no dia 07 de maio de 1932, por proposta da diretoria, na qual foi votada a entrega de um passe-livre, significando transporte aéreo gratuito vitalício para: *Dr. A. A. Borges de Medeiros, Gen. Antônio José Flores da Cunha, Dr. Oswaldo Aranha, Dr. Francisco Antunes Maciel, Major Alberto Bins e Dr. Adroaldo Mesquita da Costa* (Meyer, 1962). Benesse posteriormente oferecida para aliados importantes como para o político gaúcho Leonel Brizola, que vem apoiando a empresa desde o final da década de 1950. Neste

período, a companhia passava por outra crise financeira tendo, inclusive, Ruben Berta, recebido de seus funcionários um documento assinado aceitando a redução de salários em prol do equilíbrio financeiro da empresa. Segundo Fay (2001:176), *“na época, não foi preciso tomar tal medida porque Leonel Brizola socorreu a empresa”*. Nota-se, naquela época e ainda hoje em depoimentos e entrevistas, a predisposição de alguns funcionários da empresa de se sentirem um pouco donos da Varig.

Outro tipo de contra partida oferecida pela empresa em troca das ajudas recebidas pode ser verificada pela abertura de rotas como forma de privilegiar esta ou aquela cidade do país a depender dos interesses políticos. Em carta endereçada ao próprio Antunes Maciel, quatro dias após a assinatura do decreto lei liberalizando a ajuda financeira (1931), Meyer escreve:

“É outrossim com grande contentamento que comunicamos a V.Exca., que a terra natal de V.Exca., Pelotas, será a primeira a ter o tráfego reencetado”.

(Trecho da carta de agradecimento enviada pela Varig, assinada por Otto E. Meyer, em 27/10/1931)

Em 1953, no segundo governo Vargas, Antunes Maciel foi nomeado diretor do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), função que exerceu até 1960. Em seu último ano no cargo de Diretor da instituição conduz novas lutas nas negociações para outro financiamento governamental, desta vez de dimensão federal. A Varig consegue empréstimo concedido pelo BNDE. Conforme, seu próprio relato:

“Há pouco mais de dois anos, foi, em boa parte, devido a esforços meus, que ela (Varig) conseguiu o aval necessário à aquisição dos seus primeiros <<Boeings>>, do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico, do qual era um dos diretores. O caso tornara-se difícil, devido a certas restrições de membros da Diretoria e do Conselho. Empenhei-me junto a cada um, perseveradamente e, afinal, o aval foi deferido por unanimidade”.

(Francisco Antunes Maciel Jr., Correio do Povo, Porto Alegre, 1962).

Considera-se aqui igualmente a participação da Varig na segunda campanha de Getúlio Vargas para a presidência em 1950. Conforme relato do Cmte. Bordini (1996:180), nesta época, o presidente da empresa, Ruben Berta, estabelecia vôos diretos de pessoas influentes e políticos para contatos com o então Senador Getúlio Vargas, recolhido na Estância de Santos Reis, na pequena cidade gaúcha em São Borja. Ao longo de todo o seu mandato como Senador foram vários os pedidos de licença apresentados por Vargas. Ele ocupou a cadeira intermitentemente por apenas dois anos. Foi principalmente por intermédio desta via de comunicação que Vargas pode definir melhor, em seu exílio voluntário, os passos

futuros, estabelecer contatos importantes, elaborar pronunciamentos e criar estratégias para a campanha presidencial.

Ainda no final do primeiro governo de Vargas, em 31 de maio de 1945, a Varig recebeu através do Decreto-Lei 07591 federal, sem concorrência pública, o valor anual de Cr\$ 4.200.000,00 como subsídio com o objetivo de aumentar a rede aérea para Santa Catarina, Paraná e o Rio de Janeiro.

O depoimento do Brigadeiro Nero Moura, ministro da Aeronáutica, reforça o reconhecimento de Vargas ao importante papel estabelecido pela Varig para sua segunda campanha naquele momento e reforça a constante influência e apoio do Presidente da República para com a empresa:

"em um dos primeiros despachos que tive com Getúlio, o presidente disse: 'O Berta ajudou muito na campanha, e eu gostaria que você olhasse com simpatia as pretensões da Varig, atendendo-as com boa vontade'. O Berta veio no dia seguinte apresentar suas 'pretensões'. Propôs-se assumir a rota da Cruzeiro (para Nova Iorque) sem subvenção"¹²⁹ (Moura 1996:255).

Dessa forma, a Cruzeiro do Sul, em 1952, perde a concessão de vôos com destino aos Estados Unidos para a Varig. Cabe notar que o substituto de Meyer na presidência, Ruben Berta, deu continuidade à boa ligação da VARIG com o então Presidente da República Getúlio Vargas. Ainda na década de 1950, Ruben Berta compra novos aviões com aval do Banco do Brasil e financiamento norte-americano. A empresa deixa de ser de âmbito regional e tornar-se empresa aérea de caráter nacional e internacional. Expande suas rotas domésticas para a região nordeste do país, ao adquirir a empresa aérea nordestina Aerogeral, no mesmo ano de 1952.

Sobre o episódio com a empresa Cruzeiro do Sul, a historiadora Claudia Fay, revela:

"Resumindo, em 2 de outubro de 1947, a Cruzeiro do Sul foi indicada pelo governo brasileiro para iniciar as rotas para os Estados Unidos. Durante os anos de 1948 e 1949, a Cruzeiro realizou várias viagens para os Estados Unidos, mas recusava-se a operar sem subsídios. Em maio de 1952, o Ministério da Aeronáutica cancelou a autorização concedida à Cruzeiro e a concedeu à Varig, que se propôs a operar a rota independentemente de subvenção. A Varig só começa a operar em agosto de 1955; no final do ano, passou a receber os subsídios".

(Fay, 2001:107)

¹²⁹ Citado igualmente pela historiadora Claudia Musa Fay, em sua tese de doutorado *"Crise nas alturas: a questão da aviação civil (1927-1975)"*, Porto Alegre, 2001:106. Assim como, posteriormente, pelo sociólogo Cristiano Monteiro, em sua pesquisa de mestrado sobre *"A trajetória da VARIG e o mercado da aviação civil no Brasil"*, Rio de Janeiro, 2003:06.

A empresa, conforme igualmente o registro temporal de seu ex-diretor, o Cmte. Guido Sonino (1995:33), em novembro de 1955, conseguiu a subvenção do Governo Federal para a linha de Nova York. Na prática, o governo brasileiro através da Lei 1181, de agosto de 1950, período coincidente com o início das operações da Varig para os Estados Unidos, decidia subvencionar qualquer empresa com o valor de CR\$ 10,00 por km voado no exterior, pelo prazo de cinco anos¹³⁰. Em menos de três meses de operações, portanto, a ajuda governamental foi cedida à Varig. Mais uma vez o depoimento de Nero Moura é elucidativo neste aspecto, segundo ele, buscou-se encontrar uma forma jurídica para *“amanhã não o acusarem de termos feito marmelada. Podemos dar a rota para o Berta com todo o direito, tudo certinho, para não sermos alvo de críticas.”* (Moura, 1996:106). Qualquer empresa, portanto, poderia pedir o subsídio, porém, nesta época, apenas a Varig estava com autorização para executar a rota. O estabelecimento da lei favoreceu diretamente as operações da companhia.

As ligações da empresa com presidentes brasileiros se mantêm constante em diversas conjunturas. Desde os dois mandatos de Getúlio Vargas, passando por Jânio Quadros e Juscelino Kubitschek, até nos governos militares. Outro registro histórico da participação direta da Varig com movimentos políticos foi no período da renúncia do Presidente Jânio Quadros. João Goulart, o vice-presidente, estava na China e com a ajuda de Ruben Berta, conseguiu desembarcar em Porto Alegre, onde seu cunhado Leonel Brizola organizava a resistência. Os passos estratégicos para a costura de alianças mais uma vez tiveram sustentabilidade pelo transporte de pessoas importantes na época, segundo o testemunho do Cmte. Bordini (1996:273-275), o banqueiro Walther Moreira Salles, Ministro da Fazenda e o Ministro do Exército, General Krueel, voaram clandestinamente pela Varig para não despertar suspeita entre os militares desejosos pelo golpe. Essa ação possibilitou a realização de importante reunião para definir estratégias políticas realizada em Porto Alegre. A Varig igualmente se esforça para transportar João Goulart e seus Ministros para Brasília. Jango permanece na Presidência do Brasil, entre os anos de 1961 até 1964, graças à expressiva Rede de Legalidade, montada por Leonel Brizola em 1961 para resistir ao golpe militar. O protagonismo dessas ações pode igualmente ser estendido até os funcionários da empresa na medida em que existiu uma lista assinada por vários deles na época confirmando o apoio na luta pela resistência.

¹³⁰ Segundo a Revista Conjuntura Econômica, fevereiro de 1951, p.16, o pagamento do segundo semestre alcançou um crédito de 35 milhões de cruzeiros.

As boas relações sociais e políticas estabelecidas por Ruben Berta nos anos de sua administração projetou seu nome nacionalmente, chega a ser convidado para ser Ministro da Agricultura, no período de governo de Juscelino Kubitschek, em 1956. Outro grande entusiasta da aviação, utilizava freqüentemente os serviços da empresa em suas viagens e considerava o setor prioritário para o desenvolvimento do Brasil.

O destaque social de Ruben Berta se mantém em evidência e atinge o seu ápice quando, em 1957, é homenageado pela Revista Visão: recebe o prêmio de Homem do Ano. A memória em torno de seu nome permanece acessa mesmo depois de sua morte (1966). No final do ano de 1999, ele reaparece homenageado, desta vez, pela revista Isto é, em 12º lugar na eleição para o “Brasileiro do Século”, na categoria empreendedor. Sendo o Brasil reconhecido por muitos estudiosos como um país sem memória, o lugar ocupado merece destaque sobretudo porque ficaram nos primeiros lugares personalidades como: 1) Francesco Matarazzo, considerado o pioneiro da industrialização brasileira; 2) Amador Aguiar, fundador do Banco Bradesco; 3) José Ermírio de Moraes, construiu os maiores impérios industriais do País, o grupo Votorantin. 4) Abílio Diniz, do Grupo Pão de Açúcar; 5) Antonio Ermírio de Moraes, o rei do cimento.

Muitos outros dados peculiares sobre o relacionamento da Varig com atividades políticas e com manobras envolvendo pessoal de prestígio de outras empresas aéreas são registradas em seu percurso. Algumas delas ficaram de fora da análise por representar mudanças em menores dimensões. Outras, mais recentes, serão trazidas para a tese em momento mais oportuno.

Fica claro, no entanto, que a micro-história da política local gaúcha atingiu o âmbito nacional trazendo consigo a Varig a tira colo. Os esforços empreendidos pelos dirigentes da empresa serviram para legitimar a manutenção do poder institucional que se prolonga, aparentemente, por toda a trajetória de vida da companhia, até os dias de hoje. A inegável capacidade de articulação da empresa ao envolver artistas, intelectuais, mídia, políticos, empresários e representantes importantes da sociedade, demonstra a sua preocupação com a esfera simbólica como canal importante para seus interesses. A esse respeito convém repetir o papel decisivo do que Bourdieu (1989) chama de *especialistas da produção simbólica*, sob condições de crescente competição. Condições nas quais as classes interessadas em impor a definição do mundo social conforme seus interesses, se valem de uma luta travada justamente através desses especialistas da produção simbólica (Bourdieu, 1989:11). Sendo assim, mais uma vez, em sua expansão internacional, a empresa convida para seu vôo inaugural entre Rio

e Nova Iorque, pessoas importantes da vida pública do país, conforme dados retirados de documento pertencente ao Museu Histórico da Varig:

“Participaram dessa viagem inaugural funcionários da empresa, diversas autoridades, jornalistas e convidados especiais da área econômica, social e consular de Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro”.

(Dados compilados em 2004 de documento pertencente ao Museu Histórico da Varig)

O processo de crescimento da companhia ao longo de sua história foi possibilitado por políticas públicas voltadas a seu favor e pela presença de pessoas de importância social suficientemente capazes de criar e ampliar novas condições para a produção de valor e bens simbólicos para o empreendimento. Neste capítulo buscou-se colocar em evidência os conflitos presentes nos processos de criação e manutenção da empresa, explicitando os interesses, os recursos e as capacidades de que dispõem os atores sociais, assim como, as estratégias que utilizaram ao buscar novas formas de cooperação para o seu desenvolvimento.

Tentar entender qual é o papel do governo e qual o verdadeiro peso estratégico do ramo de transporte aéreo, direciona o olhar para as ações e os discursos de alguns dos membros da diretoria e/ou pessoas a ela intimamente ligadas. As relações indicam uma troca de gentilezas entre importantes políticos e pessoas influentes da sociedade em períodos-chaves para a empresa. Seja na direção do deslocamento de políticos, seja para a concessão de linhas aéreas, seja para a concessão de dinheiro público. Os diversos envolvimento da Varig com os poderes políticos de Estado claramente configuram uma correspondência de interesses destinados a atender a classe dominante de seu tempo, e porque não dizer, configura igualmente uma relação incestuosa com o Estado, podendo, inclusive, desfavorecer demais companhias aéreas. A empresa chega a ser acusada, por alguns especialistas e protagonistas da aviação no Brasil, de conseguir o monopólio ilegal de várias rotas e ter feito a incorporação de empresas nacionais, por meio de estratégias políticas pouco transparentes, adquirindo permissão e preferência do governo federal, mesmo quando outras empresas o pleiteavam. Tudo isso coloca, com evidência, entre acusações e defesas, a dimensão política que perpassa a atuação dos atores envolvidos nesta prestação de serviços.

Não obstante, a influência do complexo jogo político orquestrado pelas elites brasileiras, a construção da peculiar identidade variguiana ainda tem como fator importante à crença na beleza humanitária e na força jurídica alimentada pela concretização da Fundação dos funcionários. Uma iniciativa que estabeleceu, pela relativa participação dos empregados, um novo modelo de gestão. Foi idealizada como a melhor maneira de socializar os lucros da

empresa. Concretizada por meio de benefícios assistenciais visando o bem estar do empregado e da família. Na prática o empreendimento esteve mais próximo de uma comissão patronal do que, necessariamente, uma representação sobre as reivindicações internas dos funcionários. Maiores detalhes sobre as peculiaridades do empreendimento serão analisados mais adiante. É preciso, no entanto, ainda neste tópico sobre as estratégias de aliança política por detrás do empreendimento, dar destaque à contínua preocupação de Ruben Berta com as variações do poder político no Brasil. Não obstante a empresa ter sido criada sob a proteção estatal, Ruben Berta, em 1945, atento à sucessão de Getúlio Vargas, preocupava-se com o enfraquecimento nacional dos políticos de origem gaúcha que até então tinham apoiado o investimento. Dessa forma procura medidas de proteção e sempre novos aliados para eventuais turbulências em cenários políticos adversos.

A crença nos valores humanitários da Fundação, associados à preocupação com a manutenção da empresa de origem gaúcha, também foram fatores motivantes para o Estado do Rio Grande do Sul apoiar a iniciativa. Segundo um dos presidentes da empresa, Hélio Smidt, em entrevista para a Revista Senhor, no ano de 1985:

“O Ruben Berta, exatamente neste ano de 1945, acabou por realizar uma idéia que ele já vinha alimentando há algum tempo, que foi a de fazer da Varig uma Fundação para seus funcionários. Isso ele conseguiu, também, graças ao desprendimento de acionistas e do próprio governo (Rio Grande do Sul), que era um dos maiores acionistas na ocasião, fazendo com que eles desistissem do direito da subscrição de aumento de capital. Desistindo dos aumentos de subscrição, esse aumento de capital ficava em poder da Fundação dos Funcionários”.

(Hélio Smidt, Revista Senhor, 1985:5).

A valorização da imagem da companhia tem ligação direta com o valor dos investimentos a fundo perdido feita pelo Estado. Os diretores da empresa, seus informes internos e por, conseqüência, a maioria dos funcionários da companhia dizem que os investimentos além de garantir emprego e trabalho de boa qualidade, justificam-se por um objetivo maior que é servir o Brasil. Inúmeros exemplos podem ser dados sobre os riscos e as perdas provenientes do investimento neste tipo de atividade. Alguns deles já foram mencionados aqui. Para as empresas aéreas assim como para o Estado brasileiro a absorção do aumento do preço dos aviões sempre foi um negócio desvantajoso financeiramente. O preço pago pelo aumento no tamanho das aeronaves e da tecnologia mundial, lê-se americana e européia, alcança níveis estratosféricos no decorrer de todos estes anos. A aquisição do primeiro avião da empresa, o Dornier Wal, representou um custo alto e foi absorvido pelo

governo do Rio Grande do Sul. Foi, inclusive, considerado superfaturado pelo próprio incorporador alemão, Otto E. Meyer. Quando o Brasil, finalmente, entra na era dos jatos (final dos anos 1960) os custos sobem ainda mais e em menos de 30 anos, como afirma Guido Sonino, antigo diretor da empresa Varig, *os preços de fábrica dos aviões haviam passado de US\$ 5,7 milhões por um 707 para os US\$ 135 milhões de um 747-400* (Sonino, 1995:48). Uma vez mais se percebe que apesar de ser uma atividade deficitária o valor dos investimentos incorpora valores importantes para a imagem nacional. A entrada de novos aviões na frota da Varig reproduzia nos brasileiros a sensação da entrada e permanência definitiva na modernidade, pelo menos no que se refere ao transporte aéreo mundial. Enquanto o consumidor de automóveis no Brasil, por muito tempo, não teve muita opção na troca do carro velho por um reluzente modelo, o consumidor de passagens aéreas tinha ao seu serviço sempre as mais modernas aeronaves do mundo. Em resumo, mesmo apresentando custos altos, mesmo com a possibilidade de perdas mais elevadas por assentos não vendidos em aeronaves maiores, mesmo sustentando um empreendimento ou uma empresa deficitária, o investimento do Governo Federal a fundo perdido pode ser considerado lucrativo para os Estados-Nações em termos de força política e imagens de grandesa e desenvolvimento. De tal maneira que a majoração do preço dos aviões a jato e os juros cobrados para o financiamento, não afetou os re-investimentos realizados por diferentes governos. Segundo Sonino (1995:48):

“Isso (aumento dos custos), porém, não afetou o clima de orgulho e de euforia das companhias aéreas, e dos respectivos governos e usuários, como se essas máquinas maravilhosas fossem um símbolo da pujança dos países cujas bandeiras representavam (...) No Brasil, o entusiasmo pelos jatos foi contagiante e uniu empresas e governo (...) a renovação da frota contou com a contribuição financeira federal”.

Do ponto de vista etnográfico atual os auxílios governamentais tornaram-se mais restritos e o jogo político, aparentemente, não mais beneficia o Grupo Varig. Os dados mais recentes sobre a política e as relações da empresa com o Estado serão analisados em outro capítulo.

Cabe ainda salientar, que a empresa se modifica completamente com relação às influências identitárias interna. Outrora a direção da empresa se dividia mais claramente de acordo com as nacionalidades dos imigrantes alemães e italianos. Apesar da predominância de chefias ainda descendentes dessas “*linhagens*”, a empresa, hoje em dia, segundo aspectos meramente representativos se distingue por ser uma empresa brasileira situada na periferia do capitalismo. Por outro lado, o espírito de grupo que buscava ser forjado desde o início tinha como expectativa a criação do sentimento de família no interior da organização. As

Assembléias e Relatórios do Colégio Deliberante tornavam-se exemplos fiéis da necessidade de cultivar a crença neste objetivo. Ora reiteravam com imagens fotográficas, a própria “família Varig” munida de seus uniformes e símbolos de diferenciação. Ora divulgava as idéias dos dirigentes da companhia, atestando que *“o sentimento de clã tem em verdade, na empresa uma força vigorosa, e é o fator psicológico principal sobre o qual devemos basear nossa união e ação”* (Berta, Ruben. 9ª Assembléia do Colégio Deliberante, 1952).

Os fatores intangíveis que são, geralmente, difíceis de quantificar, estão relacionados à discussão e definição dos rumos do processo de desenvolvimento da atividade no Brasil, diretamente implicados com o próprio crescimento do Brasil. A empresa aparece misturada às importantes decisões sobre o futuro do domínio aéreo nacional, estendido igualmente ao internacional.

Os atores envolvidos, portanto, percebem-se, inexoravelmente, importantes nestas conquistas, apesar de nem sempre terem consciência de que participam de um jogo dependente de dotações de capital social, de processos históricos de construção, de mudança institucional, e ainda de fatores, como o poder da informação, principalmente, sobre a direção dos arranjos e rearranjos políticos possíveis.

A trajetória dos primeiros anos da empresa incluindo os anos subseqüentes à saída de seu fundador aponta regularidades e rupturas das tradições, das práticas e representações socialmente articuladas pelos seus dirigentes com o objetivo de ostentar a importância simbólica de principal empresa aérea brasileira no cenário nacional e internacional. A busca sempre foi pela legitimação e a manutenção do poder institucional desta imagem. Analisar as mudanças que ocorreram é também entender como os agentes construíram e desconstruíram sua identidade levando em conta as contradições existentes na vivência do cotidiano do trabalho.

3.3 – A PRESENÇA DA CONFRARIA DA FUNDAÇÃO RUBEN BERTA.

“No cotidiano de trabalho, predominava a satisfação com a experiência profissional na companhia, pelo tratamento <<digno>> dispensado aos trabalhadores, pela política de benefícios sociais e pelas próprias oportunidades de qualificação profissional, todos relatados por meio de inúmeros exemplos. Salários que nunca atrasavam, pagamento de horas-extra, os espaços de lazer e sociabilidade proporcionados pela empresa, o orgulho pelo pioneirismo e modernidade associados à sua atividade-fim e a esperança (poucas vezes realizada) de trabalhar <<no vôo>>, serviam também de motivação”.

(Alexandre Fortes, *Nós do Quarto Distrito*, 2004, p.218).

A relação entre a Varig e seus empregados teve a presença permanente da Fundação Ruben Berta, antiga Fundação dos Funcionários da Varig, estabelecida no ano de 1945, como intermediária. Porém, antes mesmo da consolidação da simbiose da Varig com a Fundação, a política de benefícios para fins assistenciais, culturais, humanitários, já eram características da administração da companhia. A criação da Fundação foi mais consequência desta política do que uma inovação de procedimentos em si.

A história oficial da Fundação (e diga-se de passagem da maioria dos entrevistados questionados) é a de que ela foi formada por inspiração do presidente. Até hoje Ruben Berta é lembrado como aquele presidente que verdadeiramente se importava com seus funcionários. Por isso, a essência da Fundação é referendada ao seu modo de pensar e agir sempre em benefício do funcionário ou como pretende o discurso oficial, da família Varig. Além das convicções pessoais, reforçadas pela memória coletiva, a pesquisa histórica vinculada pela empresa, sobre os motivos do fundador para criá-la, foram inspiradas na doutrina da Encíclica “*Rerum Novarum*”, do Papa Leão XIII, de 1891, e no Contrato Social de Jean Jacques Rousseau, criada para resolver as questões antagônicas entre o empresariado industrial e os trabalhadores assalariados. A Encíclica consolida-se como uma reação do catolicismo no campo econômico-social, com princípios mais humanos no trato para as questões entre capital e trabalho. Apesar de Ruben Berta ser luterano, são estas as explicações dadas pelo próprio fundador ao tentar convencer os acionistas (inclusive o Estado de Porto Alegre) a doarem suas ações para a Fundação idealizada.

A Fundação dos Funcionários Varig se transforma então em controladora da empresa e durante sua trajetória estabelece-se como mantenedora de diversas outras¹³¹. Apesar dos meios de produção do serviço ser de propriedade privada (a Varig sempre foi uma Sociedade Anônima), e os seus trabalhadores, reconhecidos assalariados, o valor do trabalho na empresa esteve além da natureza capitalista da relação. O grau de exploração do trabalho foi constantemente permeado pelos benefícios e ajudas prestados pela empresa aos seus funcionários e dependentes. A atitude paternalista e o todo da assistência oferecida está claramente exposto na antiga poesia, veiculada pelo: *O nosso Boletim: Grêmio Recreativo da Fundação dos Funcionários da Varig*, de publicação mensal, em novembro de 1957.

O Funcionário e a “Fundação”: HISTÓRIA REAL

Autoria de Manoel Azevedo (Extraído do informe: “*O nosso Boletim, n.5, pgs. 1-5*”)

¹³¹ Cf. publicação sobre os 40 anos de Fundação, 1985. Nos meados dos anos 1980, além da própria Varig, razão de ser da Fundação, ela controlava 22 empresas com fins lucrativos com aproximadamente 31 mil empregados e duas empresas coligadas (organograma em anexo da tese).

*Vou contar uma parte
Da história real de um casal.
Vós sabeis quem são.
É muito amigo nosso.
É só prestar atenção.
Ele às vezes discute com ela,
Por falta de compreensão.
Sabem quem é, não?
Vou dizer, então:
É o sr. Funcionário.
É a d. Fundação.*

*O funcionário entra na “VARIG”,
Ainda mais se é solteiro
Pretende logo saber
Onde fazer a refeição.
E um colega lhe diz: “Ora! Onde?
No refeitório da Fundação!”*

*Imediatamente oferece-lhe
Vales de antemão,
Ao que ele diz: “Não adianta é muito longe. Eu
não tenho a condução”.*

*E o colega lhe diz: “Por isso não te amofines.
Tu vais e volta de graça
No ônibus da Fundação”.*

*Passados mais alguns meses,
Está chegando o verão.
O funcionário diz que não tem sapato,
não tem camisa, nem calção.
Mas não lhe falta quem lhe ensine:
“É ali a loja da Fundação”.*

*O rapaz que já está noivo
E prá casar está em prontidão
Diz que não pode comprar os móveis, Porque
está mal a situação.
Mas não falta quem lhe dê o palpite:
“Porque tu não metes um empréstimo na
Fundação?”*

*O funcionário casado,
Pensa na alimentação
Mas nunca fez rancho em venda*

*Nem sabe fazer uma relação
Mas vem um outro e lhe dá a barbada:
Porque não pedes uma pronta, no armazém
da Fundação?”*

*O funcionário vai mudar-se, com a família. Não
pode mais morar na pensão.
Arruma uma casinha boa
Aqui para os lados de S. João
Mas diz que o dono da casa é sabido
E não quer nada de caução.
Mas já outro lhe abre os olhos: “Porque tu não
pedes uma fiança na Fundação!”*

*Com três meses de casado
A esposa começa com a enojação
E o funcionário – coitado! –
Também fica na aflição.
Mas outro colega conforma e diz:
“Porque tu não levas
Aos médicos da Fundação?”*

*Passados mais alguns meses
Melhora a situação.
E a esposa lhe diz sorrindo:
“Vamos ter um herdeiro bonitão.
Ao que ele diz: “E os 1.500 da parteira?”
Diz a sogra: _ Mas um caso como êste,
Tu pedes à Fundação!”*

*Passado mais algum tempo.
Morre o pai, a mãe ou um irmão,
E o funcionário com mulher e filhos
Já sabe sair da má condição,
E pensa logo consigo:
“Vou pedir um auxílio
No caixa da Fundação!”*

*Aqui termino esta história
Creio que prestaram atenção
E também já devem ter
Formado uma conclusão:
“É que as vezes, aparece um ingrato
Que ainda se queixa da Fundação”.*

Porto Alegre, 30 de novembro de 1957.

Outro dado inexplorado pela história oficial da empresa é a manutenção de intenso contato estabelecido por Ruben Berta com a Alemanha. Numa de suas viagens resolveu estar a par de todos os dados relevantes da Fundação Alemã Carl Zeiss, criada em 1889. A organização agia como sustentáculo de uma rede de atividades industriais na zona óptica. Ela, na verdade, teve papel importante na tomada de decisão de Ruben Berta e serviu de inspiração para a formação de sua própria Fundação. A pesquisa de grande fôlego feita pela socióloga Jussara Gonçalves sobre a Fundação dos Funcionários da Varig, realizada em 1987, ratifica a informação colhida em entrevistas feitas em Porto Alegre e acrescenta que a Fundação Carl Zeiss foi considerada como uma das precursoras das leis trabalhistas (férias pagas, limitação das horas de trabalho, auxílio doença etc.) instituídas muito mais tarde na Alemanha (Gonçalves, 1987:223). Mais uma vez é um modelo (devidamente esquecido) de gestão inspirado na Alemanha, adaptado à realidade e atualidade brasileiras de 1945, que está na base para a formação da Fundação de Funcionários da Varig.

A poesia da página anterior é de autoria de um funcionário e expressa os valores e benefícios, a maioria deles, ainda presentes até julho de 2006. O texto registra igualmente a insatisfação de alguns com a Fundação. Revela que mesmo naquele período, a unanimidade quanto às decisões tomadas na simbiose entre Varig e Fundação, não era garantida. Na década de 1940, antes mesmo da instalação de uma rede de supermercados em Porto Alegre, a empresa montou armazéns¹³² para atender exclusivamente a demanda dos clientes internos, onde as mercadorias eram vendidas ao preço de custo. Com direito a entregas a domicílio e remessas para diversas localidades interioranas através da utilização de espaços vazios dos aviões. Hoje em dia os supermercados da Varig não existem mais, porém nos anos de pesquisa para a tese foi possível observar que na cidade de Porto Alegre e no Rio de Janeiro, determinadas empresas produtoras de alimentos (como *Bauduco*, entre outras), mandavam um caminhão com seus produtos até as dependências da empresa. Lá elas eram oferecidos com preços inferiores ao do mercado. O funcionário ainda tinha a vantagem de fazer o desconto posterior em folha de pagamento.

A companhia supria uma cantina (desde 1947, base operacional de Porto Alegre) exclusiva para trabalhadores em horário de serviço. Posteriormente, implanta além das

¹³² O início do atendimento de armazém aos funcionários em Porto Alegre ocorreu no ano de 1947, no Rio de Janeiro e São Paulo em 1955, em 1959 foi inaugurada a filial da Fundação em Recife constituída igualmente de armazém. Em 1965 foi inaugurado o armazém em Salvador, fechado em 1967 devido ao elevado prejuízo. Nesta cidade, surge a primeira rede de supermercados conveniados em substituição dos armazéns da companhia. As compras eram realizadas a prazo, o funcionário tinha 45 dias e o pagamento passa a ser operado por ordem de pagamento. Nos anos 1970 a rede privada de supermercados ainda se expande, para no ano de 1975 ser totalmente substituída por convênios externos (Relatórios Anuais da Fundação de Funcionários Varig).

cantinas, restaurantes em Estados com maior número de funcionários (1955): Porto Alegre (Aeroporto), Rio de Janeiro (Santos Dumont, Área Industrial da Ilha do Governador, Terminal de Carga do Galeão) e São Paulo (Congonhas e Guarulhos). Em locais reservados para alimentação, a higiene e os cuidados devidos, eram controlados por técnicos especializados, como nutricionistas e médicos. Indicações sobre o valor nutritivo dos alimentos também constavam da alimentação balanceada oferecida. Os restaurantes tinham divisões a depender do público pagante. Os restaurantes “tipo B” ofereciam refeições mais simples com preços inferiores ao preço de custo. O valor real de custo do prato começou a ser cobrado apenas nos restaurantes “tipo A”, criados em 1966. Nas cidades onde não existia um número de funcionários que justificasse a criação e manutenção de restaurantes próprios da empresa, os funcionários recebiam “*ticket alimentação*”¹³³. Nos anos 1970 a preocupação com o controle da qualidade dos alimentos e a harmonia com a necessidade dos funcionários inspirou a criação do setor de Dietoterapia, sob a coordenação do Serviço Médico local. Os custos com refeições e produtos alimentícios dos armazéns que não eram repassados para os preços cobrados ao consumidor/empregado eram absorvidos pela Fundação¹³⁴. Nos anos 1980 e meados de 1990, ocorreu a ampliação de alguns serviços prestados: convênios de saúde, venda de remédios com descontos em farmácias conveniadas, melhoramento dos restaurantes e dos cardápios, colônias de férias para as crianças, novas áreas de recreio em diversas cidades do Brasil, acompanhamento médico durante a gravidez e aos recém-nascidos. Muitos funcionários demitidos no ano de 2006, entrevistados no Rio de Janeiro e em Porto Alegre, nasceram e foram atendidos, pelos médicos da Fundação. Consultas eram realizadas desde a gestação até a pediatria. Eram funcionários filhos de antigas funcionárias. Como eles dizem: “*Nós, literalmente, nascemos dentro dessa empresa*” (sic).

O transporte, igualmente, foi oferecido pela Varig não só para garantir a chegada dos funcionários até os aeroportos como também para levá-los das áreas administrativas da companhia até o local onde pudessem realizar suas refeições, retornando em seguida¹³⁵. A empresa mantinha uma linha regular, com ônibus novos e confortáveis, exclusivos para atender os clientes internos, nos trajetos do aeroporto Santos Dumont até o Galeão (Ilha do Governador) e no de Congonhas até Guarulhos e vice-versa, além dos trajetos já referidos efetuados para levar os empregados para almoço, jantar e ceia (no caso para funcionários em

¹³³ O “*ticket alimentação*” é um benefício concedido ao funcionário com custo em média de 11% a 15% do valor repassado ao empregado.

¹³⁴ No ano de 1983, 1986, por exemplo, os custos das refeições servidas no restaurante “tipo B”, absorvidos pela Fundação foi de respectivamente, 57%, 61% do total (Relatórios Anuais da Fundação de Funcionários Varig).

¹³⁵ Este serviço começa a ser oferecido na década de 1950 e se mantém até o ápice da crise da empresa no início do ano de 2006.

horário noturno do aeroporto do Galeão para a área industrial, Ilha do Governador, vice-versa).

A hierarquia para acesso aos ônibus da empresa era religiosamente seguida. Entrava primeiro a equipe técnica, nesta ordem: comandantes, co-pilotos, comissários; no ritmo da graduação de autoridade e tempo de casa vinha o pessoal de atendimento do aeroporto: gerentes, supervisores e despachantes em geral, seguidos pelos funcionários da manutenção, balanceiros, os seguranças da empresa, se ainda sobrasse assentos. Quando ocorria excedente de número de funcionários, ou se esperava o próximo ônibus, geralmente uma média de 15 a 30 minutos depois, ou se tomava uma condução por conta própria.

Em termos de preparação profissional a empresa sempre buscou atender a demandas de aperfeiçoamento técnico. Mesmo iniciativas de cursos para dependentes de funcionário com o objetivo de complementação de renda, como corte e costura, culinária, cabeleireiros, artes diversas, crochê e tricô, chegaram a ser oferecidos até meados dos anos 1990 em algumas cidades (Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, entre outras). Eventos comerciais em locais públicos eram promovidos pela Fundação em benefício do funcionário. Áreas da Fundação de grande circulação para vendas, como é o caso dos prédios administrativos do Santos Dumont, serviam para instalações de feiras. Comercializavam produtos artesanais feitos pelos dependentes, por aposentados ou mesmo pelos funcionários ainda na ativa. Até o ano de 2005 as feiras, a depender dos produtos oferecidos (doces, roupas, artesanato etc.), funcionavam com intervalos, semanal e mensal, nas cidades de Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo (sic).

A empresa estabeleceu convênios com Universidades Públicas e Particulares, oferecendo bolsa de estudos em algumas Instituições privadas em troca de passagens aéreas, independente do curso escolhido pelo profissional ou seu dependente. O mérito para a concessão das bolsas levava em conta, além do salário, as condições sociais do trabalhador. No entanto, concessões privilegiadas sofriam apadrinhamento constante. Apesar de relatos velados era difícil não demonstrar insatisfação quando filhos ou mesmo parentes de diretores ou figuras pertencente ao Colégio Deliberante, eram beneficiados com bolsas integrais em detrimento dos dependentes de funcionários que ocupam funções mais modestas.

As mais recentes iniciativas da empresa no âmbito do aperfeiçoamento interno foi um convênio com a PUC do Rio Grande do Sul (1994) e a Universidade Federal Fluminense (1999). Dessa vez a especialização foi mais específica e direcionada para aproveitamento nos quadros da empresa. Os empregados assistidos nestes dois casos ocupavam cargos mais

privilegiadas no seio da companhia. Um convênio de grande porte foi estabelecido com a PUCRS, em Porto Alegre, desde 1994, onde foi criado em outra iniciativa pioneira, o curso de Ciências Aeronáuticas, antes não havia uma formação correspondente na Educação formal. Esta ação permite assim que a escolaridade mínima para a função de comandantes e pilotos numa empresa aérea pudesse ser elevada para a categoria de 3º grau, resolvendo de vez a questão incômoda no *currículum* escolar dos pilotos, até então enquadrados como possuidores apenas do nível técnico de ensino. Com o tempo e com a inclusão de profissionais formados em universidade no corpo funcional da empresa, o poder do piloto começa a ser ameaçado quando está em jogo situações que exigem lógicas gerenciais diversas do puramente técnico. Não ter vivido um processo de aprendizado universitário passou a enfraquecer a força da autoridade outrora inquestionável do comandante. A imagem do comandante diante da sociedade em geral e a família em particular, diante da falta de formação superior igualmente tinha um peso, como na declaração que segue:

“Você sabe, antes a gente não tinha formação universitária, você imagina, somos o comandante de um vôo, responsáveis pela segurança de muitas vidas, porém, nossa formação não permitia estar no grau superior (...) Meu pai vivia gozando com a minha cara: ___ Meu filho se você for preso, nem direito à prisão especial você vai ter (risos). Ai, eu acabei, eu mesmo acabei optando em fazer uma faculdade, por minha conta mesmo”.

(Jaime, Piloto 57 anos de idade, 38 anos de Varig, aposentou-se em março de 2003, três anos antes do previsto).

Pesquisa realizada entre os pilotos da Varig, igualmente, conclui:

“Outra questão interessante no que se refere a relação entre pilotos e seus pais diz respeito à questão intelectual, uma vez que o índice de pais com cursos de pós-graduação completo é expressivamente maior do que o índice dos filhos com cursos de pós-graduação completo, revelando uma característica descendente de especialização, em oposição ao processo de formação pós-graduada da população em geral, cujas as taxas de formação superior são mais elevadas, em números relativos e absolutos, do que as taxas de quatro décadas atrás, moda da distribuição das faixa etárias do grupo.”

(Arretche & Villas-Bôas, 2002:183)

A segunda iniciativa de profissionalização fora do âmbito da empresa, ficou conhecida como o Curso Varig de Administração – CVA, funcionou segundo informações colhidas no Departamento de Ensino, entre os anos de 1999 e 2001. Resultou na produção de

aproximadamente 200 monografias¹³⁶. Além, evidentemente, dos funcionários baseados no Rio de Janeiro, foram beneficiadas as bases de Porto Alegre e São Paulo. A empresa custeava o transporte, hospedagem e alimentação dos participantes de fora do Rio.

No âmbito da saúde física e mental, a Fundação buscou operacionalizar um caixa para aposentadoria e pensões¹³⁷. Proporcionou assistências: social, médica, ambulatoriais¹³⁸, hospitalar, dentária, fisioterapia, exames radiológicos e laboratoriais gratuitos e medicamentos com desconto e até gratuitos (acordos com o Ceme – Central de medicamentos), óculos, aparelhos ortopédicos e próteses. As ajudas (enxovais para recém-nascidos, leite em pó para bebês até um ano de idade ou mais, a conselho médico, uniforme escolar, material didático completo do ensino básico, para filhos de funcionários de menores rendimentos, distribuição de roupas diversas) e reembolsos só vieram a sofrer restrições até serem efetivamente suspensos no início do ano de 2006, permanecendo apenas a manutenção do auxílio leite em pó para recém nascidos das famílias mais carentes da empresa. Os ambulatórios da Fundação eram referência para os funcionários e mesmo em décadas quando a empresa estabeleceu convênios com planos de saúde renomados (Golden Cross, Bradesco Saúde, Amil, entre outras) o empregado em situação de doença seguia para a Fundação em troca de atendimento. A Varig inclusive importava determinados remédios de outros países por solicitação de terceiros e para atendimento da sociedade em geral, sem cobrar nada a mais por este serviço, como ocorria no início do tratamento contra a SIDA.

O relato do funcionário, a seguir, é ímpar no quesito confiança e cuidado no atendimento oferecido pelo Departamento Médico da Fundação:

“Se hoje eu estou vivo aqui é graças ao serviço médico da Varig. Olha: em 1989 eu estava de folga e voltava de Petrópolis pela Avenida Brasil quando de repente fui cortado por um carro em alta velocidade. Depois de xingar o cara pela ultrapassagem, ele desacelerou o carro, sacou uma arma e atirou em minha direção. Freei, ele parou na frente do meu carro, saltou do carro. Ele já tinha me acertado no braço no primeiro tiro, aí ele deu mais dois disparos, assim do meu lado, de pé, pra me matar mesmo, queria acertar a cabeça, mas acertou foi o acelerador e o outro acertou no peito, mas, por sorte, não atingiu nenhum órgão vital.

¹³⁶ Na base de dados da Biblioteca da Varig no Santos Dumont estavam cadastradas 241 monografias, porém só foram encontrados, efetivamente, para consulta, 187 títulos relacionados ao Curso Varig de Administração (CVA). Os títulos das monografias encontradas fazem parte do anexo da tese.

¹³⁷ De fato, a complementação de aposentadorias e pensões só passou a funcionar regularmente após a consolidação do Aerus, em 1986. A Varig participava em média com mais de 60% dos contribuintes para o fundo de pensão.

¹³⁸ O ambulatório da Fundação oferecia injeções, curativos, nebulizações, infra-vermelho, vacinas e gabinetes dentários. Ainda era responsável pelos exames médicos admissionais para a empresa.

Tratava-se de assaltantes e não estavam sozinhos, depois que percebi. Fui socorrido por outro motorista que parou e me levou para o Hospital X, fica ali perto mesmo da Avenida Brasil (...) Me deixaram numa maca no corredor. Eu estava ficando lavado de sangue e me sentindo fraco. Peguei o lençol enfiei no buraco do peito sai do Hospital andando, de bata do hospital e cueca, praticamente nu! Entrei num táxi, disse que era funcionário da Varig e pedi para o taxista me levar para o prédio do departamento médico no Santos Dumont, quase desmaiado. Lá o serviço médico me deu os primeiros socorros, pagaram o taxista, me enfiaram numa ambulância e finalmente fui internado num dos hospitais conveniados. Minha família foi avisada e deu tudo certo. E se eu não fosse funcionário da Varig, talvez nem o taxista tivesse tido a coragem que teve de me levar, quase sem forças, até o nosso centro médico.”

(Diogo, 53 anos, 26 anos de empresa).

Em outras situações de emergência a empresa chegava a financiar o empregado e quando havia necessidade até assumia integralmente o débito, como no relato ocorrido em 1994. A esposa do funcionário entrevistado sofrera de complicações na hora do parto (eclampsia) e sua filha recém-nascida precisou, por aproximadamente quatro meses, de UTI neonatal. O plano de saúde só cobria a internação por trinta dias. O funcionário fez, segundo ele, uma solicitação desesperada a Fundação pois não tinha condição de arcar com os custos diários da UTI. A Fundação aprovou o auxílio para o seu caso. Fica claro no seu relato, no entanto, o papel importante de algumas pessoas próximas pertencentes ao colégio deliberante e da diretoria da empresa em favor do atendimento de seu justo pleito. As bases situadas fora das cidades do Rio de Janeiro, Porto Alegre e São Paulo, tinham pelo menos um médico credenciado da companhia, assim como, pequenos ambulatorios treinados para trabalhar em parceria com o sistema de saúde público, caso houvesse necessidade. Apesar de toda esta infra-estrutura a assistência aos acidentes de trabalho era mal feita nas bases de fora do eixo de poder da empresa. Os erros de acompanhamento cometidos deixaram alguns funcionários sem o amparo da previdência social e sem a possibilidade legal para exigir a prerrogativa vigente na CLT.

Em termos de atividades oferecidas pela empresa fora do trabalho, desde março de 1941, todos os integrantes e seus dependentes tinham acesso ao Retiro¹³⁹ da Ponta Grossa, Rio Grande do Sul. Primeiro local exclusivamente determinado para o lazer, recreação e esporte fora do horário de trabalho, em férias e/ou em dias de folga. A empresa chega a criar um Departamento Esportivo dentro da Fundação no ano de 1954. Em 1957 cria-se o

¹³⁹ Outros retiros foram sendo criados nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Foz do Iguaçu, Salvador, Recife, Buenos Aires, entre outros.

GEFUVAR – Grêmio Esportivo da Fundação dos Funcionários da Varig¹⁴⁰. A compra e locação de espaços com o objetivo de manter a socialização via o lazer entre dependentes e empregados se espalhou para todas as cidades onde a Varig estabeleceu uma base para atendimento.

Funcionários e seus dependentes igualmente podiam usufruir períodos de férias na Rede Tropical de Hotéis e contratar pacotes de turismo das Agências Tropicais de Turismo com reduções de preço aproximadamente de 80% do valor normal cobrado no mercado. Tudo isso sem falar da sempre presente preocupação da empresa com a questão da moradia. Empréstimos foram concedidos durante anos para a aquisição de casas próprias¹⁴¹.

Toda visão coletiva da organização e de seus atos evidenciava marcas características de uma companhia “*que não é como as outras*” empresas aéreas brasileiras, na verdade assumia uma postura de uma empresa “*que era melhor que todas as outras*”. Possuía o melhor nível profissional e técnico, formado, na maioria das vezes, no interior da própria empresa ou por iniciativa dela.

Vários são os testemunhos de situações inusitadas vividas por funcionários nos quais o simples fato de dizer onde trabalhavam o deixavam em posição privilegiada de confiança diante de outras pessoas, seja para compras a crédito, para pendurar débitos ou simplesmente até mesmo receber autorização para passar um cheque. De certa forma o prestígio, reconhecimento e crédito da empresa refletiam nas boas relações externas do funcionário com lojas, hotéis, bares e meio social em geral.

Finalmente, emerge da maioria das conversas uma opinião muito consolidada a respeito da existência de um espírito corporativo, de preocupação assistencial, educacional e profissionalizante da companhia, para com todos de uma maneira geral. Em síntese, a estabilidade social e emocional dos funcionários é diretamente proporcional à fidelidade oferecida em retorno através do trabalho e da dedicação quase sempre constantes. E mesmo

¹⁴⁰ No ano de 1958 criam-se instalações do GEFUVAR no Rio de Janeiro, e São Paulo. As atividades oferecidas iam desde setores como Caça e Pesca, fotografias, tradições folclóricas, bailes, festas e concursos de beleza, até participação em Olimpíadas como as promovidas pelo SESI/SENAC, em diversas modalidades de esporte.

¹⁴¹ Em 1953 a companhia contava com aproximadamente 2000 funcionários, dos quais 800 já haviam regularizado pela aquisição de empréstimo via a empresa a aquisição da casa própria. No entanto, funcionários com baixa remuneração ainda se viam em dificuldades para solucionar o domicílio da família. Foi então que em 1958, utilizando o serviço de engenharia da empresa e através da aquisição de 60 ha de terreno próximo ao aeroporto foi construída a Vila Varig. Os funcionários solteiros e casados que receberam um imóvel pagavam para a empresa entre 10 % a 20 % do salário, dependendo das condições sociais do empregado. Outra medida, foi à construção de casas financiadas onde os terrenos já eram de propriedade do funcionário. Estas medidas desaqueceram no ano de 1961 até sua extinção no ano do falecimento de Ruben Berta, 1966 (Relatórios Anuais da Fundação de Funcionários Varig).

quando a estabilidade está abalada a marca do sacrifício e do trabalho duro mantém o espírito corporativo e permite suportar com “alegria de sobreviventes” as hostilidades do momento presente. Como no relato recente de uma funcionária a três dias de sua demissão em julho de 2006:

“Quando a gente entra na Varig alguma coisa acontece aqui dentro, parece que o sangue da gente muda de cor e vira azul, sei lá, não tem explicação. Vir trabalhar mesmo sem receber há mais de três meses, aliás a única coisa que a gente tem recebido são os desaforos e compartilhado tristezas com os passageiros (...) Ontem o delegado do consumidor veio e ameaçou prender a gente. Foi uma tensão e uma confusão danada.. Depois sobrou foi para a gerente. Nem mesmo condição de oferecer hospedagem e comida aos passageiros nós temos. O pior é agüentar toda essa pressão sem saber de nada, sem ser informado de nada que vai acontecer e o que está acontecendo de verdade com a nossa empresa”.

(Juca, Base Recife, 28 anos, admissão na empresa, 1998).

Um relato similar foi declarado por um comandante ao lembrar uma frase conhecida no meio aeroviário, na qual a autoria é creditada a um presidente da Continental Airlines, Robert Six: *“Nunca conheci uma indústria que entra na corrente sanguínea das pessoas como a aviação”*. Até meados de novembro de 2006 existia no Orkut uma comunidade denominada, *“Meu sangue é azul”*, constituída de antigos e novos funcionários.

Apesar de considerar as continuidades e descontinuidades dos benefícios da Fundação, a força de sua permanência no decorrer do tempo fixou um diferencial importante para seus empregados. Mesmo sem ter mais o mesmo impacto ideológico inicial forjado na retórica “a empresa é dos Funcionários”, na prática, conviveu com um modelo de gestão que criou uma imagem bem mais democrática e especial do que a de outras empresas nas quais se pode identificar um único dono. O presidente da Varig é apenas mais um assalariado como qualquer outro funcionário.

Algumas restrições devem ser feitas sobre toda demonstração de satisfação para com a companhia até o momento assinalada. Mesmo porque não se pretende idealizar de maneira indevida a empresa em foco. O crescimento¹⁴² excessivamente rápido e contínuo da organização observado sobretudo nos anos 1960, 1970 e 1980, provocou o inevitável

¹⁴² No final dos anos 1980 a empresa possuía em torno de 27.000 funcionários, 86 aviões, 73 escalas domésticas, 53 internacionais. Pousava em 30 Países de 5 Continentes (Relatório Varig, 1990). Em 1984, inaugurou um moderno *Catering*, no Rio de Janeiro, além da modernização da área industrial. Esteve representada nos segmentos de hotelaria e turismo (Rede Tropical de Hotéis), agropecuária, financeira (Banco Varig), de comunicação e serviços (SATA).

distanciamento da maioria dos trabalhadores do centro das decisões e orientações da companhia. Dificuldade de representatividade, igualmente observada pela expansão das bases e pela transnacionalização em curso. O caráter paternalista-feudal da Fundação dos empregados, na prática, está muito mais próximo de representar uma comissão patronal, como já foi ressaltado, do que fazer dos funcionários os verdadeiros donos da empresa. No colegiado da Fundação nunca existiu de fato uma representação onde todos os funcionários, independente do tempo de casa, pudessem colocar suas reivindicações coletivamente. As insatisfações existiam em grupos distantes e não pertencentes ao centro de poder do colegiado. Com isso, os conflitos prementes sobretudo entre grupos mais novos na empresa surgiam, mas serviam muito mais como uma forma de confirmar a importância daquela forma de gestão do que de ameaçá-la. Um bom exemplo pode ser analisado: a festa de casamento da filha de um ex-presidente da empresa, Rubel Thomas (1990-1996). O baile oferecido afronta a opinião de inúmeros funcionários por seus gastos e ostentação. Sofreu duras críticas sobre a gestão de materiais e produtos cedidos pela empresa ‘gratuitamente’, da porcelana ao caviar. O núcleo de poder da companhia no entanto jamais se viu realmente ameaçado pelos funcionários insatisfeitos com o modelo aristocrático e hierarquizado da administração seguida.

Foram encontradas em pesquisa de campo depoimentos que variam sobre os dois lados de uma mesma moeda: vão desde a total desvinculação do funcionário com a Fundação (por não reconhecê-la como sua representante ou por não estar apto a receber a maioria das ajudas ou por sequer saber sobre seus direitos), até a percepção de uma herança positiva de manutenção de benefícios bem acima da média.

É preciso, no entanto, reconhecer o crédito da empresa com a preocupação em manter seu pessoal atualizado e bem treinado para o exercício das funções, servindo de exemplo para outras companhias do ramo. Existem grandes diferenças na qualidade profissional do seu quadro em relação às outras empresas aéreas, começando pela realização de processos seletivos que, via de regra, eram promovidos por departamentos próprios ligados à Fundação e sob total controle da organização. Os aviadores militares e futuros “*checadores*” de pilotos e despachantes operacionais de vôo civis, realizavam seu próprio treinamento nos cursos oferecidos pela empresa e em aviões e simuladores de vôos de sua propriedade. Um avaliador para dar parecer sobre a excelência de um outro técnico sobre algum tipo de aeronave, precisa conhecê-la primeiro. Como os avaliadores militares brasileiros, pertencentes ao quadro do DAC – Diretoria de Aviação Civil e provenientes da Aeronáutica Brasileira, não voam a

maioria dos equipamentos aéreos da empresa, eles, necessariamente, precisam ser treinados pelos professores (engenheiros e aviadores) que trabalham no setor de treinamento da Varig. Ou seja, na prática os alunos militares depois de treinados pelos pilotos variguanos e nos aviões da empresa, viravam os “*checadores*” daqueles que foram de fato seus professores. Mais uma vez se instala uma relação mútua (desigual) de dependência com o poder público. A superioridade da empresa, neste caso, surge pelo acesso privilegiado aos novíssimos aviões, o conhecimento e a tecnologia de ponta.

Voltando, ao mérito sobre a gestão democrática, apesar de divergências com o empregado comum sobre o entendimento do que é de fato uma gestão do trabalhador, os dirigentes da empresa conseguem implantar condições de partilha e convivência no trabalho, que acabavam provocando muito mais a adesão voluntária dos funcionários do que dissidências. A retórica “a empresa é dos funcionários” acumulou um número maior de trabalhadores que passaram a participar da empresa como parte dela. Sem que isso signifique necessariamente uma postura ingênua para com a organização. Nos relatos sobre conflitos evitados em nome do grupo os entrevistados não se percebem como simples crédulos ou objetos de manipulação. Embora a maioria faça referência ao caráter alienante do trabalho aéreo, sobretudo em referências que relacionam a aviação a um vício, ou mesmo, quando afirmam que seria um grande perigo para o valor do salário recebido, acaso os patrões tivessem consciência do quanto é gratificante trabalhar nesse ofício. Muitos entrevistados em 2002 até 2004, afirmaram que trabalhariam mesmo sem receber salário, fato que por ironia do destino acabou se tornando realidade em 2005, sobretudo, em 2006.

3.3.1 – A SOMBRA DO PROTETORADO INTERNO: COMO UMA FUNDAÇÃO CONTROLA, SOBREVIVE E FAZ SOBREVIVER UMA EMPRESA AÉREA.

Uma manobra orquestrada pelo então presidente Ruben Berta proporcionou em 1945, ano que marca o fim da ditadura de Vargas (1937-1945), a doação de metade das ações para a formação de uma Fundação dos Funcionários através do aumento de capital da empresa. Dessa forma o controle acionário da companhia passou para o Colégio Deliberante da Fundação. Numa estratégia de sobrevivência, a criação da Fundação proporciona à Varig, ao mesmo tempo, proteção necessária contra uma possível desapropriação da companhia aérea em prol da nacionalização do serviço aéreo (estatização), e proteção contra a assimilação da empresa por outros grupos empresariais interessados nas rotas aéreas até então liberadas para a Varig. Como é regida por um regime especial, uma Fundação sem fins lucrativos, não pode

ter seu patrimônio desapropriado pelo governo, além de gozar de benefícios fiscais por ser uma entidade social e beneficente. As fragilidades da empresa na época de sua consolidação demonstram a necessidade da criação de uma Fundação, conforme igualmente sintetiza Gonçalves (1987:72):

“No momento em que foi criada a Fundação, a propriedade do capital da empresa encontrava-se, em parte, em mãos de acionistas, constituídos em sua maioria pelos expoentes do comércio rio-grandense da época ou de seus familiares; parte pertencia ao Estado, quando, na década de 1930, a VARIG se tornou insolvente (...) portanto, a situação muito delicada e até frágil, relativamente à manutenção do empreendimento, sobretudo, no que se refere ao poder de decisão”.

(Gonçalves, 1987:72)

A pulverização das ações da companhia e a posse efetiva de parte delas nas mãos do Estado, anunciavam, respectivamente, a necessidade imediata da concentração de poder em prol dos interesses da empresa privada, e a possível encampação pelo Estado da companhia. O então dirigente Ruben Berta, expressa de forma explícita a sempre presente preocupação com a estatização no período próximo a Revolução Militar de 1964. Conforme consta em Ata da 10ª Reunião Extraordinária do Colégio Deliberante da Fundação de Funcionários da Varig, do dia 28 de dezembro de 1963, ou seja, nas vésperas da Revolução de 1964. Ruben Berta demonstra confiança na estratégia de proteção utilizada anos atrás:

“Esse patrimônio não poderá ser desapropriado pelo Governo, eis que as Fundações gozam de regime especial, subordinadas como estão ao Ministério Público, encarregado de zelar por sua existência, mesmo porque, caberá sempre recursos às Cortes numa tal eventualidade”.

(Ata da Reunião Colégio Deliberante da Fundação de Funcionários da Varig, 1963).

O poder na empresa fica então selado pela presença de vários micro-poderes (diretores, conselho deliberante, pilotos) nem sempre totalmente satisfeitos com o poder centralizado nas mãos de um presidente, porém satisfeitos por fazerem parte de um grupo onde os interesses individuais são necessariamente negociados coletivamente. O presidente acumulava a dupla função de dirigir a Fundação e a Varig. Esta situação só veio a se modificar no ano de 1995. Com o tempo as decisões, antes controladas pelo presidente Ruben Berta, e pelos quatro sucessivos administradores, foram sendo transferidas com mais intensidade para as mãos do colegiado da Fundação. Prova disso, são as interferências provocadas pela Fundação quando Sindicatos da classe ou Associações dos empregados buscavam encontrar soluções para as crises sucessivas. Inúmeras interpelações judiciais no

Brasil e fora dele, por decisões contraditórias tomadas, ora por presidentes e diretores, ora pelo colegiado da Fundação, formaram o cenário dos últimos dez anos da trajetória da empresa.

3.3.2 – O MAGISTRADO DE RUBEN BERTA E DOS PILOTOS

A chave da grande confusão de poderes encontrada entre os diretores da empresa foi estabelecida na forma de gestão da Fundação¹⁴³ e, conseqüentemente, refletida na gestão da empresa Varig. Para fins da tese, importa antes de tudo salientar a antiguidade da concentração de poder nas mãos de um determinado grupo e a forma como ele se perpetua. A manutenção do poder se deve ao modo como se escolhe os participantes do Colégio Deliberante. Ele é o órgão decisório de maior instância dentro da empresa. A idéia para a participação como membro do colegiado foi baseada na antiguidade do funcionário. Segundo justificativa produzida por Ruben Berta, os homens mais antigos, investiram tempo e trabalho na obra e por isso deveriam ter mais condições de influir na organização. A quantidade de votos se configurou como proporcional aos anos de permanência do funcionário.

Porém, mesmo quando o empregado candidato ao cargo de conselheiro possuía tempo de casa suficiente para fazer parte do Colégio Deliberante, ainda assim, precisava passar pelo crivo de Ruben Berta. Cabe ao presidente da empresa dar a palavra final sobre o mérito e a capacidade de participação do candidato. Tão necessários para a efetiva ocupação do cargo, segundo Ruben Berta, quanto os anos dedicados ao trabalho para o crescimento da Varig. Uma vez eleito para o colegiado, a permanência é vitalícia. O membro do colegiado só sai por morte, invalidez ou quando se desliga da empresa. Ou seja, quanto mais tempo permanece empregado mais tem o poder de influenciar as decisões. A atuação do colegiado da Fundação Ruben Berta, na maioria das vezes, passou por cima de decisões Sindicais ou de Órgãos de Classe, sem com isso, ver abalada sua representatividade e fidedignidade entre os funcionários.

No âmbito da concentração de poder, resumidamente, Gonçalves (1987) esclarece:

“Na prática, isso significa o seguinte: uns 20 ou 30 comandantes, com 30 anos de aviação, tem direito a uns 900 votos. Há, então a tendência de concentração em um grupo, que é sempre o mesmo. E, se há 20 anos ou 30 anos atrás, entrar no Colégio Deliberante era um

¹⁴³ Para maiores detalhes sobre o tema consultar a dissertação de mestrado de Gonçalves, Jussara (1987), intitulada Ruben Berta: a experiência de socialização através de uma fundação de funcionários. IFCH/PUC: Porto Alegre.

processo relativamente fácil, hoje em dia é bem mais difícil, especialmente quando se observa que esse Colégio não cresce acima de uns 500 representantes”.

(Gonçalves, 1987: 89, 90)

Outro aspecto a ser pontuado é a direta influência do Presidente na escolha dos nomes para a sua sucessão. Trata-se de um ciclo virtuoso, visto que para ser Diretor é preciso passar pelo crivo do Presidente e para ser Presidente é preciso ter sido antes Diretor. Sendo assim, a escolha pessoal será sempre a referência para o processo de participação nessa *confraria* e não apenas o aspecto antiguidade. Não é de se estranhar à permanência vitalícia da maioria dos presidentes que passaram pela empresa.

A tendência em todos os níveis da organização era manter o poder estável o maior tempo possível, assim como, a Varig mantinha a estabilidade no emprego entre funcionários de menor a maior destaque na empresa. Esta forma de gestão infiltrava todos os níveis da organização. O bordão “*antiguidade é posto*” era sempre evocado como verdade incondicional para justificar qualquer decisão que beneficiava um funcionário mais antigo em detrimento do mérito do mais novo. A antiguidade, portanto, era um forte e praticamente exclusivo critério para sucessão de supervisores e gerentes. Com isso, as indicações pessoais associadas ao tempo de casa se mesclavam constantemente. A palavra final sobre o indicado para uma dada chefia, era dada pelo funcionário, na maioria dos casos, que logo seria aposentado por processo natural, e ocupava o cargo antes de ver chegar sua aposentadoria. Esta dinâmica era alimentada, portanto, pela manutenção em cargos de confiança de pessoas com mais tempo de casa, consideradas, na maioria das vezes, mais leais à empresa.

As conseqüências dessas decisões, por vezes, eram desastrosas. Os erros podiam ser percebidos quando pessoas sem a menor capacidade de liderar uma equipe e/ou sem suficiente capacidade técnica e cognitiva, eram escolhidas apenas porque tinham a confiança pessoal do antigo encarregado. E a depender da fragilidade emocional do supervisor ou gerente, a eleição do seu homem ou mulher de confiança nem sempre caía sobre o funcionário mais habilidoso ou o mais capaz, mas sim naquele que não ameaçava sua liderança ou mesmo em figuras conhecidas como “puxa-saco”, “baba-ovo”, entre outras designações igualmente pejorativas. Um exemplo recente pode ser dado. A empresa fez demissões em massa e apesar da exclusão de certos funcionários não ser um processo fácil, foi possível observar a permanência de profissionais de notória inferioridade para o trato com passageiros e na condução e eventual resolução de problemas em horário de trabalho. Profissionais conhecidos como aqueles que sabem fazer apenas o “café com leite” (categoria nativa), ou seja, o suficiente. Em algumas

idades da pesquisa, profissionais identificados como trapalhões e que chegam a inspirar falta de confiança de seus parceiros, permaneceram empregados em detrimento de outros com maior competência técnica e por vezes com salários inferiores aqueles que ficaram. A lógica seguida pela empresa parece ter se mantido, ou seja, a tradição de avaliar as categorias culturais de desempenho e mérito do funcionário, relacionando-as aos valores voltados para senioridade, lealdade, dedicação e relações pessoais em detrimento do desempenho, eficiência e produtividade. Para ser mais explícito cabe uma analogia, Fulano que é amigo de fulano, amante de ciclano e que está mais perto do Rei, fica, independente de ser mais útil ou não ao serviço de atendimento propriamente dito. Esta prática social sempre foi legitimada na empresa Varig e é de certa forma incrível sua perpetuação até julho de 2006.

É preciso, no entanto, relativizar o espanto de muitos dos funcionários demitidos e que naturalmente se sentiram discriminados pela escolha feita. Barbosa (1996b), ao longo do texto sobre meritocracia no Brasil, mostra que apuração do merecimento, na teoria e na prática, é um grande criador de conflitos no interior das empresas e, portanto, não é uma tarefa fácil. Sendo assim sugere que a postura não meritocrática das empresas no Brasil não deve ser visto como mais um fracasso da sociedade brasileira, *“mas como uma leitura específica de um determinado conjunto de valores que engendra uma dinâmica social que coloca em confronto uma prática não meritocrática e uma representação social da realidade que privilegia princípios de uma sociedade moderna e igualitária.”* (1996b:05).

Retornando um pouco mais no tempo, na década de 1980 e 1990 este tipo de eleição foi agravando as relações internas na empresa na medida em que crescia o número de universitários em busca de trabalho com carga horária de 6 horas (aeroportos). Eles tornavam-se subordinados de pessoas com capacidade nitidamente inferior a deles, sobretudo, nos quesitos: novas aprendizagens (computação, renovação no atendimento no setor aéreo, nos equipamentos, entre outros) e resolução de problemas. A desmotivação era grande ao pressentirem que não iriam ultrapassar por mérito a dinâmica da antiguidade e da indicação pessoal, porém o bom salário, na maioria das vezes, maior do que o que se conseguiria mesmo após a formatura e a relativa estabilidade no emprego, mantinha o grupo de insatisfeitos no batente.

Pode-se afirmar que a organização repetia em todos os níveis de poder a tradição de não aceitar idéias contrárias às da direção da empresa. Outro aspecto mantido desde o período da administração de influência alemã: o rígido respeito à hierarquia. Mesmo o funcionário lesado, por julgamento errôneo ou por perseguição, em algum processo particular de conflito

ocorrido em seu setor, dificilmente conseguia enviar para um superior acima do seu encarregado, seu descontentamento com a decisão considerada por ele injusta. A diretoria da empresa apoiava incondicionalmente as medidas tomadas por seus gerentes e supervisores e, dificilmente, recebia um subordinado sem a anuência de seu supervisor direto.

A Varig se define por desenvolver uma ideologia racionalista, humanista, progressista, cientista e, por vezes, socialista. Esse é o caráter que a empresa mantém por muito tempo, provavelmente inspirado na forma de ser de Ruben Berta, muitas vezes acusado de ter ambição pelo poder, ambição pelo monopólio, com temperamento autoritário e até ditatorial. Ruben Berta em sua trajetória de quase 40 anos na empresa buscou concentrar sobre si a imagem da filantropia, da fraternidade e do ingênuo progressismo humanitário.

Ao tentar responder sobre qual o fogo que deverá guiar os discípulos de Ruben Berta após sua morte, o jornalista Assis Chateaubriand¹⁴⁴, em reportagem intitulada “*A Herança do Lidador*”, no dia seguinte ao velório, não tem dúvida em afirmar: “*ele havia plantado (na Varig) uma semente de autoridade e disciplina que era difícil fazer secar*” (De homens e ideais, 1996:12). Sobre os funcionários da empresa o jornalista complementa: “*Tomem a eleição da gente que constitui o colégio eleitoral da Varig. Parece que foi um pleito na Suíça ou então na Nova Inglaterra. Tal a tempera dos discípulos que trabalharam trinta anos debaixo do seu comando*” (De homens e ideais, 1996:12). Em entrevista para a Revista Visão, Ruben Berta, confirma a permanente autoridade e disciplina exigida aos seus subordinados: “*nós discutimos e até podemos discordar. Mas, quando se toma uma decisão, todos têm que cumpri-la rigorosamente*” (Revista Visão, 26 de julho de 1957, p.19). E não deixa de impressionar a disciplina até hoje citada por todos nas entrevistas, sempre acompanhada da justificativa em torno da segurança do vôo. O relato mais contundente desse investimento foi revelado por uma antiga comissária e, posteriormente, responsável pelo treinamento de gerações e gerações de comissárias, transcrito a seguir:

“Eu não era rigorosa: era uma fera, prussiana mesmo (...). Afinal, fui trabalhar em uma empresa que lida com a segurança dos passageiros, onde tem que haver disciplina (...) Eu precisava mostrar aos jovens como proceder e não podia fazer isso passando a mão na cabeça deles. Na aviação, ordem dada é ordem cumprida.”

(Alice Klaus, Informativo Aerus, n.39, p.4-5, jan./mar. 1991)

¹⁴⁴ Em reportagem após a morte de Ruben Berta, veiculada na edição comemorativa dos cinquenta anos da Fundação Ruben Berta, 1996:12

A empresa Varig, portanto, apesar das ambigüidades vividas pelos parceiros, aliados e políticas que influenciavam cada rumo tomado, estabeleceu, através da Fundação um eixo organizador de lealdade e disciplina, diferenciado das demais empresas nacionais e ainda presente até sua venda em julho de 2006. Assim, *o elevado ideal, a honestidade e a rija disciplina da VARIG*, pequena empresa, ainda restrita a rotas do sul do país, formou ao longo da sua história um grupo de funcionários invejados pela sua disciplina e eficiência.

3.4 – PATRIMÔNIO E NOVOS OBJETOS: A VARIG COMO ESTANDARTE NACIONAL?

"O governo apóia que a Varig, que foi um patrimônio de presença do Brasil no mundo, possa vir a ser preservada. (...) O governo está empenhado nisso, está desejando que isso ocorra. Se estiver legal e se chegar a uma governança da Varig ou do conjunto de empresas que se componha com a Varig para que a bandeira brasileira em todo o comércio de aviação civil do mundo permaneça presente e respeitada, claro [que há possibilidade de ajuda]. E, se isso ocorrer, sem dúvida o governo fará o esforço que for possível. Porque sobre todas as formas é inclusive conveniente isso, porque, do contrário, o prejuízo já está feito".

(Waldir Pires - Ministro da Defesa, 21/04/2006 – Folha de São Paulo).

Como, sabiamente, metaforizou, Camille Paglia, *"cada geração passa seu arado sobre os ossos dos mortos"* (1990:14), dessa forma, a intensificação da imagem da Varig como empresa oficial do governo brasileiro ocorre na medida em que a memória sobre Otto E. Meyer vai sendo substituída e relegada ao esquecimento em função da ascensão da figura do brasileiro Ruben Berta. Isto tem início, principalmente, na época da substituição de Meyer da presidência sem nenhuma reação do mesmo. Ao contrário, em sua carta de renúncia, declara dois motivos para sua demissão voluntária: não prejudicar a empresa naquele momento conturbado de guerra no mundo e estar com a saúde abalada há muito tempo.

Apesar da referida saúde abalada, não foram poucas as conquistas sociais realizadas por Meyer após desocupar o cargo de presidente da Varig. No período entre 1947 a 1951, ele reorganizou, por solicitação dos donos, a Fábrica LIMOL S.A. e as Indústrias Reunidas da Luiz Michielon S.A. (Meyer, Otto – 1962). Até a sua morte, fez parte dos Conselhos Fiscais da Luiz Michielon S.A. e da Ernsto Neugebauer S.A., Indústrias Reunidas, assim como da Fundação dos Funcionários da Varig. Suas vitórias estão refletidas nas homenagens que em vida ele recebeu tanto na Alemanha quanto em território brasileiro. Destacam-se: a Cruz Mérito 1º classe, oferecida pelo Presidente da República Federal da Alemanha (1959), Prof.

Theodor Heuss; o grau de oficial da Ordem de Mérito Aeronáutico (1962), concedida pelo Presidente da República dos Estados Unidos do Brasil, Dr. João Belchior Marques Goulart, assim como, a medalha de “Pioneiros da Aeronáutica” (1962) pelo então Presidente da Fundação Santos Dumont, Sr. José Ribeiro Barros. Sua trajetória é de um homem de sucesso, envolvido, estrategicamente, com personalidades influentes da sociedade brasileira. A despeito de um passado repleto de realizações e cheio de glórias fora devidamente esquecido no seio da empresa que ajudou a consolidar.

Da mesma forma, o esquecimento social da empresa Panair, como símbolo de desenvolvimento brasileiro, sobretudo no final dos anos 1950 e início dos anos 1960 merece registro. A Panair é mais um exemplo de empresa aérea que viveu na ambigüidade entre ser ou não considerada nacionalista. O passado americano, os interesses comerciais atrelados a Panam, impediram, por exemplo, a empresa de fazer competição com rotas para os Estados Unidos e, ainda, os aviões comprados foram, na maioria das vezes, agregados as negociações feitas pela empresa americana, mesmo depois de não mais ter o controle acionário da sua ex-subsidiária. A Panair historicamente esteve envolvida com os movimentos de libertação das colônias africanas e asiáticas ainda sob controle de Portugal e da Bélgica, nos anos iniciais de 1960. Segundo a historiadora Fay (2001:133):

“As relações de amizade entre a Panair e os governos colonialistas acabaram gerando problemas para a política externa brasileira anos mais tarde, durante o governo Jânio Quadros, quando o Brasil adotava uma política externa independente”.

(Fay, 2001:133)

Ainda assim, a Panair buscava marcar sua passagem enquanto empresa brasileira sobretudo na Europa, aonde chega a ser considerada embaixada não oficial do Brasil. Na época, era possível reconhecer no ano de sua encampação (1965) manifestações a favor da nacionalidade de sua bandeira e o reconhecimento de um tipo de identidade brasileira, mesmo entre os funcionários da Varig, como no relato de uma ex-funcionária, recém contratada logo após a absorção das linhas da Panair:

“Naquele momento o que eu via lá, nessa conjuntura, eu como funcionária (Varig), o que eu via era o pessoal da Panair que tinha esse discurso nacionalista, a VARIG não tinha, até o tempo que eu trabalhei, não tinha, eles eram do sul e alemães (...) Mas pode ser que esse discurso do nacionalismo tenha vindo pela crise. Então a VARIG é nossa, como é que vai tomar? Então você se apropria desse discurso da tradição para dar uma resposta. Pode ser, que com o pessoal da Panair também foi assim”.

(Leda, ex-funcionária Varig, setor reserva internacional, base Rio de Janeiro)

Por sua vez, na Varig, até hoje, é possível encontrar o toque europeu, identificado por alguns funcionários, no empreendimento. A rigidez nos programas de treinamento, a exigência na forma adequada de se vestir e se portar como funcionário Varig, se aproxima mais de uma etiqueta do sul do país com sua forte influência germânica e européia ou mesmo, como certa vez assinalou Assis Chateaubriand, é semelhante às características dos profissionais forjados na Suíça ou na Nova Inglaterra. Comportamentos bem enraizados sobretudo nos quinze anos em que Otto E. Meyer ocupou a presidência. Segundo ele, nesse período, dentro da Varig *"criou-se a tradição do elevado ideal, da honestidade e da rija disciplina da VARIG"* (Otto E. Meyer, 1962). Imagens que agradavam em cheio boa parte da elite brasileira. Nesse caso, é preciso lembrar a discussão feita no primeiro capítulo na qual os sinais diacríticos envolvidos com a imagem de um país que vive em festa, representante maior da produção de mulheres sensuais e com pouca roupa, uma vida malandra e cheia de liberdades, são vistos com grande desconfiança pelas elites brasileiras que de alguma forma se percebem como herdeiros de uma “superioridade branca”, até mesmo, européia, portanto, diferentes do “brasileiro comum” e como tal, não se misturam.

É importante pensar que as controvérsias nacionalistas surgidas no Brasil estiveram relacionadas a determinados segmentos e setores da sociedade. Uma sociedade imersa em momentos de crise política com choque entre forças contraditórias disputando, exatamente, os valores que devem ser considerados ou não como pertencentes à nação brasileira.

Aproveitando os momentos conturbados do cenário nacional, Ruben Berta, sempre em busca de apoio governamental, aposta justamente na construção da imagem internacional e americana da Panair. Na disputa pelas imagens do nacionalismo pautado no capital brasileiro, Ruben Berta afirma:

“Lamento levar ao conhecimento de Vossa Excelência que o grupo financeiro Celso Rocha Miranda e Mário Simonsen, dispondo de ilimitados recursos no exterior, apossou-se de 62% das ações da Panair, traindo infelizmente o grupo que tratava da nacionalização da Panair e sua integração ao plano geral da indústria de acordo com os desejos do Presidente Jânio Quadros. Esse grupo, como tive a ocasião de expor ao Sr. Secretário da Viação tramava obter o controle da Vasp a fim de enquadrá-la em seus planos que servem interesses obscuros e só visam grandes lucros pessoais. Diante grave risco de assumir também controle da Real (empresa) que atravessa situação difícil fomos obrigados assegurar nossa posição com o intuito de impedir esse desenlace do problema e sempre sob o princípio de fazer posteriormente acêrto com a VASP acôrdo planos possa ter o Governo do Estado de São Paulo e determinações finais Vossa Excelência. Quero afirmar solenemente esses propósitos

perante V. Excelência neste momento até que o Governo tome resoluções finais. Saudações respeitosa(a) Ruben Berta – Presidente da Varig” (In: Fay, Musa, 2001, p.198).

O relato acima, descreve dados de um telegrama enviado ao governador de São Paulo, Carvalho Pinto, em 14 de agosto de 1961, e buscava apoio para os eventuais acordos entre as empresas Varig e Vasp, depois da aquisição da Real pela Varig.

A empresa Varig além de vender a imagem de uma organização sem dono, portanto, imune ao lucro pessoal, também buscava mostrar seu caráter humanitário, além da preocupação com a formação técnica de brasileiros. Vistos como profissionais de uma empresa pioneira no ramo, gozavam da reputação de possuir alta qualidade técnica. A imagem da competência vai se firmar ainda mais após as aquisições (controversas) das rotas do Consórcio Real Aerovias Nacional, da Panair do Brasil e da Cruzeiro do Sul. Diz-se que "forças ocultas" conspiraram contra as três empresas no período dos acordos com a Varig.

Ser identificado como funcionário *padrão Varig* era e ainda é hoje um motivo de grande orgulho entre os funcionários da empresa. Significa um reconhecimento profissional e envolve o sentimento de ser respeitado por seus pares. Ser *padrão*, ao contrário de outras possíveis interpretações do substantivo, é mais do que ser um modelo oficial de desempenho, é conquistar o ápice da performance esperada. Dando continuidade ao testemunho da ex-funcionária:

“O que parecia em relação a Panair e a Varig, naquele momento, nos anos 60, era a formação. Na época a Varig tinha a sua casa de lanche, havia um orgulho, as pessoas americanas, européias, todas, preferiam viajar na Varig, pelo menos diziam isso. Por que a comida era melhor. E a Varig tinha esse orgulho, tinha essa auto-identidade, essa valorização, por que servia melhor. As pessoas pediam para viajar na Varig. A Varig não atrasava, os funcionários eram de uma formação, as pessoas diziam: ___ Eu viajo nessa companhia por que eu sei que esse avião não cai. A parte de manutenção era os olhos de todo mundo. Então, o que contrastava da Panair, os funcionários, com os funcionários da VARIG, era a eficiência. A Varig era (entre 1965-1966) uma companhia extremamente eficiente e jogava nisso e o pessoal da Panair era uma coisa, a gente estranhava, entendeu?”

(Leda, ex-funcionária Varig, setor reserva internacional, base Rio de Janeiro)

A Varig busca manter, ao longo do tempo, a representação de operadora *padrão* a ser seguida por todas as outras. O orgulho de ser o modelo de excelência para a aviação civil brasileira dava a companhia o título autêntico de competência, título este que em muitos momentos torna-se uma referência ainda mais forte quando associada ao orgulho de ser genuinamente brasileira. Os brasileiros, funcionários que formam a empresa são, acima de tudo, profissionais que não querem se identificar com a imagem de uma identidade brasileira

malandra e cansada. Menosprezam explicitamente ditos populares que diminuem a capacidade de trabalho nacional. Questionados, revelam em depoimentos, repulsa a determinado senso comum e a ditos populares como os que seguem: “*O Brasil só vai pra frente à noite, quando os brasileiros estão dormindo e não atrapalham*”, “*O brasileiro é malandro por natureza*”, entre outros. Ao contrário, consideram-se melhores que a maioria dos profissionais no setor, justamente pela prática que a organização acumulou ao longo do tempo associado a justificativas patrióticas:

“Pela prática. Somos diferenciados pela prática. Há tempos que só fazemos isso. Nossa linguagem básica é a aviação. Nenhum país se constrói sem ela (...) Estivemos sempre à frente do nosso tempo e buscamos sempre investir em equipamento novos, avançando cada vez mais com profissionalismo e nossa competência dentro e fora do Brasil”.

(Jorge, engenheiro, Setor de ensino Varig, 23 anos de empresa, 45 anos).

Os funcionários da Varig convivem com essa antinomia, Nacional-Internacional, pela ambigüidade de ter uma formação técnica e metodológica, influenciada por um modelo germânico, cujo discurso prezava a competência e rigidez. Ao mesmo tempo os funcionários da empresa e de certa forma a própria sociedade brasileira, carregada de historicismo, vive ora a admiração e elogio do que vem de fora (que no caso da empresa aérea está associado principalmente à tecnologia), ora vivencia a necessidade de proteção do nacional.

O discurso do nacionalismo, portanto, passa por diversas conjunturas dentro da Varig. O discurso da tradição é apropriado pelos funcionários e dirigentes tanto em defesa de sua criação, quanto em defesa de sua manutenção. Este discurso se radicaliza nos momentos de crise vividos no passado, assim como, de forma mais aguda, vem vivendo no presente.

A análise da trajetória de Otto E. Meyer coloca em jogo, justamente, a questão identitária e a importância da memória coletiva para a formação e continuidade da empresa. O processo de apagamento da memória sobre este período mostra-se fundamental para consolidar a imagem de empresa de bandeira brasileira.

Salvo os sobrenomes italianos e alemães, encontrados na análise da ata da fundação, apenas numa única entrevista, como já foi registrado, concedida pelo advogado e amigo íntimo de Otto E. Meyer, Adroaldo Mesquita, foi possível achar referências explícitas sobre o apoio recebido das colônias alemã e italiana do Estado. Nenhum outro material de circulação, interna ou externa, analisados, produzidos com regularidade pela VARIG, sobretudo os organizados a partir dos anos 1950, menciona ou dá o merecido destaque à importância das colônias estrangeiras e a conjuntura do Brasil, praticamente, recém tornado República. Na

verdade, com intensa repetição e, praticamente, independente do quadro político e social brasileiro da época, associa-se o crescimento e sucesso da empresa somente através da imagem do empreendedor brasileiro Ruben Berta, estando ele ou não na Presidência, sendo ele ou não igualmente descendente de alemães.

Nem mesmo o exemplo de desprendimento e preocupação com o coletivo demonstrado pelo comportamento pacífico à época do afastamento de Otto E. Meyer da presidência, são devidamente exploradas. O contrário acontece com seu sucessor. A análise do comportamento de Ruben Berta quando cria a estratégia de entregar as ações da companhia em prol de uma Fundação dos funcionários é vista como ato extremo em favor do coletivo, baseado sobretudo em suas convicções pessoais. Além da eterna opção pelo social, co-existem em circulares internas, várias e enaltecidas qualidades do empreendedor: visão de futuro, defesa contra o capitalismo selvagem, instalação de uma administração científica no trabalho, entre outras.

A despeito do elevado espírito de abnegação e obstinação do fundador para a formação da empresa, seus esforços se mantiveram anônimos e distantes da consciência da grande maioria de seus empregados. As referências a Otto E. Meyer são pouco exploradas, como se pode constatar nas publicações comemorativas da empresa (das mais antigas até as mais recentes). O processo de apagamento da memória sobre o fundador é similar ao percurso solitário vivido por ele nos primórdios de suas experiências e iniciativas anteriores:

“Como não tivesse encontrado ninguém que quisesse arriscar, adiantadamente, alguma modesta importância nesses trabalhos preliminares de mais de um ano de duração, vi-me obrigado a assumir sozinho todas as despesas, responsabilidades e riscos, também com a inevitável viagem à Europa e da incorporação” (Otto Ernest Meyer – 1962).

No entanto, com discrição, mantém sua permanente influência na direção da empresa, primeiro através do prestígio e da cumplicidade construída com seu ex-funcionário Ruben Berta e, segundo, por sua efetiva participação no Conselho Fiscal da Fundação dos funcionários da Varig, que passou a ser a verdadeira dona da empresa desde 1945. Com efeito, a influência e o controle de Meyer estiveram presentes dentro da empresa até a sua morte. Em 1948 já fazia parte do Conselho Fiscal da Fundação, e no período de 1954 a 1966, exerceu o cargo de Presidente do Conselho, onde se manteve até sua morte.

As referências mais freqüentes, desde a substituição de seu fundador, sobre a história da formação da empresa dão ênfase, principalmente, aos *"brasileiros de visão"*, *"brasileiros à*

frente do seu tempo", que foram essenciais para as iniciativas de Otto E. Meyer, porém, aparentemente, superam o seu fundador, como no caso de Ruben Berta.

A imagem do *brasileiro* Ruben Berta, não apenas no seio da organização que ajudou a erguer, mas no universo da aviação civil brasileira em geral, ainda é lembrada como a de um grande administrador e visionário para sua época. Admirado até mesmo por funcionários de outras empresas. Ruben Berta, reúne qualidades heróicas e aparece freqüentemente, em diversas revistas e publicações aeronáuticas, como um dos fundadores tutelares da aviação brasileira. As virtudes propagadas consistiriam, sobretudo, pela intuição pelo certo e pelo espírito demiurgo de racionalidade e previsão.

Registra-se no livro impresso por ocasião da comemoração dos 75 anos (abril, 2002) da VARIG sua imbatível participação para o nascimento e crescimento da organização, ao lado de sua foto, destaca-se a sua presença como, "*A mão firme que transformou a Varig na maior empresa aérea do Brasil e uma das maiores do mundo*". Ele é a imagem do funcionário profundamente dedicado à companhia, selecionado apenas pelas grandes qualidades apresentadas e, devido exclusivamente ao seu empenho superou os possíveis concorrentes. Na mesma edição comemorativa, a página que trás a foto de Meyer, em tamanho reduzido, é acompanhada de duas outras fotos, da loja e do edifício onde se localizava a empresa na época de sua fundação. Do seu lado registra-se: "*O fundador e primeiro presidente Otto-Ernst Meyer, e o edifício em Porto Alegre que abrigava a loja de venda de passagens e despacho de cargas*". Como se pode ver o fundador e a loja são apenas pontos do passado. Merecem apenas uma nota descritiva. Nada mais é necessário lembrar, muito menos, a exaltação das qualidades ou da história protagonizada pelo fundador.

Ruben Berta, ao contrário, tem um *curriculum* que é amplamente explorado: primeiro funcionário da empresa, versátil, varria o chão, vendia bilhetes, remava levando os passageiros até o hidroavião (utilizado na época) e, pelo esforço e competência, conseguiu chegar ao cargo de presidente. Era um funcionário que não se importava com salário, mas ao contrário chegou a vender sua valiosa coleção de selos para melhorar o caixa da VARIG (De homens e ideais, 1996). Torna-se o modelo do empregado que começa debaixo e alcança o cargo máximo da empresa apenas por mérito pessoal. Por tudo isso, a sua dedicação vira modelo a ser seguido. A imagem do brasileiro Ruben Berta começa a ser lembrada como líder nacional que por amor a empresa recusou inúmeros convites para ocupar cargos públicos. Segundo edição comemorativa dos 50 anos da Fundação dos Funcionários da Varig: "*Ruben Berta foi vítima de sua entrega incondicional ao trabalho*" (De homens e ideais, 1996:12), pois chega ao extremo de falecer trabalhando, nas dependências da empresa, sobre

a sua mesa. As informações oficiais, posteriormente divulgadas, indicam que Berta, no momento de sua morte, estava planejando as melhores estratégias para realização de mais um sonho: ver a Varig dar a volta ao mundo, estabelecendo novas operações com o continente asiático.

Em contrapartida, como já fora assinalado, dificilmente se vê referência, nas circulares internas e revistas dos funcionários, sobre a descendência alemã e luterana de Berta, que permaneceu por 25 anos ocupando o cargo de presidente da companhia. Uma ex-funcionária da Varig relembra do seu primeiro encontro com o antigo patrão:

“Quando eu entrei (na Varig) o Ruben Berta era o tal. Eu me lembro, eu tinha acabado de entrar na VARIG, eu fazia curso de Filosofia. Trabalhava só seis horas, na época eu era reserva internacional, eu falava línguas e tudo. Aí, eu estou lá num sábado trabalhando, chegou um homem todo meio grosseiro, parecia um caboclão, assim, e disse: faz isso. Me deu todos os dados eu reservei e ele foi embora. Olha aí! (os amigos falaram). O que é que foi? (ela perguntou). Era o Ruben Berta que falou com você. Agora ele tinha um maço assim grandão, eu nem pensei que era alemão, pensei esse cara é grosso! Eu, garota, entendeu? Trabalhando furiosa, num sábado de manhã, meu humor estava lá em baixo, dia de sol e me chega o cara. Mas tudo que ele dizia, que ele falava para você, ele sabia tudo. Ele te informava as coisas corretamente. Coisa que outros dirigentes não sabiam nada. Te davam os números dos vôos errados e ainda brigavam com você para você botar os vôos errados, ele não! Ele ... era uma coisa realmente dele. Ele dava passagem num guardanapo, eu vi. Mas ele morreu logo, eu trabalhei e logo no primeiro ano ele morreu. Eu estava na Inglaterra com uma passagem de graça”.

(Leda, ex-funcionária Varig, setor reserva internacional, base Rio de Janeiro)

Ruben Berta, aparentemente, era respeitado não apenas pelo sucesso nas tramas políticas, mas por sua real compreensão da dinâmica operacional de sua empresa. Dominava conhecimentos dos diversos setores e com grande destreza sabia exercer o poder.

Dificilmente, no entanto, se encontram registros sobre a influência que Otto E. Meyer toda a vida exerceu sobre o seu pupilo. Mais uma vez é apenas pelas palavras de Adroaldo Mesquita, que se pode demonstrar alguma referência sobre a influência exercida sobre Ruben Berta, assim como, sobre a importância de sua descendência teuto-brasileira. Desde cedo, como revela em entrevista registrada na pesquisa de Jussara Gonçalves (1987), Otto E. Meyer ficara impressionado com Ruben Berta:

“Entusiasmou o rapaz Ruben, descendente de família teuto-brasileira e confiou nele, forjando-o ao seu modo: trabalho com “T” maiúsculo, disciplina militar, abnegação e um único ideal: dominar os ares do Rio Grande do Sul” (grifos nossos).

(Adroaldo Mesquita. In: Gonçalves, 1987:17)

Figura 3: Ruben Berta & Otto Meyer



Estilos semelhantes até no corte de cabelo. Foto tirada aproximadamente três anos antes da morte de ambos no ano de 1966.

Segundo conta a história oficial, Ruben Berta de modo algum aparenta ter sido forjado por alguém, ao contrário, surge como um profissional que nasce pronto, talhado para se dedicar ao trabalho em transporte aéreo. Foi, para falar o mínimo, um jovem especial, de apenas 19 anos e que se candidatou para uma seleção de emprego, em igualdade de condições com outros candidatos. Supostamente, eles vieram em resposta ao anúncio publicado por Otto E. Meyer, nos jornais de Porto Alegre, no início de 1927.

Várias qualidades de Berta são atribuídas ao seu comportamento, porém a mais importante delas, no momento da escolha como primeiro e único funcionário da companhia, foi o fato de não ter se importado com o salário. Segundo referenda o próprio Otto E. Meyer em suas memórias: *“Um candidato, porém, vigoroso moço de 19 anos, que nenhuma importância quis dar ao que lhe poderia oferecer de ordenado do meu bolso”* (Otto Ernst Meyer – 1962). Desta forma Berta tem seu registro na história como mais um apaixonado pela viagem aérea que, junto com todos os outros acionistas, entrava na empresa para realizar a conquista de um grande sonho da humanidade.

Outra possibilidade sobre o encontro e aproximação entre Meyer e Berta, entretanto, foi verificada no aprofundamento da pesquisa sobre as relações históricas entre os envolvidos com a fundação da Varig. A indicação de seu nome para participar desta empreitada pode muito bem ter ocorrido sob a influência do sempre presente, presidente da Assembléia de constituição da Varig e igualmente fundador e acionista o Major Alberto Bins. Esta possibilidade porém nunca foi encontrada em material pesquisado na empresa ou em textos comemorativos consultados sobre a Varig, sobre a Fundação Ruben Berta ou mesmo nos trabalhos acadêmicos referendados na bibliografia, sobre a organização. Como foi possível desvelar através do registro de historiadores e sociólogos políticos sobre a cidade de Porto Alegre, o Major Bins possuía uma carreira empresarial importante e anterior a sua vocação

como político. O Major Bins dirigiu a *"grande indústria metalúrgica, fabricação de camas de ferro, cofres — os famosos cofres Berta —, além de outros produtos de ferro para os mais variados fins, deu-lhe o verdadeiro senso administrativo"* (Spalding, 1967:175). O nome “cofres Berta”, chamou a atenção na leitura. Um pouco mais de trabalho investigativo sobre a formação desta empresa revela que, coincidentemente, ela é a mesma fábrica fundada pelo avô de Ruben Berta, inclusive, a mesma empresa onde o pai de Ruben Berta trabalhou até ser afastado ao contrair tuberculose¹⁴⁵.

Nesta época Ruben Berta *já freqüentava o curso de medicina quando, por necessidade do sustento pessoal e familiar, resolveu atender a um curioso anúncio* (grifos nossos), (De homens e ideais, 1996:15). Como imaginar que Otto E. Meyer, tendo trabalhado em parceria com o Major Alberto Bins, realizado 800 visitas em conjunto pela busca de apoio à iniciativa, não tenha ao menos discutido com seu par sobre a necessidade de encontrar *um secretário para vencer o fabuloso aumento dos mais diferentes serviços* (Otto E. Meyer, 1962). Alguém de boa índole, honesto e de preferência pertencente à colônia germânica do Estado. Como supor que o Major Bins não conhecia a família do seu ex-sócio Emerich Berta, avô de Ruben Berta?

Desde 1891 o Major Alberto Bins destacava-se como sócio do Senhor Emerich Berta, e passou, em definitivo, a ser o único proprietário do empreendimento em 1906 (Brandão, 1994:35). Além do mais, como um rapaz que após a doença do pai, *empregou-se na loja de tecidos de um padrinho para ajudar o sustento da casa*, poderia se dar ao luxo de não se importar sobre o valor oferecido ou mesmo se ia receber algum pagamento no fim do mês? Da forma como é ressaltado em sua biografia oficial, veiculada pela empresa.

A contratação de Ruben Berta ter sido realizada via a indicação pessoal do influente Major Bins é tratada aqui, no máximo, como uma hipótese provável, na qual o trabalho de esquecimento, igualmente provável, pode ter exercido forte influência. Aliás, nenhuma referência sobre a trajetória de seus descendentes, ou sobre empreendimentos da família de Ruben Berta, foi encontrada em documentos da empresa ou em arquivos do Museu Varig. Fica entretanto clara a existência de algum tipo de relação pré-existente de proximidade entre

¹⁴⁵ Segundo a Revista Isto É, de nº 1577 – 22 de dezembro de 1999. Na sua Edição Especial de número 12, pg 4., Ruben Berta, *“até os 13 anos, enquanto os dois irmãos brincavam na calçada, ele sumia da vista da mãe e escondia-se na biblioteca de um vizinho. Tinha até planos de ser médico. Ai o pai contraiu tuberculose e se afastou da fábrica de fogões e cofres. Ele empregou-se na loja de tecidos de um padrinho para ajudar o sustento da casa. Era um serviço sem perspectiva e, por isso, alguns anos depois, quando leu o anúncio da companhia aérea, entusiasmou-se. Contudo, a mãe, dona Helena, ficou furiosa ao saber que ele pretendia trocar o certo pelo duvidoso. “Não tem cabimento largar a loja para se meter nessa maluquice de voar.” Berta dormiu três noites no escritório da Varig até a mãe se acalmar”*.

um dos beneméritos e importante sócio-fundador da empresa, Major Alberto Bins, com a família de Ruben Berta.

3.4.1 – O NACIONAL NO INTERNACIONAL: CONDIÇÕES POSSÍVEIS

As ligações com o capital internacional e a importação de tecnologia do exterior, com efeito, nunca foram totalmente esquecidas no seio da organização e, em certos momentos foram vistas com um caráter negativo e ameaçador à identidade da empresa brasileira. "A nossa Varig", como apregoada em suas propagandas, em certos momentos não é sentida como tão *nossa* assim. Os próprios funcionários desconfiam das relações com a descendência e dependência internacional. No período da pesquisa, ainda foi possível encontrar, entre os empregados mais antigos, sobretudo, do Rio Grande do Sul, dúvidas sobre a existência de uma empresa "*genuinamente brasileira*", expressas na invenção do jocoso trocadilho com o acróstico da empresa – VARIG: **V**.ários **A**.lemães **R**.eunidos **I**ludindo **G**.aúchos. Outra possibilidade sobre o que significava verdadeiramente o acróstico Varig, igualmente conhecida por alguns funcionários da empresa, assim era propagada: **V**.ários **A**.lemães **R**.oubando **I**.ncautos **G**.aúchos.

Com a intensificação de diversos acordos comerciais com empresas Norte-americanas para compra de aeronaves, sobretudo após a II Guerra Mundial, alguns entrevistados chegam a dizer que os alemães foram efetivamente substituídos pelo domínio americano. Através do constante endividamento da empresa pela compra e arrendamento de aeronaves fabricadas nos Estados Unidos. Dessa maneira, não seriam mais os alemães, mas, sim, os americanos que estariam iludindo e roubando a empresa. Como o Nacional se constrói freqüentemente na relação com o Internacional, é provável que até mesmo essa maldosa ironia sobre os reais donos da empresa, essa constante ameaça do capital Internacional, coloque mais tempero na disputa e na defesa do que deve ou não ser protegido para o bem da Nação. Como assinala Elias, a presença da diferença coloca em jogo o medo que alguns grupos humanos têm de que um grupo vizinho alcance um potencial maior do que o dele próprio. A reação a este temor se estabelece igualmente pela promoção da auto-estima, na medida em que "*a promoção da auto-estima coletiva fortalece a integração de um grupo, melhorando suas chances de sobrevivência*" (Elias: 2000: 210).

Evidentemente, como já foi dito na introdução da tese, não há unanimidade interna a respeito dos sentidos percebidos pelos trabalhadores da Varig com relação ao seu ofício, porém, na prática, o exercício coletivo e capaz concretizado na realização de cada vôo é

compartilhado por cada um pela (in)consciência de seu dever social: transportar interesses humanos. Sejam eles provenientes dos negócios, das relações familiares, dos amores, ou da ordem das paixões.

Outro curioso caminho da aviação brasileira precisa ainda ser referendado. O governo federal brasileiro começa a ser pressionado sobre as inúmeras subvenções entregues as empresas de capital privado. Parece lógico para alguns que os investimentos brasileiros deveriam prestigiar o nascimento e o amadurecimento de uma indústria aeronáutica para não mais ficar nas mãos dos países com indústria própria. Com isso, em 1955, surge pela primeira vez a idéia sobre a criação de uma empresa estatal que se chamaria Aerobrás. Os dados apresentados abaixo, baseados sobretudo na pesquisa da historiadora Claudia Fay (2001), buscam tornar mais claras posteriores reflexões dos motivos que levaram o Brasil a não estabelecer uma empresa aérea Estatal como ocorrera na maioria dos países no mundo. Esta opção fez com que no Brasil a empresa que conseguisse crescer sobretudo nas rotas internacionais carregasse a marca da bandeira nacional.

A Varig e, antes dela, a Panair do Brasil foram cobradas como empresas que além de obter lucros, deveriam lutar pelos interesses do país em diversas transações, sejam elas, econômicas, políticas ou de ordem simbólica.

As empresas de capital privado começaram a temer a tendência de estatização da aviação brasileira, sobretudo, a empresa Varig e seu dirigente Ruben Berta. Eles tiveram papel importante para frear prováveis iniciativas nesta direção. Fatores como: 1) a conjuntura internacional; 2) o suicídio de Vargas e 3) o caminho para o crescimento econômico escolhido por JK; inviabilizaram a proposta (Fay, 2001:110). Em 1963, na oscilante política brasileira, entre o governo João Goulart e o seu anúncio de nacionalização das refinarias de petróleo, até o golpe militar (1964) e a eleição de Castelo Branco (pelo Ato Institucional n. 1), uma nova onda de ufanismo nacionalista, fez ressurgir com mais força as pretensões de criação da Aerobrás. Da mesma maneira que em anos atrás, o papel da Varig e de seus aliados na força para disseminar idéias, desta vez, contrárias à fundação da Aerobrás, é significativo.

Em 1963, havia denúncias na imprensa sobre um novo mar de lama, com indícios de corrupção e crimes no comércio aviatório, questionava-se: *“o que vinha sendo feito com os subsídios entregues às empresas pelo governo, bem como os favores cambiais e o perdão das dívidas contraídas junto ao Instituto de Previdência Social”* (Fay, 2001:217), além de críticas provenientes de um moderado movimento de repúdio contra o monopólio do setor na mão de particulares.

O presidente do Sindicato Nacional dos Aeronautas e o da Federação Nacional dos Transportes Aéreos eram favoráveis quanto à criação da Aerobrás, inclusive acreditavam nela para o necessário desenvolvimento da indústria aeronáutica no Brasil (Fay, 2001:217). Os esforços empreendidos nesta direção foram vencidos com os habituais argumentos, próprios da manipulação ideológica do período militar, nos quais buscavam mostrar a tendência “comunista” da proposta. O fim da iniciativa é encerrado definitivamente com o golpe militar. O presidente da Federação Nacional dos Transportes Aéreos, Paulo Bastos, foi ilegalmente demitido da empresa Varig, em 17 de junho de 1963, para em seguida ser exilado no Uruguai após denúncia do então presidente da Associação de Pilotos da Varig João Stepanski. Stepanski além de delator de companheiros de profissão para o governo militar era, claramente, contrário à formação da Aerobrás por motivos óbvios (Fay, 2001:220). Os dirigentes da Varig temiam a encampação da companhia e das linhas da empresa caso uma empresa Estatal fosse organizada.

Dessa campanha ficou registrada na obra de Paulo Bastos, a presença dos Estados Unidos na governança do Brasil. Em seu livro, *Salvo Conduto*, citado igualmente pela historiadora Claudia Fay, apesar da vitória recente, no governo de Jango, do plebiscito entre presidencialismo e parlamentarismo, as reivindicações sindicais, como a formação da Aerobrás, eram vistas pelo Presidente João Goulart como inviáveis, pois segundo o presidente confessa, em conversa íntima, “*O nosso país é uma republiqueta de bananas. O americano me depõe por telefone*” (Fay, 2001:218). Assim, a dissolução da intenção de uma empresa aérea e de uma indústria brasileira, provável concorrente, estava nos planos de um país que deste muito tempo busca controlar e efetivamente controla a economia mundial. Um país que de maneira alguma renunciou ao domínio aéreo do mundo via o comércio de suas superfaturadas aeronaves e está, pelo contrário, muito vivo e disposto a lutar pela legitimidade (dominação) americana no comércio mundial, como se vê nos embates com a indústria européia Airbus.

Os dois próximos capítulos têm como objetivo retomar algumas questões teóricas e aspectos etnográficos já referendados nos primeiros capítulos, buscando trazê-los o mais próximo possível para o momento presente. Isso significa dizer, que dizem respeito às mudanças sofridas no Brasil, desde a estagnação sócio-econômica dos anos 1980 e a perda progressiva do Estado brasileiro da capacidade de regular o funcionamento da economia e promover o desenvolvimento, até sua entrada na chamada “era da globalização”.

As mudanças em geral e as mudanças nas organizações são objetos difíceis de apreender principalmente quando tentamos nomeá-las ou mesmo identificar suas causas. A Varig, particularmente, sofreu diferentes tipos de mudanças na estrutura da sua organização nas últimas décadas, sejam elas, relacionadas às identidades profissionais, à constituição das regras, às decisões das diretrizes. Outras mudanças provenientes de imposições exteriores, relativas ao ambiente externo, também ocorreram: a força centrífuga da globalização, orientada pela economia de mercado, as novas e complexas tecnologias, à concorrência, à política do Estado. Além, é claro, das mudanças no sentido dado pelos atores ao seu próprio sistema de representações e de relações no interior da empresa, sobretudo, aquelas provenientes da imposição de novas ferramentas de gestão com o objetivo de modificar práticas anteriormente estabelecidas. A lista de processos de mudanças é longa, tornando o objeto também neste aspecto difícil de ser problematizado. O aprofundamento dessas questões, portanto, será abordado nos dois capítulos que seguem.

CAPÍTULO IV

TRADIÇÃO E MUDANÇA: REESTRUTURAÇÃO E MANUTENÇÃO DE UMA ANTIGA ORDEM ORGANIZACIONAL.

(...)

*Não sei dos vossos motivos.
Eu caminhava nas nuvens,
além da terra.
Na minha fluida memória,
Meu tempo não sabe de hora.
Apenas sabe
de grandes campos sem teto.
Nos céus tão vastos e abertos,
que é porta ou chave?*

(...)

*Eu vi as altas montanhas
ficarem planas.
E o mar não ter movimento
e as cidades irem sendo
teias de aranha.
Por mais que houvesse, dos
homens,
gritos de amor ou de fome, não
se escutava
nem a expressão nem o grito,
— que tudo fica perdido
quando se passa.*

(...)

Cecília Meireles



Doze Noturnos da Holanda (O Aeronauta)

(Foto Arquivo Pessoal: Sala de Reunião dos funcionários Varig-Paris, 2005)

4.1 – A ILUSÃO EMPIRISTA DOS ANOS 1990.

“No Brasil, só existem duas coisas cuja seriedade é absolutamente inquestionável: a VARIG e o Jogo do Bicho.”

(Getúlio Vargas)¹⁴⁶

Como foi visto até aqui, a história da Varig é composta de momentos de ascensão e declínio econômico, alternando momentos de crescimento e de estagnação. Dos anos de 1960 até 1980, pode-se afirmar, no entanto, que a empresa manteve uma constância de crescimento nos serviços, assim como, contou com o apoio de diversas instâncias do poder público e privado. Os anos de 1990 registraram crises mais agudas na empresa, resultado de balanços financeiros negativos e crescimento das dívidas. O ano de 1994, sobretudo, foi o que chamou maior atenção da mídia escrita e televisiva. Frente a este contexto, a companhia inicia um processo de precarização das relações de trabalho. Apesar de uma progressiva desregulamentação social no país, ajudas governamentais continuaram atuando a favor da empresa e contribuíram para a maquiagem econômica da Varig até o fim do decênio e início do novo século. Entre 1994 e 1995, a empresa diminui linhas e escalas menos rentáveis, fecha escritórios, lojas no exterior e intensifica a redução do quadro de funcionários. As medidas de ajustamento, incluindo a desmobilização de ativos, e a renegociação de débitos com agentes financeiros e fornecedores, permitiram a empresa uma reviravolta aparente de suas dívidas, com isso, ainda consegue manter uma imagem de pujança, força e crescimento, aparentemente, inabaláveis.

Ela demite, mas ela igualmente contrata, e a análise dos relatos dos funcionários contratados pela Varig após a crise vivida em 1994, mantém a homogeneidade de opiniões positivas a respeito da empresa, sobretudo, quando as narrativas de vida fazem alusão ao momento da escolha profissional. Por esse motivo, os testemunhos selecionados para compor este capítulo são, majoritariamente, de pessoas que entraram na empresa nesse período.

As mensagens publicitárias deixavam ainda mais explícitos, os vínculos existentes entre a empresa e a sociedade brasileira de uma maneira geral. Faziam incorporar, até mesmo entre aqueles que não utilizavam o serviço aéreo, os *slogans* que proclamavam: “**VARIG acima de tudo você**”, “**A nossa VARIG**”, “**A VARIG somos nós**”, “**Sua Excelência o cliente VARIG**” etc. O confronto direto com a realidade daquele período não demonstra nenhuma

¹⁴⁶ Citado por Smidt, Ângela e Christensen, Carl. *O Caso VARIG*, 1985:34.

evidência das dificuldades, dos riscos e até mesmo das impressionantes experiências mais dramáticas vividas até meados do decênio seguinte. Outras mensagens publicitárias revelam a amplitude e a força da imagem concebida para guiar usuários e funcionários sobre a importância da empresa repetidamente elaboradas no decurso de muitos anos. Dessa forma, a cada vôo realizado a empresa permitia o deslocamento do mundo e do país pelo poder das suas asas, **“tornando o mundo mais perto de você”** e/ou **“unindo o Brasil aos outros continentes”**. Para comprovar tais fatos basta voltar o olhar para o passado e ver o que existia de patrimônio material e imaterial naquela época e que impunha sem dúvida qualquer ameaça de desastre econômico ou administrativo para fora dos limites da empresa. Nos anos agonizantes, concentrados, sobretudo, no final de 2005 e primeira metade de 2006 muito pouco sobrou do patrimônio material, porém o imaterial foi colocado à prova e floresceu em discursos de defesa a favor da empresa entre diversos segmentos da sociedade.

O reconhecimento, ou pelo menos, o *Status* oferecido aos passageiros Varig eram, igualmente, materializados em objetos distribuídos ou não a bordo das aeronaves. Houve um período no qual o *“nécessaires”* (da classe executiva e da primeira classe dos vôos internacionais), oferecidos ao passageiro para sua higiene pessoal a bordo, eram produtos que provocavam extrema cobiça. A exclusividade do *souvenir* da Varig era constituída por uma bolsa de couro, em diversas cores, no seu interior eram depositados, pequenos objetos variados¹⁴⁷. Era constante a solicitação de amigos e parentes de funcionários, mesmo sem nunca ter efetuado uma viagem internacional, de um exemplar como lembrança. Entre as equipes do *catering* e aeronautas (comissários e pilotos), os *“nécessaires”* e as famosas canetas Varig, viraram objeto de troca corrente na empresa e fora dela. Eram ofertados tanto para os diferentes níveis de funcionários (despachantes, secretárias, departamento pessoal, serviço médico etc), como para o público exterior pessoal da alfândega, da Infraero, gerentes de banco, caixas, entre outros. O escambo envolvia as mais diversas trocas de favores e amizades. Com o passar do tempo a Varig se transforma oficialmente em uma grife e começa a comercializar variados produtos¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Faziam parte do *souvenir*: escova e pasta de dente, perfumes renomados (*Azzaro, Caleche* etc), meia para os pés, protetor de olhos, loção após barba, hidratante, barbeador com lâminas, pente, e, ainda, delicados objetos adicionais, como limpadores de lentes, material para dar brilho aos calçados, linhas, agulhas, alfinetes e botões.

¹⁴⁸ Entre outros, agendas, bonés, mochilas, roupas, brindes de aniversário, sombrinhas, guarda-sóis, malas, bolas, maquetes de aviões.



Figura 4: Brindes VARIG

No âmbito da sociedade brasileira em geral, registra-se uma reportagem datada de 04 de março de 1991, sobre o fascínio exercido pela caneta Varig igualmente distribuídas a bordo de vôos internacionais, veiculada pelo jornal *O Globo*:

“Mais chique do que uma Mont Blanc vindo balançando entre os dedos de um executivo e mais exclusiva do que uma Dupont de ouro, a caneta de plástico dourado, que é oferecida a privilegiados (...) é um símbolo de status. O seu ibope aumentou ainda mais quando a Ministra Zélia Cardoso de Mello posou com o seu exemplar na capa da revista “Isto é”, há um mês. Para pertencer a este círculo fechado é necessário desembolsar, em média, US\$ 4 mil, o que transforma a canetinha desengonçada numa das mais caras do mundo (...). As “douradinhas”, como são chamadas pelos executivos viajados, são adquiridas pela Varig na firma G.I.V., em Milão, desde 1969. (...) Todas as tentativas feitas pela Varig para escolher um outro modelo ou cor, até mais avançados e bonitos, foram em vão: a receptividade aos novos modelos foi sempre negativa. Os viajantes chiques fazem questão da sua “douradinha”, antes de adormecer em pleno ar.”

(Reportagem: *Uma caneta muito cobiçada*, Liliane Schwob, 1991, “O Globo”)

De lá para cá, o fascínio sobre a Varig sofreu brusca mudança de rumo. A cobiça pública passou dos objetos concretos para o ‘**corpo**’ dos funcionários. Numa duplicidade de sentido, o corpo funcional e o corpo sensual. Quem poderia imaginar que tradicionais aeromoças da Varig estariam na capa da revista *Playboy*¹⁴⁹, em setembro de 2006, servindo de motivo de chacota em reportagens de jornais e artigos brasileiros veiculados pela Internet, sobre a total falta de “*fundos*” da empresa? Aeromoças, diga-se de passagem, descendentes da mais tradicional e influente linhagem da história da Varig. Os sobrenomes e tipos físicos mostram a forte raiz européia das escolhidas para o ensaio fotográfico. Das 21 comissárias que se ofereceram para posar nuas, as três selecionadas são provenientes das cidades onde se aglutinaram as principais decisões a respeito dos caminhos e descaminhos tomados pela organização e, de certa forma, ainda representam o espaço social onde continua sendo elaborada a política de sobrevivência da companhia. Duas gaúchas e uma carioca, todas

¹⁴⁹ “*Os deliciosos aviões da Varig*”, Revista *Playboy*, ano 32, n. 375, pg. 100 à 119, setembro de 2006.

louras, Sabrina Knopp, de olhos verdes, fala quatro idiomas, cobria a rota da Varig para Frankfurt, até julho de 2006, quando foi demitida. Patrícia Kreuzburg e Juliana Neves, igualmente políglotas, voavam para a América do Sul. Para elas “*é triste ver uma empresa que vai sumindo, sumindo e os funcionários que sempre vestiram a camisa, agora na rua, sem os seus direitos, sem trabalho*”, e, agora, literalmente, **sem** roupa.

As profissionais da Varig seguem o exemplo da empresa ao se lançarem num empreendimento pioneiro no Brasil. De tal forma, elas relatam sua experiência e a provável contratação de um comissário para ser destaque em outra revista de cunho erótico, no ano de 2006:

*“Na verdade a idéia foi a partir da “Playboy”, que há muitos anos eles queriam colocar comissárias na revista. No caso nós fomos **pioneiras** aqui no Brasil (...). Nós damos total apoio ao Erick que é um comissário bonito, é casado, tem 38 anos, ele é personal. Ele tem que aproveitar essa chance que está vindo pra ele.”*¹⁵⁰

E, não obstante, o essencial das representações dos funcionários naquele período, a abundância material e simbólica, era muito diferente daquela apresentada pela revista. Fazendo uma retrospectiva, os relatórios da empresa no começo daquela década registram que a Varig (1991) possuía um número de escritórios cinquenta por cento maior do que o total de embaixadas brasileiras ao redor dos cinco continentes. A rede atingia 31 países, 45 cidades no Brasil e 42 no exterior, com 170 lojas no país e 142 no exterior. Dos aproximadamente 26.700 funcionários, 12.800, estavam baseados no Rio de Janeiro, 6.600 em São Paulo, 490 em Pernambuco e 3.200 no Rio Grande do Sul, as bases restantes possuíam contingente inferior a 500 funcionários. Empregava, ainda, cerca de 2.200 pessoas no exterior. Apresentava patrimônio líquido de 544 milhões de dólares e um faturamento de 2,3 milhões de dólares. Em 1990, a empresa foi considerada a 19ª melhor companhia aérea entre 125 empresas associadas a IATA (*International Air Transport Association*) e, no âmbito nacional, a 1ª colocada no seu ramo de negócios e a 13ª em volume de vendas¹⁵¹. A Varig recebeu, igualmente, o prêmio “*1994 World Travel Awards*” como a melhor empresa aérea da América Latina. A Varig foi escolhida através de uma pesquisa que as revistas “*Tour and Travel News*” e “*TTG*” realizaram junto a operadores e agentes de viagens de 83 países. O prêmio foi entregue em cerimônia realizada nos estúdios da Universal, em Hollywood (EUA)¹⁵².

¹⁵⁰ Patrícia Kreuzburg, 9 anos de Varig, afastada em licença médica, 30 anos de idade, admitida em 1997. Entrevista concedida no Bate Papo UOL, ao vivo, pela Internet, com transmissão de imagem e som simultânea. Realizada no dia 15 de setembro de 2006.

¹⁵¹ Cf. reportagem *Revista Exame*, “Maiores e Melhores”. Edição Especial, setembro de 1990, páginas: 27-30.

¹⁵² Cf. reportagem Folha de São Paulo, 15 de setembro de 1994, Editoria: “TURISMO”, páginas: 6-18.

Atuou em setores variados do comércio e foi “dona”, via a não mais eterna intermediação da Fundação Ruben Berta, de 23 empresas, nos seguintes ramos:

Quadro 3: Empresas do Grupo Varig (Anos 1990)	
Hotelaria e Turismo	Cia. Tropical de Hotéis, Cia. Tropicais de Hotéis do Nordeste, Cia. Tropical de Hotéis da Amazônia, Cia. Tropical Hotel Tambaú (Manaus), Hotel da Bahia S/A, Tropical Pousadas Lagos e Rios Ltda., Agência Tropical de Turismo Ltda e a coligada, Interlocadora automóveis.
Financeiro	Banco Varig S/A, Varig Arrendamento Mercantil S/A, Novo Norte S/A Corretora de Valores, Novo Norte Sistemas e Serviços Ltda.
Comunicação	Expressão Brasileira de Propaganda Ltda., Ícaro Editora Ltda.
Agropecuário	Agripec S/A – Agropecuária Industria, Comércio e Exportação e
Serviços	SATA –Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo.

A soma de todos os trabalhadores das 23 empresas com os da Varig, perfaziam um total aproximado de 41.000 funcionários. Curiosamente, nesse período, o grande número de funcionários não recebia seus salários pelo Banco da empresa, que conforme informações colhidas na época, se restringia em operar na Bolsa de Valores. Uma de suas agências situava-se no sub-solo do grande prédio administrativo da Varig, próximo ao Santos Dumont e era praticamente desconhecida dos seus empregados.

Como se não bastassem esta *holding* de empresas co-existindo como satélites em torno de um planeta, outro demonstrativo concreto da superioridade de sua rota de crescimento frente às demais empresas aéreas brasileiras, era um intrincado e complexo conjunto de especializações em sua estrutura interna. A empresa possuía uma gráfica industrial, produzindo toda espécie de material gráfico interno e externo, um serviço de meteorologia próprio, ou seja, destacado do setor de meteorologia oferecido pelas autoridades aeronáuticas brasileiras, uma estofaria destinada ao revestimento de poltronas e cortinas utilizadas a bordo, uma fábrica de cozinhas adaptadas para o interior dos aviões da empresa, uma área destinada à serigrafia, uma marcenaria, uma fábrica de computadores, conhecidos como TEVAR (Terminais Varig), entre outros.

A impressão era de que a empresa vivia um processo que não cessava de enriquecer e alargar o grupo através do tempo. A presença de todos os sub-setores agregados à empresa

davam, de certa forma, uma garantia de um poder maior¹⁵³. Na época, a idéia disseminada era de que a tentativa de completude organizacional a partir de várias frentes de produção e serviços, além do transporte aéreo, permitia a empresa certa autonomia. A sensação de estabilidade e perenidade do grupo também era garantida através desses processos de produção, controlados internamente pela própria Varig. A existência concreta de setores diretamente relacionados às necessidades da empresa aérea afastava para bem longe uma possível queda de seu poderio. Era a presença marcante do progresso (no discurso e na ação) ampliando seus tentáculos contra tudo e contra todos os possíveis obstáculos.

Não se pode esquecer de mencionar o setor de *Catering* de grande porte da empresa, com uma produção diária de aproximadamente 20 mil refeições. O setor passou por várias ampliações, “à medida que a Varig crescia, dando origem ao maior complexo de Serviço de Bordo da América Latina: o *Catering-Rio*.” (1927•2002: Varig Brasil 75 anos, 2002:33). Sendo assim, costureiras, marceneiros, biólogos, meteorologistas, jornalistas, desenhistas, cozinheiros, psicólogos, engenheiros e tantos outros profissionais, viviam clandestinamente (para o público externo à empresa) uniformizados de Varig e se mantinham de certa forma distantes da atividade fim de uma empresa aérea. Trabalhadores anônimos, que muito provavelmente, pelo vácuo estabelecido entre o resultado de seu trabalho e o reconhecimento da sua importância para o objetivo final da Varig, nem sempre demonstravam o mesmo orgulho de aeronautas e aviários (que realizavam o seu trabalho bem mais próximo dos aeroportos e do fascínio de suas máquinas voadoras) ou estabeleciam os mesmos elos de ligação com a empresa. A Varig tinha que administrar desejos, deveres, despesas e lucros, de um contingente razoável de empregados distintos das tradicionais funções de pilotos, comissários e atendentes de aeroporto. Era uma estrutura verdadeiramente pesada e seu organograma funcional possuía uma lógica complexa¹⁵⁴, constituída de 19 diretorias contemplando inúmeras subdivisões e chefias.

4.2 – A VARIG DESENVOLVIMENTISTA: NASCIMENTO, VIDA E MORTE DE UM CB EQUATORIAL.

¹⁵³ No final do ano de 2005/2006, as Organizações Globo (e não mais, simplesmente, a Globo, de anos atrás) efetuaram uma campanha buscando dar evidência pública aos inúmeros profissionais contratados por sua empresa e que estão misturados ao quadro funcional artístico. Pessoa anônimo igualmente responsável por fazer a televisão funcionar. Mostrava o quanto à empresa participava da formação técnica em diversas áreas, além de dar um ar grandioso à empresa pela sua importância social.

¹⁵⁴ Conforme organograma acionário e funcional da Fundação Ruben Berta e da Varig, dos anos 1980 e 1990, parte integrante dos anexos.

Numa analogia com fenômenos atmosféricos, a Varig estabeleceu um crescimento similar às nuvens conhecidas na aviação como *Cumulunimbus (CBs)*, nuvens densas e possantes, de considerável dimensão vertical, em forma de montanha ou de enormes torres. Pela sua magnitude, agrupados e excessivamente desenvolvidos, representam grande perigo para a aviação e nenhum piloto em sã consciência ultrapassa suas fronteiras. Na maturidade seu topo está entre 25 a 40 mil pés. Em alguns casos chega a 80 mil pés (os temidos gigantes equatoriais). Nesta fase possuem correntes ascendentes e descendentes em perfeita harmonia. Porém, o processo de dissipação não tarda a chegar. Ao alcançar um tamanho exagerado é a própria força interna da nuvem que entra em colapso. Dizem no meio meteorológico que a nuvem se suicida. Ocorre uma precipitação intensa, chuva com pancadas fortes, neve, granizo e saraiva, estão quase sempre associados. Ventos com uma força muito grande esfria a superfície terrestre, acaba com a convecção e, conseqüentemente, a nuvem perde energia.

A Varig, como exemplo de empresa bem sucedida, com 80 anos incompletos, no percurso de sua história, construiu estruturas altamente estáveis e eficientes para alcançar independência em diversos setores. Com o passar dos anos e com o crescimento das mais diferentes atividades dentro da empresa, os procedimentos burocráticos e a busca por objetivos tão díspares dificultou a sinergia do grupo e o alcance de determinados níveis de eficiência exigidos pela cada vez maior competitividade. Novas idéias e vantagens competitivas eram objetivos, aparentemente, distantes para um grupo de profissionais que trabalhava, na verdade, não em função de vencer a competição de mercado ou ir a busca de novos clientes, mas sim, vivia em função da forte presença e aparente estabilidade de seu cliente único chamado Varig. Numa palavra, pode-se afirmar que a Varig, como um *Cumulunimbus*, tornou-se vítima de seu próprio gigantismo.

A grandiosidade da empresa também era expressa pelo investimento nos seus funcionários e dependentes. Eram considerados beneficiários da Varig, lê-se Fundação Ruben Berta: o cônjuge ou companheiro(a), os filhos e enteados solteiros (até 21 anos), filhos inválidos (sem restrição de idade), filhos e enteados que sejam estudantes universitários e não tenham rendimentos próprios (até 24 anos). Em termos de concessão de passagem aérea qualquer relação de parentesco, até primos de segundo grau podiam ser contemplados, a depender do tempo de casa.

A Varig oferecia, em termos de benefícios, parcial ou totalmente: Auxílio Reabilitação e Corretivo, Exames Laboratoriais e Radiológicos, Financiamento Médico-Hospitalar,

Financiamento Odontológico, além de empréstimos, carta de fianças, treinamento, entre outros. Para isso contava com uma estrutura que representava em números, no ano de 1991¹⁵⁵:

- ✓ Na área de atendimento à saúde possuía 268 funcionários – sendo 119 médicos, 24 dentistas, 51 paramédicos, 12 assistentes sociais, 62 auxiliares no setor administrativo. No decorrer do mesmo ano realizaram, 299.249 consultas médicas, 40.689 consultas odontológicas, 96.770 atendimentos do Serviço Social, além de 126.731 exames por convênio.
- ✓ No setor de alimentação possuía 210 funcionários – tendo sido servidas 3.788.699 refeições.
- ✓ No que tange à dimensão da cultura e do lazer possuía 64 empregados – voltados praticamente para a coordenação de eventos, dos quais, 68 caracterizaram-se como atividades sociais e 25 viagens coletivas para mais de 200 eventos públicos, alcançando um total de 82.900 participantes.
- ✓ Na área de treinamento empregava 181 funcionários diretamente envolvidos ao setor de ensino da empresa. Efetuou, no mesmo ano, a contratação de 250 instrutores sem vínculo empregatício. Oferecia 900 tipos de curso no Brasil e no exterior, a começar pelo curso de “Introdução a empresa”. Todo este efetivo foi responsável por 26.723 treinados, com um investimento de aproximadamente US\$ 18.000.000,00. A média foi de 1,02 treinamento por funcionário.

A política de Recursos Humanos era um forte elo da empresa com o funcionário, dava ao mesmo tempo o tom do profissionalismo para seus clientes externos. O investimento era intenso. Diversas entrevistas destacam o diferencial do investimento da companhia ao financiar cursos inclusive fora do departamento de ensino da Varig:

“Sabe é uma companhia, por exemplo, eu fiz minha faculdade com bolsa de 60%. Isso ajudou muito, sabe? Um convênio com a Fundação Ruben Berta. No Brasil é difícil ter uma empresa que pague seu estudo, para o seu funcionário fazer o curso que quiser”¹⁵⁶.

¹⁵⁵ Cf. Relatório anual da Fundação Ruben Berta, exercício de 1991 e Relatório da Superintendência de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal.

¹⁵⁶ Patrícia Kreuzburg, 9 anos de Varig, afastada em licença médica, 30 anos de idade, admitida em 1997. Entrevista concedida no Bate Papo UOL, ao vivo, pela Internet, com transmissão de imagem e som simultânea. Realizada no dia 15 de setembro de 2006.

Nos anos que se seguem os números continuavam expressivos, conforme pode ser observado no quadro abaixo.

Quadro 4: Análise dos Investimento na área de treinamento da Varig (anos 1990)		
ANOS	Quantia Aplicada US\$ milhões	PARTICIPANTES
1991	18,1	26.723
1992	17,6	26.343
1993	18,2	23.424
1994	14,7	24.425
1995	15,6	17.886
1996	10,5	22.032
1997	12,3	25.012
1998	11,2	23.050
1999	10,7	21.124
TOTAL	109,8	183.284

Fonte: Relatórios da Superintendência de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal. (Elaboração própria).

Mesmo havendo uma redução no valor dos investimentos com o passar do tempo, é preciso levar em consideração que o número de funcionários também diminuiu, como será visto mais adiante.

Outro fator importante era a tradição pela estabilidade no emprego. A maioria dos funcionários tinha na Varig o primeiro emprego e nele permanecia até a aposentadoria. O número de demissões era baixo. Isso propiciou uma endogenia e filhos de antigos funcionários identificados com o trabalho e sobretudo com a empresa buscavam trilhar o mesmo caminho dos pais independentemente do cargo assumido. Em setembro de 1966, o Governo Castelo Branco deu fim à estabilidade no emprego para aqueles funcionários com mais de dez anos de serviço, garantida pela CLT. Instalou em seu lugar o FGTS. Apesar de sua adesão não ser obrigatória, tornou-se impossível obter trabalho da forma antiga.

Muitos profissionais chegavam a completar 40 anos de empresa, apesar da aposentadoria especial (25 anos de trabalho em aeroporto) existir para a maioria dos funcionários, trabalhadores de áreas insalubres (aeroporto, área industrial, manutenção). Um

conhecido diretor trabalhou por mais de 50 anos. Era pública e de certa forma invejada, a quantidade de anos de um funcionário dedicados para a empresa, pois uma cerimônia homenageava os antigos e concedia um diploma, normalmente afixado em seu local de trabalho, representando um indicador de distinção por antiguidade, nos aniversários de 10, 25, 35, 40 anos de Varig. A aposentadoria não representava, todavia, o corte umbilical possível. Em 1993, até mesmo uma das ex-secretárias (aposentada) de Ruben Berta, ainda secretariava a Assembléia de Acionistas da empresa. Outros reconhecimentos pelo trabalho dedicado à Varig eram representados por emblemas utilizados na lapela do uniforme e o cobiçado relógio Rolex, especialmente confeccionado na Suíça a pedido da Varig, em ouro, um mimo oferecido para todo aquele funcionário que completasse 40 anos de serviços prestados.

A Varig era uma aposta, aparentemente, segura para jovens ingressantes no mercado de trabalho. Em uma mensagem veiculada pela Internet entre funcionários, se pode observar a profunda ligação e a relação familiar existente em diversas áreas da empresa:

“Para muitos, os vínculos com a Varig transcendem a uma longa relação profissional formalmente encerrada. O comandante Vitor Stepanski, por exemplo, pode dizer que tem 167 anos de empresa. O número, à primeira vista surreal, explica-se pela soma do tempo que cada membro da família tem de Varig. O pai foi piloto por 42 anos, o tio, inspetor de manutenção por 40, um dos irmãos, comissário por 18 anos, o outro é comandante há 19 anos e outro trabalha na Varig Engenharia de Manutenção há 15 anos. Stepanski esteve por 33 anos na Varig, até se aposentar no ano de 2003, de forma forçosa, segundo ele.”

(Mensagem recebida por *email* distribuída entre os funcionários, abril/2004).

Por outro lado, a renovação das gerações do quadro funcional estava em curso. Os funcionários com menos de dez anos de empresa representavam cerca de 60% do total, 30% estavam na faixa dos 11 a 20 anos, 5% entre 21 e 25 anos, 4% com mais de 25 anos de trabalho e menos de 1% se encontravam na faixa superior aos 35 anos (Xausa, 1993:166, 284). Sendo assim, uma das frases de efeito preferida dos funcionários com mais de dez anos de empresa, além da primeira citada, era: “Se entrar é difícil, sair daqui é mais difícil ainda!”, num tom que oscilava entre ameaça e satisfação pessoal.

No início da década de 1990, ainda era possível encontrar pessoas ligadas ao antigo regime (8%), portanto considerados trabalhadores com estabilidade (pela lei), em praticamente todos os setores da empresa. De qualquer maneira, mesmo entre aqueles regidos pelo FGTS, existia um verdadeiro culto à permanência na empresa. Como já fora mencionado em outra oportunidade, “Antiguidade era verdadeiramente posto!”, “antigos” e “antigões”,

“novinhos” ou “novatos” (categorias nativas)¹⁵⁷, viviam relações, nem sempre harmoniosas, marcadas pela hierarquia e obediência à disciplina. Para galgar das mesmas prerrogativas dos “antigos” era necessário se manter por muito tempo naquele ofício e esperar os “antigões” se aposentarem para, finalmente, poder ocupar o lugar.

Hoje em dia, não foi possível obter em números percentuais, a antiguidade dos profissionais existentes na Varig referente aos anos 2000. A informação apesar de solicitada não foi fornecida. A situação de crise vivida neste período determinou momentos de abertura e fechamento do campo pesquisado, sobretudo, alguns dados quantificáveis (número de funcionários demitidos, valor dos salários, número de funcionários com ações contra a empresa, na justiça do trabalho, entre outros) se tornaram impossíveis de ser acessados. Evidentemente, a maioria das informações referentes aos números da empresa foi retirada dos relatórios administrativos e contábeis, tornados públicos. Pode-se imaginar, no entanto, pela redução constante do quadro funcional e aposentadoria precoce dos mais antigos, que o percentual de pessoas com mais de 30 anos de serviços prestados à empresa (como o funcionário referido na mensagem anterior), devia ser bem reduzido.

De todo modo, outra pesquisa realizada em 2001, contemplando apenas o grupo de pilotos, associados da APVAR (constituem em média 94% do total de pilotos da Varig), mostra a permanência da endogenia dos funcionários, como segue:

“O fato de mais de um quinto da amostra possuir pais aeronautas e aeroviários, que pertencem, em sua maioria, ao quadro funcional da mesma Empresa, revela a continuidade de uma cultura, que será alterada em maior ou menor gradiente, de acordo com a conjuntura de realização da vivência profissional” (Arretche & Villas-Bôas, 2002:183)

Outra ostentação de grandeza operacional se voltava para a qualidade dos serviços de manutenção, referendada em capítulos anteriores. Nesse período, a manutenção da Varig já era mais do que reconhecida mundialmente e chegava a atender 35 renomados clientes do cenário mundial. As principais instalações da companhia estavam localizadas em Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo. Os serviços oferecidos por sua mão de obra foi reconhecida e habilitada pelos: Departamento de Aviação Civil (DAC) do Brasil, *Federal Aviation Agency* (FAA), dos Estados Unidos, *Japanese Civil Aeronautic Board* e Registro Aeronáutico Italiano (Xausa, 1993:51, 234). No século XXI recebeu igualmente a habilitação da Comunidade Européia (1927•2002: Varig Brasil 75 anos, 2002:29) através da *Joint*

¹⁵⁷ Termos utilizados pelos próprios funcionários relaciona-se ao tempo de trabalho. Em média, corresponde, respectivamente a dez e vinte anos para “antigos e antigões”, e para os “novinhos” vai depender da entrada de novos funcionários no setor ou a aposentadoria dos mais velhos.

Aviation Authorities (JAA). Tendo inclusive como clientes a NASA e a JAL (*Japan Airlines*). O tamanho das instalações refletiam igualmente a grandiosidade da empresa¹⁵⁸. Em Porto Alegre, a área ocupada é de 180 mil metros quadrados. No Rio de Janeiro, a área é de 220 mil metros quadrados, capaz de abrigar simultaneamente três Boeing 747 e dois 737. Vale salientar a presença da Varig em território considerado estratégico pelas autoridades brasileiras, alargando a importante presença brasileira tanto no céu, quanto no solo nacional. A área industrial construída pela Varig ocupa terreno pertencente ao Ministério da Aeronáutica, e já serviu como garantia para negociações comerciais da companhia. Possui o maior hangar para a manutenção de aviões comerciais e é a maior organização do gênero existente na América do Sul, até o momento atual. No ano de 1997, registrava-se “cerca de 5.500 técnicos e engenheiros espalhados pelos três centros de manutenção e em cada aeroporto em que a Varig opera no Brasil e no exterior” (Varig: Uma Estrela Brasileira, 1997: 118).

Durante os anos 1990, a frota da empresa, entre entregas e processos recentes de aquisições, se manteve praticamente constante, possuindo em média 80 aeronaves (quadro abaixo). A empresa norte americana Boeing se transformou na principal fornecedora de aviões da Varig, a frota manteve uma média de idade de menos de 9 anos.

Quadro 5: COMPOSIÇÃO DA FROTA VARIG (Anos 1993-1999)

Equipamento	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
B727/100	05	05	05	05	05	05	05
B737/200	17	17	17	17	17	18	13
B737/300	26	25	25	25	30	33	31
B737/700	--	--	--	--	--	01	05
B747/200	06	02	03	02	--	--	--
B747/300	02	02	02	02	02	02	02
B747/400	03	03	--	01	03	03	03
B767/200	06	06	06	06	06	06	06
B767/300	04	04	04	04	06	06	06
DC10/30Cargo	02	02	02	02	02	02	02
DC10/30 Pax	08	08	08	08	07	08	01
MD-11	04	06	05	06	09	12	13
TOTAL	83	80	77	78	87	96	87

Fonte: Anuário Estatístico do Transporte Aéreo – DAC, 1997 – 1999.

Fonte: Departamento de Operações da Varig, para os anos de 1993 – 1996. (Elaboração própria).

¹⁵⁸ O referido espaço foi objeto de cobiça de grupos financeiros norte americanos. A *General Electric*, para liquidar pendências financeiras da Varig junto a Eximbank, e resgatar os seis jatos 767, retidos no deserto de Tucson, em agosto de 1994, exigia que lhe fosse dada em garantia o usufruto da área industrial construída pela Varig em terreno da Aeronáutica. Segundo Sonino (1995:200), “a questão foi levada para Brasília, sendo resolvida favoravelmente (...) entre as razões contra a concessão da garantia (...) o receio de que, aberto o precedente, outras empresas nacionais recorressem a ele (...) o governo ter que arcar com a dívida da Varig (...) para evitar que a empresa americana se tornasse proprietária de um imóvel em terreno considerado estratégico pelas autoridades brasileiras”.

A segurança nos vôos era outro ponto muito explorado e garantido, sobretudo, pela qualificação de seus pilotos. Como já foi dito em capítulo anterior, a ênfase no treinamento de pilotos era exaustiva. Busca pautar o reconhecimento público da competência de sua equipe numa tradição histórica. Em comunicados internos e em edições comemorativas, o discurso da empresa retorna sempre para a ênfase na *segurança, treinamento e desenvolvimento constante de seu pessoal*. O ineditismo de uma escola de pilotos é incessantemente lembrado. A primeira turma de pilotos civis foi formada em 1936, pelo centro de treinamento Varig Aeroesporte (VAE). “Em meados de 1952, a VAE foi substituída pela Escola VARIG de Aeronáutica – EVAR, paralelamente à criação da Escola Senai VARIG (ESVAR) para técnicos em manutenção.” (1927•2002: Varig Brasil 75 anos, 2002:29).

Outro ineditismo amplamente divulgado para o quadro funcional interno, é a presença concreta do conhecido Centro de Treinamento de Operação (CTO), situado em terreno próprio na Ilha do Governador, ao lado de uma das maiores e agradáveis áreas de lazer da Varig. No internacionalmente conhecido, VARIG *Flight Training Center*, “estão instalados os mais modernos simuladores da Boeing 747, 767, 737-200, 737-300, 707, 737NG (700 e 800) e EMB-145; e ainda os *Flight Training Device (FTD)*, utilizados tanto na formação de pilotos como de mecânicos de vôo.” (1927•2002: Varig Brasil 75 anos, 2002:27).

Durante os anos 1990, a imagem da Varig *sinônimo de Brasil*, ou melhor, a força do discurso constante, em vários meios de comunicação externo e interno à empresa, sobre seu gigantismo e o necessário crescimento como representante do Brasil no mundo, foi mantido, concomitantemente, aliado a outros fatos concretos protagonizados pelo então presidente, Rubel Thomas (1990-1995).

Durante sua gestão o investimento na compra de aeronaves permaneceu crescente. O instrumento técnico avião serve, mais uma vez para demonstrar o gigantismo do momento. A recente, na época, aeronave da Boeing, o 747-400 e o MD-11, parafraseando seus funcionários, *entre as mais modernas e sofisticadas da atualidade*, lançada pelos americanos com todo aquele repetitivo discurso sobre a necessidade de evolução constante, modernidade etc. foram incorporados à frota (1991), além da anunciada compra de 64 novos equipamentos para serem adquiridos em 10 anos. Uma nova rota, igualmente gigante, interligando o Brasil até o Oriente Médio foi inaugurada em 1991 (Hong Kong), cheia de pompa e circunstância. Uma base da empresa brasileira se ergueu por lá, e apenas poucos foram os escolhidos, entre

pessoal de terra e de vôo, para serem transferidos, com salários considerados excelentes para a época.

Apesar da pouca liquidez do período (quadro analítico n.9), ainda assim, a empresa mostrava com conquistas concretas sua magnitude, sua face expansionista, apresentando outros índices de crescimento no período. Em 1995 adquiriu a Nordeste Linhas Aéreas e em janeiro de 1998, passou a possuir 49% do capital da Pluna (*Primeiras Lineas Uruguayas de Navegacion Aérea*). Em 1994, a Varig tinha sido escolhida para gerenciar e executar o plano técnico-operacional que visava reestruturar a recém privatizada companhia (Sonino, 1995:186). Ainda em 1998, anunciou a encomenda de 39 novas aeronaves Boeing¹⁵⁹, tornando-se a primeira empresa latino-americana a encomendar o modelo 777. Da encomenda que totalizava um valor aproximado de 2,7 bilhões de dólares, fazem parte quatro 777-200, com opção para mais quatro, dez 737-800, quatro 737-700, com opção para mais onze, e seis 767-300. Os planos de crescimento e aquisições como esses continuavam a dar fôlego a companhia, sobretudo aos seus funcionários que acompanhavam sempre com orgulho e expectativa a chegada de cada nova aeronave. Quem pensa em falência numa empresa que apresenta um poder de investimento (simbólico e financeiro) desse porte, já próximo a virada do milênio?

4.3 – PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA: IMPACTOS NO TRABALHO.

A Varig caminha para o final do século XX, com o objetivo de diminuir sua complexa estrutura e, ao mesmo tempo, dinamizar as já existentes. Os mecanismos de regulação organizacional, de valorização e normatividade do trabalho ao longo dessa década, no entanto, não se mostrou tão duro assim. Como já foi dito, a empresa buscou respeitar antigos direitos e conciliar os interesses diversos e, por vezes, divergentes, das várias categorias de profissionais funcionários da Varig. Mesmo quando setores efetivamente foram extintos (meteorologia, manuais, técnico de computação, gráfica, despacho operacional de vôo, reserva etc.), antigos funcionários não perdiam seus empregos, eram assimilados para outras áreas, porém, na maioria das vezes, ficavam subutilizados. Pode-se dizer que, a exemplo de setores extintos numa empresa estatal, ficavam ‘encostados’ em alguma outra área. Exemplos podem ser dados como ilustração. Os meteorologistas e técnicos do setor ficaram sem nenhum

¹⁵⁹ Cf. Revista Flap Internacional, n.313, ano 35, 1998.

investimento no grupo desde o começo dos anos 1990, lá permaneceram sem esperança de ascensão profissional, esperando o setor fechar completamente e/ou a aposentadoria chegar.

Nesse caso, diante da necessidade de contenção de despesas, verificou-se que as cartas produzidas pelos meteorologistas, assim como o acompanhamento horário das condições atmosféricas dos aeroportos e pistas, de extrema importância para a aviação, eram as mesmas oferecidas pelo DAC/Infraero. A empresa acumulava duas despesas para o mesmo serviço: era obrigado a pagar ao DAC pelas cartas meteorológicas produzidas em qualquer aeroporto do país e ainda mantinha um grupo de empregados independente, formado numa época em que a aeronáutica ainda não tinha estrutura para produzir dados atualizados. Era a Varig, na prática, que auxiliava os vôos da aeronáutica. Sendo assim, os antigos meteorologistas e técnicos, que tiveram grande prestígio no passado, permaneceram na empresa como intermediários das informações emitidas agora pelos técnicos da aeronáutica. Uma espécie de “*Office-boy do clima*”. Com tempo sobrando, somava-se descontentamento e saudosismo do prestígio um dia alcançado quando a aeronáutica brasileira ainda engatinhava com a tecnologia e os excelentes meteorologistas da Varig, os melhores e mais bem treinados, eram imprescindíveis para a efetuação dos vôos com segurança. Um setor que funcionava 24 horas, inclusive finais de semana e feriados, viu sua carga horária diminuir, diminuir, até o mínimo previsto pela legislação. Sem ter muita coisa para fazer, confinados a um setor abandonado e com o salário reduzido, muitos começaram a pensar em exigir compensações na justiça do trabalho. À medida que a diferença de status social como funcionário Varig diminuía diante do grupo, o grau de motivação era naturalmente abalado, mas a empresa ainda assim, mantinha o compromisso com a manutenção no emprego e com o mesmo salário básico, exceto, evidentemente, a retirada dos horários noturnos, extras e remuneração por domingos e feriados, agora totalmente desnecessários.

O chamado “processo irreversível do aprimoramento técnico”, trouxe com ele, a implementação de equipamentos eletrônicos de todas as ordens, a informatização das comunicações, a popularização do fax, entre outros. No caso do setor de operações, e o setor de reservas da empresa, o adiantado poder da informatização, a flexibilização das normas regulamentadas pelo Departamento de Aviação Civil (ainda sob a tutela da Aeronáutica), permitiram a centralização desses serviços em duas cidades (São Paulo e Rio). A economia consistia em fechar as diversas bases distribuídas em todo o Brasil. A primeira base de operações a ser fechada foi a de Belo Horizonte, em 1993/1994. Seus funcionários foram transferidos para Brasília e para o Rio de Janeiro, mas não houve demissões e todos

permaneceram exercendo a mesma função. Com o aprimoramento da comunicação e da computação, as bases foram paulatinamente sendo eliminadas. O setor de reservas da empresa foi igualmente sendo fechado em todas as cidades e a maioria do pessoal transferido para outro setor ou demitido, depois de 1995.

No Recife, o setor de operações da Varig foi totalmente fechado no ano 2000 e já vinha sofrendo um processo de encurtamento do quadro, um funcionário foi aposentado precocemente, outro transferido para o Rio de Janeiro, um demitido e dois remanescentes ficaram sub-utilizados no trabalho do aeroporto dos Guararapes, até conseguirem alcançar o mínimo de tempo para aposentadoria. O setor de despacho de passageiros acolheu os remanescentes, porém, agora, subutilizados, eles igualmente se sentiam desconsiderados pelo grupo. Inúmeras eram as reclamações de maus tratos proveniente, inclusive, da gerência de aeroporto da época. Esses funcionários passavam a exercer funções inferiores às anteriores, tanto em tempo de trabalho, quanto em grau de importância para a profissão. Acostumados, no passado, com o valor da sua presença para a segurança dos vôos, exercendo funções primordiais para o planejamento ordenado do cotidiano da aviação brasileira, meteorologistas e navegadores de terra (DOVs), só tiveram como opção esperar a aposentadoria chegar. Segundo relato de uma integrante da época, hoje aposentada, *“a gente sofreu muito naquele período, a gente foi muito humilhado”* (Sandra, 53 anos, 23 anos de Varig).

Em termos do contexto trabalhista brasileiro, a década de 1990, foi igualmente marcada pela maior flexibilização do trabalho no Brasil, pela introdução de cerca de 35 novos dispositivos regulamentando, sobretudo, trabalhos em tempo parcial, suspensão de contrato de trabalho por um período de dois a cinco anos, nenhuma obrigação de pagamento de salário para funcionários temporariamente afastados, custo menor de encargos sociais em contratações por tempo determinado, ampliação do prazo de compensação de horas extras de quatro meses para um ano.

Outra consequência, da desregulamentação da aviação praticada no Brasil foi a perda do adicional “Anuênio”, estabelecido pela CLT. A convenção coletiva acordada entre funcionários e empregadores, estabeleceu, que todo o aeroviário, *“quando completar 3 (três) anos de trabalho contínuo na mesma empresa, fará jus ao benefício anuênio de 1% (Um por cento), calculado sobre o respectivo salário, limitado a 20% (vinte por cento) (...) esta cláusula não será aplicável aos aeroviários admitidos a partir de 01 de janeiro de 2001”*. (Convenção Coletiva do Trabalho Aeroviário – cláusula referente ao “Anuênio”).

Todas as mudanças ocorridas na regulamentação trabalhista do Brasil, na empresa e na flexibilização das normas de segurança do DAC, foram baseadas no discurso sobre a abertura da economia brasileira à competitividade. Ou seja, o Brasil mudou, ou na melhor das hipóteses, precisava mudar e com ele as organizações comerciais nacionais.

4.3.1 – POR UMA FIDELIDADE DOS FUNCIONÁRIOS, ATRAVÉS DA MANUTENÇÃO DA POLÍTICA DE BENEFÍCIOS

Pode-se dizer que a lealdade para com antigos funcionários perdurou até a virada do século XX, quando a Varig passa a negociar mais severamente programas de demissão voluntária, licenças sem vencimentos e de aposentadoria precoce. De todo o modo, para aqueles entrevistados em 2004, no Rio de Janeiro e Porto Alegre, que estavam entrando no programa de incentivo à aposentadoria, a empresa ainda assim oferecia uma opção diferenciada do mercado e, com isso, demonstrava preocupação para com eles, mantendo os benefícios prestados pela Fundação, incluindo o direito adquirido às cotas de passagens aéreas para si e seus dependentes. São normas especialmente inventadas no interesse da família Varig.

Quanto a esse aspecto cabe um outro parêntese, ainda não suficientemente explorado na tese. Diz respeito ao direito de todo funcionário e claro de seus dependentes (esposa, filhos, pais, irmãos, sobrinhos, tios etc.), mais uma vez a depender do tempo de casa, de receber uma cota de passagens aéreas, gratuitas ou com desconto. Em pesquisa de campo em Porto Alegre, foi possível encontrar filhos de antigos empregados, falecidos há mais de 20 anos que ainda recebiam a cortesia em passagens aéreas. São normas concebidas para ajudar a viúva e dependentes do funcionário a quem são destinados os benefícios e os privilégios.

Um caso peculiar chamou atenção em comentários, ouvidos em pesquisa de campo. Um filho, dependente de antigo diretor já aposentado, que nunca trabalhou na Varig, vivendo pela terceira vez um processo de divórcio, pedia à mãe (de pai falecido), que ela atualizasse o nome de sua nova companheira como dependente para aquisição conjunta de passagens aéreas. A mãe disse ao filho que já não tinha mais “cara”, nem coragem de apresentar mais uma solicitação desse tipo à empresa e que se ele quisesse voar com sua atual esposa que comprasse a passagem dela. Esse ocorrido dá a idéia de como os benefícios oferecidos eram vitalícios e repassados para as viúvas e dependentes independentemente da morte daquele trabalhador que gerou o direito. Um diferencial muito importante diante das outras empresas

aéreas brasileiras. No final dos anos 1990, os trabalhadores aposentados da VASP e da Transbrasil tiveram a concessão de passagem cancelada por tempo indeterminado, ou seja, o desamparo vivido ocorreu anos antes das empresas fecharem suas portas. O corte ocorreu mesmo entre as passagens de caráter pessoal ou emergencial, e para voar exclusivamente na malha da companhia. Esse foi um diferencial que perdurou e nunca foi retirado dos funcionários da Varig e aposentados até quando a empresa, praticamente, ficou sem operar suas rotas e sem aviões, em julho de 2006. O que impossibilitou, na prática, a acomodação até mesmo de “passageiros pagos” o que dizer dos “passageiros GCs” (Grátis/Cortesia), como eram conhecidos.

O programa de incentivo à aposentadoria, iniciados em 1994, seja por tempo de serviço ou por aposentadoria especial, portanto, buscava preservar a maioria dos direitos dos aposentados. A maioria dos aposentáveis, nesse período, eram ex-funcionários, remanescentes das intensas contratações proveniente da compra do Consórcio Real Aerovias Nacional (1961) e do ingresso dos funcionários da extinta Panair, em 1965. Além dos direitos, anteriormente descritos, a aposentadoria ainda contemplava o pagamento de valor correspondente à suplementação integral do plano de aposentadoria privada para os participantes do Instituto AERUS de Seguridade Social, que ainda não tinham alcançado o número mínimo de anos de contribuição. Caso o funcionário tivesse mais de 15 anos de empresa e 52 anos de idade, a proposta incluía o desligamento antecipado do trabalho, com crédito de 70% do salário bruto, pagamento durante os três anos consecutivos da cota de participação (até atingir a idade de 55 anos) exigida para ter direito à suplementação da aposentadoria especial complementar (AERUS). Os programas vigoraram durante períodos intermitentes.

Conforme os quadros analíticos 6 e 7, a Varig sempre foi a principal patrocinadora do Instituto AERUS de Seguridade Social (AERUS). O AERUS era o maior plano de aposentadoria complementar privado do país nos anos de 1990 e início dos anos 2000, contemplava igualmente empregados da extinta Transbrasil, entre outras empresas. Em apenas um ano, na virada da década, acontece um aumento considerável, tanto no número de aposentados (10%), como no total da contribuição da Varig (246%) de R\$ 11,1 milhões em dez/1999, passou para R\$38,4 milhões em dez/2000. Percebe-se, igualmente, que o grupo Varig contribui com aproximadamente metade do valor arrecadado pelo Instituto, assim como é elevado o número de aposentados assistidos do próprio grupo.

Quadro 6: Análise do Desempenho da Varig no AERUS (Dez/1999)

INSTITUTO A E R U S DE SEGURIDADE SOCIAL			
	Total Participantes	Grupo Varig Participação	Percentual de Participação apenas do Grupo Varig
Contribuintes	31.325	14.932	(48%)
Aposentadorias	6.031	5.002	(83%)
Contribuição da Varig			R\$ 11,1 milhões

Fonte: Relatórios Sociais da Empresa, anos de 1999 e 2000.

Quadro 7: Análise Desempenho da Varig no AERUS (Dez/ 2000)

INSTITUTO A E R U S DE SEGURIDADE SOCIAL			
	Total Participantes	Grupo Varig Participação	Percentual de Participação apenas do Grupo Varig
Contribuintes	35.365	15.505	(44%)
Aposentadorias	6.693	5.495	(82%)
Contribuição da Varig			R\$ 38,4 milhões

Fonte: Relatórios Sociais da Empresa, anos de 1999 e 2000.

Apesar de evidentes perdas salariais entre aeronautas e aeroviários, como um todo, a Varig manteve a superioridade salarial até a sua venda, em julho de 2006¹⁶⁰. Ou seja, a companhia, similar às décadas anteriores, se mantinha como a empresa nacional que maior remuneração oferecia no setor. Registra-se em diário de campo que até o final do ano de 2004 a empresa pagava em dia, não atrasava o salário e mostrava transparência revelando para todos, no início de cada ano, as datas religiosamente respeitadas para o pagamento dos ordenados mensais. Salários acima de Cr\$ 1.000,00 reais, no entanto, começaram a ser divididos em duas parcelas.

As demissões acompanhadas de perto no ano de 1997¹⁶¹ são exemplos vivos da credibilidade da empresa mesmo em níveis sindicais. A primeira coisa que o delegado sindical perguntava em meio a uma rescisão contratual era de qual empresa o demitido era proveniente. Ao saber que era da Varig, logo afirmava: *“as contas feitas pela empresa não nos dão motivo de suspeita. A Varig é muito correta em suas rescisões com seus antigos empregados”*. Na verdade, segundo declarações de diversos dirigentes sindicais nos três estados brasileiros pesquisados, frente a uma série de itens da regulamentação trabalhista,

¹⁶⁰ Quadro comparativo salarial faz parte dos anexos da tese.

¹⁶¹ Ano de demissão da autora.

comparados às outras empresas nacionais, a Varig era, sem dúvida, a que melhor assegurava os direitos de seus empregados. Para os, hoje, “sortudos” demitidos daquele período, eram garantidas, além das normas estabelecidas em lei (saque total do FGTS, recebimento da multa (40%) pela rescisão contratual, salário desemprego, saque integral das contribuições feitas ao Fundo de Pensões AERUS):

1. Dispensa do funcionário do cumprimento do aviso prévio previsto na lei, com pagamento de salário integral.
2. Passagens aéreas, nacional ou internacional, inclusive para dependentes diretos e extraordinários, dentro da cota do empregado, a depender dos anos de casa.
3. Para funcionários com mais de cinco anos de companhia: manutenção do seguro de vida em grupo e atendimento no serviço médico da Fundação Ruben Berta, até o 6º mês posterior à data de desligamento.
4. Para funcionários com mais de dez anos de companhia: pagamento do valor integral equivalente a 6 meses do plano de saúde particular descontado em folha de pagamento.
5. Para funcionários com mais de 20 anos de companhia: Pagamento de três salários a título de gratificação especial e manutenção da condição de aposentado Varig, para todos que reunissem condições para requerer a aposentadoria em até 90 dias após o desligamento.
6. Para gerentes e membros do Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta: pagamento de três salários a título de gratificação especial.

Com efeito, apesar da efetiva diminuição do quadro de funcionários, a **Varig ainda era a Varig!** Teve o dom de combinar num todo harmonioso por quase 80 anos o tradicional, o carismático e o racional. Demitia os mais novos, terceirizava setores mais distantes da atividade principal, na tentativa de diminuir o elevado número de empregados diretos e sobretudo buscava deixar satisfeito, na medida do possível, até mesmo o funcionário desligado. Antigos funcionários de setores terceirizados e/ou extintos (segurança, computação, gráfica, serigrafia, marcenaria, catering, meteorologia, despacho operacional de voo, entre outros) eram convidados para as negociações de venda e anunciava internamente os acordos com os novos proprietários pela manutenção da maioria do antigo quadro funcional. A venda do *Catering* da empresa para a *Gate Gourmet* (1995) é um dos exemplos no qual

todo o pessoal antigo da empresa foi convidado a ser recontratado e permanecer preparando a comida de bordo, evidentemente, com salários inferiores.

A Varig até o final da década de 1990 além de implementar os programas de afastamento e incentivo à aposentadoria, em setores em vias de extinção, igualmente demitia, sem muito questionar, e, conseqüentemente, pagava todos os direitos trabalhistas devidos, a maioria dos funcionários que, por motivos particulares, manifestava o desejo de desligamento da empresa. Nesse caso, as boas relações travadas entre o empregado e a sua diretoria eram de extrema importância para obter o deferimento para o pleito solicitado. De uma maneira geral, não era de interesse da empresa manter empregados, funcionários que explicitamente objetivavam seguir outros projetos pessoais. Em contrapartida, buscava preservar e proteger aqueles em via de aposentadoria. Com tudo isso, na maioria dos casos, assumia um peso tributário elevado.

4.3.2 – POR UMA FIDELIDADE DOS FUNCIONÁRIOS, ATRAVÉS DO INCENTIVO À EXCELÊNCIA NO SERVIÇO.

A preocupação com a segurança não representava um discurso apenas com caráter comercial e envolvia a segurança do próprio funcionário nas suas atividades diárias, assim como a segurança dos passageiros. Na Varig-Porto Alegre, foi realizada uma pesquisa quantitativa, no ano de 1998, cujo tema envolvia a política de segurança no trabalho. Fizeram parte da pesquisa, profissionais da área das lojas, escritórios, manutenção, aeroporto, entre outros. O resultado das respostas anônimas provenientes de questionários indicou que 79% dos entrevistados consideraram **a segurança no trabalho como uma das prioridades na Varig** (Bonder, 1998:25).

O dia a dia de qualquer funcionário da área aeroportuária servia como testemunho de uma preocupação exacerbada com a segurança de vôos. Apesar de todo arcabouço técnico, de navegações preparadas por modernos programas de computadores e consideradas todas as alterações de vôos possíveis (intensidade do vento, tráfego aéreo, desgaste da aeronave etc.), a última palavra sobre abastecimento e condições de operação da aeronave era dada pelo próprio comandante do vôo. Ele detinha total autonomia para decidir quando e como o vôo ia acontecer ou não. Todo o esforço coletivo em torno de atingir o objetivo da atividade, ou seja, finalmente, voar, ansiava por suas decisões. Era dele a responsabilidade de resolver questões da área técnica, a capacidade de avaliar as possibilidades ideais para conduzir um vôo de um ponto a outro, mesmo quando isto acarretava prejuízos (econômico, imagem) para a empresa.

Parece um procedimento óbvio, quando se pensa em segurança de vôo, porém a aviação no Brasil carece e muito de obriedade, considerando sobretudo o desamparo do trabalhador numa atividade na qual a demanda por profissionais vem diminuindo consideravelmente na última década.

Registros em diário de campo, apresentam evidências de que era comum entre os aviadores da Varig presenciar uma série de situações nas quais comandantes de outras empresas, voltadas sobre maneira para os aspectos econômicos e financeiros, são coagidos a prosseguirem voando mesmo sem ter as mínimas condições meteorológicas e técnicas exigidas. Esse tipo de rotina é conhecido, entre eles, como característica da chamada “aviação Mandrake”. Por vezes, na Varig, os atrasos para solucionar pequenos problemas técnicos implicavam uma série de turbulências e desgaste financeiro, além dos conhecidos: aborrecimentos com passageiros atendidos; pagamento de horas extras e diárias aos tripulantes; troca de tripulação; despesas com refeição; aumento das taxas de aluguel aeroportuário por tempo da aeronave estacionada no pátio, multas do DAC por atrasos, entre outras. De toda maneira, dificilmente uma decisão do comandante era contestada pela direção da empresa, mesmo que contrariasse regimentos técnicos e/ou manuais operacionais dos aviões. A pressão não era vivida de cima para baixo, apesar de existir um jogo de poder tenso entre a diretoria de operações e outras diretorias da empresa. Tradicionalmente, a diretoria que representava os comandantes era considerada como uma diretoria forte (operações), com grande representatividade, formada, basicamente, por pilotos administradores, protegiam a categoria profissional dentro da empresa, e buscavam dar a palavra final em vários processos vividos pela Varig.

Mesmo considerando as críticas recebidas e os exageros, por vezes, testemunhados por todos, a bordo e fora da aeronave, os pilotos da companhia, mostravam que não eram reféns de uma lógica puramente de mercado, com isso, além de poder oferecer um serviço mais seguro aos seus passageiros, com certeza, algum dia será ele e seus familiares que farão uso desse tipo de organização.

A confiança fica bem mais perto do trabalhador que sabe que o presidente ou a diretoria da empresa não vai destituir um funcionário por telefone, apenas por contrariar uma decisão de decolar com a aeronave por um eventual problema técnico. Nesse aspecto, certos detalhes essenciais para a total segurança de vôo (por vezes exagerados) sempre foram mais relevantes para a tripulação técnica da Varig, do que a visão unilateral direcionada apenas

para as condições comerciais que se mostram, ao mesmo tempo, mais econômica para a empresa, como no relato a seguir:

Madiana: *você falou aviação Mandrake, o que que é aviação Mandrake, mesmo?*

Carlos: *É a aviação Mandrake! Pirata, né que a gente fala. É uma aviação que não respeita muito, normas de padronização, entendeu? De segurança, então você voa meio que no limite. E o limite é o seu limite, né. Você que sabe, se dá ou não, prá sair com o avião. Exemplo, na prática, como é que seria isso. Você vai entender bem. Você chega, você deve ter cansado, está cansada de fazer isso aí. Chegava com um METAR, o cara fala assim: --- Ah, não, isso aqui (aeroporto) está fechado, eu nem vou! Não, nessa aviação a gente vai. Vai, faz o procedimento, chega nos mínimos, quando o piloto é experiente, que está seguro do que está fazendo, acaba forçando os limites e pousa. Então, mas essa não é uma aviação! Essa é uma aviação pirata, né. Agora, quem segue essa aviação aqui, eu não vou dar nomes, né, com exceção, vamos dizer assim, da Varig, que eu acho até que peca por excesso (...) As outras seguem, a aviação pirata. Todas as outras, eles fazem coisas que até Deus dúvida. E às vezes dá certo e às vezes não, às vezes termina em acidente (...) Tem empresa que se ele não pousar, ele tem que fazer um relatório. Tá, eu não vou falar o nome aqui, você sabe, tem empresa que o cara não voou, tá na rua (...) Vou te dar um, contar uma historinha bem curta aqui, que aconteceu em Natal. Um avião da X (empresa), ele chegou, entrou na terminal, aí, chamou o controle (torre), e pediu prioridade para pouso. A situação no terminal era a seguinte: tinha os aviões da FAB, que ficam fazendo as evoluções lá em baixo, tinha mais um avião, eu acho que da Z (empresa), aproximando, tinha eu, que tava vindo de Noronha. --- Prioridade para pouso! (disse o comandante da empresa X). Aí, o cara do controle: --- Afirmativo, confirme o motivo? Aí, o comandante respondeu, da X: --- Restrição de combustível. Aí, ficou aquele silêncio no rádio, né. Ou é, ou não é. Essa situação de restrição de combustível, eu chamo de mulher grávida, ou tá ou não tá. Ou você está em emergência ou não, não existe meio termo. Ora, restrição de combustível. Aí, o controlador: --- Óooo, Marília, declara emergência? Aí, ele ficou sem saída né, ele: --- Afirmativo! Aí, foi aquele barata avoa. Mas quando você declara emergência, você pousa, vai os fiscais, eles vão lá com você, vão medir o combustível no tanque, aquele negócio todo, né? Ele pousou, parou o avião. Eles foram lá no avião. Aí, a primeira coisa que descobriram, ele pousou com uma turbina só, a outra ele já tinha desligado fazia tempo! E nessa última turbina ele tinha mais 12 minutos de vôo. Aí, foi feito um relatório para as empresas que estavam pagando o frete (...). Foi quando a Varig pegou trinta fretamentos de uma vez só, era tudo da X, aí foi divulgado, entre nós. “Ó, eles iam matando cem lá em Natal!” Porquê? Porque o comandante foi pressionado. E eles continuam fazendo isso até hoje né, a sair de São Paulo com combustível no mínimo, mínimo, para chegar em Natal com **as calças na mão**. Porque o avião, o Foker 100, essa performance dele não aceita. Ele é um avião feito para curtas e médias distâncias. É um avião para você voar entre 1 hora, 1 hora e meia, entendeu? É ideal prá isso, ele foi construído, projetado, prá isso. Você fazer um **tiro** de três horas com ele, ele vai dar restrições, óbvio (...) Não dá, ou entra passageiro, ou entra combustível, é isso! (...) É um inferno voar desse jeito, mas voa.*

(Carlos, 45 anos, 17 anos de Varig, comandante).

Com todas essas condições oferecidas pela organização do trabalho, a reestruturação produtiva em curso, não conseguiu atingir a independência observada da categoria de aeronautas da Varig, condição de trabalho difícil de ser verificar em outras empresas concorrentes. Em relatos testemunhados por diversos controladores de vôos, encontrados em trabalho de campo, pode-se ter a dimensão do problema. Segue, abaixo a reprodução de um deles colhido no aeroporto de Recife, no período da pesquisa:

“Alguns pilotos da empresa “X” e “Y”, só faltam implorar para você autorizar a aproximação visual. (...) A gente diz: agora ele vai pedir de joelhos (...) não é só uma questão de acelerar o horário para o pouso. Isso dificilmente acontece com os aviões da Varig, não por esse motivo. Fica claro que eles estão sem combustível suficiente para fazer todas as fases previstas do circuito de tráfego (...) Eles não declaram emergência, não. Eles estão proibidos de pedir, porque tem que dizer o motivo da emergência. Como já aconteceu com pilotos em anos atrás e depois a empresa teve que responder para o DAC porque ela estava operando aeronaves com condições próximas a pane seca.”

(Controlador de Vôo, Cindacta II, 31 anos, 09 anos de aeronáutica, 2005).

Esse tipo de conhecimento nunca é repassado para o público usuário, porém é motivo de orgulho para quem trabalha numa empresa que quase nunca protagonizou um fato como este. Nesse sentido, o poder de organização de determinados grupos de funcionários somados à procura pela estabilidade da própria empresa em busca de minimizar antagonismos internos, permitia a generalização do sentimento de orgulho por possuir um grupo de trabalhadores mais forte e melhor organizado, em comparação a outras empresas.

O relato a seguir, é representativo no que concerne ao papel da diretoria de operações da Varig, em situações nas quais estão em jogo o poder e a competência do piloto, assim como, expressa discordância sobre situações consideradas como, atos de autoritarismo, exageros e falta de bom senso do piloto:

Uma vez o engenheiro Fernando Pinto, que foi presidente da Varig, ele fez uma declaração, não sei se o pessoal percebeu, mas me deixou de orelha em pé, na época, ele falou assim: _ As vezes eu tenho a impressão de que os tripulantes não gostam da empresa. Porquê? Por causa disso aí. Vai checar um relatório, que diz: o comandante alternou o vôo prá tal lugar, tava com cem passageiros, gastou não sei quanto para colocar em outra empresa, tanto de hotel, tanto de táxi, tanto de refeição. Pergunta ao comandante: O que tem a dizer sobre isso aqui? E as condições de tempo não eram tão desfavoráveis assim. Aí a diretoria de operações fala assim: _ Não se o comandante tomou essa decisão. Ele é um comandante de nossa confiança, ele tomou essa decisão é porque as circunstâncias, assim exigiu (...) A diretoria de operações brigando com a diretoria comercial, a eterna briga (...) Olhe ele fez assim porque ele estava com a razão, que não sei o quê. E não tem jeito, aí eles vão mandar um relatório da diretoria comercial pro presidente, falando todos os prejuízos e tal, contando as condições de tempo. E a diretoria lá de operações, vai mandar outro relatório falando das condições no momento. Aí fica aquela, é a palavra de um contra a palavra de outro (...) você quer ver um outro problema sério, eles brigam, mas brigam feio mesmo, operações com manutenção (...) o comandante alegou que tava, a pressão do óleo estava 1 milibar acima. (...) Aí a manutenção faz um relatório, e fala, não a aeronave já vem voando há três meses dentro desses parâmetros, por causa disso, disso e disso (...)“--- Mas é um absurdo, esse imbecil não decolou por causa de 1 milibar, tá, então tira ele de escala e põe na rua”. O grupo de vôo todo de operações vai se sensibilizar, ele (presidente) vai comprar uma briga não é com o comandante, ele vai comprar uma briga com o grupo de vôo (...) Ele está sendo prepotente, ele está sendo arrogante, eu canso de ver isso aí, eu já vi cara parar avião no chão, tá eu vi, porque faltava uma lanterna a bordo. Como é que é? É o comandante falou, que se não tiver lanterna ele não decola, porque aí tem lá, consta do item mínimo. Realmente, consta: □ mas ele tem três lanternas. Mas as outras duas, estão lá atrás: _ mas leva uma lá prá frente. _ Não, não pode, fica faltando uma. Então esse contra senso (...) e a empresa dá condições para isso acontecer, porque quando passa na área de operações, os caras seguram a onda. Porque se tiver um pessoal ali, vamos dizer, com raciocínio um pouco mais lógico, mais amplo, fala: □ Não, meu amigo, ou liga prá ele e fala: _ Ô, decola com esse avião aqui senão tu vai perder teu emprego, tá? Mas, não vai. Não está pedindo prá ele decolar com uma turbina a menos, com um avião pegando fogo, com pouco combustível (...) Quem cobra, na realidade é sempre a comercial: _ “Porque que me deixaram 200 passageiros no chão?” quer saber, lógico. Eu como dono da empresa: O que é que aconteceu? Os passageiros aí. E fora o ponto de vista dos passageiros, com criança, com família, com mala, com um monte de problemas, com compromisso. Ficou todo mundo no chão. Porquê? Porquê o comandante fez isso?

(Douglas, 35 anos, 11 anos de Varig)

Em contrapartida, a Varig, igualmente, se beneficiava da imagem de segurança sustentada para o público externo feita pelos próprios funcionários. Ter dois comandantes nos vôos internacionais, responsáveis (em regime de revezamento) pelo vôo, ao invés de apenas um (como em outras companhias estrangeiras), revezando com co-pilotos menos experientes (em horário de descanso), era mais uma marca do diferencial de segurança e do elevado custo,

pago pela companhia para mantê-la. Uma propaganda veiculada (1992) nos principais jornais do eixo Rio-São Paulo, assinada pelos Pilotos da Varig através da sua associação é emblemática neste sentido:

*Hoje, 23 de outubro, queremos comemorar o Dia do Aviador dividindo com cada passageiro a satisfação e alegria de cruzar, com segurança, os céus do Brasil e alcançar os mais distantes pontos do planeta. Quando você chega a bordo, nós estamos na cabine. Quase nunca nos falamos. Na hora de decolar, **você percebe que sua vida está em nossas mãos.** É uma grande responsabilidade mas temos bons motivos para exercê-la com intensa tranqüilidade. Nós gostamos muito do nosso trabalho. **Pertencemos a maior empresa de aviação da América Latina.** Estamos no comando de aeronaves entre as mais **modernas e***

sofisticadas da atualidade.** A alta qualificação da equipe de profissionais, aliada à rigorosa manutenção dos equipamentos, garante que **o Brasil ainda pode se orgulhar de alguma coisa.

*E tem mais: a VARIG é uma das poucas empresas do mundo que dispõe sempre de dois comandantes na cabine dos aviões que realizam os vôos internacionais. Esse é um dos fatos que interessa sobretudo a você que confia na gente e no nosso trabalho. Por isso, nossa frase de comemoração do dia dos Aviador é essa: **dois é sempre melhor do que um.** (grifos nossos).*

(“Hoje é dia do aviador, mas quem está de parabéns é o passageiro da Varig”. Publicado no dia 23 de outubro de 1992, iniciativa exclusiva da Associação de Pilotos da Varig)

Para provar sua grandeza publicamente a Varig, tradicionalmente, apostava, no poder da mídia e buscava envolver funcionários e usuários nos seus esforços. No início dos anos de 1990, no meio de mais um pacote econômico que deixou aeroportos vazios, veicula a seguinte mensagem: “*para empurrar o **Brasil para a modernidade, criar uma saudável economia de mercado, temos mesmo que passar por algumas dificuldades**” (grifos nossos). E, conclui, para isso a Varig “*direciona seu pessoal de terra e ar para o novo estilo de vida que está nascendo. Para a necessidade de cada um ser melhor ainda, na **livre concorrência de mercado**” (grifos nossos). Uma categoria de profissionais que nasce sob o princípio fundamental de contribuir com a nação brasileira, não poderia se privar de dar o seu sacrifício para vencer um momento difícil de transformações mundiais. Neste sentido, Sonino¹⁶² (1995:219) explicita: o “*plano de demissões atingirá frontalmente **as categorias de trabalhadores que mais acreditaram no futuro do País, do qual a aviação comercial representava uma das expressões mais dinâmicas**” (grifo nosso).***

¹⁶² O comandante Guido Sonino, foi piloto e antigo superintendente da Varig, atuou durante 35 anos na aviação comercial brasileira, assim como também seguiu a carreira de escritor.

Seria uma queda estratégica, seguida necessariamente pela assunção, pela reintegração, no maravilhoso mercado nacional e mundial?

A impressão era de que para crescer, paradoxalmente, era necessário “enxugar”. Tal enxugamento era imprescindível para não perder o rumo num período de abertura promovida pela onda de neoliberalismo do mundo. Em vista dos acontecimentos mundiais a empresa estabelecia rumos aparentemente coerentes para a maioria dos trabalhadores, sobretudo, para aqueles que permaneceram na empresa. “Enxugar”, transmite uma idéia de que algo havia derramado e precisava ser limpo, higienizado, e era o discurso constantemente difundido pela empresa naquele período. Mais uma vez, o poder da imagem no discurso da direção. Bem mais simpática e imprescindível era a ação de enxugar do que a de demitir.

Bourdieu (1996, 2000), denuncia os aspectos perversos da prática discursiva do neoliberalismo, das estratégias retóricas do "discurso neoliberal", que se apóia, não por acaso, em expressões de liberdade e relaxamento, salienta que a mesma custará em longo prazo muitas demissões, sofrimentos, doenças e suicídios. O autor denuncia que a imprensa francesa costuma substituir o termo "patronato" por "forças vivas da nação", que ao invés de "demissão", fala-se em "enxugamento" - dando a idéia de algo saudável. O termo "flexibilização", por sua vez, esconderia o sonho de todo empregador na relação com seu funcionário, ou seja, a realização de trabalho noturno, trabalho nos fins-de-semana, jornadas irregulares, férias não-remuneradas, a multiplicação de empregos precários e mal-pagos. Tudo isso lembra e muito acontecimentos vividos no interior da empresa, sobretudo no setor aéreo brasileiro.

A análise das entrevistas e os trabalhos de cunho acadêmico, realizados pelos funcionários naquele período, demonstra a confiança na forma de ser da Varig, ainda como um modelo a ser seguido. Os trabalhos realizados pelos funcionários, financiados ou não por ela, estão imersos numa louvação e admiração pela companhia de que fazem ou fizeram parte. As considerações finais da dissertação de Xausa¹⁶³, em julho de 1993, é um caso exemplar desse tipo de argumentação:

¹⁶³ A dissertação de Xausa, defendida na área da Administração, possuiu mais de quatrocentas páginas, e é o testemunho da crença nas ações da empresa. As mudanças são justificadas pela luta constante, na direção da perpetuação, da sobrevivência e da perenidade do empreendimento. Refletem, igualmente, as marcas profundas de um passado sólido.

*“O caso Varig é um bom exemplo de que, com alguns requisitos, também no **Brasil** é possível se fazer as coisas bem feitas. É um estímulo para que se tente construir empresas diferentes ou, ao menos, para que se invista no aprendizado de como fazer”* (grifos nossos).

(Xausa, 1993:442)

A empresa já apresentava em seus relatórios contábeis¹⁶⁴ uma fragilidade crescente (quadro analítico n.9) porém, neste período esteve presente entre seus funcionários uma fé inabalável no patrimônio construído e perpetuado pela organização em seu longo período de vida:

“É grande o número de empresas importantes que surgiram e desapareceram no período em que a Varig existe. Daí, quando se fala em uma companhia aérea internacional do Brasil, com 17 mil funcionários, que em 72 anos transportou um número de passageiros equivalente a toda a população brasileira atual, líder do setor na América Latina, sem dúvida alguma é motivo de júbilo!”

(Luiz Kallut, 1999:50)

A maioria dos trabalhos realizados refletia a mesma confiança. Apesar de algumas críticas pontuais aos setores da administração da empresa, invariavelmente, as conclusões dos trabalhos de especialização analisados, sintetizavam a expressão de uma veneração e lealdade pelos ancestrais, para quem se deve a própria existência. Nas entrelinhas, lê-se, igualmente, que apesar do Brasil estar localizado, por assim dizer, na periferia do capitalismo, é capaz de construir uma empresa de grande porte. Um exemplo para a aviação mundial de algo diferenciado em termos de empreendimento e competência.

4.4 – ANÁLISE FINANCEIRA E AJUDAS GOVERNAMENTAIS NO PERÍODO

A livre concorrência, no caso Varig, conta com o respaldo governamental e ajudas financeiras do erário público. Similar ao que ocorreu em 1933, depois de um longo período acumulando prejuízos, a empresa termina o ano de 1994 com lucro, sobretudo, porque renegociou dívidas, recebeu empréstimos, ajudas governamentais e contou com o sucesso do plano Real, em diminuir os níveis inflacionários. Neste mesmo ano, o BNDES aprovou financiamento de US\$ 130 milhões em debêntures conversíveis em ações, com o prazo de cinco anos. O Banco do Brasil concedeu dois empréstimos em papéis da dívida externa brasileira. O valor de um dos empréstimos foi de US\$ 150 milhões, para ser pago em 5 anos e

¹⁶⁴ Os números referentes à análise dos relatórios administrativos considerados, revelam perdas patrimoniais constantes.

o outro de US\$ 100 milhões, para serem devolvidos em 18 anos. A Previdência Social também colaborou e reescalou a dívida da companhia no valor de US\$ 180 milhões¹⁶⁵.

QUADRO 8: ANÁLISE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO ANOS DE 1993 – 1999				
ANO	PREJUÍZO ACUMULADO	PREJUÍZO (LUCRO) NO EXERCÍCIO	RESULTADO FINANCEIRO	RECEITA FINANCEIRA
1993	534.745	334.734	- 249.486	73.008
1994	228.970	208.924 (Lucro)	- 270.369	65.722
1995	1.572	6.859	- 181.829	91.092
1996	52.561	63.964	- 209.049	65.994
1997	166.994	27.837 (Lucro)	- 157.144	119.887
1998	176.922	25.356	- 265.793	37.037
1999	218.627	94.820	- 336.512	32.750

Fonte: Relatórios Anuais da Varig, em milhares de reais (Elaboração própria).

O resultado financeiro líquido negativo da empresa, apresenta reduções nos anos de 1995 e 1997 (R\$ 181.829, R\$ 157.144), no entanto, no final do ano de 1999, ultrapassa a situação crítica do ano de 1993. Ou seja, houve aumento no saldo negativo financeiro de 34,88% entre os anos de 1993 e 1999 (de R\$ 249 milhões negativos para R\$ 336 milhões). Os lucros relativos aos anos de 1994, 1997 e o baixo prejuízo do ano de 1996, são devidos, igualmente, a receitas não-operacionais provenientes, respectivamente, de empréstimo (BNDES, Banco do Brasil) e a rubrica “Impostos a Recuperar”, fruto da vitória em setembro de 1996, da ação de inconstitucionalidade contra a cobrança de ICMS pago pela empresa, no período de maio de 1989 a julho de 1994. Os valores recolhidos foram repassados para a empresa com o lançamento de R\$ 233 milhões, em 1996 e R\$ 471 milhões, em 1997 (Gomes, 1998:86). As receitas financeiras líquidas igualmente apresentaram considerável aumento nos anos de 1995 e 1997, porém sofreram drástica redução nos anos de 1998 e 1999.

O então presidente da Varig, Fernando Pinto, envia mensagem aos acionistas da companhia (1999), retratando a situação vivida pela empresa, buscando mostrar suas causas e possíveis saídas. As culpas recaem, mais uma vez, nos problemas macroeconômicos causados

¹⁶⁵ Dados divulgados em boletim interna da empresa. Completados pelos dados de Sonino, 1995:217.

pela política brasileira e no arrolamento de dívidas adquiridas em momentos de congelamento de preços (1989-1994). Nesse período, é bom lembrar, como exemplo, do descompasso tarifário, o valor cobrado por um táxi proveniente do Aeroporto do Galeão, na Ilha do Governador, até São Gonçalo, era maior do que a tarifa aérea relativa ao percurso da Ponte Rio-São Paulo. Funcionários do AIRJ (Aeroporto Internacional do Galeão), moradores de Niterói, São Gonçalo e outros bairros distantes do Grande Rio, ficaram proibidos de ultrapassar o limite de duas horas extras em período noturno (o que acarretava a impossibilidade de conseguir condução pública), para as empresas não se verem obrigadas (por lei) a custear o transporte até suas residências.

Na análise feita pelo ex-presidente Fernando Pinto, em 1999, encontra-se igualmente o primeiro registro do sucesso da ação tardiamente empreendida pela companhia contra o Tesouro da União:

“É preciso ponderar que, na raiz do processo de descapitalização, está o congelamento imposto pelo Governo às tarifas domésticas, no período 1989/94, esterilizando, na prática, importante fonte de resultados das transportadoras brasileiras. Nesse mesmo fato reside, por outro lado, a expectativa de total reversão da situação patrimonial: (...) a VARIG tem sentença favorável de primeira instância em ação de indenização na qual recente e definitiva condenação da União, em demanda superior a R\$ 700 milhões promovida por empresa congênere, já criou jurisprudência”.

(Fernando Abs da Cruz Souza Pinto. *Mensagem do Presidente*. Relatório Anual de 1998, Porto Alegre, 31 de março de 1999).

A TransBrasil, pleiteou o direito antes da Varig e chegou a receber a indenização devida pelo Governo Federal, porém a capitalização promovida não foi suficiente para evitar sua falência no ano de 2001. A Varig, depois de vencer em todas as instâncias jurídicas possíveis, até outubro de 2006, ainda ansiava pelo pagamento da União. Outras explicações para a situação em que se encontra a companhia igualmente são encontradas no relatório:

“A realidade de 1998 frustrou nossas melhores expectativas (...). Duas superveniências de enorme impacto na vida da empresa devem ser objeto de menção especial. Em primeiro lugar, a mudança da política cambial do país, operada em janeiro/99, com todo o bem conhecido séquito de pesados reflexos no endividamento das empresas, particularmente aquelas que, pela natureza de seu negócio, buscam habitualmente recursos no mercado financeiro internacional; a esse efeito se agregou, no caso da VARIG, uma pronunciada queda na demanda das linhas internacionais”.

(Fernando Abs da Cruz Souza Pinto. *Mensagem do Presidente*. Relatório Anual de 1998, Porto Alegre, 31 de março de 1999).

O presidente Fernando Pinto igualmente analisa fatores positivos do exercício administrativo e financeiro de 1998 e apresenta novos reforços na equipe gerencial, excepcionalmente, proveniente dos quadros de fora da empresa. Assim, comenta:

“O resultado operacional de 1998, fortemente agravado pelos encargos financeiros, só não teve maior impacto no patrimônio de nossos acionistas porque foi, em larga proporção, compensado por ganhos não operacionais, destacando-se, dentre eles, o resultante da operação de "joint venture" com a General Electric, que deu origem à GE VARIG ENGINES. (...) registre-se que, em Assembléia Geral Extraordinária de 24.3.99, foram eleitos nove novos membros para o Conselho de Administração, todos independentes, sendo dois deles antigos diretores da VARIG, e os sete restantes, profissionais de elevada reputação no universo de administradores de empresa deste país.”

(Fernando Abs da Cruz Souza Pinto. *Mensagem do Presidente*. Relatório Anual de 1998, Porto Alegre, 31 de março de 1999).

Na verdade o Conselho de Administração da Varig e o Conselho de Curadores da Fundação Ruben Berta, entram em choque e (re)instauram grave crise interna (já vivenciadas, em 1994 e reeditadas, em 1997), porém manter as aparências foi, uma vez mais, o objetivo da gestão. A inserção de pessoas de fora do quadro foi uma exigência dos credores da empresa e não foi vista como algo positivo pela maioria dos funcionários antigos, como na declaração que segue:

“É lamentável que, com tantas pessoas capazes dentro da própria VARIG, foram chamados pessoas externas aos quadros da VARIG para tentar sanar ou sanear o momento difícil por que passa a aviação comercial mundial.”

(Montenegro, 1999:24)

Apesar dos fatos narrados, nesse período, a empresa não rompe com a imagem da “representante oficial do Brasil” mesmo tendo outras empresas brasileiras, operando para o exterior (VASP e TransBrasil). O então Presidente Fernando Collor de Mello, assim como seus sucessores e suas comitivas, constantemente, utilizavam a Varig para seu deslocamento, mantendo a imagem de empresa transportadora oficial não apenas da seleção brasileira de futebol, como de seu Presidente da República.

A compra recente de um novo avião para atender ao Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (Airbus A-319, de fabricação européia, incorporado à frota da Força Aérea Brasileira)¹⁶⁶

¹⁶⁶ O avião para uso reservado ao chefe do Estado, foi apresentado pelo candidato a Presidente da República (2006), Geraldo Alckmin, como um luxo, comprometeu-se a vendê-lo caso fosse eleito, “o que permitirá construir cinco hospitais”. Os militares não gostaram nem um pouco da idéia.

devolveu ao governo brasileiro a possibilidade de realizar vôos oficiais com segurança e conforto, diminuindo assim a dependência da Presidência da República do Brasil da frota de qualquer outra empresa privada do País.

Em resumo, a Varig recebia as ajudas e financiamentos quando solicitava e permanecia com sua imagem sendo permanentemente associada ao futuro, ao desenvolvimento e ao crescimento dela mesma ou do País, mesmo que alguns dados concretos apontassem em diminuição de cargos, redução de diretorias e cancelamento de vôos.

4.5 – ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DE SOBREVIVÊNCIA

Depois de perder o monopólio das linhas internacionais, a Varig sente pela primeira vez na própria pele os efeitos do chamado “consenso liberal”, filho pródigo da Globalização. Nesse momento, sob a influência do governo Collor, a política aeronáutica adere com maior intensidade à tendência de desregulamentação, de céus abertos, tão sonhada pelos americanos. Esta iniciativa alterou o equilíbrio e as relações bilaterais entre países, exigiu a privatização da VASP e liberalizou a concessão de novos serviços. Para a aviação a década de 1990 é vivida por crises no setor, ainda maiores que os anos de 1980, considerada por muitos analistas econômicos como a verdadeira ‘década perdida’ para a aviação brasileira.

Nos dez anos finais do século XX, a Varig viveu as mais variadas dificuldades, algumas delas já foram citadas e serão repetidas aqui de forma mais estruturada. Busca-se correlacionar diferentes influências do contexto mais geral da aviação com as crises vividas pela empresa:

- A. 1990** – Mudança no modelo econômico brasileiro. Quebra em definitivo da exclusividade da Varig sobre a concessão das rotas internacionais. Início da crise do Golfo Pérsico. Perda igualmente da exclusividade na emissão de bilhetes aéreos para funcionários de órgãos públicos a serviço. VASP e TRANSBRASIL são autorizadas a operar vôos internacionais.
- B. 1991/1992** – Privatização da Vasp. Abertura do mercado doméstico para aéreas regionais. Achatamento exagerado da tarifa aérea. Recessão da demanda conseqüência do desastroso Plano Collor. A Guerra do Golfo provocou a disparada dos combustíveis e derrubou a demanda por vôos. A Varig começa a perder faturamento e rentabilidade.

- C. **1993/1994** – Elevação demasiada da competição. Vasp e Transbrasil, lançaram mais rotas para o exterior. Ascensão das empresas regionais. Aumento para trinta o número de companhias aéreas voando para o Brasil (multidesignação no mercado internacional). Chega ao Brasil os programas de quilometragem gratuita. Taxa de turismo inexpressivo para o Brasil (1,5 milhão/pax contra cerca de 500 milhões no mundo). Fecha os dois anos com um balanço negativo (Cf. Dados colhidos no Sindicato dos Aernautas e Aeroviários).
- D. **1994** – A Varig pediu moratória e sua dívida teve de ser renegociada com credores (março). Recorreu a um empréstimo salvador do BNDES. Implementação do Plano Real (julho). Queda no tráfego doméstico de 9,2% na Varig e de 0,7% no tráfego internacional (Sonino, 1995:166).
- E. **1995** – Defasagem cada vez mais acentuada das tarifas com relação aos custos e variação do dólar. Com o apoio do Governo Federal, as empresas renegociam suas dívidas e iniciam um processo de reestruturação que provoca a demissão de mais de 15.000 trabalhadores (Cf. Dados Sindicato dos Aeroviários).
- F. **1996** – Como resultado do Plano Real e da estabilidade econômica, as empresas reestruturadas e com suas dívidas renegociadas retomam o crescimento. A Varig implementa o programa de fidelidade SMILES.
- G. **1997** – Para combater os elevados preços das tarifas aéreas, o governo libera empresas CHARTER para concorrerem com as empresas nacionais regulares. A Varig entra na STAR ALLIANCE.
- H. **1998** – Reagindo às pressões do governo empresas promovem descontos e facilitam os prazos na aquisição de passagens. É uma guerra de preços que não gerou o retorno esperado.
- I. **1999** – Aumento de empresas regionais, *charters* e cargueiras, passou de 17 em 1991, para 40. As empresas partem para o arrocho salarial com salários congelados desde 1996, tentativa de alterar a Regulamentação Profissional dos trabalhadores, descumprimento da Convenção Coletiva e, por fim, demissões em massa (Cf. Dados Sindicato dos Aeroviários).

No ano de 1993, após um longo processo inflacionário herdado dos anos 1980, a empresa acumulou um prejuízo jamais alcançado. Medidas saneadoras e ajudas governamentais foram necessárias na busca de alcançar o desejado equilíbrio nas finanças. A terceirização de atividades, o fechamento de escritórios no exterior, inclusive a transferência

do caríssimo terminal localizado no aeroporto JFK (*John Fitzgerald Kennedy*), para as instalações da Delta (em parceria), provocou uma expressiva redução em seus custos. O afastamento de alguns diretores e superintendentes e o desligamento de aproximadamente 3.500 funcionários, equivaleram à economia de US\$ 111 milhões em 1994 e mais de US\$ 50 milhões em 1995¹⁶⁷.

No que concerne aos funcionários afastados por necessidade de redução de quadro, por demissões, por aposentadoria e por terceirizações, os números e percentuais falam por si:

Quadro 9: Variação do Número de Funcionários no Brasil e Desligados na década de 1990											
Anos	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	TTL
Brasil											
Total	24.042	26.723	24.764	23.180	20.248	17.779	16.733	16.402	16.358	14.390	-----
Desliga- dos Brasil	1.122	1.498	2.198	2.073	3.685	3.181	1.997	1.736	1.567	1.815	20872

Fonte: Departamento Pessoal da Varig/Rio. Todos os dados consideram o número de funcionários e a soma dos desligamentos referente ao mês de dezembro de cada ano. (Elaboração própria).

É possível identificar outras medidas saneadoras para os problemas financeiros acumulados nos primeiros quatro anos de 1990. Segundo, Sonino (1995), a empresa apresentou as seguintes medidas para melhorar seu quadro negativo: **a)** anunciou em março de 2004 a suspensão do pagamento de contratos de leasing por 60 dias, que foi estendido até outubro, **b)** buscou a renegociação de 40 contratos, envolvendo 50 aeronaves, **c)** em maio do mesmo ano cancelou a compra de 12 aviões (cinco B747-400 e sete B737-300), além da devolução de nove aeronaves, em comum acordo com a ILFC (International Lease Finance Corporation), **d)** suspensão dos vôos para a Nigéria, Chicago e Caiena (Sonino, 1995:167, 168, 169). Entre outros vôos até o final da década.

Nessa perspectiva a Varig chega ao século XXI acumulando muito mais prejuízos do que lucros. Na verdade, como foi visto no quadro n.9, sobre liquidez, a empresa, entra nos anos 2000, cheia de dívidas e protagonizando uma lista considerável de conflitos internos pelo poder. Em resumo, na década de 1990, teve que diminuir para dez, o número das antigas dezenove diretorias existentes, além da eliminação de aproximadamente 11.000 postos de

¹⁶⁷ Dados divulgados em publicação interna da empresa. Completados pelos dados de Sonino, 1995: 217.

trabalho. Com a demissão dos funcionários e com as medidas de devolução de aeronaves, ainda faltariam, em 1994, US\$ 180 milhões para as necessidades de caixa da Varig. O valor das dívidas alcançava cerca de US\$ 3.500 bilhões, dos quais US\$ 200 milhões eram devidos ao governo brasileiro (Sonino, 1995:170).

A supervalorização do dólar, compromete todo o esforço anterior de amortização das dívidas da empresa. A Varig em 1994 acumulava um prejuízo de 228.970 milhões de reais, conseguindo uma redução para 176.922 milhões de reais em 1998 (cf. quadro de análise, n.9). Com a desvalorização do real em 1999 (40% frente ao dólar), seu prejuízo acumulado se aproxima dos níveis de 1994.

Quadro 10: Variação Percentual do Número de Funcionários por categoria e exterior (década de 1990)										
Categorias	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1999	Variação %
Aeroviários	18.262	20.825	18.768	17.384	15.100	12.894	11.910	11.289	10.196	-44,17
Aeronautas	5.780	5.898	5.996	5.796	5.148	4.885	4.823	5.113	4.194	- 27,44
Exterior	2.157	2.147	2.057	2.028	1.618	1.391	1.386	1.410	1.211	- 43,85
TOTAL	26.199	28.870	26.821	25.208	21.866	19.170	18.119	17.812	15.601	- 40,45

Fonte: Departamento Pessoal da Varig/Rio. Todos os dados consideram o número de funcionários referente ao mês de dezembro. (Elaboração própria).

Em termos comparativos, no ano de 1999, a Varig se aproxima das semelhantes condições financeiras da empresa vividas em 1994. Mais uma vez se vê forçada a devolver 12 aviões de sua frota, cinco Boeings 747, quatro DC-10, e três Boeings 737-200. Neste ano intensifica desligamentos prematuros de profissionais aposentáveis com idade próxima aos 52 anos de idade¹⁶⁸, além de uma nova onda incentivo a demissões e licenças sem vencimento.

Com a diminuição do corpo funcional alcança, cada vez mais, um índice maior de produtividade de passageiros transportados, divididos pelo número de funcionários:

¹⁶⁸ O programa de incentivo a aposentadoria precoce, já citado neste capítulo, oferecido, agora, indistintamente, a todo funcionário que tivesse mais de 15 anos de empresa e 52 anos de idade.

Quadro 11: PRODUTIVIDADE							
(Pax/Km transportado por funcionário)							
ANOS	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
PAX	849	1.085	1.185	1.330	1.413	1.525	1.514

Fonte: Apresentação Grupo Empresarial FRB-Par (2000).

O peso estatístico apesar de mostrar um alto índice de desligamentos (média 40%), atingiu sobremaneira, como já foi dito, trabalhadores prestes a se aposentar. A empresa, igualmente, procurou preservar os empregos concernentes às funções mais tradicionais da aviação, ou seja, pilotos, comissários e despachantes de aeroporto, em geral. Com efeito, a redução do quadro foi causada majoritariamente pela extinção de setores considerados de menor importância para a atividade (terceirizações), assim como, pela aposentadoria de seu antigo quadro funcional.

4.5.1 – TRABALHO E INTERAÇÃO ENTRE AQUELES QUE FICARAM: QUESTÕES DE SUCESSÃO E SOBREVIVÊNCIA

Seria precipitado acreditar que os cortes profundos no funcionalismo determinaram, numa relação de causa e efeito, o fim de uma imagem positiva da Varig, nos anos 1990, ou mesmo, um sentimento generalizado de insegurança no emprego entre os que permaneceram e os recém contratados. Cabe lembrar, que tanto aposentados, quanto os demitidos em consequência das terceirizações, não ficaram totalmente desamparados. Os aposentados além do salário garantido pelo INSS, recebiam a complementação do Fundo Privado de Aposentadoria AERUS, citado anteriormente, em que a Varig participava como uma das fontes mais importantes de renda da Instituição. Os demitidos, na sua maioria, foram reconduzidos à nova empresa prestadora de serviços. Todos tiveram perdas salariais características dos dois processos (aposentadoria e terceirização), porém, mantiveram determinados privilégios da Fundação Ruben Berta, sobretudo concernentes à emissão de bilhetes de passagens aéreas com desconto ou gratuitas e acesso permanente (através do crachá de aposentado da Varig) a todas as regalias do Serviço Social, Recreativo e Médico da Fundação, e por um tempo determinado, para os efetivamente demitidos. Com tais medidas, a empresa mantinha em alta sua vocação paternalista e sua imagem de lealdade (diferencial importante considerando às outras empresas brasileiras do setor) para com seus funcionários.

No ano de 1999¹⁶⁹, os discursos sobre a globalização começam a se tornar mais intenso no universo da aviação e com ele o reforço positivo sobre a necessidade da desregulamentação e incentivo a competição no setor.

A empresa, frente às necessidades, renova seus votos pelo progresso técnico. O velho (porém renovado) progresso técnico que a Varig e a aviação de uma maneira geral valorizam mais do que qualquer coisa, se transformou no paradigma de toda mudança e necessidade de aperfeiçoamento. Sendo assim, a necessidade da troca de antigas hierarquias, a redução de degraus na pirâmide decisória, a necessidade de minimizar uma alta dose de endogenia existente, era propagado como processos de adaptação vital ao contexto atual.

A empresa funciona respeitando as sincronicidades que as culturas tradicionais valorizam, buscando dominar de uma maneira hegemônica e a partir de uma lógica “politeísta”, contraditorial e, por vezes, descentralizada, o futuro sombrio. Sendo assim, as estruturas hierárquicas complexas, de anos atrás, que a caracterizavam como empresa de grande porte, foram substituídas por menores, sem no entanto, descaracterizar a imagem de grandeza da empresa, que agora precisava entrar num processo maior ditado pelas narrativas da globalização.

Ou seja, a complexidade hierárquica passa a ser vista como excessiva, o que propiciava o desencontro de decisões, uma certa confusão de papéis e de autonomia. A clareza sobre as reais expectativas da empresa era igualmente prejudicada pelo excesso de degraus na pirâmide hierárquica.

E quanto àquele percentual de funcionários com mais de 15 anos de empresa, descrito no começo do capítulo, que representava quase a metade do quadro funcional?

A empresa agradecia a lealdade dos anos vividos, através dos incentivos à aposentadoria, mas a Varig precisava renascer, contar com novos olhares. Os tempos mudaram e a soma dos anos pesa. Algumas rotinas trouxeram conseqüências indesejadas para o bom funcionamento do trabalho. A permanência de profissionais na mesma área, na mesma atividade por anos a fio, conduziu a uma certa personificação do serviço e do local de trabalho, antes vista como estandarização positiva dos procedimentos, começa a ser vista

¹⁶⁹ No ano de 1999, o Secretário de Transportes dos Estados Unidos em visita ao Brasil, não perde a oportunidade de renovar o incansável desejo estadunidense da instauração da política de “céus abertos”, propagado por eles desde 1944. Diversas críticas sobre a instauração dessa política, inclusive, a derrocada de empresas aéreas americanas é relacionada a total liberdade no número de freqüências entre destinos. A medida abre a possibilidade de concorrência desleal com o intuito apenas de retirar do mercado empresas concorrentes, pela temporária porém agressiva redução de tarifas (Villas-Bôas, 2000:166).

como entrave para a entrada no mundo globalizado. A peculiaridade de alguns funcionamentos (agora arcaicos), identificados, sobretudo, pelos recém contratados, como a imagem e semelhança dos antigos supervisores, criaram, pejorativamente falando, os chamados “feudos” dentro da empresa, nos quais os “antigões” se protegiam do arado dos mais novos. Eram igualmente identificados como “várias varig’s dentro da Varig”, essa última, a mais nova, a mais moderna e tecnologizada, portanto, a mais legítima, preocupada que está com os rumos da economia mundial e do Brasil, deveria identificar e eliminar varigues resistentes às mudanças.

Visto dessa forma o número de desligamentos em muitos setores se tornou mais uma oportunidade para os novos se libertarem dos protocolos (formal e burocráticos) e da repressão sofrida na execução de algumas tarefas rotineiras, identificadas como desnecessárias e ultrapassadas. Na verdade, um erro localizado não na organização da empresa ou na falta de lealdade para com o funcionário, mas sim, relacionado à dificuldade e/ou falta de capacidade do antigo funcionário de operar as mudanças necessárias para o contexto atual.

Não foi surpresa, portanto, que a soma das ações oficializadas pela Varig foi reconhecida como positiva pela maioria do grupo remanescente. Eram decisões relevantes sobretudo para a manutenção da empresa e, por isso, adequadas a questão de sucessão e sobrevivência. Era possível, até o início do século XXI, pela hegemonia do serviço prestado no âmbito, nacional e internacional, pela manutenção de rotas consideradas importantes (pela direção e por funcionários) e pela renovação constante de sua frota de aeronaves (apesar de algumas devoluções ocasionadas por problemas financeiros), identificar aquilo que Turner (1974a:164) analisa como a busca pelo equilíbrio social, ameaçada por conflitos (dramas sociais) e sanada pelo necessário processo de reintegração. Evidente, na prática, a reintegração dos dramas vivenciados numa aldeia, entre indivíduos de posições diferenciadas (mas de interesses que se equivalem), está distante sobremaneira, das reintegrações operacionais ocorridas com o grupo de funcionários da Varig. No entanto, trata-se de uma situação vivida em uma década na qual a empresa se mantém em um equilíbrio dinâmico aparente, com órgãos do poder público, com empresas de *leasing*, bancos estatais e particulares, e outras entidades de dimensão planetária. Assim sendo, como nos dramas sociais vivenciados na aldeia africana Ndembo (estudados por Turner), o equilíbrio aparente mantém o estado de tensão latente e com isso os esforços na direção de saná-los é visto pela maioria do grupo remanescente como superação da crise e restabelecimento da suposta

harmonia, num universo onde mudança e transformação não são elementos estranhos, ao contrário, fazem parte da narrativa mítica fundadora da atividade. Todos igualmente possuindo interesses que se equivalem. Com efeito, não é nesse período de crises e de renovação no quadro funcional da empresa que se pode identificar uma quebra efetiva de valores dados pela tradição. Utilizando os termos de Turner (1978), pode-se afirmar que os mecanismos de ajustes e reparações, utilizados pela empresa, não levaram à fissão irreversível ou fragmentação do grupo.

Do ponto de vista do trabalhador, do público consumidor, dos fornecedores e prestadores de serviço, a Varig não perde seu peso significativo no universo da aviação. Mesmo no setor público, a compra das passagens aéreas, em sua maioria, aglutinou-se em torno dos vôos da empresa, seja pela maior possibilidade de opções e horários, seja pela qualidade dos serviços, seja pela solicitação e preferência do próprio funcionário público em viagem.

A empresa aproveitou sua herança simbólica (da imagem do *status* de voar pela Varig), apesar das passagens de custo elevado, continuando a oferecer como diferencial, entre outras coisas, a segurança e o atendimento a bordo. Busca, portanto, manter a imagem de grandeza frente às concorrentes e a imagem da segurança oferecida tanto ao público externo, quanto para seu quadro funcional. A crença coletiva na nuvem expansionista, promovida, sobretudo, pelas políticas nacionais e de crescimento dos seguidos governos federais brasileiros, ainda se fazia sentir na cultura da empresa. Uma cultura complexa, porém homogênea, que suporta muito bem as ambigüidades, sobretudo, pelo investimento no pertencimento e na valorização do funcionário. Investimento alicerçado por uma eficiente política de benefícios, voltada na teoria e na prática, para a satisfação do empregado. Tão forte essa cultura que a única real ameaça de greve que surgiu por melhores salários (greve de aeroviários em 1994), foi explicitamente abortada em nome da preservação da companhia. Não foi sequer apoiada pelos pilotos e comissários.

O processo histórico de formação de um grupo possuidor de uma cultura coesa, resiste às intempéries sofridas. A identificação do variguiano feliz com seu trabalho, forneceu elementos estruturais para fazer frente às rupturas e aos desafios da década.

A ação de sindicatos, as exigências de categorias distintas, representadas por associações de funcionários, ações individuais de insatisfação, a participação de piquetes contra a empresa, eram elementos desequilibradores de uma ordem que buscava reerguer a Varig, portanto, eram considerados, por uma maioria, como traição aos princípios geradores e

mantenedores da companhia. Os mecanismos de defesa daqueles que se mantinham esperançosos e, sobretudo, satisfeitos com o rumo escolhido, revelavam o patrimonialismo característico da cultura da empresa. Em 2003, no auge da crise provocada pelo anúncio de fusão com a Tam, as entrevistas manifestavam a preocupação com um tipo de pensamento individualista, identificados em determinados grupos. Destacam-se, neste caso, duas situações vividas em campo. Elas servem de modelo para revelar a insatisfação (silenciosa e/ou disfarçada) não manifesta de maneira explícita, com respeito aos profissionais que se colocaram claramente contra as ações tomadas pela Varig.

No decurso da realização de uma entrevista com um piloto, igualmente, diretor da APVAR, inúmeras críticas foram surgindo quanto aos aspectos da conformação do referido acordo de fusão. A entrevista foi parcialmente testemunhada por uma outra funcionária, que foi entrevistada logo em seguida. No início da segunda entrevista, a funcionária pede a palavra e diz:

“Olha, antes da gente começar eu queria te dizer uma coisa, toma cuidado com as coisas que ele te disse, nem tudo é assim não (...) Eles (pilotos) dizem que querem ajudar a empresa, mas vê se eles aceitaram dividir apartamentos em pernoites, para diminuir, para ajudar a reduzir os custos da empresa (...) A empresa não obriga nada, como sempre, mas sugeriu, pediu a participação deles e dos comissários, os comissários mostraram boa vontade, mas eles, não. Eles não deram a contribuição deles num momento tão difícil como esse, mas criticar, eles sabem”.

(Carla, 30 anos, 10 anos de Varig)

Outro testemunho foi o (re)encontro com um antigo jargão, comum dentro da Varig, um conhecido princípio fisiológico definidor do Patrimonialismo na empresa, que dizia: *“Para os amigos tudo, para os inimigos nada (ou a morte) e para os indiferentes a lei”*. Os funcionários reconhecidamente envolvidos com as diretrizes sindicais eram vistos como inimigos da empresa e com isso quem era próximo arriscava-se, junto com eles, a viver um processo de exclusão velado. Mesmo sem existir um conflito aberto, atitudes no cotidiano, mantinha afastado da família variguiana, pessoas que não eram mais reconhecidas como pertencentes aquele grupo, sobretudo, em momentos de convívio coletivo fora do horário de trabalho, vividos na área de lazer (futebol, churrascos etc.).

Um comandante que participou dos movimentos de greve realizados em 1988, e uma aeroviária demitida por conta da sua participação nos movimentos de insatisfação contra a empresa vividos em 1994 (com atuação constante nas associações dos funcionários e no

Sindicato dos Aeroviários), lamentavam a própria participação nesses eventos. Tinham a percepção de ter participado de mobilizações perdidas, sobretudo pelo clima enfrentado, posteriormente, dentro da empresa e a mudança na relação com outras categorias funcionais. Segundo ele, *“houve um sentimento que acabou causando tristeza, desmotivação, entre os que participaram, um sentimento de derrota”* (Jonatas, Piloto 58 anos, 29 anos de Varig).

Segundo ele, a aversão por sindicalistas invade a alma de muitos funcionários, em todas as bases da empresa. A grande massa de funcionários fixada no aeroporto, percebia os delegados sindicais e seus insistentes pedidos de voto para serem reeleitos, uma demonstração da falta de vontade deles, de participar pelo crescimento da companhia. A desconfiança era reforçada pelas dispensas da escala de serviço, continuamente solicitadas (direito assegurado somente a sindicalistas eleitos), muitas delas, creditada à falta de motivação pessoal e ao ambiente hostil encontrado no trabalho. Aqueles que conseguiam o cargo de Juiz Classista, eram apontados como usurários da empresa, preguiçosos, almejando tão somente o benefício pessoal, o alto salário oferecido para o cargo, acrescido de um ínfimo desgaste da força de trabalho.

Na opinião da funcionária do aeroporto:

“aqueles que de alguma forma se insurgiram contra a empresa, lamentaram durante muito tempo, por este ou aquele jornal, ter revelado e publicado fotos deles, nos dias do movimento. A greve era vista como algo subversivo, entendeu? Um ambiente que ainda era alimentado pelo paternalismo, centralizado nas oferendas da empresa e pelo sentimento de família entre a maioria de seus funcionários. O poder sindical se enfraquecia até pelo temor provocado pelas ondas de demissões e boatos sobre os prejuízos causados à companhia”.

(Catarina, 50 anos, 22 anos de Varig, Foi demitida na greve de 1994. Após cinco anos afastada, ganhou a reintegração na Justiça do Trabalho)

A reeleição como delegada sindical, na sua opinião, era a única garantia de manutenção da estabilidade no emprego. A luta primordial, para muitos, passou a ser pela renovação dos votos recebidos no primeiro mandato. Outros desiludidos e sem esperança de reencontrar a harmonia perdida preferiam ser demitidos ou mesmo pedir demissão.

No âmbito das ações da Varig, a lei não conseguia proteger o trabalhador das diversas medidas de exclusão promovidas pela empresa. Cargos de chefia são na prática, funções de confiança e, nenhum tribunal de justiça pode obrigar uma empresa privada a promover quem quer que seja. *A Toda Poderosa Varig*, daquele período, em alguns casos, preferia pagar os salários dos descontentes e mantê-los em casa, longe, mas muito longe, do seu fiel quadro de

funcionários. Longe também do pagamento de horas extras, trabalho noturnos e/ou eventuais domingos e feriados. Por isso, o valor dos salários tendia a ser apenas o mínimo líquido fixado em carteira. Os que, efetivamente, voltavam para o trabalho permaneciam como almas penadas, viviam uma espécie de desencarnação, condenados a testemunhar com inveja a felicidade alheia, eram escalados para fazer os piores vôos ou os piores horários, abandonados a própria sorte, quando possível, eram deixados em algum setor vazio ou em processo de extinção. Esperavam o fim de sua história profissional, agora destituídos, pela prática, de qualquer significado para a atividade aérea. Somente pela aposentadoria ou por uma segunda demissão (pela lei, possível depois de alguns anos), conseguiriam a redenção e por fim se livrar daquela permanência tediosa, por vezes, pior do que a condição de desempregado.

Nos anos 1990, a Varig definiu-se, uma vez mais, pela idéia de modernidade, entendida nesta época como adequação do Brasil, e, por conseqüência, da empresa, à nova forma mundial do capitalismo. A economia mundial começa a cortejar um novo conceito: a globalização (ou mundialização). Com isso, a modernidade proveniente do processo de globalização veio acrescida pela manipulação (ou atualização) de duas outras idéias anunciadas: **responsabilidade** – para enxugar a Empresa – e **competência** – para fazer os ajustes necessários, exigidos pela globalização. Simbólica e concretamente, a Varig busca manter a imagem de empresa séria, de estrutura familiar, preocupada com o seu quadro de funcionários e com a Nação, porém, precisa ser responsável pelo futuro da empresa. Simbólica e concretamente, a Varig continua investindo na imagem de contribuir com o objetivo de mover a sociedade brasileira como um todo para um ideal de modernidade. Ao mesmo tempo buscava a partir de seus discursos e medidas tomadas, a contínua identificação do brasileiro com sua identidade, ao tentar criar, uma vez mais, uma nova imagem contemporânea do Brasil e dos brasileiros (cada vez mais, necessariamente, globalizados).

4.6 – A (RE)EQUILIBRAÇÃO INTERNA EM DIREÇÃO AOS ANOS 2000.

Recuperando algumas peculiaridades simbólicas da identidade aviatória, já mencionadas, a análise que segue indaga se os sentidos dados às ações realizadas pela empresa, geradoras de uma metamorfose, não se ajustam excessivamente bem ao tipo de organização herdada da prática com a aviação e as próprias biografias de seus trabalhadores.

Ao consagrar um lugar bem definido para aqueles que ficaram, a companhia busca encontrar seu rumo perdido, procura igualmente dar sentido a crise e aos efeitos das mudanças mais profundas. Neste aspecto as crises participaram, à sua maneira, de um papel estimulante.

Elas foram a resistência que permitiu a metamorfose da empresa: sair da morte anunciada, para o renascimento, em busca de um novo apogeu. É vivido o tempo do “eterno retorno”. No sentido dado por Eliade (1989), ou seja, uma leitura espiralada do tempo. É o tempo dos sacrifícios, similar a tantos outros vividos no percurso da história da aviação no Brasil. De fato, Eliade (1989) toma como exemplo o tempo sacrificial, que repete o sacrifício inicial e coincide com ele. Segundo o autor, esse tempo, além de regenerante, é o suporte da metamorfose.

Para a vida da Varig, é fundamental que seus funcionários acreditem na reintegração futura com a mundialização em curso. A companhia consegue, de fato, transformar o sentimento do paraíso perdido, da queda, do abandono, no desejo de ver florescer uma empresa melhor, atualizada, moderna, mais competente e ainda mais tecnologizada. Com isso, reascende os desejos se ligando às suas imagens fundadoras comprometidas com a modernidade. Numa análise mais detalhada do impacto das atitudes da empresa frente aos seus funcionários, pode-se dizer, que ela fez renascer sob outros moldes, velhas crenças. Como lembra, o então presidente, Ozires Silva, em novembro de 2000:

“Neste novo século algumas coisas já estão bastante claras. Uma delas é que a evolução tecnológica não pode ser detida. Ao contrário, a expansão da influência da tecnologia no dia-a-dia vai ser cada vez maior (...) Nessas circunstâncias um profissional qualificado de aviação, que mexe com o avião, um produto que talvez seja um dos mais complexos já produzidos pelo homem, claramente é um profissional diferenciado na sociedade”

(Revista Elos, Informativo Interno da FRB Par, novembro de 2000, ano I, n.1, p.10)

Os obstáculos levam seus funcionários a um fecundo e conhecido desequilíbrio. Rompendo a simetria de uma ordem anteriormente estabelecida, esse desequilíbrio, essa assimetria, criam o *élan* que projeta a empresa e com ela seus trabalhadores, para além, e os fazem ultrapassar os limites: do mundo, deles próprios. A situação vivida pela empresa carrega com ela o valor iniciático do desequilíbrio, tão conhecido e próximo do fazer contínuo da atividade. Bela metáfora, aliás, para o aeronauta, sempre em equilíbrio instável sobre um avião. Ele está permanentemente em cima de um precipício, a queda o ameaça, mas ele vê mais longe do que nunca.

O cotidiano do grupo social pesquisado demonstra a atuação de grupo de pessoas que vivem em constantes *passagens liminares*. Aeronautas e aeroviários, seres encarregados de “aliar” o céu com a terra, vivem entregues à força de um atraente processo de rodízio dos ares, uma vida de chegada e de partida, passagens realizadas de um vôo a outro. Numa

concretização suprema da fantasia e do luxo poético. Suspensos no ar, entre nuvens e aviões, onde tudo pode acontecer inclusive, como num ritual de passagem, a concreta possibilidade da passagem definitiva para a morte.

De certa forma, levando-se em conta a estrutura social das atividades comuns geradoras de trabalho na sociedade ocidental, o ofício vivido no ar, em regime de escala, inclusive, nos sábados, domingos e feriados, em um fuso (tempo) diverso da maioria, provoca o distanciamento das condições bem definidas na tradição do trabalho semanal regular, que costuma guardar, para dizer o mínimo, os domingos.

A vida irregular do trabalho a bordo dos aviões é um aspecto excessivamente explorado, sobretudo, nos trabalhos relacionados à saúde do aeronauta. O trabalho por escala de revezamento, no entanto, entre os aeroviários, tornam a vida desses trabalhadores de terra, igualmente, irregular. Segundo a convenção coletiva do trabalho:

“A duração máxima do trabalho normal, efetivo, do aeroviário, será de 42 horas por semana (...) as empresas envidarão esforços no sentido de que os aeroviários que trabalhem em regime de escala de revezamento, tenham suas escalas, dentro do possível, programadas na seguinte forma: 05 (cinco) dias de trabalho por 01 (um) dia de folga (...) gozarão de uma folga agrupada (...) consiste em conceder, em meses alternados, como folga (...) o sábado imediatamente anterior, ou a segunda-feira posterior ao domingo (normalmente um por mês) reservado para a folga do funcionário” (Convenção Coletiva do Trabalho Aeroviário – cláusulas referentes ao “Trabalho Semanal” e “Folga Agrupada”).

O incremento da especialização do trabalho em aviação tornou a transição uma condição permanente. Como já observara Turner (1974), aquilo que era na sociedade tribal *“um conjunto de qualidades transitórias “entre” estados definidos da cultura e da sociedade, transformou-se em estado institucionalizado”* (Turner, 1974:131). Tal situação se pode perceber em constantes depoimentos, como o reproduzido abaixo:

“Qual é a maior dificuldade da profissão?

Os horários. Essa vida onde tudo é passageiro (risos). São os horários. Você não tem horário para comer, pra dormir. Um dia você chega três horas da manhã, no outro você tem que acordar, sei lá. Ou não tem que acordar ... Você não tem uma vida social direito, você não tem vida regular, é uma loucura! né.

Mas vocês gostavam?

Sim, gostava, se não fosse assim a gente não teria continuado. Eu acho é isso: e essa falta de vida regrada. Pra quem gosta de rotina, não tem nada a ver”¹⁷⁰.

É digna de nota que em tais circunstâncias a aceitação da dor e do sofrimento apresentam-se como características do ofício, assim como atributos da liminaridade dos diferentes rituais tribais observados por Turner (1974, 1978).

Por outro lado, as pessoas transportadas são igualmente, *peessoas liminares*, definidas, essencialmente, por não estarem nem aqui nem lá. Vivem um relacionamento entre indivíduos que compartilham uma mesma situação e não estão segmentados em funções e “status”. Todos passam pelos mesmos rituais, inclusive a passagem concreta por um portão (moderno), cheio de pequenas luzes e emissor de sons. Depois desse passo, são todos passageiros e tratados da mesma maneira, portanto, nivelados e diferenciados apenas pelo número do voo. Podem ser médicos, engenheiros, advogados, artistas e políticos, contudo, neste momento de transição encarnam-se como seres humanos totais. Por isso, o “transitante” tem características ambíguas sobretudo é um ser introspectivo e deve apresentar um comportamento passivo e humilde; *“passa através de um domínio cultural que tem poucos, ou quase nenhum, dos atributos do passado ou do estado futuro (...) devem obedecer aos instrutores e aceitar punições arbitrárias sem queixa”* (Turner, 1974:117). A situação liminar só finaliza com o desembarque em outro aeroporto e a conseqüente, passagem por outro portão, agora o de saída, onde vão poder ligar celulares, fumar e se reinserir na vida comum. Todos agradecem, penhorosamente, o final do voo, reconsiderando-o como um fugaz momento que passou.

Diariamente, um grupo de pessoas se entrega às mãos desses profissionais e como uma massa amorfa e anômica, precisa cumprir com total obediência às regras, os diversos procedimentos característicos das fases imprescindíveis para cada voo. Salvo situações imprevistas, nas quais nem todo o controle exigido há décadas, consegue impedir.

Depois dos ataques às “torres gêmeas” em Nova Iorque, a obediência às regras por vezes insólitas precisou ser seguida à risca por todo aquele que utiliza o transporte aéreo sendo ele passageiro ou não. Como no relato transcrito a seguir:

“Após o 11 de setembro, vocês passaram a trabalhar de modo diferente ?

Sim, completamente. Para você passar nos raios-X de aeroportos, bom, os aeroportos passaram a ser um inferno. Tudo tem que olhar, tem que checar. Passar nos raios-X dos aeroportos virou um inferno. Não podia ter um saquinho de sal no corredor do avião porque

¹⁷⁰ Patrícia, 30 anos, 9 anos de Varig, admitida em 1997. Entrevista concedida no Bate Papo UOL, ao vivo, pela Internet, com transmissão de imagem e som simultânea. Realizada no dia 15 de setembro de 2006.

corria todo mundo pra ver se era Anthrax. Até em Buenos Aires, tinha ameaça de bomba! Eu já passei umas duas lá. Assim, é só ameaça, entendeu? Porque tem pessoas de má índole que fazem ameaças. Atrasavam os vôos assim, tipo duas, três horas. Por exemplo, tinha um passageiro que tinha, sei lá, uma lixa de unha um pouco maior na bolsa, era uma coisa assim. Tipo, no Brasil, de uma hora pra outra. É lá fora em Nova Iorque, o terrorismo. Daí, agora, sabe? Aqui, lá em Petrolina. Aquelas coisas. Bom tudo virou um inferno, a verdade é essa. A aviação só ficou mais complicada.”¹⁷¹

Em consonância com o início da aviação, voar prescinde de um comportamento de entrega, válido tanto para os passageiros, como para seus trabalhadores. Dentro de um relacionamento semi-estruturado, desenvolvido entre liminares e sob a presença de supervisores. Ou seja, aquilo que Turner definiu como “*communitas*”. Portanto, a “*communitas*” é um relacionamento entre indivíduos concretos, históricos, idiossincráticos, no qual as distinções de posição são homogeneizadas (1974:05,118). Porém, a relação se dá, neste caso, entre indivíduos que possuem posições fixas, os supervisores (trabalhadores) de um lado e seus supervisionados (passageiros) do outro. Desta maneira se instaura uma dependência entre eles, “*em tal processo, os opostos por assim dizer constituem-se uns aos outros e são mutuamente indispensáveis*” (1974:120). Passageiros e funcionários, todos envolvidos a sua maneira com o vôo, participam de situações similares aos tradicionais ritos de passagem, responsáveis pela manutenção de um permanente contato dramático. A sensibilidade do cronista, Carlos Eduardo Novaes, registra, com clareza a importância dos papéis e do drama vividos em vôo. Segundo ele:

“Dentro de um avião a 10 mil metros de altitude, as aeromoças, sorrindo, distribuindo atenções, deslizando sua elegância pela passarela de bordo, se agitam, crescem – ficam com três metros de altura – se transformam num ser mitológico, etéreo, volátil, quase irreal. Ou será que não? Agora estou na dúvida: mudo eu ou muda a aeromoça? Creio que a 10 mil metros de altitude quem se transforma sou eu: fico pequenino, de medo”.

(Revista Rosa dos Ventos, Ano XII, 1979, n. 66, p.2)

A ação organizada dos representantes da aviação é caracterizada por um comportamento, essencialmente, revelado a partir de uma estrutura organizada pela espera, preparação e execução (fases liminares), de um *momento fora do tempo*, e num local *fora da vida comum* (o vôo). Da mesma maneira, como em certos cargos fixos nas sociedades tribais,

¹⁷¹ Sabrina, 27 anos, 9 anos de Varig, admitida em 1997. Entrevista concedida no Bate Papo UOL, ao vivo, pela Internet, com transmissão de imagem e som simultânea. Realizada no dia 15 de setembro de 2006.

aeronautas e aeroviários, têm muitos atributos profissionais que transitam em torno da noção do sagrado. Trata-se de uma profissão na qual os esforços objetivos da razão técnica, o materialismo, a “Ciência Aeronáutica”, se instalam com as mais inegáveis características do sagrado. As normas de conduta estabelecidas por eles constituem-se pelo seu imperialismo e seu fechamento às lições da mudança das coisas. Os procedimentos técnicos, perfeitamente determinados, transformam-se paradoxalmente em culto fantástico e apaixonado. Mascaram um colonialismo da vontade, em proveito de uma padronização de comportamentos constitutivos e instaurativos da sociedade contemporânea, ocidental e moderna.

A sacralidade transitória do vôo, como nos rituais iniciáticos, promove uma regeneração periódica do tempo, eliminando do destino a fatal consciência da morte. O que existe de interessante, no que diz respeito aos objetivos da tese, é que aqueles que oferecem à sociedade o acesso a um lugar tão belo, fruto da real possibilidade do homem de voar com segurança, apresentam-se como reivindicadores de um poderoso patrimônio simbólico do qual eles souberam correlacionar aos movimentos contemporâneos de legitimação de uma identidade coletiva nacional, apoiada na ligação entre território comum (interesse) e fraternidade solidária (proteção). Uma nova forma de ser brasileiro, desta vez, pela travessia concreta e ritual de seu povo pelo mundo, criando laços organizados pela força de coesão de atores em busca de controlar o próprio destino.

Por fim, no interior dos aviões a tripulação, assim como os atendentes de terra identificam os espaços internos da aeronave por meio de uma rica proliferação de símbolos liminares. O avião transforma-se num ambiente simbólico que representa ao mesmo tempo uma sepultura, um berçário e um útero:

*“Os aviões de maior porte (B-747, DC-10, MD-11) possuem, por dentro, uma estrutura destinada ao descanso da tripulação que é sugestivamente chamada de **sarcófago**¹⁷². Em contrapartida, é comum ouvir dizer de forma jocosa que os aviões menores (B737) possuem **berçários** no lugar dos sarcófagos, apesar de não existir espaço para os beliches que podem ser encontrados nos aviões maiores (...) No desenrolar das etapas fundamentais do vôo (embarque, decolagem, vôo de cruzeiro, pouso e desembarque), verificamos que o transporte com sucesso das pessoas é vivido como experiência simbólica de renascimento, no qual o avião se torna um grande útero, que abriga e protege, capaz até de gerar novas vidas.”*

(Rodrigues, 2000: 206, 216)

¹⁷² Cf. Chevalier, *Dicionário dos Símbolos*, pp.804, 805, assinala que o Sarcófago é “símbolo da terra, enquanto receptáculo das forças da vida e local de suas metamorfoses. A ser associado com o ovo filosófico dos alquimistas, com o vaso dos cabalistas e com o símbolo da mãe, enquanto nutriz e centro de repouso”. Ressalta que no antigo império egípcio, ele era considerado refúgio da vida de além túmulo “e local de transformações que abrirão o acesso à vida eterna”. Na Grécia, os sarcófagos possuem esculturas no seu interior e elas “descrevem a vida do defunto e sua ascensão celeste”.

Ao consagrar à Ciência Aeronáutica o lugar do domínio aéreo, o profissional da aviação busca se ver livre dos sonhos e enganos terrestres. Vivem na verdade um paradoxo, a sua prática e sua retórica reinscrevem o ritual, o sagrado, o simbólico no seio mesmo da atividade. Além da transformação do avião em sarcófagos antropóides, numa clara inversão eufemizante da morte, é na figura do piloto que se pode identificar o papel mais importante do ato ritual. Nele se concentra uma retórica *sui generis* associada às imagens do “*senhor todo poderoso*”, “*Deus*”, “*técnico perfeito*”, “*um ser supremo*”, “*Vaca Sagrada*” (Rodrigues, 2000:181). Uma prática, portanto, que malogra quando objetiva reduzir o indivíduo humano a uma coisa simples, perfeitamente determinada pela técnica.

Ao lado da cultura física e da do raciocínio, existe a invasão da estética, da poesia, da arte, do luxo, coexistindo como harmônios da sempre viva (ontológica) esperança humana de dias melhores. A dimensão simbólica, portanto, permeia fortemente todas as relações internas e externas da organização. Os diversos alcances simbólicos do horizonte do vôo e os rituais de passagens relativos a ele são responsáveis pela reconstituição livre e imediata da esperança do ser na sua perenidade, acrescentam à objetividade fria (morta) do raciocínio lógico, a satisfação do agradável, o luxo da emoção estética, a serenidade da aviação romântica. Tudo isso exerce, portanto, um papel importante na sociedade, pois possibilita na rotina dos vôos contemporâneos, a concretização das fases liminares a partir de um ritual moderno e da vivência da “*communitas*” como meio de avaliação do presente e do porvir individual e coletivo (Turner, 1974:06).

Segundo Turner (1974), o grau intermediário no qual encontramos pessoas de passagem provoca na sociedade dois tipos de reações: ora são vistas como criativas e libertas dos controles estruturais, ora *podem ser consideradas perigosas do ponto de vista da manutenção da lei e da ordem* (Turner, 1974:05). Para o autor a liminaridade é um artefato da ação cultural e surge no palco da cultura, sendo assim, tem uma função importante no cálculo do sócio-cultural. Ou seja, “*a “communitas” e a liminaridade representam os zeros e os mínus sem os quais não é possível a um grupo social computar ou avaliar sua situação atual ou seu porvir num futuro calculável*” (Turner, 1974:06).

Em resumo, os processos de mudança sofridos se inscrevem numa dualidade aparentemente ontológica da aviação. Caminham sobre duas dimensões, uma pertencente ao império da transição permanente, do potencial, do passado, do futuro (“*Meu tempo não sabe de hora. Apenas sabe de grandes campos sem teto*”). Ela está aquém e além da vida propriamente dita (“*Por mais que houvesse dos homens, gritos de amor ou de fome, não se*

*escutava nem a expressão nem o grito, que tudo fica perdido quando se passa”). Anda, portanto, de mãos dadas com o tempo do “eterno retorno”, com a liminaridade e a *communitas* (“Eu estava livre de imagens e de mim mesmo. Alto, longe, tão seguro, só por solidões suspenso: Ah, o passageiro absoluto do eterno tempo!).*

A outra dimensão é a da imediatidade da existência presente, precária e condenada à morte, que precisa ser constantemente ultrapassada no exercício diário, em que se entrelaçam momentos de desejo, satisfação e de sofrimento (“Por mais que seja querida, há menos felicidade na volta, do que na ida”).

Ao redor das imagens da globalização em confrontação com as imagens que mobilizam o universo aéreo, existe o encontro do uso da força retórica de símbolos relacionados à totalidade do mundo (totalização espacial). Encontra-se o lugar da síntese e mistura dos povos. A combinação de todas essas imagens, o desejo “globalizante”, permite ao trabalhador da aviação «a conquista psicológica do espaço», a dilatação de seu ser na escala do cosmos para participar de sua totalidade viva (“Eu vi as altas montanhas ficarem planas. E o mar não ter movimento e as cidades irem sendo teias de aranha (...) A asa, que longe se move, desprende-se, quando sobe, da humana larva”)¹⁷³.

Não é muito difícil para aqueles que trabalham envolvidos numa simbologia tão poderosa, que propõe imagens de impulso, de *élan*, de elevação, suplantam as questões materiais, ou mesmo completá-las, pela imaginação dinâmica, em que o movimento produzido tem o sentido da força imaginada.

Se por um lado os processos de mudança, dessa natureza, continuam a processar a globalização do Mundo produzindo movimentos de interdependência e integração, de outro lado, produz os de fragmentação e antagonismos. A entrada da Varig, no século XXI, protagonizou muito mais momentos de fragmentação e antagonismos do que de integração. A análise desses processos será o assunto do próximo capítulo.

¹⁷³ Todos os trechos entre parênteses, retirados dos poemas de Cecília Meireles, expressam poeticamente temáticas redundantes do campo, vistas, igualmente, no Capítulo II da tese (Obra: “Doze Noturnos da Holanda e outros poemas”, “O Aeronauta”).

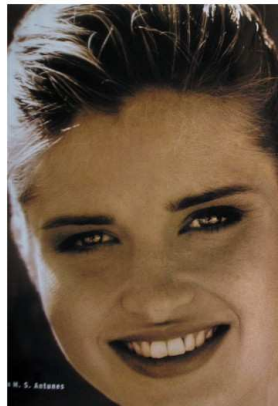
CAPÍTULO V

EM BUSCA DO TEMPO FUTURO: UMA FAMÍLIA DESLOCADA SOB A INFLUÊNCIA DE TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS



Álvaro A. Tedeschi

Álvaro Augusto,
75 anos, aposentado,
trabalhou na manutenção
de aeronaves durante 35 anos.
Mesmo sem sair do hangar,
profissionais como Álvaro
escreveram a história do
Brasil nos céus do mundo.



Ad. S. Antunes

Adélia Antunes,
35 anos, comemora em 2002
seu 5º aniversário
no check-in. Ainda no
aeroporto, é ela quem
transmite para o passageiro
a certeza que sua viagem pela
VARIG será uma experiência
inesquecível. Adélia escreve,
todos os dias, a história do
Brasil nos céus do mundo.



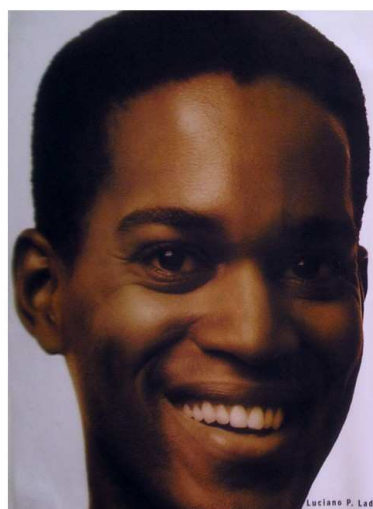
Lucas C. Chaves

Lucas Chaves,
3 meses, filho de Celma
Chaves, agente financeiro
contábil da VARIG.
Lucas veio ao mundo
graças ao acompanhamento
pré-natal dos médicos
e especialistas da
Fundação Ruben Berta.
Com ele nasce o futuro
do nosso país.



Luiza A. Maia

Luiza Maia,
30 anos, comissária
de voo. Ela leva a simpatia
da nossa gente e a
cordialidade do atendimento
VARIG a milhares de pessoas.
Luiza escreve, todos os dias,
a história do Brasil
nos céus do mundo.



Luciano P. Ladeira

Luciano Ladeira,
29 anos, agente de vendas.
Um dos jovens profissionais
que representam o talento
da nossa gente perante
milhares de clientes
dentro e fora do país.
Luciano escreve, todos os
dias, a história do Brasil
nos céus do mundo.



***Las ideas tienen consecuencias. La vida de la gente,
el estado de la sociedad y del planeta dependen
en gran medida de los vientos que soplan.***
(George, *La globalización liberal: A favor y en contra*, 2002, p.45)

Este capítulo, analisa o sentido dos usos de determinadas palavras, nos discursos sobre as mudanças no mundo contemporâneo considerado, neoliberal, tecnológico e da globalização, como motivadores dos diferentes rumos tomados pela empresa, trazendo ao exame os dados concretos das mudanças processadas. Considera, particularmente, o discurso sobre a globalização como meta narrativa capaz de produzir a realidade social, na medida em que determina, para o grupo estudado, modos de pensar e agir que constituirão o seu cotidiano e, portanto, a sua história.

A categoria globalização, naquilo que diz respeito, mais diretamente aos novos processos organizacionais introduzidos no universo da empresa no final e na virada do século XX, tornou-se o *mainstream* das mudanças, sobretudo pelo forte poder de coerção que exerce na sociedade ocidental como um todo.

A literatura sobre o tema apesar de diversa baseia-se, geralmente, em três processos. O primeiro, diz respeito às trocas transnacionais, as empresas deixam de ser rivais apenas no interior de territórios nacionais e passam a concorrer em toda parte do mundo (Castells, 2002:250). O segundo, envolve um intenso avanço tecnológico, num mundo que se altera a partir de uma nova percepção de tempo e espaço, que muda por meio da velocidade dos deslocamentos. Conforme alguns autores, o aumento da mobilidade (física ou informacional), estabelece uma revolução de veludo, tendo, inicialmente, no avião e, posteriormente, na era digital os seus principais representantes (Ianni, 1997b:210, Harvey, 1999:203). A terceira concepção insiste em relacioná-la à conformação de um mercado financeiro mundial integrado que envolve novos processos de produção, comercialização e consumo tanto no plano local quanto no plano global (Harvey, 1990:307, Castells, 2000:529).

Num âmbito mais geral, as análises sobre a globalização normalmente conduzem a pensar que os fatores explicativos de todas as mudanças articuladas à ordem mundial, baseiam-se nos avanços da tecnologia e nas imposições da macroeconomia. A retórica a respeito das conseqüências, para qualquer país direciona seus efeitos sobre as políticas públicas dos Estados nacionais e sobre os processos de estratificação social na sociedade ocidental (Castells, 2000:288, 296).

É importante notar que o uso da palavra globalização, nos anos 1990, não aparecia no interior da Varig com a importância ou com a frequência que passou a ser apresentada nos anos seguintes. O presente capítulo chama a atenção para o alargamento dos usos dessa categoria no discurso produzido por jornalistas, dirigentes da empresa, políticos, intelectuais, artistas, e disseminado pelos veículos de comunicação com o objetivo de esclarecer como seu uso influencia a constituição da realidade social do grupo pesquisado. Até meados do século XX, diga-se de passagem, o discurso analisado nas publicações internas da Varig, nas publicações de especialistas voltados para o estudo da aviação e, mesmo na fala de trabalhadores entrevistados ou apenas contatados pela convivência em campo, simplesmente, não aparecia na retórica do grupo. Os chamados “efeitos devastadores da globalização”, por exemplo, vieram tomar lugar para expressar os desencontros econômico-financeiros da empresa e os processos de mudança, somente na virada do século. Foi um período de grandes transformações mundiais em que a propalada inserção do Brasil na “era da globalização”, era considerada inevitável e necessária. Antes disso, os problemas a serem enfrentados pela empresa, de caixa ou não, como vimos no capítulo anterior, eram, explicitamente, relacionados à falta de política do Estado para o setor, à inflação, à imagem do país no exterior, ao câmbio desfavorável, aos altos impostos cobrados.

A globalização surge no universo da aviação como uma palavra mais ou menos neutra, ideologicamente, porém, impregnada de imagens, que passam a fazer parte da consciência individual e coletiva e interferem na construção do cotidiano do trabalhador ao determinar padrões de comportamento, modos de pensar, agir e sentir. Sugere, para a maioria, uma situação de hegemonia na qual as pessoas estão imersas e, portanto, impõe-se como referência generalizada a todos. A entrada no processo de globalização foi sendo apresentada como incontestável. Baseada no discurso de que para qualquer empresa, que almeje ser competitiva internacionalmente, adaptada às leis do mercado, é imperativo participar dos atuais processos de globalização. Surge, portanto, como uma meta narrativa que fomenta a idéia do possível e, principalmente, do necessário. Tudo se passa como se houvesse uma situação em que não há como escapar dela, resta, senão, a procura pela adaptação. De que maneira, porém, a adaptação deve ocorrer? Existiria uma receita para enfrentar essa situação de globalização na companhia? Seria possível descrever um padrão mundial? E esses padrões seriam mais determinantes na direção das mega-fusões ou via as terceirizações?

Fica difícil responder a essas questões, sobretudo ao considerar a diversidade de situações que provoca no mundo. Seu uso ambíguo, no entanto, generalizado, torna a tarefa ainda mais complicada.

5. 1 – FALÁCIAS DA GLOBALIZAÇÃO NO SETOR AEROVIÁRIO: ENTRE FRAGMENTAÇÕES E ANTAGONISMOS.

As palavras são armas, venenos ou tranqüilizantes.
(Klaus, In: Pêcheux, 1995, p.07)

Os processos de mudanças analisados aqui, portanto, terão como parâmetro a influência do discurso sobre os atuais caminhos da globalização, intensificados na empresa no final dos anos 1990. Nesse período, o conceito foi, amplamente, utilizado pelos dirigentes, assim como foi espontaneamente mencionado nas entrevistas realizadas, desde o início da pesquisa. Esses aspectos implicam uma discussão sobre a circulação dos conhecimentos na medida em que tais noções são formuladas na metalinguagem das construções teóricas intelectuais e interpretadas, reapropriadas e resignificadas no discurso dos agentes sociais. Verificou-se que, o estabelecimento das mudanças pautado na irreversibilidade da globalização está na base do modelo de ação que deve ser seguido pelo funcionário. Além de buscar o convencimento no interior da empresa, o discurso a respeito da globalização impregna a opinião pública pela interposição de noções como fragmentação, desterritorialização, internacionalização e a necessidade de desregulamentação do Estado-Nação, assim como do próprio trabalho. O discurso sobre mudanças e as necessidades delas, absorve todos os setores da empresa.

O esforço etnográfico para compreender o aparato conceitual utilizado pelos dirigentes que propõe as mudanças foi muito importante para a análise da cultura da empresa. Sendo assim, o discurso da mudança empreendido pelos agentes empresariais, para saneamento da Varig e o enfrentamento do momento de crise mundial, surge como inevitável e irreversível, muito similar, em certos aspectos, aos discursos acionados em momentos de crises anteriores. Apesar disso, o "novo" discurso que apóia as mudanças, aparece como moderno e inovador, justo e necessário.

O transporte aéreo, tem como uma das características principais, promover uma grande heterogeneidade, quer sob a ótica da demanda, da produção de serviços, do porte das empresas, da tecnologia, da especialização da mão-de-obra, do grau de concorrência dos mercados nacional e internacional, das relações com o mercado de trabalho ou da integração

com os demais setores econômicos e com diferentes países. Apesar desses fatores, a Varig, seguindo a força argumentativa de uma narrativa que proclama: a consagração de um mundo homogêneo, que continua a processar a interligação do mundo de maneira acelerada; uma humanidade que vivencia, hoje, um sistema único e, a produção de movimentos de interdependência e integração, em 22 de outubro de 1997, ingressou num sistema de aliança chamado de Star Alliance¹⁷⁴, com o objetivo de alcançar o desejado mercado mundial integrado. Segundo o presidente da empresa na época, Fernando Pinto, *“a economia mundial está passando por um processo de ajustes e de identificação de modernos caminhos de crescimento (...) o acordo de integração (...) consolida nossa posição no acelerado processo de globalização da economia”*¹⁷⁵. A Varig veiculou em comunicações internas, um discurso modelo que valoriza positivamente o engajamento neste mercado mundial, consolidando, definitivamente, um “projeto global”. Na verdade, um projeto de intervenção no grupo de variguanos.

A imagem da *Star Alliance* veiculada em propagandas, tanto para o seu público interno, como para o externo, no início de suas atividades, representaria o símbolo adequado para *“a primeira aliança de companhias aéreas verdadeiramente global”*, para o executivo-chefe da *Star Alliance*, em junho 2002, ela representa a maior aliança do transporte aéreo mundial e como tal: *“a maior aliança do transporte aéreo mundial consiste, na verdade, numa diversidade de culturas trabalhando juntas para criar uma experiência de viagem jamais vista”*¹⁷⁶. Desde outubro de 1997, portanto, o discurso sobre a globalização, vem se convertendo em campo privilegiado de produção do sentido na esfera midiática da empresa. No marco do “projeto global”, as mudanças surgem como positivas e com vista para o futuro.

Fazendo uma retrospectiva, sobre os impactos das mudanças, que precisavam ser estabelecidas, divulgadas em publicações distribuídas para todos os funcionários, em maio de 1997, o presidente da empresa, diz ser preciso alcançar *“os modernos caminhos do crescimento, numa época de globalização da economia”*. Com facilidade os novos caminhos do crescimento direcionam para as idéias de desregulamentação e/ou flexibilização da profissão. Nas declarações do diretor de recursos humanos, Odilon Junqueira, em julho do mesmo ano:

¹⁷⁴ Congregou inicialmente 6 (seis) empresas, em 2005, a Star Alliance contava com a participação de 14 empresas.

¹⁷⁵ Revista Rosa dos Ventos, Publicação Interna, maio de 1997, n.154, p.3 e 12.

¹⁷⁶ Veiculada pela Revista Elos FRB Par, julho de 2002, n. 20, p.53.

"o mundo mudou muito nesses últimos anos e, numa economia globalizada, não faz sentido falar em plano de carreira na concepção antiga do termo" e "criticamos na VARIG a política paternalista, mas não percebemos o quanto temos desse paternalismo dentro de nós", pois, segundo ele, "Num mundo globalizado, o que determina a carreira das pessoas é o mercado (...) Trata-se de uma mudança cultural".

Nas palavras do consultor jurídico da empresa, Thadeu de Jesus e Silva, em abril 1998:

"Flexibilizar para crescer no mercado globalizado (...) estamos neste momento adaptando a companhia a uma nova realidade de mercado, onde a desregulamentação é uma mera consequência de natureza estritamente política".

As declarações sugerem um total distanciamento das consequências da chamada flexibilização/desregulamentação de *natureza estritamente política* do dia a dia do trabalhador. Em entrevista dada pelo presidente em junho de 1998: *"a empresa se preparou para enfrentar a irreversível realidade do mercado globalizado"*¹⁷⁷. Na virada do século a intensificação dessas idéias como determinante nas ações da empresa tem continuidade. Em 2001, o então presidente do Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (SNEA), George Ermakoff, diretor regional da Varig em Brasília, membro do Conselho de Administração da FRB Par e do Conselho de Curador da Fundação Ruben Berta, ou seja, nas palavras de Bourdieu, um autêntico *especialista da produção simbólica*, com poder dentro de um campo de relações para impor a definição legítima das divisões do mundo social (Bourdieu, 1989:113), afirma: *"Numa economia globalizada só sobrevive quem tem as ferramentas e os meios adequados para competir (...) Os fatos e os números mostram que a privatização e a desregulamentação estão produzindo resultados extremamente positivos para a economia brasileira."*¹⁷⁸

Por outro lado, o modelo reconhecido como, *Alianças corporativas estratégicas* (Castells, 2002:220) aparece, então, como a melhor e única saída para a entrada da empresa no campo transnacional da aviação mundial. Promove a idéia da existência de uma maior complexidade das interconexões e interdependências entre os fenômenos e os atores sociais e entre a dimensão local e a global.

De fato, não é muito difícil introduzir esse tipo de mudança numa atividade que, desde seus primórdios, sempre promoveu a proximidade com o outro, o desconhecido, o estrangeiro.

¹⁷⁷ Todas as declarações foram retiradas, respectivamente, da Revista Rosa dos Ventos, publicação interna da Varig, números: 154, p.12, 155, p.4 e 5, 164, p.4 e 5 e 166, p.5.

¹⁷⁸ Revista Elos, FRB Par, n.3, p.9, janeiro de 2001.

Apesar da confrontação com a diferença, a construção da alteridade neste universo e na empresa, em particular, fundamenta-se em termos positivos. A consciência de um mundo que existe para além do trabalho é de extrema importância para a manutenção da atividade. O uso do avião torna ainda mais concreto no dia a dia do trabalhador o objeto mundo. A valorização da diferença, da diversidade e das particularidades, são elementos fundantes para a vida social desse universo, mas não numa perspectiva fragmentária ou de incomunicabilidade, mas num sentido de recuperação e/ou reconstrução de identidades:

“Com toda a nossa Globalização a gente ainda continua mantendo a nossa regionalização e isso é fundamental. Vejo isso na descendência alemã que tivemos, trouxe o avião para o Brasil, mas respeitou a tradição. A gente sabe aproveitar as coisas boas que vem de fora, é por isso que o variguiano tem um perfil diferente dos demais”.

(Clara, 45 anos, admitida na Varig, em 1983)

A aliança mostra números espetaculares de sua conquista, pois alcançava a partir do acordo, 578 destinos em 106 países. Em 2002, orgulhava-se de pousar em 729 aeroportos em 124 países. Segundo as informações veiculadas, era um pouso e uma decolagem a cada 4 segundos. Neste sentido, encontramos um exemplo da globalização, promovendo o alargamento das fronteiras, ou pelo menos, aparentemente, servindo como fator positivo para este alargamento. Ao mesmo tempo, há o reencontro com outro antigo discurso, *“Acabamos de dar mais um passo no sentido do **crecimento** e da **evolução**”*, feito pelo então, presidente da empresa, Fernando Pinto¹⁷⁹. Em 2005, no entanto, o número de cidades diminuiu para 680.

Não obstante a grandiosidade da aliança, a adaptação da empresa aos parceiros incorreu em mudanças que exigiram novas despesas. As mudanças eram, inclusive, da ordem dos benefícios com relação às passagens aéreas concedidas aos funcionários¹⁸⁰. A aliança forçou a empresa a ampliar a concessão de passagens para amigos e/ou acompanhantes do funcionário, independentemente do período de férias. Dessa forma, a empresa estava adaptando-se ao modelo internacional admitido a todos os empregados das empresas

¹⁷⁹ Revista Rosa dos Ventos, publicação interna, maio de 1997, n.154, p.3.

¹⁸⁰ Depois de 10 anos de empresa todo funcionário, admitido até 1990, tinha direito a uma cota de três bilhetes, nacionais ou internacionais, no valor de 30 dólares, mais dois com 5% de desconto e ilimitado para 10% de desconto, considerando a menor tarifa oferecida. Antes de completar os dez anos, o funcionário pagava descontos que variavam entre 10% a 25 %, dependendo do tempo de serviço. Depois da entrada na “Star Alliance”, funcionários(as) e parentes, passaram a ser cobrados por milhas voadas. Pai, mãe, irmãos(ãs) e cunhados(as) e amigos(as), pagavam tarifas que variavam entre 15 a 99 dólares. A milhagem mais cara era a de 99 dólares, pois era a de milhagem máxima, independente da rota ultrapassá-la, como era o caso da rota para Tailândia.

congregadas à “*Star Alliance*”. Não é difícil de imaginar que essa abertura provocou o comércio de outro negócio paralelo, promovido pelos funcionários: a procura por passagens gratuitas ou com desconto para amigos (ou não), com objetivo de turismo, mas, igualmente, com objetivo de fazer compras no exterior e trazer produtos mais baratos para o Brasil. Depois de viver alguns contratempos, a empresa se viu forçada a limitar (2003) as passagens de amigos, sendo emitidas somente para acompanhar o funcionário de folga ou de férias. Mesmo assim, outros problemas foram, igualmente, assinalados:

“Depois da entrada da Varig na Star Alliance, o número de cotas para beneficiários ampliou muito, ampliou bastante. Alguns funcionários vendiam as cotas e muitas pessoas ficavam no exterior. Um rapaz de São Paulo, em um mês, ele fez oito viagens a Portugal, ele embarcava e retornava no mesmo voo. Aí, Portugal começou a desconfiar. Chamou atenção da alfândega, o nome dele várias vezes repetido, num único mês. Sempre levava duas pessoas diferentes, que nunca voltavam. Ele colocava na solicitação que eram amigos e aí, pegaram ele, lá em Lisboa. Ele chegava, passava na Alfândega, a pessoa já se virava dali, no aeroporto e depois da alfândega. Aí, foi quando ele foi preso, preso não, ele foi pego, conseguiram pegar as duas pessoas que ele estava levando e aí voltaram os três, que era um casal. Eles disseram que pagaram pela passagem um valor alto e que não conheciam o funcionário. Lá em Guarulhos, a Varig demitiu ele. Depois foi pego um comandante. Desconfiaram pela quantidade de passagem que ele pegou e na rota dele, nos voos dele. Aqui, para o Brasil, ele trazia para passear, ele trazia até Recife e daqui ele falava com o comandante, amigo dele, para levar e trazer de Noronha. Caso ele não tivesse escalado para o voo. Ele foi pego porque ele, coincidiu que ele estava a serviço e isso era proibido, ele teria de estar de folga. O colega de Congonhas foi demitido, o comandante não foi demitido, não (...) você sabe eles são maiores que outros. Ele só levou uma carta de advertência.”

(Ítala, 37 anos, ano de admissão na Varig, 1989)

Os custos operacionais para a manutenção da aliança, assim como, a câmara de compensação de bilhetes, parecia onerar mais a empresa. Existia um desequilíbrio entre a capacidade de vendas de passagens internacionais da Varig e o número de passageiros embarcados pelas outras companhias do acordo. Seguem dois testemunhos sobre o trabalho em conjunto e a divisão de custos operacionais com as outras empresas:

“No começo mudou, existia todo um planejamento para se juntar em torno de uma loja, a loja abriu lá na Boulevard Hassman, infelizmente, já fechou de novo, no ano passado (2004) (...) Infelizmente, porque eu achava que era bom, pode ser que a nível dos custos não era o que eles queriam, não deu a economia que eles queriam. A “Star Alliance”, ela continua mas não

tem mais aquela junção. A finalidade era se juntar para baixar os custos com os fornecedores, não é. Aqui (no aeroporto) a bagagem está sendo feita, mas a gente ainda não está lá. Lá na área de entrega bagagem tem um balcão assim, da “Star Alliance”, mas, por enquanto só tem três companhias lá. A gente também ainda não faz parte desse balcão para o serviço de bagagem (...) eu acho que é uma questão mais de custo, também, é tudo um problema de custo (...) eles (Varig) já estão pagando este serviço para a empresa que faz esse serviço no aeroporto, se a gente vai para a “Star Alliance”, a gente vai pagar esse e mais um outro, porque a Varig tem um contrato com a empresa que está oferecendo o serviço de bagagem do aeroporto, eles fazem um pacote e está previsto, isso, isso, isso.”

(Ana, 54 anos, ano de admissão na Varig, 1974)

“Eu participei da agência da Hassmann, eu adorei, pra nós em nível de trabalho foi bom. Quando abriu a “Star Alliance”, o sistema era de volta ao mundo (Conjunto de tarifas das empresas, denominado de “Volta ao Mundo”), você tinha que conhecer todas as empresas, muitas coisas era importante entender, compreender as diferenças de outras empresas, como estar operando dentro de uma empresa e dar idéias para outras. Ficou alguns anos funcionando, acabou no mês de dezembro (2004). O primeiro ano você tinha uma agência nova e você tinha recursos para todos os lados, no segundo já nem tanto, e todos os anos foi assim, você tinha menos e menos e menos. Por exemplo, no primeiro ano, você tinha uma árvore de Natal imensa, que tinha uma decoração enorme, no segundo uma menor. Um ano depois, não tinha os seguranças dentro da agência, depois já não pagavam mais a recepção. No início abria de segunda a sábado. Depois não abriram mais aos sábados e tínhamos movimento. Daí o tempo passou e a Lufthansa passou a diminuir os custos. O problema, eu acho que foi quando o diretor da Lufthansa: Ah! eu tenho um custo, eu tenho que fechar sábado. Daí a Lufthansa passou a diminuir os custos. Aí, durante um certo tempo, cada empresa abriu um sábado. A Varig abriu um sábado, outro não. Aí, a Lufthansa passou a dizer que iria abrir só às 10h em vez das 9h e acabamos às 18h ao invés das 19h (...) Aí, começou a ficar tudo assim, desencontrado. Aí, bom, a “Star Alliance” acaba. Para mim não foi nenhuma surpresa (...) Olha a “Star Alliance”, não representa nada aqui (aeroporto), ao contrário, quando você está lá, numa loja da “Star Alliance”, num local, concretiza a coisa, você sabe o que representa, representa os colegas, você vê uma pessoa.”

(Cláudia, 33 anos, ano de admissão na Varig, 1997)

Sendo assim, mesmo representando algumas mudanças na gestão de direitos dos funcionários e outras concernentes às obrigações (custos) que a Varig passaria a ter frente às empresas internacionais, a pretendida homogeneização de serviços e de atendimentos, desejando alcançar todo o globo terrestre, foi vista positivamente pela maioria daqueles que fazem parte da organização. Mais uma vez, existiu a apelação para a imagem da grandiosidade do acordo, da cooperação mútua, em detrimento da idéia de competição e de

empresas adversárias. O sentimento de inclusão num mercado que repetidamente se coloca como cada vez mais globalizado, extinguiu, por si mesmo, qualquer julgamento negativo contra a adesão da empresa ao programa da *Star Alliance*. O não ingresso é que pareceria absurdo.

5.2 – A TRAIÇÃO DA OPULÊNCIA: FUNDAÇÃO RUBEN BERTA DE BENFEITORA À VILÃ.

A adesão à *Star Alliance*, no entanto, não foi suficiente para dar fôlego à Varig, ou mesmo, para alcançar o tão desejado crescimento dos lucros, muito pelo contrário, suas receitas e dívidas continuaram num processo cada vez mais desequilibrado com impactos negativos no patrimônio da empresa.

Quadro 12: ANÁLISE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (2000-2005)				
ANO	PREJUÍZO ACUMULADO	PREJUÍZO NO EXERCÍCIO	RESULTADO FINANCEIRO	RECEITA FINANCEIRA
2000	397.166	178.539	- 312.141	23.596
2001	878.039	480.873	- 381.193	47.372
2002	4.520.075	2.867.534	- 355.664	19.839
2003	6.356.925	1.836.850	- 305.392	12.727
2004	6.444.092	87.167	- 564.874	29.211
2005	7.920.866	1.476.774	- 532.043	48.539

Fonte: Relatórios Anuais da Varig, em milhares de reais (Elaboração própria).

Em contrapartida, outras medidas fizeram frente ao processo de globalização em curso. Medidas que não direcionam mais para processos de alianças, ou para a idéia de homogeneidade, como no primeiro caso. O apelo ao processo de globalização vem balizar novas decisões, acompanhadas por um novo conjunto de idéias. Elas passam, agora, pela imagem da fragmentação, para a necessidade de flexibilização e de desregulamentação da organização do trabalho.

É aí que outro processo de mudança bem mais estrutural aconteceu na empresa pesquisada, chamado de reestruturação do Grupo VARIG. Em 2000, a empresa realiza uma subdivisão interna na companhia, onde alguns setores essenciais sofrem profundas

modificações. Trata-se de uma divisão da empresa por especialização. Assim nasce a VARIGLOG (Varig Logística – Cargas), a VEM (Varig Engenharia e Manutenção), a VARIG TRAVEL (agência de viagens), a ROTATUR (vôos *charter*) onde setores como, o de carga e o de manutenção (considerado o coração da empresa), são desagregados da companhia, causando nos funcionários, insegurança, desconforto e crise da própria identidade. Muitos questionam: “*o que é que eu sou agora?*” Já que o nascimento de novas empresas dentro da antiga é uma iniciativa e uma demonstração de poder de uma VARIG maior, que um dia eles fizeram parte. Interessante perceber que mais uma vez notícias veiculadas pela imprensa reforçam uma idéia positiva da iniciativa, visto que, *para analistas financeiros, a divisão da empresa deve facilitar alianças estratégicas internacionais*. Esta também é a opinião do analista, Maurício Levi, da Fama Investimentos, em entrevista concedida para a Associação dos tripulantes da Rio Sul¹⁸¹. O analista afirma que com a reestruturação, *"a Varig terá como participar de forma mais autônoma de alianças estratégicas que estão se formando no mercado internacional e que não incluem acordos com subsidiárias regionais das empresas ou empresas complementares"*.

É necessário retornar, numa breve retrospectiva, aqui aos dados e argumentos de capítulos anteriores, ao enorme parêntese aberto sobre o real papel da Fundação Ruben Berta na vida da empresa Varig e, conseqüentemente, no cotidiano dos funcionários, analisados no terceiro capítulo da tese.

A Fundação começou a ser o *locus* privilegiado para se pensar as ações da companhia, após a crise vivida no ano de 1994. Sua presença, no entanto, era discreta, sobretudo, no que dizia respeito à construção de sua imagem para o público externo. Ela era a mão invisível por detrás da conhecida e reconhecida Varig. Até mesmo, entre os funcionários, o reconhecimento da ajuda oferecida era, primeiro, devida a empresa Varig, para, num segundo momento de reflexão, lembrar da Fundação. Afinal, a Fundação existia em função da empresa Varig, ela era um apêndice da Varig, nunca o centro. Seguindo essa linha de raciocínio, era a Varig que possuía uma Fundação e não a Fundação que possuía a Varig. A Fundação, chegava a ser identificada, pelos próprios presidentes da empresa, como *um braço operacional da política de benefícios da Varig*. O número de ações da companhia, no entanto, sempre foi propriedade da Fundação Ruben Berta e, portanto, controlada pelo Colégio Deliberante da Fundação, sobretudo, após a morte do seu idealizador.

¹⁸¹ Veiculada no Informativo ATRS, de 17 de março de 2000, p.3.

Como já foi assinalado, a Fundação além de promover a idéia de dividir os lucros com seus empregados, serviu como escudo protetor, desde sua criação, contra possíveis tendências de estatização do setor aéreo brasileiro. Propiciou para a Varig, igualmente, vantagens nas questões fiscais. Foi o ator estruturante para as estratégias de benefícios oferecidos pela companhia, ou melhor, vinculadas à imagem da empresa Varig. Em relatórios administrativos, em entrevistas e comunicações internas, o idealizador da Fundação, o então presidente, Ruben Berta, reverencia o importante papel exercido pela Fundação, contra as insatisfações pessoais e na resolução de conflitos entre capital e trabalho, resolvidos pela presença marcante de uma Fundação, que chega ao limite de rivalizar, com competência e eficácia, com as entidades de classe e sindicatos. No entanto, a criação da Fundação, era apenas uma maneira mais organizada de dar continuidade a política de benefícios da empresa, vista como uma tendência “natural” da Varig. Em um de seus conhecidos comunicados em vista da formação da Fundação, expressa:

“Felizmente, na Varig jamais conhecemos conflitos entre capital e trabalho. Devemos essa harmonia de pontos de vista, isentando de germens de efervescência nossos empenhos em comum, ao amplo espírito de compreensão dos Srs. Acionistas e a confiança que todos os funcionários depositaram e depositam na sua equanimidade.”

(Rubem Berta, 1945)¹⁸²

Dentro desse contexto, a Varig viveu por mais de seis décadas sem apresentar maiores turbulências na relação com seus empregados. A devoção fundamentada na relação familiar e em um líder carismático, permaneceu forte e era motivo de distinção e orgulho interno.

Ser funcionário da Varig era se pensar parcialmente dono e empregado, ao mesmo tempo, pela falta de uma pessoa em que se centraliza o patrimônio material da empresa como relatado no capítulo anterior. A falta de um único dono, no entanto, talvez, tenha sido o ponto fraco da companhia na direção dos negócios e na disputa com o mercado, nos últimos anos. Em tom de desânimo, a opinião de muitos dos entrevistados lamenta a falta de alguém, uma figura com pulso forte que centralize o poder e possa, verdadeiramente, defender a companhia de aventureiros e oportunistas: *“Nós estamos numa empresa sem dono (...) tem uma lenda que diz que a cadeira de presidente da Varig tem uma magia, que o cara senta lá e começa a tripudiar em cima dos funcionários”* (Bruno, 40 anos, ano de admissão na Varig 1992).

¹⁸² Berta, Ruben. Relatório sobre os negócios da Sociedade Anônima Empresa de Viação Aérea Rio-Grandense – VARIG. Correio do Povo, Porto Alegre, 24/10/1945, p.5.

No período de desenvolvimento do reconhecimento social da Varig, a Fundação teve uma aparição menos visível. Na entrada do século XXI, porém, as mudanças não tardaram a acontecer, em nome da realidade do mercado da aviação comercial e da adequação às novas exigências de competitividade da economia global. O primeiro passo para a chamada “adaptação a nova realidade”, já assinalado, anteriormente, foi a reforma estatutária, que com a aprovação do Colégio Deliberante, criou o Conselho de Curadores, em fevereiro de 1995. **Até este ano o presidente da Varig acumulava a dupla função de dirigir a Fundação e a presidência da Varig.** Depois dessa medida as questões da ordem administrativa e operacional ficaram ainda mais complexas e envolveram diversos níveis de poder dentro da empresa e da Fundação.

O Colégio Deliberante nos últimos dez anos, era formado por 200 a 240 funcionários (em média), exclusivamente, por indicação e voto de outros funcionários do próprio Colégio Deliberante, todos com mais de dez anos de empresa e possuidores de ações da companhia. Como já foi visto, era formado, no interior da Fundação, um círculo de poder que buscava a preservação de um mesmo grupo. O colégio Deliberante, era encarregado, agora, de eleger um Conselho de Curadores, e, por consequência, também, elegeriam a presidência e vice-presidência do novo Conselho. O conselho de curadores, por sua vez, escolhia os integrantes da direção da Varig, além de dar o aval final sobre as decisões da alta administração da companhia. Conforme, o artigo 6º do estatuto aprovado:

“a Fundação será administrada por um Conselho de Curadores constituído de 7 (sete) membros do Colégio Deliberante (art. 16), que o sejam a mais de 5 (cinco) anos brasileiros, domiciliados no País, eleitos individualmente para mandato de 3 (três) anos pela Assembléia Geral, que poderá destituí-los a qualquer tempo”.

(Novo Estatuto da Fundação Ruben Berta, votado em assembléia extraordinária, em 18 de fevereiro de 1995)

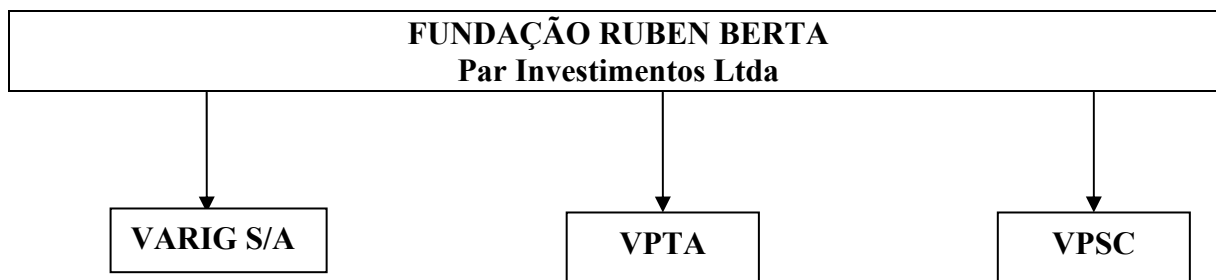
O presidente do Conselho de Curadores não poderia acumular as funções de presidente do Conselho de Administração ou da Varig. Com a criação do Conselho de Curadores, criou-se, ao mesmo tempo, mais uma instância de poder na complexa estrutura já existente (discutida no terceiro capítulo da tese).

O fator principal que vem agregar maior complexidade e conflitos internos, a essa nova forma de administrar uma empresa aérea, é, justamente, a reformulação do Grupo Varig. O que é chamado no jargão organizacional de horizontalização de ativos, através da criação da FRB Par Investimentos Ltda, em 15 de outubro de 1999. O anúncio da iniciativa para seus

funcionários, só veio ser feito, em 29 de junho de 2000. A Fundação, finalmente, assume de forma mais veemente sua posição como dona da empresa Varig. Deixa de ser seu braço operacional e/ou sua mão, para se tornar o cérebro dos investimentos. Não é mais em torno da Varig, que os negócios giram, não é mais responsabilidade exclusiva da Varig, a preocupação em conseguir recursos para serem divididos. A preocupação com a perenidade e crescimento do grupo deve, agora, teoricamente, ser compartilhada com todas as outras empresas agregadas.

A ação concomitante da criação da FRB Par e da implosão da antiga Varig, modifica a estrutura interna da companhia aérea e provoca a reestruturação societária da empresa, no intuito de transformar determinados setores, em empresas independentes da Varig. Todas passam a ser consideradas, mais do que nunca, como unidades de negócios da Fundação. Importante, repetir, o Colégio Deliberante, da Fundação Ruben Berta, permanece como o poder supremo da instituição. O organograma simplificado da nova estrutura apresenta-se da seguinte forma:

FIGURA 5: Organograma FRB Par



Novas SUBHoldings	Empresas Controladas
VARIG S/A (a antiga Varig)	Varig, Varig-Log, VEM, Pluna (Uruguai)
VPTA (Varig Participações em Transportes Aéreos)	Rio-Sul, Nordeste, Rotatur (fechada em setembro de 2003).
VPSC (Varig Participações em Serviços Complementares)	Rede Tropical de Hotéis, SATA (Apoio de Pista), Amadeus Brasil, Varig Travel (fechada em outubro de 2003).

Quadro 13: Empresas controladas pela FRB Par.

Segundo o comunicado feito aos seus funcionários, na época, o peso e a tradição da Varig, ofuscavam as outras empresas. Na opinião do diretor da FRB Par, Floriano Zinaro Ribeiro:

“A reestruturação está mostrando que cada uma das dez empresas do Grupo dispõe de bagagem para ter vida e brilho próprios na economia brasileira. Afinal, temos no Grupo a terceira maior empresa aérea do país (Rio Sul), a maior empresa aérea do Nordeste (Nordeste Linhas Aéreas), a maior empresa brasileira de handling (Sata), a maior empresa de reservas da América do Sul (Amadeus Brasil) e uma das mais tradicionais companhias hoteleiras do país (Rede Tropical). Cada uma delas ganhou asas para voar por conta própria, com autonomia para decidir sobre seus destinos e criar oportunidades de captação de investimentos”.

(Revista Elos, Informativo Interno ano I, n.1, novembro de 2000, p.24)

Todas essas empresas estavam, na prática, “do lado”, “debaixo” e/ou “dentro” da Varig. Por décadas, foram referendadas, sobretudo, em informes internos, como “subsidiárias da Varig”. Agora apareciam, com mais evidência, como controladas pela Fundação. Multiplicam-se cargos de chefia e conselhos administrativos, nas palavras do então presidente, Ozires Silva, “O sistema implantado pela FRB Par permitiu a divisão do Grupo por especialização e colocou todas as companhias de uma forma horizontal, cada uma respondendo ao seu respectivo Conselho de Administração” (Revista Elos, Informativo Interno ano I, n.1, novembro de 2000, p.9).

Cria-se uma contradição com a própria figura da Fundação, cujo Colégio Deliberante e, sobretudo, o Conselho de Curadores, pouco ou quase nada tem a ver com a administração das diversas empresas das quais detém o controle acionário. Empresas que, na prática, sempre estiveram separadas uma das outras, sobretudo, da Varig. Sempre tiveram o controle de suas ações administrativas, sempre tiveram presidência e diretoria independentes, sempre tiveram **vida e brilho próprios na economia brasileira**, como é o caso, da Rio-Sul, da Nordeste, da Rede Tropical de Hotéis e da SATA. Nunca essas empresas, repercutiram, “na mídia e no mercado **somente** através da maior companhia aérea do país”, como afirma o diretor da Fundação. Muito pelo contrário, alguns funcionários nem tinham total consciência de que a Varig, por meio da Fundação, tinha comprado a maior parte das ações dessas companhias, o que dizer do público externo e, particularizando, o que dizer do hóspede do hotel Tropical da Bahia, de Manaus, de Foz do Iguaçu e/ou do passageiro que tem sua bagagem transportada e arrumada nos porões da aeronave da empresa contratada, seja ela qual for (Tam, Gol, BRA) por um funcionário da SATA. Elas, inclusive, sempre tiveram seus símbolos representativos (*logomarcas*) independentes. Até, então, o nome Varig, nunca esteve associado, de forma

significativa, para o público consumidor, para os funcionários da Varig, para seus fornecedores e prestadores de serviços, a essas empresas. Elas, na prática diária, eram independentes e mantinham seu funcionalismo sem maiores contatos com os da companhia Varig. O contrário, no entanto, acontece após a criação da FRB Par e a constelação de Conselhos Administrativos, quando tanto a logomarca da Varig, a Rosa dos Ventos, é pintada na cauda de todos os aviões da Nordeste e da Rio Sul, além da introdução do nome ‘Grupo Varig’, em algumas das empresas. Ocorreu uma padronização dos “*layouts*” das outras empresas e a padronização justamente levou em conta *a vida e o brilho* da Varig.

O que, de fato, estava sendo instituído era uma batalha simbólica, conforme assinala Bourdieu (1989), pela fama e prestígio social construído pela Varig, ao longo do tempo e que legitimava as próprias ações da empresa. Não se pode esquecer que, concretamente, a Fundação foi uma criação da Varig, uma demonstração do seu poder e, no caminho inverso, a criação da FRB Par era, justamente, a procura pela deslocamento do poder simbólico da Varig, na direção da Fundação, visto que o poder acionário, ela já detinha desde sua criação, em 1945. A iniciativa de criação da FRB Par, foi considerada, pela equipe, que orquestrou a mudança (Conselho de Curadores da Fundação Ruben Berta), como “*o segundo momento mais importante nos 73 anos de história do grupo VARIG*”¹⁸³ (e não mais da história da Varig), e não poderia ser diferente. Ficando abaixo, somente, da própria criação da Fundação dos Funcionários da Varig. Dessa forma, a iniciativa buscava transferir a força da imagem da Varig no mercado aéreo, para a nova estrutura de um grupo que se esforça em aparentar uma existência única, apesar de promover a fragmentação da antiga companhia aérea. Buscava deslocar a representatividade da empresa, construída através dos anos, para uma nova estrutura de poder.

A criação da FRB Par ansiava pelo reconhecimento do público externo, mas, sobretudo, do seu público interno. Objetivava um lugar dentro dessas empresas, centralizando sua ação, no processo concreto de transferência do poder do Conselho Administrativo da empresa Varig, para a empresa FRB Par, fazendo uso de uma intensa campanha, lenta e gradual, em seus informativos internos e na mídia.

Instaura-se, na verdade, uma nova forma de interferir na presidência de todas essas empresas. A sonhada *autonomia para decidir sobre seus destinos e criar oportunidades*, é apenas uma falácia. Uma coisa era a Fundação quando se apresentava com uma identificação total, com uma correspondência direta, com a Varig e seus funcionários. Outra completamente diferente é uma Varig pulverizada em diversas empresas, colocando a Fundação e a Varig,

¹⁸³ Revista Elos, Informativo Interno ano I, n.1, novembro de 2000, p.22.

diante de uma crise institucional jamais vivida antes. Muitos funcionários mostram descontentamento pela criação das empresas subsidiárias. E, afirmam: “*Claro está que buscam transformá-la (Varig) em diversos retalhos que possam ser privatizados e depois vendidos. Quem ganha com isso?*”.

Os organogramas detalhados (anos 1980 e 1990), em anexo da tese, mostram que a participação acionária da Fundação sempre foi majoritária em todas as empresas acima. O que, de fato, é novidade, foi a criação de novas empresas (VEM, Varig-Log, Varig Travel), para administrar em separado (*subholding*), antigas empresas e/ou serviços oferecidos pela Varig. Cada *subholding* criada (VARIG, VPTA, VPSC), foi registrada como companhia de capital aberto na Comissão de Valores Imobiliários (CVM). Possuíam, evidentemente, um Conselho de Administração. Com efeito, independente das vantagens “globais” esperadas, criam-se, alguns empecilhos operacionais, como, por exemplo, aumento do quadro de diretorias e conselhos administrativos, a necessidade de renegociação com diversas organizações da administração de aeroportos, em território nacional e internacional, de questões tarifárias e de serviços, para as novas empresas formadas; a negociação para homologação de novas empresas, não só em termos jurídicos e administrativos, como, no caso, de certificações exigidas pelos Regulamentos Brasileiros de Homologação Aeronáutica (RBHA); igualmente, a necessidade de novas certificações internacionais, atualizadas.

Em todos os casos relatados acima, a Varig não pode, simplesmente, transferir suas certificações, homologações e acordos, para as recém criadas empresas, sobretudo, para a nova empresa de manutenção (VEM) e para as empresas de charter e aérea (Rotatur, Varig Log).

Outras dificuldades, geradoras, igualmente, de perda de receita para as empresas e aumento no custo dos serviços, podem ser enumeradas: a) perda de subsídios e benefícios fiscais, a depender do porte de cada empresa; b) duplicidade de funções e encargos nas diferentes empresas, tanto em aspectos legais como operacionais (contratos de seguros duplicados; compra de produtos duplicados, recolhimento de impostos etc.) ; c) concorrência entre as empresas formadas e a Varig e entre si; d) remodelação e/ou criação de estrutura para as novas empresas (presidência, instalação e funcionários); e) problemas de sinergia dos negócios (controle sobre custos e receita, interface com parceiros e fornecedores, seguros, identificação de concorrentes para serviços e produtos separados da Varig e/ou oferecidos por ela), f) criação e fabricação de novos uniformes, com logomarcas modificadas, conforme o caso. A Rede Tropical de Hotéis, por exemplo, acrescentou ao antigo símbolo empresarial, o slogan – GRUPO VARIG, inexistente até os anos 1990. Os funcionários da VEM e da

VARIG LOG, precisavam mudar macacões e camisas, do uniforme antigo, com o exclusivo nome e símbolos da Varig. A Rio Sul e a Nordeste, tiveram a grafia do nome das empresas padronizadas ao da Varig, tornando, agora, sim a proximidade para o público externo mais evidente, sobretudo, após a introdução do nome Varig, localizado abaixo do nome de cada uma delas, com alinhamento à direita, em letras menores. Pluna, SATA e Amadeus, não sofreram modificações em suas logomarcas.

Outro aspecto importante de ser explicitado é a extensão dos benefícios sociais oferecidos. A adoção de novos parâmetros para gerenciamento das empresas, criou a necessidade de distribuição de benefícios, anteriormente, de exclusividade dos funcionários da Varig, para todos os funcionários do grupo.

Na prática, os auxílios existentes foram estendidos aos funcionários e seus dependentes, somente depois da assinatura da mudança estatutária da Fundação, em 18 de novembro de 2000. Apesar da pouca clareza, para os funcionários da Varig, de onde viriam tantos recursos, a mudança gerou mais reações positivas, do que negativas, entre os entrevistados:

“achamos legal, agora o funcionário da SATA, que trabalha conosco há tanto tempo, tantos anos, um funcionário que recebe salário bem inferior ao nosso, né, ter o direito de pedir passagem como a gente, viajar com a família, ter desconto nos hotéis, foi bom, nesse sentido foi bom”.

(Roberto, 42 anos, ano de entrada na Varig, 1980)

Como tudo tem dois lados, o outro lado da moeda demonstrou que arcar com um novo e considerável contingente de beneficiários, geraria uma despesa elevada para a Fundação. Era preciso que as receitas de todas as empresas do Grupo realmente apresentassem balanços positivos, o que não aconteceu, pelo menos, não o suficiente para fazer frente ao nascimento da FRB Par Investimentos Ltda. Segundo, informativo da Fundação, apesar da crise da aviação continuar, a política de benefícios teve que atender à demanda reprimida da nova população. Sendo assim, *“A população atendida duplicou, porém o volume de recursos destinados pelas empresas a benefícios cresceu de R\$ 36,9 milhões para R\$ 37,5 milhões, entre 2000 e 2002”* (Informativo Elos, *Fundação Ruben Berta: 58 anos*, Dezembro de 2003:09).

Com isso, o número de beneficiários (funcionários, dependentes e aposentados) cresceu de 53 mil para 110 mil pessoas em todo o país¹⁸⁴. A sonhada coesão de um grupo tão

¹⁸⁴ Informativo Elos, *Fundação Ruben Berta: 58 anos*, Dezembro de 2003, p.09.

diverso como esse, se tornou uma meta com pouca possibilidade de ter sucesso. E, ainda, apesar do aparente ‘novo’ discurso, com respeito aos desafios impostos pela globalização, a criação de novas empresas faz lembrar aquele quadro de uma Varig expansionista, com uma administração pesada, atuando em vários ramos de atividades. A elevada quantidade de níveis hierárquicos, aumentou o risco inerente à qualidade e agilidade do processo decisório, tendo, inclusive, propiciado, a dispersão, entre tantos Conselhos Administrativos, da responsabilidade e da autoridade das chefias.

Quadro 14: Total de Funcionários Grupo FRB Par Ltda (2000)	
EMPRESAS	FUNCIONÁRIOS
RIO SUL	2.229
NORDESTE	456
VARIG LOG	1.118 (Brasil) 134 (Exterior)
VEM	4.050
TROPICAL	1.359
SATA	7.300
AMADEUS	117
ROTATUR	14
Varig TRAVEL	118
PLUNA	376
TOTAL	17.471

Fonte: Apresentação do Grupo Empresarial
(Museu Varig - Porto Alegre)

5.3 – A GLOBALIZAÇÃO E O TRANSPORTE AÉREO

O subtítulo acima é a reprodução fiel de um dos títulos de capa da Revista do Grupo FRB Par, de número 10, de agosto de 2001, e que concentrou, com maior recorrência, as justificativas das ações tomadas, com os processos promovidos pela Globalização no mundo.

A criação da Revista de comunicação interna do Grupo FRB Par, foi outra importante modificação instituída nas relações entre a empresa e seus funcionários. A nova revista passa a ser chamada de “Elos”. Uma referência explícita, aos elos que deveriam ligar todas as empresas. A partir da criação da luxuosa revista, seções seriam destinadas aos informes e acontecimentos de todas as empresas controladas pela FRB Par. A comunicação interna era, tradicionalmente, valorizada pela companhia como algo importante, sobretudo, no sentido de transformar seus clientes internos “*em seus maiores aliados*”. Sendo assim, no mês de novembro de 2000, a revista de circulação interna dos funcionários do Grupo Varig, passa a se chamar *Elos*, em substituição à antiga Revista *Rosa dos Ventos*, de publicação mais modesta¹⁸⁵. *Elos* era o nome do recente informativo, antes, exclusivo, da Fundação Ruben Berta, que existia há quase dois anos. Veio documentar e informar os funcionários sobre os rumos da Varig e das empresas de *holding* associadas. Segundo o editorial da Revista, ela já nasce forte e se estabelece como uma revista de grande porte, com uma tiragem de 35 mil exemplares.

A empresa promoveu uma campanha para a participação dos funcionários chamada, “*De um Nome à Nossa Revista*”, coincidentemente (segundo a empresa), o vencedor foi o mesmo nome do informativo interno que era editado pela Fundação Ruben Berta. O diretor da FRB Par, no evento de lançamento da revista, afirma, a “*ELOS é um dos instrumentos globais de comunicação que vem sendo utilizado pela organização para ampliar a comunicação interna*”¹⁸⁶ (grifo nosso). Além de coquetel de lançamento, marca registrada da grandiosidade dos eventos promovidos pela empresa, com a presença de jornalistas e representantes das principais agências de publicidade, o ganhador, um comissário da Varig, com 43 anos de idade e 14 anos de Varig, recebeu a quantia de R\$ 8 mil reais, pela sugestão pouco original, porém muito adequada ao momento. Será nas páginas dessa revista, que o discurso sobre a globalização, ou melhor, os conflitos interpretativos sobre os efeitos da globalização, alcançarão seu ápice. Nessas páginas, os apelos aos funcionários serão vinculados até meados de 2004, quando a empresa perde o fôlego para sustentar a publicação da revista, distribuídas mensalmente, entre todos os funcionários, com uma média de 70 páginas, totalmente em cores.

¹⁸⁵ A Revista Rosa dos Ventos, criada em 1966, veio substituir a Revista Ícaro. A revista Ícaro, criada em 1956, no seu início, era apenas uma publicação voltada para o público interno da empresa, transformou-se em jornal, em 1961. Em 1966, finalmente, ela é substituída, internamente, pela Revista Rosa dos Ventos. A Ícaro continua a ser editada, agora, como revista de bordo das aeronaves da Varig. Antes da Ícaro surgir como revista de bordo, a Varig publicava e distribuía a bordo de suas aeronaves, uma conhecida revista brasileira de turismo interamericano, trilingue (português, inglês e espanhol), chamada de 3 Américas, tendo sua primeira publicação realizada, no ano de 1957.

¹⁸⁶ Revista Elos, Ano I, n.3, janeiro de 2001, p.46.

Os apelos aos funcionários vão desde os conhecidos, disciplina e dedicação, até a necessidade de mudança cultural e quebras de paradigmas. É importante lembrar que o ambiente interno da companhia seguia a tradição do paternalismo, ancorada pela cobrança e pelo ambiente autoritário. Ambiente, na maioria das vezes, considerado como necessário pela própria natureza do serviço prestado e, portanto, o autoritarismo dos treinamentos e o respeito à hierarquia, eram exigências vitais para o alcance da perfeição desejada. Como, historicamente, vem salientando o departamento de Recursos Humanos da Varig:

“Não podemos esquecer que um valor dessa Companhia deve ser a disciplina. A qualidade do nosso serviço está atrelada à pontualidade e ninguém é pontual se não tem disciplina. Outra questão fundamental é que lidamos com vidas humanas. O patrimônio que temos, a confiança dos passageiros, não tem preço. Por isso, a disciplina com que tratamos essa questão é fundamental e só devem trabalhar na VARIG pessoas que aceitem esse valor como fundamental”.

(Odilon Junqueira, Diretor de Administração e Recursos Humanos)¹⁸⁷

Nas páginas da Revista Elos, além do reforço à disciplina, surge o chamamento para assunção dos valores impostos pela mudança do mundo. No fundo, parece que está na mão do funcionalismo, a possibilidade de reverter a situação de abismo econômico vivido pela empresa há dez anos. Segundo, o então presidente, Ozires Silva, em maio de 2002:

*“É claro que hoje o mundo mudou e mudará muito mais. Tudo é mais difícil (...) Confesso-me surpreso pelo imediatismo que observo nas atitudes de grupos e de pessoas que, procurando manter privilégios de épocas passadas (...) não se sentem responsáveis pelo sucesso da coletividade, desde que não se mexa no que se consagrou chamar “direitos adquiridos” (...) A regra já está clara. É imperativo ousar mais, buscando formas mais competitivas e mais produtivas (...) Convido a todos a se engajarem, abrindo novos horizontes e, com coragem exemplar dos nossos pioneiros, aceitar os **novos paradigmas** que vão orientar o sucesso da coletividade e de cada um”*(grifos nossos).

(Revista Elos: FRB Par, “75 Anos a bordo da História”, Ano 2002, n.19, p.9)

Ou ainda, em março de 2002:

*“Vamos pavimentar a nova estrada para o **progresso** (...) Na sua base, precisamos buscar três resultados objetivos: conseguir uma recapitalização, a qual claramente necessitará de **quebras de paradigmas antigos e consolidados na cabeça das pessoas; materializar uma***

¹⁸⁷ Entrevista veiculada pela Revista Rosa dos Ventos, na seção “Linha Direta: Tudo que você queria saber sobre RH”, julho de 1997, n.155, p.5.

ampla redução dos custos de modo a ganhar competitividade num mercado que beira as margens do predatório; e trabalhar em todos os métodos e processos orientados para aumentar sua produtividade e eficiência, conseguir novos mercados e ampliar sua escala de oferta, obtendo a correspondente ampliação da demanda” (grifos nossos).

(Revista Elos: FRB Par, “Mulher no Trabalho”, Ano 2002, n.17, p.6)

Os discursos empreendidos por aqueles “alguns” dotados de certa influência, que tem a capacidade de interferir no modo de pensar e agir do sujeito coletivo, são importantes nos processos de mudanças promovidos pela empresa. Para compreender o que se passava entre as pessoas que coabitam a organização, a noção de Bourdieu (1989) de *campus* foi necessária, sobretudo, porque, neste caso, supõe um jogo de forças entre diversos atores, da maneira como assinala o autor, um campo que é permeado por conflitos e concorrência por posições, pois os subgrupos competem pela conquista e pela manutenção de posições "superiores" hierarquicamente. A vitória nessa permanente batalha simbólica depende da quantidade de "capital" específico do agente dentro daquele campo. Esse capital refere-se ao dinheiro apenas para o campo econômico, mas reside, igualmente, segundo o autor, na fama e no prestígio social, elementos simbólicos construídos de várias maneiras, sobretudo, pela retórica, se consideramos o importante papel concentrado no campo da mídia.

Nesse sentido, os funcionários são, constantemente, levados a pensar que a globalização é um processo natural e possuidor de um discurso unívoco. Verifica-se pelo esgotamento redundante dos temas, que essas características atravessam a maioria das comunicações feitas pelos dirigentes das empresas nos últimos oito anos (1997-2005) e teve sua representação máxima, na entrevista concedida pelo então presidente da VARIG, Ozires Silva, no ano de 2000.

Em publicação destinada apenas aos seus funcionários, Ozires Silva chega a afirmar que a globalização não é um processo imposto de cima para baixo, mas, ao contrário, ***"A globalização está dentro de cada um de nós"***¹⁸⁸, portanto, no mínimo de existência inquestionável e naturalizada.

O que se percebe nas entrevistas com os próprios funcionários ao serem questionados sobre os processos de mudanças empreendidos pela empresa, é que a maioria já sofreu a catequese contumaz e, realmente, já se ‘sente’ globalizada. Apenas para dar alguns exemplos e perseguindo a temática da flexibilização como uma espécie de “reflexo condicionado” da globalização. Trechos retirados a partir da análise de algumas entrevistas realizadas, depois que a Varig já havia operacionalizado a fragmentação da própria empresa, revelam:

¹⁸⁸ Revista Elos, Informativo Interno da FRB Par, novembro de 2000, ano I, n.1, p.10.

“Teve muitas mudanças porque nem todo mundo tem essa visão, hoje a gente tem que se reestruturar a essa globalização. A gente em casa não sai cortando, eu não posso mais isso, eu não posso mais aquilo, então a empresa também tem que ser assim. Então ela realmente tirou algumas coisas, mas em compensação ela abriu o caminho pra outros. Mas nem todo mundo tem essa visão e então sai, não tem mais espaço.”

(Shirlei, 39 anos, ano de admissão na Varig, 1986)

A ‘realidade’ da globalização é vista como um fenômeno social competitivo, linear e uniforme, em que a necessidade de mudanças estruturais naturalmente se impõe, outra entrevista revela:

“No final o passageiro tem que sair satisfeito ou ele não serve. É a realidade do mundo globalizado (...) a história do funcionário versátil (...) esses funcionários têm uma visão mais macro da coisa”.

(Sônia, 30 anos, ano de admissão na Varig, 1995)

Muitos outros fatores relacionados à necessidade dos processos de mudança globais podem ainda ser levantados. A maioria relacionada à idéia da necessidade de flexibilização em diversos níveis da vida do funcionário e do funcionamento da empresa. Procedimentos como o programa de “licença sem vencimentos” (2000) que, segundo representantes sindicais, é juridicamente irregular, a inserção de estagiários numa área aeroportuária que nunca antes havia trabalhado com estagiários, em contato direto com aeronaves e sistemas de segurança de vôo, são exemplos da precarização do trabalho, além de chamar atenção, para um outro novo contingente de trabalhadores/estagiários, muitas das vezes, sem preparo suficiente, próximos de atividades de grande risco. Fato inédito que é visto, pela maioria dos funcionários, como precarização da qualidade da segurança do serviço oferecido à sociedade:

“No final, eles (estagiários) acabam fazendo tudo sozinhos, você sabe como é o serviço aqui no aeroporto, falta sempre pessoal, em períodos de férias e final de semana, então, quem está na chuva vai se molhar, tudo acontece em segundos, é muito rápido e não dá para ser babá de ninguém não” (Geraldo, 35 anos, ano de admissão na Varig, 1992).

“Os estagiários chegam em grande número na alta estação (...) porque a gente tem que orientar e eles ficam doidinhos em cima da gente e acabam nos enlouquecendo. Às vezes fica um funcionário com dois estagiários, impossível coordenar” (Cunha, 38 anos, ano de admissão na Varig, 1990).

Com a desregulamentação dos direitos trabalhistas, tudo que é imposto por quem detém o poder é aceito sob pena de perder o emprego, ou o que seria pior, aquilo que representa esta perda, ou seja, a exclusão no mundo globalizado. A demissão, portanto, vem com um certificado de exclusão maior, surge como um certificado de incompetência por não conseguir alcançar as mudanças exigidas pela proclamada globalização. Significa dizer, que o funcionário demitido ou demissionário não está apto para viver esse novo mundo que se apresenta. O medo concreto da demissão transfigura-se num outro ainda pior que é o medo de ser rotulado como aquele que não consegue viver a grande transformação em curso no Mundo atual. Nesse sentido, a globalização coloca em evidência um processo de seleção a partir de uma concorrência mundial que vai julgar quem é apto ou não, a se manter vivo no cenário mundial. O funcionário demitido, portanto, parafraseando o então presidente, em 2002, está sendo colocado de fora da pavimentação da *nova estrada para o progresso*.

Não são os mais fortes que vão sobreviver às inovações tecnológicas e as proclamadas novas leis do mercado, mas os que mais rapidamente se adaptarem às mudanças. Seguindo essa interpretação, os mais aptos sobreviverão a esse processo de seleção natural e continuarão incluídos no mundo econômico. Essa idéia está na base da crença liberal e constitui o terreno segundo o qual repousa a visão de mundo da burguesia empresarial. A capacidade de adaptação torna-se então a solução para a sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo.

O trabalho para aceitação das mudanças vem sendo produzido paulatinamente no interior da empresa, a partir da polissemia do discurso e sempre com o intuito de induzir a submissão àqueles funcionários que permanecem empregados.

Na visão de quem fica, as mudanças são necessárias para que a empresa acompanhe o processo de globalização que supõe e inscreve uma maior competitividade do mercado:

“Tem gente que quer viver no passado, não tem condição. O mundo mudou. A crise não é só da VARIG a crise é mundial, grandes empresas como a SWISSAIR, a American Airlines, a United, estavam aí para pedir concordata”.

(Larissa, 37 anos, ano de admissão na Varig, 1991)

“Os funcionários mais velhos, de 20, 25 anos de casa, falam da Varig com aquele pesar, com uma nostalgia (...) eles falam além dos salários que eram maiores, os benefícios também eram bem melhores (...) O funcionário antigo, ele vive em função disso, ele não é afeito à mudança

não, ele não é aberto a inovações, não. Você fala para ele, que a entrada agora mudou, porque agora assim vai mais rápido. Ele não faz, não. Ele faz no esquema antigo. Assim, 80% fica sonhando, em função do passado. Ele não é aberto a mudanças. Vive sonhando com o tempo em que ele trabalhava na Varig que era bom. Então o pessoal. Mas, olha aqui, a empresa é hoje, 'Bem' (fulano). Entendeu? Hoje, é assim, assim, assim. Você não está satisfeito, não, então vai embora. Quer dizer, estou brincando falando assim. Mas, vive isso, achava que era bom, porque hoje mudou, isso e aquilo, e não faz o que é melhor para a empresa, não é aberto a mudança também, muita coisa muda, é a globalização do mundo e eles não estão nem aí."

(Nívea, 26 anos, ano de admissão na empresa, 1998)

Fica claro que o estabelecimento das mudanças pautado na idéia da irreversibilidade da globalização está na base do modelo de ação que deve ser seguido pelo funcionário. Mais do que isso, ela se torna a justificativa razoável para o estabelecimento de mudanças em várias direções, mesmo que nem todas as ações sejam coerentes entre si.

Encontramos uma desqualificação sistemática para qualquer argumento contrário a força da globalização como meta narrativa de explicação do mundo, mesmo que num esforço mais reflexivo de análise das ações promovidas, se perceba que todas elas ocorreram a partir da manipulação de noções abstratas, aprioristas, mas que pela força da repetição do discurso, possibilitaram e continuam possibilitando mudanças sem revolução e praticamente sem barulho, ou mesmo sem um grande debate apesar da confusão interna que provocaram, como nos programas de demissões voluntárias e da divisão da empresa em unidades de negócios.

A lógica é simples, as empresas que não tomam essas medidas estão fora da corrente mundial, porque estão fora da 'realidade', sobretudo, porque estes fatores normalmente são tratados como forças exteriores aos homens e às nações, são sustentados como sendo um processo que se desenvolveu naturalmente e que como num certo darwinismo histórico e social, impõe aos homens e as suas instituições uma série de mutações adaptativas.

Devidamente importadas, as imagens de mudanças adaptativas, concretizadas por processos de reestruturação interna, passam a representar o ponto de vista da empresa, pois elas são as condições permanentes para a competitividade. Se competitividade gera sobrevivência, logo a reestruturação atual não faz nada mais do que anunciar um período futuro de estabilidade.

Deve-se convencer a todos os atores sociais que a lógica mesma da empresa implica uma política permanente de reestruturação. O contrário a isso, significa dizer, a rigidez, a

ineficácia, o envelhecimento. Então é a flexibilidade que passa a ser o valor decisivo, é preciso mostrar-se flexível, num ambiente plural e por vezes desfavorável, promovido pela globalização. Recuperando as palavras das funcionárias: “*É a realidade do mundo globalizado ... a história do funcionário versátil*”; “*Você não está satisfeito, não, então vai embora*”. Sem perceber entra-se num clima de ‘vale tudo’.

A política de reestruturação é um dado concreto e as estratégias sindicais passam pela pressão permanente da necessidade de reestruturação da empresa. Como então lutar pela unidade do emprego? Como lutar para que o trabalhador mantenha seu emprego? Como fazer gestão social de reaproveitamento neste mundo globalizado? Aparentemente, qualquer sindicato que se colocar contra as medidas de reestruturação estarão tomando uma posição suicida, porque ela comprometerá e condenará, em médio ou longo prazo, a vida da empresa e, por conseqüência, as condições de sobrevivência do próprio sindicato.

Alguns líderes sindicais tentam, sem sucesso, se apropriar do termo globalização como instrumento semântico. Buscam apoio de diversos setores sociais para reverter processos jurídicos, além de impedir demissões, mostrando as irregularidades e as inseguranças que algumas medidas promovem no âmbito de toda a sociedade. Na palavra de um dos diretores do sindicato dos aeronautas.

*“Os direitos dos comissários de voo vêm sendo sistematicamente desrespeitados pelas empresas em nome da **crise da aviação** e da tão propalada **globalização**. Nesse cenário o bom profissional é demitido e substituído por pessoas que chegam à profissão cada vez mais despreparadas”* (grifos nossos).

(Godói, 48 anos, 25 anos de profissão)

Na fala de um dos representantes da Associação de comissários da VARIG:

*“Em relação à Varig, temos ainda 237 (2002) comissários de voo atingidos pela Licença sem Vencimentos (LSV). Digo “atingidos” porque nem todos ficaram de LSV – alguns foram voar em outra empresa do grupo Varig; outros, optaram pela demissão para trabalhar fora da aviação. Dizem, eles, que isso é a chegada da **globalização**”* (grifos nossos).

(Joneide, 38 anos, ano de admissão na Varig, 1989)

A rigor as expressões flexibilização, desregulamentação e reestruturação, exigem unanimidade, pois caminham em parceria com a tese que não há alternativa para esta globalização senão através delas. Numa análise mais ampla impregnam diversos espaços

sociais, sejam eles, no âmbito da economia, do trabalho ou das leis protecionistas dos Estados-Nações.

Do ponto de vista de Bourdieu (2000), entre outros teóricos da globalização, o uso das classes de palavras referidas acima no mundo contemporâneo está gasto, ou pelo emprego vazio, ou pelo contrário, pelo seu emprego ideológico constante. Elas são produtos do imperialismo propriamente simbólico (Bourdieu & Wacquant, 2000:06, 07). Nesse sentido as ações concretas de governos em favor dos capitalistas, ou de empresas em favor do interesse de seus dirigentes, estariam encobertos por essas expressões retóricas em que as alternativas para os trabalhadores implicam hierarquias e linhas de forças desiguais em que o direito de interpretá-las e, logo, de produzir sentidos sobre elas, é dado apenas a uns poucos (empresários e altos funcionários internacionais, intelectuais midiáticos e jornalistas de prestígio).

Não existe, portanto, seguindo a linha de raciocínio proposta, uma receita ou uma teoria sobre a vida social, por mais científica e objetiva que ela aparente ser que não admita questionamento ou refutação do conhecimento que promove. É aí que a globalização, na tentativa de ser este discurso único finda por demonstrar sua fraqueza perante a possibilidade de uma análise crítica das diversas realidades que estão sendo engendradas em nome deste processo.

O discurso sobre a existência de uma sociedade globalizada ocupa, no entanto, uma posição privilegiada na sociedade contemporânea, e as necessidades de mudanças que ela impõe, absorve todos os setores da sociedade, sem, no entanto, como acontece no próprio ambiente intelectual, ter uma única interpretação. Na empresa Varig, ela foi eficientemente utilizada como instrumento semântico em diversos níveis hierárquicos, sendo produtor de realidades e interferindo no modo como, a consciência coletiva compreendeu os processos de mudanças no interior da empresa.

5.4 – OUTRAS FORMAS DE ANALISAR AS MUDANÇAS

O que cabe ressaltar, nesse ponto, é que mesmo justificada e, de certa forma estando os funcionários, convencidos das mudanças, aparentemente, necessárias e irreversíveis, a segurança é abalada, sobremaneira, igualmente em diversas áreas da empresa. A virada do milênio afeta de forma profunda práticas tradicionais da companhia. Sendo assim, a funcionária relata:

“O pessoal da VLOG, quando passou para VLOG, bateu uma insegurança muito grande, finalmente, o que é que eu sou hoje? Então, se sentiram ameaçados, se sentiram inseguros, essa é a palavra, porque foi criada uma nova presidência, uma nova diretoria, vem gerente de fora, então tudo era novo. Eles estavam se sentindo como se realmente eles tivessem deixado de ser VARIG, tipo assim, a sensação era de que, agora eu sou um prestador de serviços prá VARIG. Era assim que eles estavam se sentindo, prá eles era muito difícil, eles não sentiam mais a segurança como funcionário VARIG”.

(Joélia, 45 anos, admitida na Varig, em 1980)

Insegurança, perigosamente, próxima de um setor tão delicado como o do serviço aéreo. O enfraquecimento das instâncias reguladoras no âmbito da aviação é, realmente, algo pouco discutido socialmente, as mudanças na lei ocorrem sem a existência de um debate público explícito. Como exemplo, pode-se citar, o relato abaixo:

“Eu, todos os técnicos da minha área (Segurança no trabalho), vão deixar de ser VARIG e vai passar para a Fundação Rubem Berta (...) isso é um estudo que já há cinco anos, foi para Brasília agora no dia 24 (setembro 2002) do mês passado, a gente teve uma reunião onde Brasília aprovou isso, o Ministério do Trabalho aprovou, porque está havendo uma mudança de legislação na NR4, onde o pessoal do meu grupo (...) o pessoal deixa de ser um vínculo obrigado, continua a ser obrigado, mas não como vínculo empregatício, mas sim como prestador de serviço.”

(Saudade, 37 anos, admissão na Varig, 1989)

Em termos de trabalho há um restrição de acesso, uma contestação ou desmontagem (CLT) de direitos historicamente consagrados, uma fragilização dos vínculos e da solidariedade social, uma ampliação da vulnerabilidade, da insegurança e das desigualdades. Como afirma outro funcionário:

“Ao mesmo tempo, é uma coisa que trás uma insegurança, porque você não tem mais na legislação uma coisa que obrigue a empresa a contratar você como funcionário. Como empregado, porque é aquela história, né. Profissionais desse tipo você tem que saber que você é bom e correr atrás de ser melhor, porque se você for aquele profissional feijão com arroz, você sabe que você vai sobrar. Eu tenho alguns colegas a nível de Brasil que já foi escolhido, você vai ficar, você não vai (...) então, existe o medo, existe, bate a insegurança, bate, a gente sabe que vai ser registrado pela Fundação, mas que você é um prestador de serviço para um grupo, fica uma vulnerabilidade, então a partir do momento que você não se enquadrar também naquilo que a Fundação não quer, você vai ser trocado por um que esteja mais empenhado.”

(Lúcio, 33 anos, admitido na Varig, 1992)

Sua fala, em certos aspectos, é coincidente com as palavras do então presidente, Ozires Silva (2000): "*Daqui para a frente o ponto central do desenvolvimento de uma sociedade vai ser o indivíduo competente, capaz, bem formado, bem treinado e com discernimento.*"¹⁸⁹ Como se em décadas atrás, sobretudo, no universo da aviação brasileira, não tivesse sido necessário, competência, formação e treinamento, intensos.

Outro autor, que se transformou em referência sobre as reflexões a respeito das metamorfoses da questão social mundial, é Robert Castel (1998). Sendo assim, suas idéias não poderiam ficar de fora dessa análise, pois muitos são os elementos concernentes às questões sobre a precarização do trabalho no meio aviatório. De certa forma, o autor ajuda a consolidação de uma outra importante dimensão da tese, desta vez, na direção, inevitável, de uma crise da sociedade salarial. Ou melhor, a forma como o capitalismo atual vem encolhendo sociabilidades, ao excluir cada vez mais as pessoas das relações assalariadas. A *falta de consideração, a falta de seguridade, a falta de bens garantidos e de vínculos estáveis*, configuram, o que Castel (1998:598) denomina como “individualismo negativo”, tornam-se parte do mal estar contemporâneo, interpretado de modo mais amplo por alguns autores como uma crise da nossa própria civilização.

No Brasil existe uma frágil concepção de responsabilidade pública em relação às questões sociais. No caso específico do trabalhador brasileiro, a partir da década de 1930, e da promulgação das leis trabalhistas, o Brasil passou a obedecer ao que (Santos, 1979), identifica como sendo uma “cidadania regulada”. Ou seja, concedida não ao indivíduo e com o caráter universal, mas apenas a algumas categorias sociais e ocupacionais regulamentadas dos assalariados urbanos. Fica a margem então o setor informal, os trabalhadores rurais, e, certamente, os setores terceirizados, pela possibilidade da empresa ser substituída a qualquer momento por outra, e, conseqüentemente, seus contratados serem dispensados por falta de trabalho.

Castel chama a atenção sobre a regulamentação que, no passado constituiu uma identidade social para trabalhador, hoje, ao contrário, vive-se, segundo ele, a vulnerabilidade de "*após proteções*" (2001:593). Está em jogo uma nova regulamentação do trabalho que vem sendo caracterizada pela falta de vínculos e ausência de suportes, somados a substituição do trabalho humano pelo avanço tecnológico, afastando, portanto, qualquer referência ao coletivo. Mesmo para aqueles profissionais da aviação brasileira, considerados por políticos e dirigentes de empresas aéreas, como "*diferenciados na sociedade*". Pelo menos, no discurso.

¹⁸⁹ Revista Elos, Informativo Interno FRB Par, novembro de 2000, n. 01, ano I, p.13.

No âmbito da Varig, a seus funcionários foi creditado, de diversas formas, e em todas as décadas, o êxito da empresa, como estampado pelo então presidente da época: “*o êxito da Varig se deve ao trabalho árduo de toda a sua equipe de funcionários e à admirável e inquebrantável fé na empresa e no seu país*” (Revista Elos, Informativo Interno da FRB Par, Editorial, ano 2, n.19, maio de 2002). Essa afirmativa poderia ser creditada a maioria dos presidentes que passaram pela empresa, assim como, assemelha-se a discursos de Ruben Berta e do próprio Otto Meyer. Um antigo desejo, quase tão antigo quanto o desejo de voar (pela força da repetição do discurso): empresa e país, voando, eternamente, de mãos dadas.

Há evidências, contudo, de que, mesmo com a regulamentação do trabalho, existiu e ainda existe no Brasil, um autoritarismo social profundamente enraizado na cultura brasileira (apesar da distância de mais de cem anos da abolição da escravatura) e a máxima entre empregados e empregadores, gerentes e subordinados em qualquer instância, *manda quem pode obedece quem tem juízo*, é a que vale como fator de repressão e subordinação extremada, mesmo tendo leis que regulamentem o contrário. Todos sabem (ou pelo menos todo trabalhador, principalmente do setor privado sabe) que, na prática, colocar uma empresa na justiça significa, no mínimo, estar excluído dela para todo o sempre, na melhor das hipóteses, ou quando não, de todo o ramo profissional que ela representa, seja bancário, aeroviário, farmacêutico etc. Ser sindicalista no Brasil ainda é, apesar da dupla vitória do Partidos dos Trabalhadores para a Presidência da República, uma mancha no *curriculum* de qualquer trabalhador, pelo menos da esfera privada, mesmo quando se está pleiteando um novo emprego, em outra área profissional. Forte chaga que faz muitos trabalhadores desistirem de ações na justiça do trabalho, consideradas ganhas. Como no relato a seguir:

“Eu vou esperar, para ver se o pessoal que colocou na justiça vai ser chamado para receber e se vai receber mesmo, alguma coisa, aí eu coloco (...). Eu não estou pedindo nada além do meu direito, eu trabalhei, tenho salários atrasados e não recebi, eu tenho um fundo de garantia que eu contribuo desde 1991 e não recebi, eu tenho dois filhos para criar, um ex-marido desempregado, uma casa para sustentar e a situação está muito dura (...) eu não vou pedir pelas substituições que fiz como gerente da minha área, insalubridade, periculosidade, não vou exigir nada dessas coisas, que dizem, eu também tenho direito. Eu quero apenas o normal, o que todo mundo recebe quando é demitido de qualquer empresa, além dos três últimos salários atrasados, claro, que não recebi até agora (outubro/2006) (...) Como estou procurando trabalho, hoje em dia, só com o teu CPF, o teu futuro empregador sabe tudo da sua vida. Se você tem processo na Justiça, aí ele não te emprega. Normalmente, é assim, ele fica com medo de depois você botar ele também, por isso também espero”.

(Larissa, 37 anos, admitida na Varig, 1991).

Um jogo de forças perverso que vem mostrando cisões até mesmo entre os empregados e seus respectivos sindicatos representativos, enfraquecidos e incapazes de manter o sustento da estrutura administrativa, para representar tantos desempregados e tão poucos regularmente empregados, desarticulando, na raiz, representatividades de anos.

Se nem mesmo, os tempos modernos com o seu pretense discurso igualitário, conseguiu firmar raízes num campo minado pelo autoritarismo, fundamentador de preconceitos, de hierarquias de várias ordens e de uma cultura de exclusão, objetivadas por um conjunto de práticas sociais, o que dizer do discurso da globalização, que vem estabelecer mudanças que, no fundo, reproduzem antigas desigualdades do cotidiano, em diversos tipos de relações sociais.

Os atuais processos de mudanças mundiais, portanto, parecem fazer com que o Brasil retroaja para momentos de elevados índices de autoritarismo no trabalho, se é que ele chegou mesmo a um dia sair deles. Se é que a insegurança, o medo, a perda de identidade, realmente, deixaram de ser o controlador dos abusos que trabalhadores vivem e viveram no dia a dia da sua profissão. Nas palavras dos funcionários:

“Desde que eu entrei na empresa que eu vivo com essa mesma insegurança, porque eu entrei em maio de 80, em novembro do mesmo ano a VARIG demitiu várias pessoas, e eu vi colegas do próprio setor sendo demitidos e depois com essa política, é essa oscilação de inflação, uma série de coisas, todo ano, já ficávamos preparados, quem vai ser o próximo? E eu vi vários colegas indo embora e convivi com isso muito tempo... e os rumores, você sabe, sempre existe rumores, deixam a gente tensa e preocupada, acontece. Sempre é aquela mesma insegurança. A VARIG vai demitir, vai demitir o número de funcionários em 10 %.”

(Joélia, 45 anos, admitida na Varig, em 1980)

Com as mudanças resultantes do ajuste e reestruturação produtiva associada a uma inserção passiva e subordinada do país na economia global, desde os anos 1990, os trabalhadores da aviação, em geral, e da Varig, em particular, vem empobrecendo. Porém o medo maior de perder o trabalho faz calar as reclamações sobre as perdas de acesso econômico, que vão surgir apenas nos fim da maioria das entrevistas realizadas, de uma maneira velada e permeada de justificativas sobre a necessidade que a empresa tem hoje de fazer as reduções. Como segue:

“O que eu gostaria de acrescentar em relação a empresa, de um modo geral, seria ideal que associando a modernidade, a adaptação no novo século, a globalização, associar há

tudo que nos tínhamos antigamente em relação: a dinheiro, a condição financeira, tudo isso (...) em outras palavras nossa tradição, a seriedade que na VARIG era fator primordial (...) A estabilidade financeira. Antigamente, o pessoal, na minha época que entrava depois de três meses, o salário era equiparado. Existia sempre uma equiparação salarial, fazíamos testes e mudávamos de nível. Hoje em dia isso não existe mais, o pessoal que entrou há quatro anos, por exemplo, continua com o mesmo salário. Planos de carreira, por enquanto, está de Stand-by.”

(Joélia, 45 anos, admitida na Varig, em 1980)

A entrada passiva do país na economia global e as reestruturações produtivas que acontecem nas empresas, contribuíram decisivamente para agravar os quadros sociais dos últimos 15 anos na empresa, período que vem sendo marcado por: a) recessão nacional e internacional; b) desregulamentação das condições de trabalho e diminuição de renda do empregado; c) acentuação da concorrência predatória, abertura econômica (surgimento de companhias estrangeiras, com maior capacidade de negociação de tarifas, com oferta superior à demanda, num mercado considerado secundário para elas) e d) reorientação profunda e regressiva das políticas sociais. Na fala de um dos representantes da Associação de Pilotos da Varig:

“Para culminar, nas últimas semanas a VARIG passou a raspar o fundo do seu caixa para pagar os credores-bancos e os credores-governo, enquanto acena com a simples extinção dos débitos em atraso junto ao fundo de pensão dos funcionários. Em paralelo, implanta-se o terror das demissões sumárias, ao arrepio do Acordo Coletivo de Trabalho em vigor. Qualquer empresa na péssima situação financeira em que se encontra a VARIG, pode ter de afastar funcionários. Mas existem regras firmadas para isto. O Brasil mudou, as regras devem ser seguidas”.

(Arnaldo, 54 anos, admitido na Varig, em 1978)

Mas o que o trabalhador que bate ponto, faz diante desse contexto? Como ele sobrevive? Primeiro, morre de medo de, efetivamente, perder o emprego, ficar sem rumo, sem conexão com o mundo atual, literalmente, sem poder realizar seus vôos. Não quer fazer parte da estatística de desempregados do Brasil, mesmo recebendo baixos salários. Segundo, adere como pode, as mudanças ocorridas no seio da organização, e não é, por ingenuidade, falta de capacidade analítica, ou falta de desejo de ver a condição de todos os trabalhadores melhorar, como vimos no relato acima. No jogo de força estabelecido, o poder de decisão não ficou, em nenhum momento, nas mãos dos trabalhadores. Ocorre um violento processo de assujeitamento a formas de pensar pré-concebidas, o trabalhador se vê diante de um concreto

autoritarismo vigente, e padece, aparentemente conformado, frente a um contexto maior, que parece absorver, tudo e todos: os propalados “efeitos devastadores da globalização”.

De toda maneira, qualquer mobilização era improvável, pois as mudanças foram apresentadas aos empregados como fato consumado, como no caso, da fragmentação da empresa em várias “unidades de negócios”. Faltou perguntar, negócio, para quem? Visto que, os números contábeis da empresa não apresentaram melhora.

Ou será apenas mais uma daquelas “expressões retóricas” para encobrir as ações concretas de um grupo de dirigentes, usada para justificar a submissão inevitável do trabalhador à lógica implacável dos mercados financeiros mundiais ou à lógica de uma verdadeira elite de funcionários? A diminuição do quadro de funcionários no setor aéreo brasileiro e as constantes ameaças de demissões no interior da empresa, igualmente, se tornaram, em grau elevado, empecilhos para manifestações de entidades de classe, a serem considerados, pelo menos, nos últimos quinze anos.

Quadro 15: Número de funcionários da aviação nacional doméstica (1990-2004).

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
40.346	44.445	37.814	35.457	31.012	29.978	29.538	29.033
1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
31.343	28.490	33.713 (*)	38.651	29.730	29.723	30.776	

Fonte: Anuário Estatístico DAC (elaboração própria).

(*) Em 2000, as empresas regionais foram incorporadas ao segmento doméstico.

Quadro 16: Número de Funcionários da Varig no Brasil (2000 a 2004)

PESSOAL VARIG SEGUNDO CATEGORIA						Variação %
	QUANTIDADE EM 31 DEZ					
Categoria	2000	2001	2002	2003	2004	
Aeronautas	5.035	4.902	4.247	4.526	5.012	- 0,45 %
Aeroviários	8.999	12.421	7.473	7.691	6.715	- 25,38 %
TOTAL	16.869	17.323	11.720	12.217	11.727	- 30,48 %

*Inclui o pessoal da Varig Log e da VEM.

** Exclui os funcionários da Rio Sul e Nordeste.

Fonte: Anuário Estatístico do Transporte Aéreo – DAC, 2000-2004.

Quadro 17: Número de Funcionários da Varig Brasil e Exterior (2004/2005)

FUNCIONÁRIOS	2004 Dezembro	2005 Dezembro	Varição (%)
Funções de Terra Aeroviários / Brasil	5.644	6.265	11,00 %
Funções de Terra Aeroviários /Exterior	680	306	- 55,00 %
Sub-Total	6.324	6.571	3,90%
Funções de Vôo / Aeronautas / Brasil	5.102	5.331	4,48 %
Funções de Vôo / Lotados no Exterior	30	2	- 93,33%
Sub-Total	5.132	5.333	3,91 %
Total	11.456	11.904	3,91 %

* Incluídos os funcionários da Rio Sul e Nordeste, nos dois anos.

** Para o ano de 2004, adicionalmente, as atividades de manutenção (VEM) e de carga (VARIG Log), conta com 4.709 e 1.365, respectivamente. Os números relacionados, ao ano de 2005, da VEM e da VARIG Log não constam no relatório da empresa, do referido ano.

Fonte: Relatório Social da Varig do ano de 2004 e 2005.

O medo encontrado, sobretudo, no final do ano 2004, imprimia nos funcionários, uma consciência da necessidade de que algo precisava ser feito. Era preciso acreditar num rumo qualquer, para não acompanhar grandes empresas excluídas dos megamercados da globalização. O desespero de funcionários mais experientes no setor, no início do ano de 2005, era evidente:

“Eu acho que é assim que no meu, na minha virgulazinha que eu sou na Varig, eu acho assim que tudo isso tem que haver uma solução. Tem que haver uma determinação, um determinado momento que você tem que decidir o que vai acontecer. Deixar como está, é pra quebrar mais rápido, mais adiante, não tem como levantar. Porque a gente tem o histórico de outras empresas que conhecemos. Eu tenho uma colega que está aposentada (...) ela era da Swissair. Ela disse assim: a Swissair quebrou, mas também não era de ontem para hoje não! A gente já comentava entre nós, os funcionários, três, quatro anos de pesadelo! É hoje, é amanhã, como a gente chegou. Que era uma potência a Swissair, também. Ainda mais que tinha o Estado também lá. O governo estava apoiando. Então quebrou, eles fizeram. O que eles fizeram? Fecharam”.

(Supervisora de aeroporto, Paris, abril de 2005).

Não é por acaso que, aquele ser solitário, como anuncia Castel (2001), com o conceito de “*individualismo negativo*”, morre de medo de fazer parte dos números da pesquisa de

desempregados no país e fora dele. Abandonado a sua própria sorte, ou a sorte de um jogo de forças, que se estabelecem sobre ele, sem ao menos, ter plena consciência, de todas as dimensões que influenciam a sua vida, o seu modo de vida e as condições dela. Muitos se mostram aterrorizados, quando o assunto é mudar para poder acompanhar a concorrência do mercado, não só nacional, mas principalmente mundial, global. São pais e mães de família, trabalhadores de 10, 15, 20 anos de uma empresa que sempre foi o referencial de vida para todos. Outros, buscam negar a realidade que vivem como forma de defesa, como forma de passar pelas mudanças, sem que isso destrua a imagem que eles querem (sempre) levar da empresa e deles mesmos enquanto profissionais. Mesmo entre os recém demitidos de 2006, a esperança de dias melhores para a empresa é algo presente, como se pode observar no testemunho abaixo:

“Madiana: Como foi a saída da VARIG?”

Patrícia e Sabrina: Foi muito triste, na verdade, porque eu sempre tive orgulho de voar na Varig, a Varig é Rio Grandense, eu sou gaúcha e a gente gosta muito (...) A base Rio, praticamente, inteira na Rua, só sobraram 23 comissários. A maioria foi demitida, foi muito difícil ver todas aqueles aviões que a gente voava no pátio, sucateados, quebrados no hangar, sabe? Foi difícil assim todo o processo. A gente teve essa sorte de arrumar um trabalho, mas muitos outros não tiveram, a gente se deu bem, mas tem muitos que ainda estão sofrendo, não conseguiram outro emprego e estão lá, desempregados, entendeu? Porque são pessoas que estavam lá há 25 anos. As pessoas estavam quase para se aposentar, e de repente não tem nem a chance de uma continuidade em outra empresa. E além disso tem a empresa que é um ícone brasileiro, tem 79 anos, é um patrimônio brasileiro, e era o segundo nome mais lembrado lá fora, primeiro a Petrobrás, segundo é a Varig. Mas vamos ver, eu torço muito. Afinal de contas, muitos colegas ficaram lá. A Varig ainda tem um nome representativo muito forte para o turismo internacional. O Brasil precisa dela. O Brasil precisa de uma aviação forte, para competir com o Internacional.

(Patrícia, 30 anos, ano de admissão na Varig, 1997)

(Sabrina, 27 anos, ano de admissão na Varig, 1997)

Todos eles, funcionários ou ex-funcionários, sofrem na pele, na insegurança diária, perdem identidades, registros da memória que insistem em ver renascer. Muitos são descendentes de ex-funcionários, como foi visto no capítulo anterior, e, portanto, tem um registro interno numa dimensão muito maior do que simplesmente a relação funcional e econômica com o trabalho.

Todos esses fatores somados congregam, momentos de medo, insegurança e violência simbólica, na medida em que ameaçam não só o emprego, mas o lugar diferenciado que estes

profissionais sempre tiveram como participantes de um serviço de importância nacional. Um serviço representado como sendo as asas da nação no mundo. Tomando parte, como disse seu fundador presidente, em 1927, *“em todos os progressos na estrada ao grande futuro do país”*.

5.5 — DEPOIS DA CRISE DO ESTADO, O RETORNO DO ESTADO: O PROCESSO DE (CON)FUSÃO COM A TAM.

O mecanismo do discurso sobre a flexibilização e a desregulamentação do setor aéreo brasileiro, como tendência importante para a sobrevivência e entrada no mundo globalizado, sofre um forte golpe, no ano de 2003. O DAC, Departamento de Aviação Civil, órgão responsável pela execução dos planos do governo para o setor, resolve intervir na organização da realidade aérea. Sendo assim, decide reduzir a oferta de assentos no país e proíbe a importação de aviões. Ou melhor, para ser mais fiel à manipulação do discurso utilizado pelas autoridades brasileiras, o governo resolve *“racionalizar o setor”*. A procura pela *“racionalização”*, por meio de ações que inibem a oferta, apesar de sedutora, enquanto retórica, mobiliza opiniões contrárias, em outras camadas da população.

A medida foi, aparentemente, uma tentativa de salvaguardar o setor aéreo brasileiro da falência total pela racionalização da oferta de vôos no país, indo contra as leis preconizadas pela regulação do livre mercado. A Varig, a TAM e a Transbrasil, no final de 2001, já somavam uma dívida 203,7% superior ao patrimônio líquido. A Transbrasil, já sem patrimônio suficiente para garantir o pagamento de suas dívidas, deixa de operar em dezembro de 2001. O governo considerava excessiva a demanda existente e em diversas áreas sociais foi severamente criticado pelas medidas tomadas. Além dos Sindicatos dos Trabalhadores da aviação e de associações como, a APVAR, Associação de Pilotos da VARIG, a ACVAR, Associação de Comissários da Varig, vários outros setores da sociedade se opuseram à fusão das empresas, anunciando, sobretudo, evitar prejuízos ao consumidor e à livre concorrência de mercado.

A imprensa criticou, profundamente, o que chamou de cartelização do setor, segundo as notícias veiculadas, a medida provocava menor oferta de vôos e, conseqüentemente, tarifas mais altas. Na prática a Varig e a TAM, ficaram com mais de 70% do mercado e o balanço das empresas mostrou aumento de receita com diminuição de custos. Mais de um ano da assinatura do acordo de fusão, no dia 21 de maio de 2004, a Secretaria de Acompanhamento

Econômico, vinculada ao Ministério da Fazenda, emite parecer criticando o DAC e o Comando da Aeronáutica, por adotarem regras que aumentaram o poder de mercado das duas empresas. Esta atitude é o testemunho concreto da interferência do Estado, através da chamada “nova” política de regulamentação do setor. Apenas em maio de 2005, como noticiado em diversos setores da imprensa escrita e televisiva, ocorreu o fim do “*code share*”. O fato, contudo foi conseqüência da desistência declarada das duas empresas de se fundirem em definitivo.

É interessante notar, que esse, aparente, desvio de rumo das ações pautadas pelo discurso da desregulamentação e da flexibilização, característico dos processos globais, também têm reflexos em outros países. Nos primeiros cinco anos do século XXI, algumas empresas aéreas internacionais, consolidaram fusões, com o apoio governamental, como, por exemplo, a Japan Airlines, fundiu-se com a Japan Air Systems, a Air Canada incorporou a Canadian, além da união entre Air-France e KLM. Todas se tornaram empresas muito grandes, fugindo ao modelo anunciado para a economia do novo século. Com as fusões as empresas mantêm a arrogância do domínio do mercado.

As decisões na direção da fusão da Varig com a Tam foram tomadas num regime de sigilo, segundo informações posteriores divulgadas pela imprensa, para evitar problemas no mercado de ações. O primeiro contato para o acordo ocorreu, em fins de janeiro de 2003, num discreto hotel da rede Sofitel, em São Paulo, entre, o então presidente da empresa, Manoel Guedes, e o presidente da Tam, Daniel Martin. Em apenas dez dias, em seção solene no Ministério da Defesa, foi assinado o documento de um acordo operacional, que previa a fusão dentro de um tempo estimado de seis meses. Dois ministros, festejaram a iniciativa, o então ministro da Defesa, José Viegas Filho, afirma “*Estamos dando um passo definitivo para a reestruturação do setor aéreo*”. O ministro do Desenvolvimento, Luiz Furlan, mostra mais engajamento do governo, ao afirmar: “*Agora estamos todos na mesma aeronave*”¹⁹⁰.

Os balcões dos aeroportos, lojas e locais de circulação do público e funcionários, foram preenchidas com um anúncio dividindo o espaço simetricamente em vermelho e azul, cores da TAM e da VARIG, respectivamente. O mesmo anúncio também foi vinculado em revistas de grande circulação pública e retrata construção de uma nova imagem para uma empresa mais forte e quem sabe, um Brasil¹⁹¹ mais forte. Assim, ela anuncia:

¹⁹⁰ Revista Isto é Dinheiro, nº 285, 12 de fevereiro, de 2003.

¹⁹¹ A intensidade com que a Ponte Aérea Rio-São Paulo é utilizada, por exemplo, sempre serviu de uma espécie de indicador da conjuntura econômica nacional.



Figura 6: O povo que inventou o avião reinventa a aviação comercial no mundo

O governo é mais uma vez acusado de governar para a elite, pois a medida encarece o serviço público e protege empresas de caráter privado, em detrimento de outras que estão com a saúde financeira em perfeita ordem e, ainda, com planos de expansão. Como era o caso da Gol¹⁹², que iniciou suas operações em janeiro de 2001, oferecendo preços mais baratos que as empresas tradicionais. Apresentou balanços financeiros e operacionais positivos, além do aumento da taxa de ocupação das aeronaves. A empresa teve, no entanto, de rever suas intenções de aumento de frota para aquele ano.

A idéia explícita do governo é sanar um setor em crise, sobretudo, depois da quebra da Transbrasil. O governo Fernando Henrique, no final de seu mandato, havia iniciado um processo na intenção de limitar a concorrência. Na busca de auxiliar as companhias aéreas brasileiras, altera a legislação tributária aplicável e diminui a incidência de impostos. Por meio da medida provisória de nº 67, de 4 de setembro de 2002, isenta as companhias do pagamento do Imposto de Renda e restringe a contribuição ao PIS/PASEP e a Cofins, incidentes nas operações de querosene para a aviação, para uma única vez. A medida provisória, assinada pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, transformada em Lei, em tempo recorde (13 de novembro de 2002), não implica restituição de valores pagos, diz

¹⁹² Conforme Anuários Estatísticos do DAC, a participação no mercado brasileiro da empresa Gol, em termos percentuais, representou, em 2001, 4%, em 2002, 11%, em 2003, 20%, em 2004, 22%, em 2005, 27% e nos primeiros nove meses de 2006, 33%. A empresa obteve lucro de Cr\$ 113 milhões, em 2003, dobrou o faturamento, para 1,4 bilhão, num ano em que o mercado da aviação civil no país caiu 6%.

respeito aos fatos geradores ocorridos a partir de 10 de dezembro de 2002, portanto, deixa a conta para o próximo governo.

As medidas tomadas pelo novo presidente da República, Luis Inácio Lula da Silva, na mesma linha de intervenção no setor, exigiu o comprometimento das duas maiores empresas de transporte doméstico e internacional brasileiras, num processo de fusão e de compartilhamento de vôos, alcançando a tão esperada diminuição de ofertas de assentos. A ajuda do BNDES, só sairia quando as duas empresas aceitassem viver o processo de fusão. Como resultado, do acordo operacional firmado entre as empresas, os números financeiros, no final de 2003, apresentou melhoras no rendimento. A Tam, menos endividada do que a Varig (em processo pré-falimentar), consegue alcançar números mais expressivos e respirar melhor graças ao acordo de fusão.

A fragilidade das empresas aéreas brasileiras mais antigas no setor, apesar das medidas tomadas pelo governo, no final de 2003, pode ser observada no quadro seguinte:

Quadro nº 18: Os resultados das empresas aéreas brasileiras em 2003				
(valores em reais)				
	TAM	VARIG	VASP	GOL
FATURAMENTO	3,7 milhões	7,9 bilhões	1,1 bilhão	1,4 bilhão
Prejuízo/Lucro no período	174 milhões	-1,8 bilhões	-15,9 milhões	113 milhões
Participação mercado doméstico	35%	32%	13%	20%

Fonte: Relatórios Financeiros das Empresas e DAC (elaboração própria).

Os sindicatos e associações, tanto dos aeroviários, quanto dos aeronautas, tratam logo de se posicionar contra a fusão, pois estimam um número elevado de demissões. Sendo, o governo um dos principais credores das empresas, sugerem o alongamento do perfil da dívida pública da Varig (15 anos), como alternativa viável para a empresa retomar a sua trajetória de crescimento e fortalecer o conjunto da aviação civil brasileira. Desta forma, a medida manteria o emprego e a concorrência no setor, ao invés, segundo a opinião desses representantes, de uma fusão que acarretaria, a concentração de mercado, desembolso de dinheiro público e milhares de demissões. Os sindicatos acreditavam que num prazo de

quinze anos, com a redução da concorrência predatória, as dívidas de ambas as empresas estariam sanadas. O problema, na visão dos órgãos representantes dos trabalhadores, é o prazo para liquidar esta dívida.

Nesse item, algumas questões ficam, ainda hoje, sem resposta como, por exemplo, é preciso saber de qual tipo de Estado o Brasil precisa para fazer frente ao duplo desafio da competição econômica internacional do setor e manter a coesão social do país. Qual deverá ser seu posicionamento das empresas aéreas brasileiras em relação às européias e americanas? O que deve ser mudado na lógica da ação pública e da organização do Estado, voltada para a aviação civil brasileira, para que ela, verdadeiramente, se adapte as exigências desse século?

5.5.1 – A SITUAÇÃO DA VARIG, VISTA MAIS DE PERTO.

O processo de FUSÃO com a TAM é o resultado de uma longa trajetória de crises que faz parte, pelo menos, dos últimos 10 anos de história da companhia. Para seus funcionários a crise financeira e a devolução contínua de aeronaves, 17 em 2002, 14 em 2003, criava um clima cada vez mais tenso. A Varig em 2002 teve prejuízo de R\$ 2,8 bilhões, contra R\$ 480 milhões no ano anterior. Entre seus principais credores estatais permaneciam, a BR Distribuidora, o Banco do Brasil, o INSS e a Infraero. Os principais credores privados eram a *General Electric* e a *International Lease Finance Corporation* (ILFC) e a Boeing. O patrimônio líquido da VARIG era de R\$ 4,5 bilhões negativos, segundo balanço de seu relatório contábil. A Tam teve um prejuízo de R\$ 605,7 milhões em 2002, porém, seu patrimônio líquido era positivo e girava em torno de R\$ 160 milhões.

A VARIG e a TAM começam a negociar, como exigência do governo, uma possível fusão, para a constituição de uma nova empresa, sendo também acionistas os atuais credores. Com isso, as empresas esperavam um aporte de recursos do BNDES da ordem de R\$ 600 milhões. A divisão da empresa entre os credores, transformaria a nova Varig, na prática, numa empresa estatal, na medida em que a participação societária da VARIG alcançaria apenas 5% do total da empresa, o restante seria distribuído entre seus maiores credores. Três internacionais, a Boeing, a *International Lease Finance Corporation* (ILFC) e as operadoras de leasing *General Electric Company* (GE), teriam o total de 20% das ações, a Infraero, BR Distribuidora, o BNDES e o Banco do Brasil teriam juntos entre 50% e 55% das ações, a TAM, entre 20% e 25%. Todo esse processo foi vivido pela comunidade de trabalho como

descontinuidade de um cotidiano regido pela proximidade com os poderes políticos que, propiciavam ajuda financeira à empresa¹⁹³.

QUADRO 19: PRINCIPAIS CREDORES VARIG	
CREDORES	Dívidas (em milhões de reais)
Banco do Brasil	422
Infraero	245
Brazilian American Merchant Bank (EUA)	230
Nissho Iwai (Japão)	223
Petrobras Distribuidora	164
Unibanco	154
GE Varig Engines	136
Orix Corp (EUA)	14
GE, Boeing	67
Banespa	29
Outros	111
TOTAL	1.895

Fonte: Relatórios da Varig, CVM, em 31/12/2001.

A situação é bastante similar, aquela vivida em 1993/1994, quando a empresa devia para os mesmos credores e recebeu aportes financeiros do governo, sem, no entanto, ter que aceitar um acordo, no qual ficaria em posição de desvantagem acionária. Na verdade, como já foi visto no decorrer da tese, a Varig, apesar do caráter privado, era acusada, por diversos analistas econômicos e gestores de empresas, de possuir um indiscutível apoio público.

Com a exposição da Fundação Ruben Berta na mídia, na virada do século, foi o sistema de administração da Fundação o alvo das críticas, por ter um modelo que privilegiava interesses políticos em detrimento de interesses financeiros. Críticas aos organogramas, produzidos pela Fundação Ruben Berta, também eram recorrentes. Basicamente, eram vistos como estruturados de forma a contemplar anseios de poder de uma minoria, com a criação de cargos de representação, de superintendência e de conselhos, direcionados para pessoas

¹⁹³ Ficaram de fora do processo de fusão com a Tam, as outras empresas controladas pela FRB Par: a Varig Engenharia e Manutenção (VEM), a SATA, a Rede Tropical de Hotéis e a VARIG LOG.

importantes das relações sociais do grupo, além de despesas com escritórios luxuosos no exterior para contemplar igualmente pessoas com algum valor importante para a Fundação. Sustentados com salários e privilégios que iam, aparentemente, além de seus méritos. Numa retrospectiva, as críticas foram criando asas na mídia e se avolumando, desde 1992, quando Ricardo Semler, reconhecido empresário brasileiro, colunista de A Folha de São Paulo, escreve, “*Falta Privatizar a Varig*”, e, no mesmo tom, em 1994, escreveu “*A concordata Branca da Varig*”. O artigo escrito e publicado por Luís Nassif, no Jornal do Comércio, em agosto de 1994, é outro exemplo e resume as opiniões, sobre a gestão da Fundação:

“A empresa é uma estatal carregada de penduricalhos. Padece de esclerose múltipla do sistema de poder interno, que tem impedido qualquer ajuste substancial. (...) Privatize-se a companhia. Venda-se seu controle para fundos de pensão, ou investidores privados, que rompam com o esquema de dominação interna, que a transformou em uma grande estatal a serviço de uma elite de funcionários. É fundamental esta diferenciação entre controladores e dirigentes para recolocar a questão da rentabilidade como objetivo final da companhia.”

(Luís Nassif, Jornal do Comércio, 18 de agosto de 1994)

Ou seja, a posição assumida por esses analistas exprimia o pensamento, de que a Varig não devia sobreviver ou manter uma Fundação, com conselheiros sem visão empresarial, às custas dos recursos públicos. No entendimento, dos funcionários, esse apoio era mais do que natural, na medida em que:

“O governo não tem interesse de fechar a Varig, por causa dos vôos internacionais, é a única que voa internacionalmente. E é aquela velha história, né, com tradição e competência. É a única que representa o Brasil no exterior. Como é que ia ficar a imagem do Brasil no exterior, sem a Varig? Ou com uma empresa aérea que você não sabe se pode confiar, que é um cai e cai danado (...) Mas a partir do momento que a Tam se organize, se ela não se ajeitar, a Varig fecha. Tem que estruturar bem a TAM, antes”. (Geraldo, 35 anos, ano de admissão na Varig, 1992).

Nesse sentido, a proximidade com a empresa aérea Tam, era vista com muita cautela, pela maioria dos funcionários. Tanto no que dizia respeito à privacidade do “*Know-how*” acumulado, quanto pela possibilidade da Tam, em melhores condições econômicas que a Varig, adquirir o controle acionário, no caso do governo resolver, lançar no mercado futuras de ações.

5.5.2 – QUEM DEFENDEU 5% NA FUSÃO, SEMPRE ESTEVE 100% CONTRA A VARIG.

Era esse o slogan predileto entre os funcionários antifusão. O clima tenso, evidenciado pela polarização dos representantes da própria empresa, foi noticiado na imprensa, sob o título VARIG *versus* VARIG. Uma analogia à intensificação dos conflitos internos. De um lado, a turma pró-fusão, de outro, o grupo antifusão. Os sete curadores da Fundação Ruben Berta, foram acusados pelo mercado e pelos próprios funcionários, principalmente, pelos pilotos, comissários e engenheiros de vôo, de não discutir as mudanças em conjunto com os órgãos representativos de classe e também de não dar transparência às contas do grupo. Outra acusação que pesa sobre os curadores é de terem atrapalhado os programas de saneamento propostos e de praticar um modelo insustentável de governança corporativa.

Ainda sob a presidência de Ozires Silva, na primeira metade de 2002, a Varig inicia acordo com os credores e com o governo, no sentido de conseguir ajuda financeira e o prolongamento das dívidas com o comprometimento de todos, inclusive com aporte financeiro do BNDES. Os ministros envolvidos no acordo, são: o ministro da Fazenda, Pedro Malan, e o do Desenvolvimento, Sérgio Amaral. Além de representantes das estatais credoras, participou do encontro, realizado no Ministério do Desenvolvimento, o presidente do BNDES, Eleazar de Carvalho.

Ozires Silva, ficou encarregado, pelos credores e pelo governo, de assumir a frente das negociações, afastando, em definitivo, a gerência dos curadores da Fundação Ruben Berta, vistos por ambos, como a principal razão da crise da empresa. No entanto, para a surpresa de todos, o presidente do conselho de curadores, na época, Yutaka Imagawa, recusa o nome de Ozires Silva, como interventor nas ações e nomeia como presidente, Arnim Lore¹⁹⁴, antigo diretor de finanças da Rio Sul, aparentemente, com plenos poderes para retomar os rumos da negociação com o governo. Começa aqui o primeiro de vários embates da disputa entre a presidência da Varig e o conselho de curadores da Fundação.

Entre os funcionários, o sentimento de desconfiança da nova forma de administrar a empresa instituída, pela Fundação, desde de 1995, cria um clima nada amistoso e aumenta os medos sobre quais eram, realmente, os verdadeiros interesses das pessoas que estavam articulando a reestruturação da empresa. No início de 2005, uma entrevistada afirma:

¹⁹⁴ Arnim Lore, era homem de confiança de George Ermakoff, um dos antigos conselheiros da Fundação, igualmente, presidente da Rio Sul. Além da confiança de alguns dos credores da empresa, pois foi diretor do Unibanco por 17 anos, ex-diretor da área externa do Banco Central e da área financeira da Petrobrás.

“Se comentava bastante. É muito roubo, rouba de um lado e rouba de outro. Os dirigentes da Fundação, só querem ver o lado deles, não tem compromisso com a Varig, não. Veja o tal do Yutaka, foi chefe lá do conselho. Hoje é, praticamente, dono da BRA, empresa que a Varig, contratava para fazer os vôos charters da Rotatur e da ex Varig Travel. Na despedida dele da Varig, ele disse, que ia abrir um lava jato. Na despedida da reunião, disse que agradecia muito mas que ia cuidar do que era dele no Rio. O que ele virou? Virou diretor presidente norte e nordeste da BRA. Alugaram (Varig) o auditório da Infraero para fazer a despedida do homem. Todos os ex-diretores da Fundação, estão lá na BRA. A gerente de aeroporto disse: ___ Não emprestem um clipe para ele, se ele vier pedir qualquer coisa aqui, pois eu sei quem ele é, e da escola que ele fez, eu sou professora. Os charters, ainda não são avião de linha. Eles faziam assim saíam de São Paulo, tinham antes, poucos aviões e depois da crise da Varig, aumentou a quantidade de avião deles e as comissárias, eram as mesmas, as nossas, a tripulação ele encontrava todos os dias, aí, foi abrindo o mercado para o homem, antes tinha só uma aeronave. Hoje ela existe, cresceu nas costas da Varig, fazendo concorrência com a Varig e pegando tudo que pode dela, inclusive, os aviões que a Varig não pode mais pagar e foram devolvidos”.

(Ítala, 37 anos, ano de admissão na Varig, 1989)

Em 25 de novembro de 2002, após a queda do terceiro presidente Arnim Lore, dos seis que ainda viriam (em 68 anos, a companhia teve o mesmo número de presidentes dos últimos três anos), assume Manuel Guedes. Para assumir o cargo, foram afastados três conselheiros da Fundação. Com ele, ficou a tarefa de operacionalizar a fusão.

Além dos inimigos internos, os funcionários, começam a se preocupar com os inimigos externos. O então, ministro José Dirceu, é acusado de pressionar a Varig para que esta fizesse uma fusão com a sua principal concorrente doméstica, a Tam. Pesa sobre os seus ombros, um possível interesse pessoal do ministro de ajudar um amigo, pois o presidente da Tam, na época, Daniel Martin, é reconhecidamente, um aliado de épocas passadas. O fato da Tam, ser uma empresa paulista também sofre a avaliação dos funcionários. Para eles, *“assim como os políticos gaúchos estão ai defendendo a gente, alguns políticos paulistas estão do lado deles”*. (Larissa, 37 anos, admitida na Varig, em 1991). A entrevistada, faz referência ao grupo da Frente Parlamentar em Defesa da Varig, coordenado pela deputada Ieda Crusius (PSDB-RS), que acompanha a crise da Varig no congresso. O Grupo tinha como representantes pró-Varig, o deputado do PSB gaúcho, Beto Albuquerque, o deputado Vieira da Cunha (PDT-RS), a deputada Luciana Genro (PT-RS), entre outros. Uma carta, assinada por autoridades gaúchas, chegou a ser enviada para Lula, pedindo uma outra medida para a Varig. A carta contou, na época, inclusive, com a assinatura do então governador Germano Rigotto (PMDB) e Leonel Brizola (PDT).



Foto 7: Manifestações de funcionários da Varig, busca por em evidência apoios políticos. Aeroporto Santos Dumont, Rio de Janeiro, junho de 2003.

Outro motivo dessa desconfiança, centra-se na interferência concreta, feita pelo ministro José Dirceu, contra a renegociação das dívidas das empresas estatais, proposta por Manoel Guedes, no começo de março de 2003. O motivo do pedido foi porque parte do faturamento da Varig estava sendo recolhido na fonte para quitar débitos vencidos com a Petrobrás, a Infraero e o Banco do Brasil, proveniente da venda de bilhetes, por cartão de crédito. As estatais do governo, Infraero e Petrobrás, não estavam mais concedendo novos créditos para a empresa, com isso os cofres eram sangrados, diariamente, o caixa da companhia ficava cada vez mais sufocado. Os abastecimentos dos aviões da companhia e as taxas aeroportuárias só eram concedidos mediante pagamento à vista. Diferente do tratamento dado para as demais companhias aéreas, que tinham 30 a 60 dias para efetuar o depósito.

O ministro José Dirceu é acusado, por funcionário e reportagens de jornais, de intervir, junto ao ministro da Defesa, José Viegas, e ao presidente da Petrobrás, José Eduardo Dutra, contra o pedido de tempo e crédito solicitados para a empresa, com o intuito de provocar uma situação ainda de maior aperto para a companhia. Além do mais, o responsável para formar a equipe que deveria transformar as duas em uma só, o economista, Luciano Coutinho¹⁹⁵, associado ao Banco Fator, foi indicado diretamente por Dirceu. Todos esses

¹⁹⁵ Professor titular do Instituto de Economia da UNICAMP, desde 1986. Ocupou as funções de secretário-geral do Ministério da C&T de 1985 a 1988. No governo do Presidente Luis Inácio Lula da Silva, ele é um nome cotado para ocupar qualquer cargo no primeiro escalão.

fatores somados, possibilitariam ao governo, o sonhado afastamento dos curadores da Fundação Ruben Berta do poder, pois teriam um controle diminuído pela posse de apenas 5% das ações, da nova empresa.



Foto 8: Manifestações realizadas em Julho de 2003, no aeroporto de Congonhas

*“José Dirceu quer salvar a TAM com o sangue dos variguianos”
“BNDES, pela primeira vez, quer a demissão de aeroviários”
“O Banco Fator quer dar a Varig a Tam de graça”
“O Banco Fator, nesta fusão, é a maior enganação”
“A quem interessa fechar a Varig? Queremos resposta. Funcionários Unidos”*

E a história se repete, o antigo discurso de analistas da imprensa, escutado no início e em meados dos anos 1990, responsabiliza os curadores da empresa, agora também criticados pelos funcionários, de transformarem a companhia numa empresa pública, pouco rentável e de viverem por anos do protecionismo do governo. As referências ao grupo de administradores mostram a continuidade das críticas sobre o corporativismo, que chega a seu ponto máximo, com a destituição de todo o grupo de curadores. Em fevereiro de 2003, a revista Veja, publica:

"A fundação sempre imprimiu um tom de corporativismo na solução de problemas financeiros da companhia. Todas as alternativas anteriores de saneamento esbarraram na resistência à adoção de medidas mais duras, como demissões".

(Revista Veja, edição 1789, ano 36, 12 de fevereiro de 2003, n.6, p. 75)

Em entrevista, a Isto É, publicada em maio de 2003, um economista com especialização em transporte aéreo pela universidade americana de Vanderbilt, diz:

“A Varig é uma estatal de modelo soviético: com tamanho exagerado, cercada de privilégios e com uma forte resistência às mudanças.” (Revista Isto é, n.1754, 14 de maio de 2003, p.63)

Muitas ações judiciais solicitaram a ilegalidade do acordo de fusão da Varig com a TAM. Em julho de 2003, uma juíza do Rio de Janeiro, anulou uma das Assembléias da Varig, que havia aprovado a fusão e garantiu a volta ao cargo de antigos diretores contrários a fusão. Os poderes Executivo e Legislativo do Rio Grande do Sul, publicaram nota na imprensa, de repúdio à fusão. A nota foi assinada pelo governador Germano Rigotto (PMDB), pelo presidente da Assembléia, Vilson Covatti (PP), e pelo presidente da Comissão de Representação Externa da Varig, deputado Vieira da Cunha (PDT). Todo o esforço de associação de funcionários e sindicatos, no entanto, foi em vão. Em 02 de agosto de 2003, a fusão da Varig foi aprovada durante a assembléia realizada na sede da FRB Par, no Rio. Apesar da existência da liminar, concedida no dia 01 de agosto, pelo juiz Fernando Zandona da 4ª Vara Federal do Rio Grande do Sul, pedida pela APVAR (Associação dos Pilotos da Varig), contra a fusão. A liminar não impedia a realização da assembléia, mas anulava qualquer decisão que aprovasse a fusão da empresa com outra companhia. Para um dos diretores da APVAR: *“não adianta colocar um super administrador na presidência da companhia, porque com a Fundação por detrás do controle, nada vai decolar”*. (Arnaldo, 54 anos, ano de admissão na Varig, 1978).

Além da fusão, foram ratificadas as decisões de duas assembléias realizadas anteriormente. A primeira tinha aprovado o modelo de fusão e a segunda, substituído o conselho curador da FRB Par.

Manifestações contrárias à fusão são intensificadas nos aeroportos, passeatas são organizadas até Brasília, cartas são enviadas ao Presidente da República, sindicatos e associações mobilizam-se contra as demissões, acusando o BNDES de financiá-las. Manifestações na câmara de deputados e no senado ocupam espaço na mídia, escrita e televisiva. O extenso terreno de relações, que envolve os credores da bilionária dívida, as instituições estatais e as bênçãos do governo, exigiu um levantamento completo para a efetiva análise da chamada fusão histórica, como única alternativa para salvar a aviação comercial do País.



Foto 9: Nota Pública em Defesa da Varig, apoiada pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul e pela Assembléia Legislativa, na cidade de Porto Alegre, 03 de julho de 2003.

5.5.3 – A FUSÃO NA PRÁTICA DOS FUNCIONÁRIOS.

Impossível imaginar os funcionários da Varig, trabalhando em conjunto, em harmonia, com os da empresa aérea Tam. A principal razão para essa estranheza é da ordem cultural, ou seja, revelada por meio das expressões concretas das lógicas e valores que a análise cultural desvendou. A aliança estratégica promovida pelas empresas, desta vez, tomou ares de verdadeira competição entre adversários, ao invés de cooperação entre amigos, apesar da aliança ter melhorado a condição financeira de ambas as empresas.

Tanto os funcionários da Tam, quanto da Varig, construíram uma imagem, extremamente, negativa um do outro. A rivalidade era algo evidente, não apenas comercial, mas no orgulho pelo estilo diferenciado de cada empresa. Uma companhia era claramente voltada para agradar o cliente, a outra, mais preocupada com procedimentos padrões e questões da segurança de voo. (Ao ir para uma entrevista e/ou para pesquisa de campo no universo da empresa, trajada com uma peça da roupa vermelha, gerei motivo suficiente para criar um ambiente de antipatia, mesmo entre antigos entrevistados. Chegar às cidades, onde ocorreram a pesquisa, ou sair delas em companhia da empresa aérea Tam, uma heresia).

Os modelos de relações sociais e políticas, os estilos gerenciais, as políticas administrativas, as identidades organizacionais, se estabeleciam de formas opostas. Os funcionários da Varig, chegam a afirmar que os funcionários da Tam, em treinamento, são aconselhados a evitar o contato com funcionários da concorrência, além de serem, explicitamente, proibidos de informar, até mesmo, o valor do salário que recebem, aos funcionários da Varig.

A (con)fusão de representações rivais construídas coletivamente no cotidiano dos aeroportos entre os empregados de ambas as empresas, foi analisado no percurso da tese como sendo um outro grande empecilho para a consolidação do empreendimento. Na prática, a fusão existiu por aproximadamente dois anos¹⁹⁶, nesse período as necessárias operações em conjunto, provocaram nos empregados da Varig diversas reações negativas. Basta dizer que as tripulações a bordo das aeronaves trabalharam em operação conjunta, ora nos aviões da Varig, ora nos aviões da Tam, por um tempo inferior a oito meses. O esforço de ambos os grupos, foi pela separação das atividades, dentro da medida do possível. Manifestações contrárias de alguns passageiros nos aeroportos também foram registradas, sobretudo, por aqueles que

¹⁹⁶ No dia 23 de fevereiro de 2005, por unanimidade, o plenário do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) aprovou o fim dos vôos compartilhados (“code share”) entre TAM e Varig, num prazo de três meses. O fim do “code share” foi igualmente uma consequência da desistência das duas empresas de se fundirem definitivamente (noticiado por diversos setores da imprensa escrita e televisiva).

pagaram por uma passagem mais cara para voar pela Varig e eram surpreendidas ao serem embarcados no avião da Tam. Outros, ainda, tinham receio da troca, pelo acidente, de grande proporções, ocorrido em São Paulo, com um *Fokker* da Tam.

A imagem representativa da fusão estava sendo amplamente difundida no ambiente organizacional da Varig, como se fosse a encarnação concreta do filme “*O Bebê de Rosemary*”¹⁹⁷. O tema principal trata da vinda do Anti-Cristo, que além de caracterizar um tempo final da história, servia como analogia ao evidente terror causado pelas iminentes demissões anunciadas. Porém, um sentido ainda mais profundo relacionava-se a inerente raiz conflituosa do enredo: de um lado, a expressão da formação católica, representada na figura da mãe, de outro, a expressão de um ritual satânico, explicitamente vivido, pelo pai do futuro bebê. Os sentidos também podiam estar, inconscientemente, relacionados às forças demoníacas da mundialização da economia, contra as indefesas forças de um Estado brasileiro inexperiente e que ainda não conseguiu se impor no concerto das Nações.

Na perspectiva explícita dos funcionários, a fusão, assim como, a vinda do Anti-Cristo, eram projetos que deveriam ser impedidos a qualquer preço. A empresa Varig deveria lutar contra todos os sinais do mal caracterizados pela fusão (como ficar com apenas 5% das ações da nova empresa), e terminar a batalha procurando encontrar o equilíbrio financeiro e a felicidade perdida de dias melhores.

O inimigo daquele momento, a fusão, aparentemente, foi vencido pelas manifestações em contrário, porém, o Reino de Mil Anos de felicidades na Terra (ou no Céu), seguindo a profecia cristã na qual, a Era do Espírito Santo, começaria com a vitória de Cristo contra o Anticristo, ficou bem distante da realidade da empresa.

No meio do ano de 2006, a VARIG todo poderosa, viu *tabus* e privilégios, que pareciam eternos, serem, de fato, demolidos.

5.5.4 – DESENCONTROS ADMINISTRATIVOS: CINCO EXEMPLOS.

Serão analisados aqui, exemplos colhidos em entrevistas, referentes aos meados dos anos 1990, assim como, alguns dados relacionados à falta de sinergia da companhia, originados, segundo informações, após a criação da FRB Par, no período mais recente da

¹⁹⁷ O filme do diretor Roman Polanski, conta à história de um casal nova-iorquino que espera seu primeiro filho. Seu marido, um ambicioso, porém, fracassado ator, faz um pacto com o diabo pela promessa de vencer na carreira. O filme é normalmente classificado como sendo de terror.

empresa. Trata-se da manutenção, da venda e da criação de quatro empresas administradas como subsidiárias do Grupo Varig.

A Varig começa a ser questionada, por alguns de seus empregados, sobre o porquê da manutenção de empresas coligadas em ramos distantes da aviação e, ainda, deficitárias. Entre elas estavam a rede de Hotéis, o Banco Varig e os empreendimentos agropecuários. Em 1993, a Agropecuária e a SPR – Empreendimentos e Participação somaram cerca de 4,9 milhões de cruzeiros reais de prejuízo. A Rede Tropical de Hotéis mais de 1,5 bilhão de cruzeiros reais. Consta ainda que o Banco Varig, apesar dos índices de juros altíssimos do período, “*devido sua incompetência, foi o único banco brasileiro a ter prejuízo em plena inflação*” (Sonino, 1995:186). A Folha de São Paulo, na seção *Painel S/A*, do dia 25/09/1994, apresenta sob título, “*Perdendo Altura*”, o pífio resultado do semestre do Banco:

“O Banco Varig encerrou o primeiro semestre com prejuízo líquido de CR\$ 7 bilhões. A instituição carregava créditos de difícil realização, com provisão para perdas insuficiente no montante aproximado de CR\$ 2,9 bilhões”.

No mesmo ano, apesar do lucro apresentado, a empresa negociada para venda, foi a Expressão Brasileira e Propaganda, surpreendendo a todos. A empresa era a responsável pela edição da luxuosa Revista Ícaro, distribuída a bordo e vendida em bancas e revistas. No ano de 1992, a Ícaro era a 4ª revista mais lida pelos executivos brasileiros, sendo ultrapassada apenas pelas revistas *Veja*, *Exame* e *Isto é*, respectivamente¹⁹⁸. A Varig era responsável por metade do seu faturamento em propaganda, no valor de US\$ 13 milhões. Apesar disso, a agência *Young e Rubicam* comprou a editora por apenas US\$ 5 milhões, sendo a metade dívida em seis anos, com o compromisso da Varig de permanecer como principal cliente pelos mesmos seis anos. A transação não foi transparente e Sonino (1995), chega a declarar que:

“após examinados os balanços, não ficou claro porque essa publicação de luxo, que veiculava páginas de propaganda pagas por anunciantes famosos e destinadas a um público com elevado poder de compra, não estava tendo a excelente rentabilidade obtida pela maioria das revistas de bordo editadas pela indústria” (Sonino, 1995:186).

Outra atitude contestada por alguns funcionários da Varig foi a criação da sua subsidiária regional a Rio Sul e a compra da Nordeste, adquirida pela Rio Sul em 1995. A Rio

¹⁹⁸ “Ícaro entre as revistas mais lidas no Brasil.” *Gazeta de Sergipe*, Aracajú, 25/07/1992. Citado igualmente por Xausa, 1993:182.

Sul, sempre foi vista como concorrente da Varig, apesar da parceria evidente. Nos dois piores momentos de recessão vividos pela Varig, durante os anos 1990, a Rio Sul, conseguia apresentar expressivo crescimento de suas operações. Seus funcionários recebiam promoções, pilotos galgavam postos de comando, enquanto os da Varig, sofriam com a recessão na empresa. Isso, no convívio diário, chamava a atenção de todos, um sentimento de inveja crescia e acusações sobre quem de verdade sustentava o lucro operacional da Rio Sul, rondava a empresa. A Rio-Sul e, posteriormente, a Nordeste, de fato atuavam no mercado como concorrentes da Varig, tanto em equipamentos similares, quanto em rotas, com a vantagem de deixar o passageiro em aeroportos mais próximos dos centros das cidades de destino do passageiro, como, no Santos Dumont, em Congonhas e na Pampulha, em que não operavam jatos.

Como já foi visto, no ano de 2001, a Varig cria uma marca derivada da empresa, a Varig Travel, voltada para vender pacotes de turismo, além da Rotatur, para realizar vôos fretados. A iniciativa divide opiniões entre pessoas ativas da intrincada política da companhia aérea. Logo, as idéias adversas chegam ao grupo de funcionários, como um todo.

De um lado, o grupo liderado por Yutaka Imagawa. Ele foi o operador da criação dos dois empreendimentos, apresentou para o grupo outros investidores, Humberto Folegatti e Walter Folegatti, donos da BRA – Transportes Aéreos Ltda, para se associarem às empresas criadas, pois a Varig, segundo a visão dos curadores da época, não tinha experiência nas duas novas áreas de negócios.

Do outro lado, o grupo contra a criação das empresas, alega que o acordo nada mais era do que uma forma de desviar recursos da Varig para aumentar a renda de um outro rival. A empresa aérea BRA cresceu, consideravelmente, no período em que seus pacotes eram vendidos, em parceria com a Rotatur e a Varig Travel. Funcionários da Varig reserva, pilotos, comissários, enfim, todo a infra-estrutura da Varig, era compartilhada com fins de promover a venda dos pacotes para a companhia. Os funcionários viram com muita desconfiança o uso da marca Varig, assim como de seus aviões, por outra empresa aérea. O valor pago pelos alugueis do serviço utilizado também foi questionado. Por fim, com o crescimento da BRA e a aquisição de dois aviões da própria Varig (2002/2003), que ficou “sem fôlego” para pagar as companhias de leasing, as vozes dos descontentes ganharam mais força e buscavam mostrar que a Rotatur e a Varig Travel, foram criadas por interesses obscuros, ou seja, apenas para impulsionar a BRA. A BRA em 2003, era considerada a quinta maior empresa o país.

Outro efeito dessas negociações foi o afastamento da Soletur, agência de viagem que, tradicionalmente, vendia pacotes de turismo para a Varig. Segundo o presidente da Soletur,

em carta enviada para a ABAV, em outubro de 2003, “*A Soletur gerou para o Grupo Varig um faturamento equivalente a US\$ 350 milhões em menos de uma década*”. Sua carta transforma-se em mais um dado, para o grupo que sempre foi contra a criação das empresas, pois afirma que:

“O Grupo Varig funda a Rotatur, que passa a fretar os aviões da Varig e da Rio Sul para a BRA, cobrando dela apenas os custos variáveis, ou seja, o combustível e os tripulantes. A Soletur, que desde 1994 contratava vôos fretados com a Varig e com a Rio Sul, pagava a mais os custos fixos e a margem de lucro regulares das cias aéreas, ou seja, um preço até 30% mais caro do cobrado à BRA/PanExpress”¹⁹⁹

O executivo, Yutaka Imagawa, então presidente do Conselho de Curadores da Fundação Ruben Berta, no poder desde meados de 1998, foi afastado, em julho de 2003. Auditorias realizadas após a sua saída, segundo diretores da Apvar, demonstram que na gestão de Yutaka, a companhia acrescentou aos seus déficits, o valor de R\$ 160 milhões, em negócios realizados por cinco controladas: Varig Log, Varig Travel, Varig Agropecuária, Rotatur e Tropical de Hotéis. De posse de um relatório que informa sobre esses valores, assinado pela Ernst & Young, Kroll e Demarest & Almeida, concluído em 2004, diretores da Apvar e da AMVVAR, contactados, acusaram os integrantes do conselho de curadores da Fundação de mantê-los em sigilo.

Outra situação, igualmente, retratada por antigos funcionários do setor de operações da companhia, dava conta da falta de sinergia nos negócios efetuados pela Varig, que faziam sangrar, ainda mais os cofres da empresa. Em entrevista, funcionários revelam que por crédito de um empregado da Boeing, a subsidiária Rio Sul, conseguiu economizar alguns milhares de dólares. Segundo contam, em uma reunião realizada com a Boeing, um funcionário da empresa se surpreende ao saber que a Rio Sul era uma subsidiária da Varig, pois segundo ele, a Rio Sul tinha acabado de comprar um programa de análise de decolagem para a aeronave B737, similar ao já vendido para a empresa Varig, por um valor aproximado de US\$ 13 mil dólares. A compra de outros programas teria sido cancelados, desta vez, por iniciativa do funcionário da Varig, do setor de operações, que descobriu o fato somente através do estranhamento do empregado da Boeing.

¹⁹⁹ Cópia da carta assinada por Carlos Augusto Guimarães Filho, ex-presidente da Soletur, foi entregue por funcionários do aeroporto de Recife, em 2005. A comunicação foi endereçada, à Abav - Associação Brasileira de Agências de Viagens, por ocasião do 31º Congresso de Agências de Viagens de 2003 – Riocentro – Rio de Janeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



“Mas mesmo quando não restasse mais nada... além de máscaras vazias de sentido, pinturas incompreensíveis e danças sem objeto, não deixaria de ser certo que, para este povo, por detrás de todas essas formas e de todos esses ritmos, se esconde a sua vontade de durar, vontade que teve no momento em que, segundo os seus ditos, tomou consciência da decomposição da morte”.

(Marcel Griaule, *Masques Dogons*, p.819)

A Varig, desde sua criação, continuamente, buscou despertar um “orgulho nacional”, apelando, para as imagens do crescimento, da evolução, da grandiosidade e da manutenção do desenvolvimento técnico da aviação nos céus do Brasil. A alteridade dos variguanos é, com efeito, acima de tudo vivenciada como positiva, orgulhosa, tecnocrata, relacional, criativa, moderna, afastada, portanto, da consciência negativa de uma identidade brasileira identificada com a malandragem, a passividade, a falta de gosto pelo trabalho.

Diante da complexidade de interesses e modelos internacionais que envolvem um empreendimento como esse, sem dúvida, principalmente, nesse universo, possuir uma identidade brasileira é algo conflituoso, no entanto a relação com o orgulho nacional, para o funcionário, é aliada ao desenvolvimento e à modernidade possíveis. As imagens produzidas pela empresa buscam combinar um intenso orgulho da nacionalidade a um vivo espírito cosmopolita. Ser capaz de trabalhar com tecnologia de ponta e aviões importados, fazer cursos fora do país, estar em contato com uma informatização globalizada e internacionalmente aceita nas maiores e mais importantes companhias aéreas do mundo, faz parte da trajetória desse empreendimento e dá o tom ao ofício. Dá o tom ao *ethos* diferenciado que se pretende alcançar, um *ethos* cultural como salienta Bourdieu (1988), que se manifesta no indivíduo de forma inconsciente, porém objetivamente motivado. Construído a partir de uma dupla negação, a negação de sua natureza histórica e a negação de sua utilidade estratégica em um determinado campo de poder simbólico da sociedade (Bourdieu, 1988).

A realização da interligação aérea do imenso território brasileiro é vista igualmente como uma forma de criar laços entre a educação e a cultura do povo brasileiro. Um ofício, diretamente, associado ao crescimento do seu próprio país, mesmo quando fisicamente se está fora dele. É algo, posto pela importância dos valores intangíveis, apesar de, muitas vezes inconscientes, oferecidos no dia a dia do trabalho. Imagens dinâmicas de crescimento que se consolidam num élan de impulsão, de elevação, em que o movimento produzido tem o sentido da força ativa necessária para a profissão, como explicitado no segundo e terceiro capítulos da tese.

Esse orgulho de ser brasileira tornou-se um bem inalienável na prática diária de seus funcionários. Nenhuma mudança foi operacionalizada pela empresa, senão a partir da renovação do sentido nacional que lhe era dado.

Considerando a concreta influência das mudanças globais, a tese buscou destacar a trama das relações sociais que possibilitou a construção de tal sentimento de pertencimento vivenciado coletivamente pelo grupo pesquisado (Cavalcanti, 1999). O sentido que os atores

deram às mudanças se revelou fundamental para elas terem ocorrido, na maioria dos casos observados não houve maior dificuldades para implementação delas. Seria então necessário encarar uma lógica segundo a qual os funcionários da empresa se apresentaram como atores fundamentais para estabelecer uma estrutura de equilíbrio, para manter um outro bem característico da cultura da empresa, as potencialidades de assimilação e de adaptação.

As interpretações antropológicas utilizadas na tese sobre as transformações mundiais ora em curso e sua influência na construção de identidades nacionais, foram apoiadas pelas contribuições de Halbwachs, Bourdieu, Gellner, Ruben, Souza Santos, Sahlins, Appadurai, Cavalcanti, Alvim, Leite Lopes, Gustavo Ribeiro e outros, que apresentaram mais convergências teóricas do que divergências, entre os autores aqui citados. Esses autores possibilitaram a formação de uma base de apreensão do real (entre outras possíveis) nos moldes delineados no primeiro capítulo e que serão parcialmente retomados aqui.

O diálogo das teorias com o campo foi fértil e enriquecedor sem, contudo, ter se transformado numa camisa de força. Com os autores selecionados foi possível verificar a importância da multiplicidade de influências do campo político e a importância da circulação de valores para a construção de identidades no interior de uma organização econômica. Identidades que remetem *a identidades em curso*, como bem salienta, Souza Santos (1993:31).

Toda a pesquisa buscou mostrar que ser variguiano é de uma maneira ou de outra ser brasileiro, é a capacidade de reproduzir a diferença ao mesmo tempo que cria a semelhança, é a identificação com uma identidade nacional no seu *fazer* diário, é o desejo de reconhecimento, de ter direitos especiais, a partir da negociação, afirmação e construção de um trabalho realizado para o *bem da pátria*, é o estabelecimento de uma integração hierarquizante das diversas identidades brasileiras, é a resistência pelo não esfacelamento de uma identidade consolidada, tornada real, apesar das mudanças entre as aspirações dos trabalhadores e seus projetos de vida.

Se por um lado, a empresa Varig e os “variguianos” que a constituem, estão sob influência direta de forças hegemônicas, de fortes poderes centralizadores mundiais, ao mesmo tempo, encontram-se diante de forças que buscam criar a homogeneidade no seio da *pátria*. Nesse contexto, utilizando as palavras de Ribeiro (2000:29):

"uma tarefa central da antropologia é descobrir as formas de reprodução do homogêneo e do heterogêneo sob condições de forte compressão do espaço-tempo e sob a hegemonia do capitalismo transnacionalizado. Assim, podemos crer que a antropologia terá um papel cada vez mais central na interpretação do mundo contemporâneo".

A geração de atores transnacionais envolvidos com o capitalismo transnacionalizado é produzida por empresas aéreas desde os primórdios de sua atividade. A Varig, portanto, foi, desde seu início, um espaço público transnacional, onde a diversidade cultural (alemães, franceses, brasileiros, italianos, americanos) pôde dialogar. Ao mesmo tempo, o ator social que habita esse mundo tende a estar numa *“condição de transnacionalidade”* como também a concebe Ribeiro (1997:03). Ou seja, apesar da intensificação de contatos multirraciais e interétnicos, *“a consciência de fazer parte de um corpo político global, mantém, em muitos sentidos, características potenciais virtuais”*. Nesse caso, a intensificação da mundialização não impõe tantas novidades num universo de trabalhadores que sempre sofreu influências de acontecimentos que se manifestam fora das fronteiras nacionais. Isso tende a valorizar a capacidade do funcionário de aproveitar o que vem de fora sem perder aquilo que o caracteriza como brasileiro, acionado sempre em defesa de seu país, e, daí, por consequência "natural", de sua empresa.

Diversas etnias deveriam questionar as premissas de uma nacionalidade única, porém, o apelo à construção de uma identidade brasileira permanece constante, e mesmo que, aparentemente ultrapassada, vai de encontro às teorias que defendem o caráter avassalador da globalização, proclamando o fim das identidades nacionais.

Práticas, valores e instituições, historicamente construídas a partir da modernidade europeia e norte-americana influenciaram e muito a empresa, fortaleceram no seu interior os ideais de progresso e emancipação. O papel das tradições provenientes de raízes europeias foi importante para o trabalhador da Varig como elemento estruturador de sua identidade sócio-profissional, sobretudo naquilo que concerne à imagem da disciplina, ao trabalho incansável e à determinação. A formação luterana de seus fundadores é fortemente presente num trabalho que é considerado quase sagrado, uma permanente missão. Porém é também estruturadora e merece ser considerada sedimentadora da cultura da empresa, o apelo nacionalista para a realização de um sonho no qual a capacidade de brasileiros, busca ser, historicamente comprovada, e está sendo, diariamente, posta à prova. Uma intrincada rede local de *especialistas da produção simbólica* (Bourdieu, 1989:113) se encarregou de forjar uma uniformidade que atendia pelo apelo da Nação em busca de seu futuro no mundo moderno, aferindo lugares aos defensores e inimigos das ações concretas de implementação de modernização da empresa.

Nesse sentido, a transnacionalidade vivida pelos funcionários, diz respeito a *tudo aquilo que acontece fora das fronteiras nacionais sem que isto subentenda uma automática ruptura com a nação de origem* (Ruben, 1994:54). Essa circunstância, segundo Ruben,

provoca uma *combinação* nova de identidades, tradições, estilos, cultura e representações históricas, que entra em operação fora das fronteiras nacionais e busca, diferente dos países centrais, uma identidade coletiva com tradição. A América Latina relembra Ruben, é formada historicamente através de procedimentos que hoje poderiam ser denominados transnacionais:

"Segundo a perspectiva de onde estou falando, a identidade coletiva pós-nacional é ainda uma proposta etnográfica. Nesse sentido, os países latino-americanos estariam em trânsito, inversamente aos países centrais – em especial os europeus – de nacionalidades prático-formais vazias de tradição para identidades coletivas-com-tradição" (1994:62).

A criação e manutenção desse grupo, portanto, organizado a partir da atividade de voar, apresenta uma vitalidade própria da sociedade atual, apresenta forças de homogeneização e heterogeneização, uma complexidade muitas vezes propiciada pelas ricas diferenças culturais dos seus integrantes. Appadurai, em consonância com outros autores, revela que *"a globalização não é uma história de homogeneização cultural"* (1997:11). Com isso, apesar da intensificação das transformações mundiais, colocarem em jogo a idéia de uma economia global, uma produção transnacional, ela guarda estreita conexão com as políticas de Estados Nacionais. Sendo assim, da forma como propus no começo desta tese, a descrição dos processos de mudança tinha por objetivo levar a bom termo a reflexão de que categorias tais como Nação, território nacional, cultura nacional, mantêm forte influência e importância nas mudanças sofridas, resignificando, constantemente, os processos de globalização vividos no interior da empresa.

O apelo a essas categorias faz parte da história da Varig, com maior ou menor intensidade a depender do momento vivido. Alcança seu ápice coletivo nos momentos de crise na companhia e/ou nos momentos de aquisição de empréstimos, porém, não se limita apenas a eles. Como busquei mostrar, até mesmo para a compra de novas aeronaves, procuram-se justificações baseadas nas demandas da nação brasileira. O apelo igualmente era utilizado, *"para despertar entre os clientes, a percepção da importância de uma empresa brasileira que percorreu toda essa trajetória de sucesso"*²⁰⁰, e está presente em todas as formas de comunicação que marcaram as comemorações de aniversários da Varig. Nesse aspecto, a redundância das idéias que impregnam o discurso da e na empresa, estão suficientemente representadas, nas mensagens de comemoração dos seus 75 anos. Segundo, elas, a celebração de aniversário da companhia vai consistir sempre numa duplicidade de valores: *"falta menos de um mês para comemorarmos no próximo dia 7 de maio os 75 anos*

²⁰⁰ Cf. Editorial da Revista Elos FRB Par, publicação interna, Ano II, n.20, junho de 2002.

de pioneirismo da nossa VARIG, que é também, na realidade, o aniversário da própria aviação comercial brasileira, que nasceu e se desenvolveu com ela”²⁰¹.

Nos quatro primeiros anos do século XXI, apesar das evidentes dificuldades econômicas, a Varig, continuava a se mostrar na mídia e para seus funcionários, como aquela que transforma a crise em algo do passado e que está, na verdade, como sempre, se ajustando, crescendo junto com a globalização e o Brasil, vencendo a batalha, mantendo a companhia viva, próspera e saudável. *Entrando cada ano com os olhos voltados para o futuro*, como as mensagens repetidas em seus editoriais de circulação interna.

Com relação ao sentido que o indivíduo dá a sua ação, por meio de Sahlins, Ruben e Cavalcanti, pude vislumbrar que todo comportamento organizado, enquanto fenômeno social, resulta não somente de constrangimentos externos. E, apesar de as ações observadas, estarem situadas numa empresa, num ambiente relativamente limitado, o ator social inserido nesse ambiente, possui todavia sua parte de autonomia. A tese, nesse sentido, tem também por objetivo mostrar que as mudanças nas empresas e nas organizações acontecem no encontro entre os constrangimentos provenientes de uma relação de dominação, de um lado, e a aceitação ou contestação desses constrangimentos por parte dos atores envolvidos, do outro.

Pelo caráter fluido do termo, resistente a qualquer tentativa de descrição, considerei a análise das mudanças na VARIG como um processo, um fluxo de transformações contínuas. Nesse sentido, os processos de mudanças foram pensados na tese como momentos de passagem, na tentativa de eliminar a forma estática impregnada apenas pelo sentido de troca de estado.

Longe de ser passivo ou então permanecer na vã contemplação de um passado terminado, o grupo de trabalhadores manifesta sua *marca etnográfica do real* através das imprescindíveis atividades para a confecção da rotina de um voo a outro. Com efeito, os atores sociais presentes nos processos de mudanças não são atores passivos que se deixam manipular apenas pela relação de poder atribuído aos determinantes internos e/ou externos. Reflexões empreendidas por Ruben (1995a), demonstram que a força de determinados constrangimentos, mesmo mudanças, teoricamente, consideradas positivas para a obtenção de sucesso no empreendimento, dependem da capacidade dos atores sociais de se mobilizar para aceitarem os ajustes, as novas condições de cooperação e as transformações que vão tomar lugar.

²⁰¹ Cf. Editorial da Revista Elos FRB Par, Ano II, n.18, abril de 2002.

Essas formas de ver a realidade da empresa, fizeram-me concluir, que no seio da cultura organizacional da Varig, coabitam estruturas de governabilidade, de regras, de funções, mas, sobretudo, existem dimensões *invisíveis*, relativas à interação e às relações entre seus membros, que são de extrema importância para a qualidade do trabalho e para a construção do lugar social da empresa.

Outra forte relação com a identidade brasileira nesses últimos anos foi o patrocínio, oferecido pela Varig, em 2002, à escola de samba Beija-Flor de Nilópolis, que desfilou na Marquês de Sapucaí, com o enredo **“O Brasil dá o ar da sua graça – De Ícaro a Ruben Berta, o ímpeto de voar”**. Funcionários puderam comprar fantasias com descontos e o busto de Ruben Berta foi ladeado por suas filhas, Ivone Berta e Eliete Berta, ainda moradoras da cidade de Porto Alegre. A escola conquistou o segundo lugar no desfile daquele ano e em clima de festa, a Varig e seus funcionários, além de se aproximarem de um ritual característico da ‘alegria e criatividade brasileiras’, para dizer o mínimo, de certa forma, conseguem afastar para bem longe as dificuldades e os números da dívida.

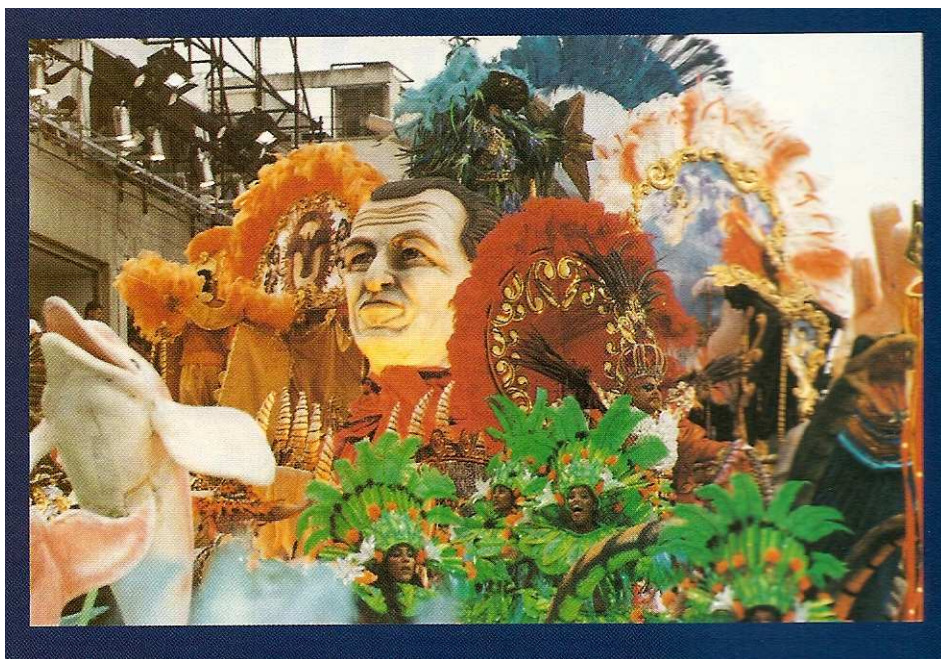


Foto 11: Carnaval de 2002: Ruben Berta na Avenida

Em 2006, não se absteve de ser patrocinadora da seleção brasileira de futebol e, mais uma vez, reforçar a campanha como empresa transportadora rumo à Copa da Alemanha. Oferece um avião exclusivamente preparado para o transporte de toda a delegação. A identidade no trabalho aeroviário na empresa Varig, portanto, não fugiu à regra de se constituir num processo de construção de sentido a partir de uma relação que tem como prioridade se firmar como forte, diferenciada, etnocêntrica, acima de outros grupos,

sobretudo, os estrangeiros. Por isso, ao lado de um ambiente tecnocrático e planetário, convive um intenso desejo de pertencimento, constantemente fortalecido pela busca de um objetivo comum.

Como Santos Dumont, Bartolomeu de Gusmão e tantos outros ícones da aviação brasileira e mundial, a Varig foi construindo sua marca de pioneirismo. Por isso, muitas notas de apoio à empresa fizeram referência à comemoração do centenário do voo inaugural do 14bis, ou melhor, do maior feito de um brasileiro para o mundo e que estava sendo maculado pela total falta de apoio do governo à empresa. Baseada então nas características do meu objeto de estudo, procurei trabalhar um conceito relacional histórico processual de cultura e identidade, que é fruto de um processo interativo entre a organização, a história da empresa e o contexto na qual a mesma está inserida. Evidentes em momentos, como, por exemplo, o fracasso da seleção brasileira de futebol. O reflexo negativo da experiência e sua ligação com a empresa, foram um manancial de inspiração para a mídia, humoristas e cartunistas, produzirem piadas associando as duas situações. Uma das charges criadas estampava o técnico Parreira de frente para seus jogadores, tendo no bolso traseiro da calça as passagens da Varig, dizendo para eles não se preocuparem pois iam demorar muito para chegar ao Brasil.

As recentes interdições dos aeroportos promovidas, ora por medida de segurança contra atentados, ora por profissionais insatisfeitos com sua condição de trabalho, como no caso recente dos controladores de voo, são provas concretas de como a sociedade ocidental é dependente desse tipo de atividade. Atividade que tem um significado social, para além do significado técnico-econômico, que nasce com o grande desígnio de transformar o mundo, pelas circulações sociais que promove.

A identidade variguiana/aviatória, como foi visto no final do quarto capítulo, garante igualmente sua visibilidade social pela dificuldade de ser banalizada, ou seja, de se constituir num espaço social diferente da natureza do espaço da rua, por exemplo. Tal conclusão se baseia na importância do uso coletivo do transporte aéreo, como um processo de socialização que consiste em uma espécie de separação dos indivíduos do corpo social. O universo da aviação coloca o ser humano em situação de confronto com uma “máquina social”: o avião. Uma máquina vale salientar, bem integrada ao momento global. O avião possui um papel importante para a relação social coletiva, além de mobilizar o simbolismo de poder e ascensão, estabelece, pelo voo, uma situação limite (“*communitas*” e a liminaridade, Turner, 1974:06), referendada no terceiro e quarto capítulo da tese. O movimento geral de mobilidade não diz respeito somente à ordem econômica, mas também ideológica, mítica.

Ao embarcar num avião, entramos num movimento em que a dessocialização, a perda das raízes e da origem social, coletiva, não é provocado, apenas, por se estar a mercê da dependência alheia e ou por imposições psicológicas. A atualização de certas formas de mobilidades, por vezes, corresponde ao desejo de encontrar um espaço, um território onde alguma coisa mude a relação com a situação “existente”. Quantos embarcam numa viagem com a esperança de ver modificada a própria vida. Essa dimensão é muito importante para uma atividade que é responsável pela mobilidade das pessoas, num meio, naturalmente, diferenciado para o ser humano. Com efeito, o trabalhador se coloca diante de uma situação bizarra, realiza a apropriação individual de um poder ou a apropriação individual de um tipo de espaço (aéreo), mas, ao mesmo tempo, se mantém atendendo a uma demanda coletiva.

Outro ponto importante é de que, apesar das crises vividas pela empresa e que atingiram em cheio os seus funcionários, propus demonstrar que existe uma resistência do indivíduo ao seu próprio dilaceramento e sua perda de identidade a partir do uso da memória. O apelo à memória une referências positivas vividas no passado com determinados instantes de interação da atividade no presente, momentos que são testemunhos do valor tanto da empresa quanto do trabalho que fazem. Fragmentos do passado se justapõem, se misturam ao presente e ao impulso de futuro, explicitam uma maneira de continuamente fazer e se refazer no seu ofício diário. Emergem da rotina do trabalho e animam essa rotina. Imersos numa visão prometeica e ao mesmo tempo trágica de sua condição presente, perpetuam um eterno recomeço no aparente contínuo de um trabalho sem fim. Ofício que não fecha as portas, “H24”, no sentido *nativo* do termo, ou seja, não há descanso, o movimento de entrada e saída de trabalhadores é constante, começo e fim aparentemente são os mesmos. É difícil delimitar a natureza da prática do trabalho, visto que o cotidiano não é algo previsível, senão algo que se reinventa: é esse elemento da ‘rotina’, condição essencial para se compreender como o espaço do trabalho aeroviário se torna habitável. Todo esforço, desde o início de cada turno é se lançar para fora de si, para fora de problemas pessoais e dos problemas que a empresa enfrenta. Todas as suas crenças não são, senão artificios para seguir suspenso do chão, como os aviões e não cair na inércia repetitiva de um trabalho rotineiro, ameaçado e esvaziado de sentido. Permanecem fiéis ao seu desejo de asas.

A análise da história da Varig *há quase oito décadas pelo Brasil e pelo mundo*, e sua relação incestuosa com o Estado, esmiuçada no terceiro capítulo da tese, poderia igualmente suscitar interpretações negativas sobre sua influência na gestão pública do setor, sobretudo, no que concerne à pressão exercida por um grupo organizado de políticos e empresários (citados no referido capítulo) que lutaram por subsídios estatais, atravancando, na opinião de alguns, o

desenvolvimento de uma indústria aeronáutica e de uma aviação verdadeiramente estatal no país. As críticas contra a empresa no período recente, apesar de menor volume, eram duras e mostravam um contra ponto interessante para se pensar as constantes ajudas oferecidas pelo Estado brasileiro para a empresa. Segue, a resposta de um Internauta, contra as idéias de uma crônica, igualmente, veiculada pela Internet, escrito pelo jornalista Xico Vargas, em 08 de abril de 2006, a favor do apoio do governo para salvar a Varig:

“O capitalismo é, de fato, muito cínico. Quando alguma regra contraria o poderio econômico dos empresários, rapidamente surgem os teóricos do neoliberalismo com a idéia de que "quanto menos Estado, melhor". Ou seja: se for para contrariar nossos negócios, xô governo! Mas existe a situação inversa: se uma empresa está falindo, aqui, governo, vem! O mercado não seria auto-regulado? O que tem a ver o governo brasileiro com uma empresa privada? A Varig, por acaso, é símbolo da evolução do país? No máximo, exemplo de, em tempos de boas recordações, empresa bem sucedida; agora, empresa falida. Qual é o problema disso? Se a Varig foi mal administrada ao ponto de falir, que feche as portas! Acabe! Como qualquer empresa dentro do capitalismo! Não sei por que razão a comoção é tão grande em cima da empresa Varig. E olhem: sou gaúcho! Mas como acho a maioria das questões que cercam o tal "orgulho gaúcho" muito bestiais, incluo nesse bojo a questão Varig. É uma empresa qualquer, como a TAM, Gol ou qualquer outra! Que se vire em termos de gestão como qualquer outra! Se fechar, que indenize seus funcionários, ou que eles coloquem, em massa, a empresa na justiça! Isso é tão normal! Enfim, coisas de um país que está transbordando de dinheiro e acha mais do que justo salvar grandes corporações, enquanto o povo, de fato, morre de fome. Que se há de fazer...”

O cínico capitalismo

De: Juliano Machado **Para:** Xico Vargas

As manifestações a favor da empresa mostraram que a Varig não é uma empresa qualquer, como aparenta para alguns. A maioria das pesquisas lançadas no meio virtual observada durante a tese apresentaram resultados positivos em relação à imagem da Varig para o público externo. Como já foi revelado, milhares de pessoas aderiram a 257 comunidades do Orkut (até abril de 2006) sob os nomes “Torcemos pela VARIG”, “Amamos a VARIG”, apenas duas comunidades contrárias à empresa se constituíram com 134 integrantes. Até o financiamento cedido pelo governo federal à NASA e não a companhia, para a ida do astronauta brasileiro ao espaço foi questionado por políticos, salas de bate papo e alguns meios de comunicação. Reportagens em jornais e revistas, Internet, vídeos

produzidos e veiculados pelo *You Tube*²⁰², entre outros, lançaram mensagens saudosas de uma Varig que marcou a história do Brasil. Saudades de um Brasil melhor com desejo de asas, com desejo de ser incluído na agenda moderna do mundo. Segundo enquete sobre a crise da Varig, lançada pelo jornal a Folha de São Paulo (on-line), acessada, pela última vez, em 04 de julho de 2006, com participação exclusiva para assinantes, pergunta:


04/07/2006 - 13h52

Crise da Varig

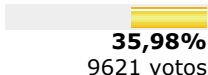
Você acha que o governo deve ajudar a empresa aérea para evitar sua paralisação?

- Seu voto já foi contabilizado nesta enquete. Obrigado pela participação.

Sim, a Varig emprega mais de 10 mil funcionários e seus vôos contribuem para o desenvolvimento do país.

**64%**
17120 votos

Não, o governo não deve usar dinheiro público para ajudar uma empresa privada.

**35,98%**
9621 votos

Total

26741 votos

Figura 7: Crise da VARIG – Folha de São Paulo (on line), 04/07/2006.

Uma importante revista brasileira veiculou informações sobre as manifestações de apoio recebidas pela Varig nesse período. A Revista Isto É, publica uma reportagem sob o título, “*A Varig não pode morrer*”, na edição de Nº 1905, de 26 de abril de 2006. Segundo, a reportagem:

“A crise da Varig agravou-se nas últimas semanas e foi amplamente noticiada em jornais, rádios e tevês de todo o País. Mesmo assim, milhares de passageiros e funcionários continuaram a embarcar nas aeronaves da companhia, numa prova contundente de que o peso da marca – construída nos últimos 79 anos – ainda fala mais alto do que os rumores de falência iminente. Não se mata uma empresa como a Varig, considerada um patrimônio nacional, de uma hora para outra”.

(Revista Isto É, nº 1905, p.25)

A revista traz a imagem de artistas em manifestação de apoio à empresa, a comoção dos funcionários e mensagens de alguns políticos dando as razões para a necessidade de se manter a Varig operacional, mesmo que, com isso, fosse preciso estatizar a empresa.

²⁰² “You Tube” é um site popular que permite que seus usuários carreguem, assistam e compartilhem vídeos digitais pela Internet. Hospeda uma grande variedade de filmes, video-clipes e materiais caseiros, inclusive materiais protegidos por direitos autorais.



Foto 12: Mobilização: em Brasília, funcionários da Varig (à esq.) pedem ajuda ao governo; no Rio, artistas reconhecem o valor nacional da empresa.

Segundo a mesma reportagem:

“Falar em estatização em pleno século XXI soa como heresia aos ouvidos de muitos governantes. Mas esta parece ser a melhor solução para o caso Varig (...) Com a Varig encampada, o governo preserva uma companhia-chave num setor estratégico e, fundamental, salva mais de 50 mil empregos diretos e indiretos (...) Quando se trata de defender empresas de orgulho nacional em dificuldade, os governos dos países ricos não costumam se omitir. Não foi à toa que a ultraliberal Margaret Thatcher salvou a estratégica Rolls-Royce. Também não foi por acaso que o Congresso dos Estados Unidos aprovou um pacote de ajuda de US\$ 15 bilhões às companhias aéreas americanas – todas privadas – apenas duas semanas após os atentados de 11 de setembro de 2001. Os ataques com uso de aviões comerciais agravaram uma crise de vários anos no setor, mas o governo americano agiu rápido”.

(Revista Isto É, nº 1905, p.26)

As campanhas entre e pelos funcionários foram igualmente intensas e buscavam alcançar a semelhança e a homogeneidade na identidade do funcionário variguiano e brasileiro. Relaciona passado, presente e uma perspectiva de futuro, mobilizando a idéia de eternidade a partir da construção do futuro da Nação. Nesse sentido, convém lembrar que a produção do patrimônio coletivo intangível da empresa Varig, portanto, configurou-se, no seio da sociedade brasileira, como uma forma específica de dominação simbólica (Bourdieu, 1989).

Quando se pensa nos aspectos simbólicos da nação como uma cultura imaginada, na concepção de Renan (1992), percebemos a sintonia existente entre o reforço positivo de ter um grupo de funcionários que escreveram, escrevem (todos os dias) e escreverão, *a história do Brasil nos céus do mundo*, três conceitos, igualmente, fundamentais para a formação da identidade da nação brasileira, ou seja, *as memórias do passado, o desejo de viver em conjunto e a perpetuação da herança*. Passado, presente e futuro, são dimensões vastamente exploradas em vários níveis da cultura da Varig, tornaram-se, importantes conceitos para a perpetuação da companhia e do país. Sendo assim, para o então presidente da empresa em

2002, no rastro de sua história, o êxito da Varig se deve ao permanente trabalho coletivo e social de todos os seus funcionários, na medida em que *“a nossa empresa está também a serviço de uma nação, onde o transporte aéreo se constitui cada vez mais no seu mais importante modal”*²⁰³.

O discurso empresarial, portanto, apela para aspectos emocionais e subjetivos da participação do seu empregado na construção da própria história do Brasil. Com isso, busca acrescentar à utilidade do serviço oferecido, a satisfação do agradável e o luxo da emoção da função cumprida, sobretudo, repito, pelo bem da pátria.

Os resultados obtidos, por meio das entrevistas e pesquisa de campo, de fato, apresentam informações sobre um grupo que reserva à memória nacional um lugar especial e bem valorizado, entretanto, vale, salientar, que as projeções futuristas estão igualmente presentes, impulsionando o grupo para as mudanças necessárias. Nesse sentido, os discursos invertem a possibilidade de os funcionários terem como herança desesperadora o nada, para reconstituir em cada instante, o horizonte e a esperança do variguiano na sua perenidade. Nesse sentido, muitos dos trabalhadores observados nos momentos agonizantes da companhia, mesmo sem salários, colocam em prática a lógica da eficácia e chegam a transgredir muito das normas da regulamentação trabalhista, apenas para manter funcionando o ateliê do voo.

As ações concretas da Varig em torno do crescimento e superação da crise são testemunhadas, como sempre, pela chegada de novos aviões na frota da companhia e, conseqüentemente, no Brasil. O acordo de fusão com a Tam em 2003, também dá maior fôlego à companhia. A empresa começa a receber a nova geração de jatos produzida pela Boeing. Com isso, a Varig perpetua a herança não só simbolicamente, ou pelo discurso, mas pela busca concreta da manutenção de seu pioneirismo e padrão de qualidade, sendo assim, anuncia, *“a Empresa se tornou a única companhia aérea brasileira a operar com este modelo de avião”*. Não demora muito para provocar o orgulho brasileiro²⁰⁴, relacionando o pioneirismo (igualmente herdado e sempre presente), a grandiosidade própria da companhia em todo continente sul-americano, revelando *“A VARIG é a primeira companhia latino-americana a operar com o 737-800”*. Outros aviões, como o B777-200, foram incorporados à frota, e os dois primeiros, batizados com o nome dos pioneiros Otto Meyer e Ruben Berta.

²⁰³ Cf. Editorial Revista Elos FRB Par, Ano II, n.19, maio de 2002.

²⁰⁴ Revista Elos FRB Par, Ano I, n.12, outubro de 2001, p.55.



Foto 13: Homenagem aos pioneiros

Nos primeiros quatro anos do século XXI, apesar da devolução de todos os B747 e dos DC-10 para passageiros, a companhia adquire os recém lançados, B737-400, B737-500, B737-700, B737-800, B757-200 e o B777-200, com isso, mantém, praticamente inalterada o número total de aviões, apresentando uma queda maior no ano de 2003, quando compartilhava a frota de aeronaves da Tam, mas alcançou rápida recuperação no ano de 2004, como se pode perceber no quadro abaixo:

Quadro 20: Composição da Frota do Grupo Varig					
Equipamento	2000	2001	2002	2003	2004
B727/100	05	05	04	04	04
B727/200	--	02	02	04	04
B737/200	13	12	10	03	02
B737/300	31	36	30	25	28
B737/400	--	04	04	--	04
B737/500	--	--	--	--	07
B737/700	05	05	05	--	--
B737/800	--	02	02	02	02
B757/200	--	--	--	--	04
B767/200	06	06	06	--	--
B767/300	06	06	06	08	07
B777/200	--	02	02	02	06
DC10/30Cargo	02	03	03	03	03
MD-11	13	16	14	14	15
TOTAL	81	99	88	65	86

*Inclui aeronaves da Varig Log, após separação em outubro de 2000.

Fonte: Anuário Estatístico do Transporte Aéreo – DAC, 1995 – 2004.

Algumas iguarias do menu exclusivo da Varig de anos atrás, como o churrasco à gaúcha com farofa e molho a campanha, servido nos vôos do DC-10 entre Los Angeles e Rio de Janeiro, na rota inaugurada em 1974, foi uma das preciosidades garimpadas no passado,

para fazer o público usuário recordar, desta vez pelo paladar, momentos marcantes e exclusivos da trajetória da companhia.

No entanto, entre 2000 e 2004, a Varig, acumulou enormes saldos devedores junto a seus funcionários, ex-funcionários e ao Governo. Durante o ano de 2004, o Governo endureceu a relação tributária com a Varig, porém o grupo de trabalhadores muito pouco pode fazer com relação aos créditos relativos ao FGTS, aos salários sendo divididos, ao programa de incentivo a aposentadoria, férias, 13º, multa sobre FGTS por demissão injustificada, entre outros créditos trabalhistas. A Varig entra no ano de 2005, com o processo de endividamento para além do sustentável.

Em maio de 2005, como se não bastassem todas as dificuldades de negociação com a Fundação Ruben Berta e os credores, a empresa veio a assumir uma posição bastante perigosa ao contratar para seus quadros pessoas próximas ao antigo governo Fernando Henrique Cardoso. Com a entrada do presidente Luis Inácio Lula da Silva, a expectativa era de que o governo saísse da apatia instalada nos anos anteriores e olhasse com maior cuidado às necessidades e dificuldades que a empresa vinha passando naquela época. A entrada dos tucanos aliados da empresa foi visto pela mídia e pelos funcionários como uma estratégia suicida²⁰⁵. O Editorial, do Jornal Gazeta Mercantil, em 01 de julho de 2005, revela:

“O sentimento de desconforto em Brasília pelos relacionamentos dos novos gestores com a administração do PSDB (...) só aumentou com a decisão do ex-presidente Fernando Henrique em prestigiar a festa que teve o seu ex-genro como anfitrião na Sala São Paulo, quando se comemorou os 50 anos do vôo inaugural para Nova York. “Se o Planalto tem um Aerolula, FHC tem agora uma frota de 777 e MD11 à sua disposição”, comentou um deputado federal do PT ao saber da presença faceira do ex-presidente na festa”.

(Editorial, do Jornal Gazeta Mercantil, em 01 de julho de 2005)

O pouso dos tucanos na companhia se deu no Conselho de Administração da Varig e ficou conhecida na mídia escrita como a “gestão Tucana”. Foi composto por David Zylbersztajn eleito presidente do Conselho. Ele foi genro de Fernando Henrique e ex-presidente da ANP (Agência Nacional do Petróleo). Omar Carneiro da Cunha, ex-presidente da Shell, apesar de ser considerado um eficiente administrador de empresas, era filiado ao partido do PSDB. Tornou-se vice-presidente do Conselho de Administração da Varig e em julho de 2005, torna-se presidente da companhia. Ele foi o primeiro a ser convocado por

²⁰⁵ Destaca-se a reportagem de Capa da edição da revista *“Isto É Dinheiro”* em 18 de maio de 2005, que trouxe a denúncia de como o Conselho de Administração da Varig foi transformado num ninho de tucanos a partir da iniciativa de David Zylbersztajn, ex-genro de FHC.

David Zylbersztajn. Este por sua vez, era sócio do deputado Ricardo Fiúza, do Partido Progressista, em um escritório de advocacia. Eleazar de Carvalho, outro executivo contratado para o Conselho, comandou o BNDES na gestão de Fernando Henrique Cardoso. Na época de sua gestão nenhum acordo de empréstimo foi aprovado para o caso Varig quando solicitado. Marcos Azambuja foi embaixador do Brasil na França durante o governo do PSDB. E, finalmente, Brigadeiro Sérgio Ferolla, ex-ministro do Superior Tribunal Militar. Outro executivo escolhido foi Henrique Neves, ex-presidente da Brasil Telecom. Era igualmente homem de confiança de Zylbersztajn. Henrique Neves, assumiu a presidência da Varig, em maio de 2005. Zylbersztajn ficou seis meses à frente da companhia, parte de sua equipe de executivos foi dispensada junto com ele, em outubro de 2005. Os resultados da gestão foram desastrosos para a empresa e a relação com os executivos da Fundação Ruben Berta, ficou profundamente abalada. A imagem da Fundação para a sociedade brasileira também ficou significativamente desgastada.

Desse evento, pode-se concluir que, numa sociedade como a brasileira na qual as relações pessoais têm mais valor do que qualquer lógica capitalista, a proximidade com políticos distantes do poder decisório foi uma escolha que fugiu por completo da tradição Varig de se relacionar com o Estado. Mais que isso, utilizando as concepções embutidas na noção de *campus* de poder simbólico de Bourdieu (1989), a atitude dos dirigentes da empresa, não permitiu a instrumentalização do uso de capitais simbólicos e econômicos em prol dos interesses do grupo, ou mesmo se aproximar de um projeto político que pudesse privilegiar a companhia, como acontecera em épocas passadas.

Como uma das saídas da crise, a Fundação Ruben Berta começa a negociar a venda da Varig Log (cargas) para a Volo, constituída no Brasil pelo fundo norte-americano Matlin Patterson e da VEM (manutenção) para a estatal aérea portuguesa TAP. Não é preciso dizer que essas eram as duas unidades de negócios mais rentáveis da empresa. No mesmo ano dos atentados aéreos, em Nova Iorque, por exemplo, a Varig Log, consegue ser a única do grupo a apresentar crescimento²⁰⁶. O esfacelamento da empresa previsto pelos funcionários em algumas entrevistas de 2002 se concretiza em 2005. O dinheiro proveniente das vendas executadas é usado, sobretudo para sanar as dívidas com credores internacionais.

Antes de chegar à beira do colapso e sob ameaça de arresto de seus aviões, a Varig tornou-se a primeira empresa a apelar para a lei de falências. A Lei nº 11.101, chamada de Lei de Falências ou Lei de Recuperação de Empresas, entrou em vigor em junho 2005, a fim de

²⁰⁶ Nos primeiros 12 meses de criada (2001), a Varig Log, cresceu 8% no setor internacional e 28% no nacional, em relação aos resultados da antiga Varig Cargo no período anterior (2000). Cf. Revista FRB Par, Ano I, n.12, outubro de 2001, p.8.

regular a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. A Varig entrou em recuperação judicial em meados do mês junho, quando começou a contar o prazo de 60 dias para que apresentasse um plano de recuperação financeira²⁰⁷. O plano de recuperação judicial da Varig foi homologado em dezembro de 2005 pelos juízes Luiz Roberto Ayoub e Márcia Cunha, da 8ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro e previa a formação de uma velha companhia que herda as dívidas e permanece com a concessão da Nordeste e a linha São Paulo para Porto Seguro. Uma nova Varig, sem dívidas entra em leilão para ser vendida.

Desde então, criou-se um conflito de competência entre a vara empresarial e a Justiça do Trabalho. Nos últimos meses, antes do leilão definitivo da companhia, foi lugar comum: salários atrasados, funcionários demitidos e direitos adiados. Os últimos salários de abril, maio, junho e julho de 2006, sequer foram depositados na conta dos funcionários, até novembro de 2006. Os demitidos só conseguiram garantir o recebimento do seguro desemprego por meio de liminares na Justiça e a liberação do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), ainda permanece em negociação (novembro de 2006). Também houve tentativas, na Justiça do Trabalho, de bloqueio de capital da nova empresa, com o intuito de ressarcir os antigos empregados. Todas barradas pelo Superior Tribunal da Justiça, reiterando que esse tipo de decisão caberia à vara empresarial.

Houve uma tentativa fracassada de um grupo formado por trabalhadores da Varig de comprar a companhia no primeiro leilão, porém, talvez por ironia do destino, a parte boa da Varig foi comprada pela ex-subsidiária Varig Log, por um valor considerado inferior ao que a empresa valeria no mercado. Conforme valores divulgados pela CVM, a Varig foi vendida por US\$ 24 milhões (R\$ 52,3 milhões) – uma fração do preço mínimo do leilão anterior, de US\$ 860 milhões. A Varig Log, controlada pelo fundo americano de investimentos Matlin Patterson e os empresários Marcos Haftel, Luis Eduardo Gallo e Marco Antonio Audi, em entrevista a diversos jornais, comprometeram-se a investir mais US\$ 485 milhões na companhia.

A companhia atualmente voa para nove destinos nacionais e quatro internacionais: Curitiba, Brasília, Porto Alegre, Manaus, Salvador, Fortaleza, Recife, Rio de Janeiro, São Paulo, Caracas, Buenos Aires, Bogotá e Frankfurt. A sua frota é composta por 15 aviões e aproximadamente 1.800 funcionários.

²⁰⁷ No dia 12 de setembro de 2005, o juiz de Nova York ordenou a devolução dos aviões da Varig às empresas de leasing.

Será que, para os funcionários demitidos ou afastados, foi o fim de uma tragédia anunciada ou é apenas mais um exemplo de que a parte mais fraca é quem fica com o maior prejuízo do processo? Ou seja, recuperada a parte boa para os empresários, os trabalhadores ficam numa situação em que a empresa velha não pagou, a empresa nova não é responsável e o ônus acumulado da vida financeira pessoal é um problema de cada um. A Nova Varig, arrematada pela Varig Log, agora sob o nome de VRG Linhas Aéreas S.A., espera, sem dívidas, o processo de concessão da licença de autorização de vôos pelo ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), para, finalmente, requerer ajuda financeira ao BNDES, prevista no processo de reestruturação aprovada pelo governo.

A Varig Nova corre o risco de repetir uma parte da história da aviação brasileira, pois não vai faltar quem logo associe à compra da Varig Nova, ao processo de privatização da Vasp. Neste caso, o comprador Wagner Canhedo foi, durante muito tempo, o alvo predileto das críticas de representantes sindicais e de associações de trabalhadores, como principal responsável pela precarização do trabalho no setor. Seu gerenciamento teve como marca, a introdução em massa de trabalhadores mais novos no setor, em substituição dos antigos, com salários mais baixos. De certa forma, ele muda um ciclo antigo entre as companhias aéreas brasileiras que costumavam manter, sempre que possível, seus antigos empregados até a aposentadoria, sobretudo, na área do aeroporto, onde se dava preferência àqueles que já tinham experiência em outras empresas. Segundo um entrevistado, em 2004: *“O Canhedo, ele é considerado pelas associações como um mão de ferro. A Vasp dizimou todos os funcionários antigos. Hoje a senhoria é de no máximo 8 anos”* (Bruno, 40 anos, ano de admissão na Varig, 1992). Outra acusação que pesava sobre seus ombros foi de ter comprado a Vasp por meio de suas boas relações com políticos da época, ou seja, com dinheiro do próprio governo, por intermédio de empréstimo cedido pelo BNDES. Outros funcionários afirmavam, *“do jeito que ele comprou a Vasp, eu também comprava. Foi como um negócio de pai para filho, se o governo dá a grana, a empresa já está montada e eu só tenho que administrar, assim é fácil, você não acha não?”* (Jaílson, 40 anos, ano de admissão na Varig, 1989). A Varig Nova, da mesma forma, está no aguardo da autorização da ANAC para poder voar as demais rotas da Varig Velha e assim poder solicitar o aporte prometido do BNDES. Até o começo do mês de novembro de 2006 a Varig Nova ainda não tinha a licença definitiva como empresa aérea de âmbito nacional e internacional.

Seguindo a linha da quebra de paradigmas no setor aéreo, encontra-se o conhecido comandante Rolim, ex-dono da Tam. Ele também se torna alvo dos sindicalistas. Ele é acusado de, no dia a dia da empresa, dar valor extremado à economia de serviços e produtos

(querosene de aviação, por exemplo), sobretudo, pela duplicidade de funções promovidas, quando obrigou o grupo de comissários a fazer o serviço do pessoal de terra como o de ficar destacando bilhetes na porta do avião. Dentro da aeronave, em cada pouso, tanto as comissárias da Gol, como as da Tam, estavam fazendo a primeira limpeza interna, reunindo o material para ser retirado pelo pessoal terceirizado da faxina. A análise feita pelos funcionários da Varig sobre a nova forma de tratar o trabalhador da aviação é unânime:

*“Existe uma tendência da Gol, da Tam, eles **descharacterizaram** a profissão. A Tam paga o funcionário por quilômetros voados, a Varig paga por horas de voo, ou seja, se o voo atrasa o funcionário da Varig recebe o da Tam não. Existe uma tendência deles de **“piranhar”** o mercado (...) **“Piranhar”** é o descumprimento das regras, a desregulamentação, baixos salários, seus funcionários parecem caixas de supermercados.”*

(Jader, 41 anos, ano de admissão na Varig, 1988)

É importante dizer, com relação às novas tendências do mercado aéreo brasileiro que, a Varig procurou implementar normas dessa natureza, porém não obteve sucesso. Segundo entrevistados:

“A Tam e a Varig, é vinagre e azeite. A Varig ainda é do funcionário! A Tam não cumpre a regulamentação profissional, o funcionário da Tam, limpa avião, recebe passageiros na boca do “finger”, recolhem manta, travesseiros. Eles (diretoria) pegam determinam e os funcionários deles não questionam, vai fazendo, vai assumindo a função de outros. A Varig já tentou fazer isso também, para economizar o trabalho de terceirizados e o passageiro não levar para a casa. Essas coisas (...) Nosso instrumento qual foi? A pressão. A pressão é a nossa união, a mobilização de todos. Mostramos que era perigoso em todos os sentidos. O tempo para fazer a retirada antes do pouso é muito reduzido, além do mais tinha que colocar no banheiro, com tantas mantas acumuladas a porta não agüentava a pressão e na hora do pouso abria e caía todas as mantas em cima da gente, quem fica sentado perto. Outra coisa era a falta de material adequado, luvas, por exemplo, que todo funcionário da SATA tem, usa, faz parte do uniforme deles, mas não do nosso. Já teve comissária da Tam que foi furada, tem gente que se droga, usa seringas, tem relações sexuais. Transferir o trabalho do pessoal da limpeza para os comissários é um absurdo, na Varig existe a cultura do telefone sem fio, daí a gente não faz, como não fez (...) Nós queremos uma condição de trabalho, se não dá para melhorar, pelo menos continue boa, nossa tradição com a segurança ninguém nos tira.”

(Gilberto, 39 anos, ano de admissão na Varig, 1991)

Essa longa citação na conclusão da tese é também para reafirmar que para dar conta da mudança, as correntes de pensamento escolhidas como as mais adequadas para interpretar a

ação organizada do grupo estudado são aquelas que focam sua atenção no jogo dos atores sociais quando se defrontam com elementos novos introduzidos no trabalho. O que muda na Varig vai depender das relações entre seus membros e dos conflitos causados pela troca de regras. Qualquer que seja as razões da mudança, ela consistirá sempre numa transformação das relações com os outros. Com isso, recuso o dualismo das análises que ora focam o ator, ora a estrutura. As regras da empresa existem e devem ser analisadas, sobretudo pela maneira como elas são interpretadas e apropriadas pelos trabalhadores, estando eles conscientes ou não, sobre o porquê das diferentes formas como encaram as mudanças. No caso acima descrito, se vê que os comissários da Varig rejeitaram as mudanças impostas pela direção e via às mobilizações do próprio grupo, impediram sua aplicação. A decisão da direção, mesmo tendo legitimidade e poder, foi insuficiente. Ou ainda, mesmo apelando para a necessidade da empresa de economizar, a confecção de algumas tarefas afetavam em cheio um dos valores mais arraigados no grupo de funcionários da Varig: a segurança do próprio trabalhador e do serviço oferecido. Esse é um caso exemplar que revela a negligência por parte dos dirigentes da empresa da variável cultural na introdução de novas práticas no trabalho. Os comissários entrevistados, porém, são unânimes em afirmar que eles sempre farão todo o possível para ajudar a companhia, baseados no sentimento positivo que nutrem pela empresa, pelo importante papel dela na aviação brasileira e pelo devotamento criado com o tempo. Nesse caso, enumeram exemplos:

“Nossa formação sempre foi de ter uma postura a bordo, voltado para o bem estar do passageiro e da companhia, padrão Alice Klauss²⁰⁸ (...) Falta material a bordo, a gente improvisa, a gente já inventou muita peça que hoje a gente usa nos aviões (...) Teve época que não tinha nem café para oferecer, papel higiênico, o funcionário ia lá e comprava do dinheiro dele, tirava do hotel, botava na bolsa, pois sabia que a Varig não tinha pagado o fornecedor. A empresa sabe, a empresa confia que o funcionário vai vestir a camisa dela (...) Eu vou andar com gravador a bordo para gravar as declarações dos passageiros sobre a qualidade, a diferença do nosso atendimento. O pessoal dessas outras empresas aí, o patrão nem admite que o funcionário pense.”

(Cláudio, 45 anos de idade, ano de admissão na Varig 1987)

A crise e os processos de reestruturação e de "desregulamentação" da aviação civil no mundo têm trazido a precarização no setor não apenas para os funcionários, mas igualmente,

²⁰⁸ Alice Klauss é uma lenda viva da aviação brasileira, foi uma das primeiras comissárias da Varig, lá permaneceu durante 35 anos, além de ter sido responsável, desde a época de Ruben Berta, pela padronização e formação do atendimento da empresa à bordo. É muito conhecida no meio por ter treinado gerações de comissários.

para o atendimento oferecido a bordo. Como busquei demonstrar a segurança é outra importante questão a ser pensada, pois ela é profundamente afetada quando o trabalhador perde a força diante das pressões de uma direção que visa, sobretudo às relações comerciais em detrimento dos custos com regulamentação e prevenção de acidentes. Nesse caminho, a importância da qualificação de seus funcionários, a valorização da formação contínua, a multiplicidade de formas em busca de desenvolver a polivalência do funcionário, são deixadas de lado porque exigem investimentos pesados.

Os processos de mudança têm variado muito, com repercussões diferentes de um país para outro, contudo, não há dúvida que tomam outras dimensões quando estão sendo analisados na chamada periferia (ou semi periferia) do capitalismo. Em geral, a tendência de curto prazo tem sido de benefícios para consumidores e novos empreendedores, em detrimento de perdas financeiras dos trabalhadores e das empresas antigas, estabelecidas com estruturas mais complexas e direitos trabalhistas mais consolidados.

A tendência observada, no caso da aviação civil no Brasil, demonstra que a concorrência tende a reduzir a lista de novos ganhadores e a aumentar a lista de perdedores. No caso da Varig, o apoio recebido dos funcionários na suposta retomada dos rumos da empresa, fez com que os trabalhadores aceitassem sacrifícios exagerados em tempos de crise (redução de pagamentos, entrada no programa de aposentadoria precoce, aumento de carga horária sem recebimento de adicional, e até mesmo, trabalhar sem receber salários).

Transcorridas todas essas mudanças, sobretudo, a partir da retirada definitiva da Fundação Ruben Berta do poder, o elevado número de demissões (cerca de 5.500), reduziu o quadro de funcionários para aproximadamente, 3.500 sobreviventes (categoria nativa). Um número ainda superior ao que realmente vai permanecer na nova Varig, pois muitos deles não foram demitidos, apenas afastados do trabalho por possuírem estabilidade no emprego. Uma reunião entre os gerentes e supervisores dos cerca de 1.800 funcionários ativos²⁰⁹ que restaram em todo o Brasil foi feita em São Paulo, em novembro de 2006. Além de serem informados do número total de funcionários que serão efetivamente contratados pela nova Varig, nada mais foi dito, nem mesmo quem irá recontratá-los ou o salário de quanto cada um vai ganhar, apesar das carteiras de trabalho terem sido recolhidas. Só é certeza que serão demitidos e readmitidos na nova empresa com provável redução dos antigos salários. Essa total descaracterização da organização do trabalho resultou numa outra conclusão que vale a pena ser salientada aqui. Durante o percurso da tese, observou-se que todo o esforço

²⁰⁹ O total de cerca de 1800 profissionais é composto por 610 comissários, 300 pilotos, 639 funcionários de aeroportos (1549), todos da diretoria de operações. O restante faz parte das diretorias de Planejamento, Marketing e Comercial.

relacionado ao desejo de reconhecimento pelos direitos estabelecidos na construção de uma identidade irreduzível, primordial e essencializada, foi perdendo a força. A mudança radical do status da empresa após a sua venda gerou, para dizer o mínimo, a deterioração dos princípios identitários que conformavam as relações anteriormente vividas pela família Varig. Hoje nos termos de Turner (1978), posso afirmar que, diante desse quadro, ocorreu, verdadeiramente, a fragmentação do grupo e, apesar, de alguns esperançosos, as recentes medidas provocaram uma fissão irreversível com os valores dados na tradição variguiana.

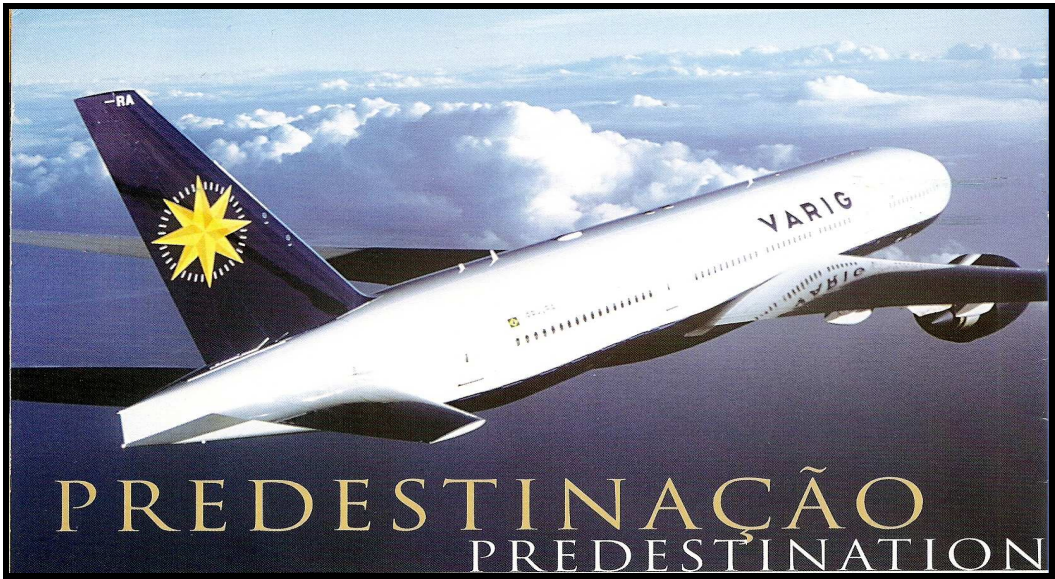
O dismantelamento da empresa foi concretizado pela pulverização de linhas e aviões, além, do corte radical nas relações internas sofrido após sua venda. Ocorreu, ao mesmo tempo, a deteriorização da posição dos antigos dirigentes da Varig em face ao poder público e às concorrentes.

A categoria “sobrevivente” criada pelos funcionários reflete, igualmente, as fatalidades que acometeram a alguns anônimos, aposentados, funcionários e ex-funcionários, que foram vítimas do que o grupo identifica como “*uma tortura continuada submetida ao trabalhador da Varig*”. Comandantes qualificados da Varig foram voar na China, no Japão, na Índia, até mesmo, no Egito. O site da Apvar, na Internet, está sempre atualizando novas ofertas de vagas para pilotos desempregados, sem salários e sem os fundos de garantia por tempo de serviço e de pensão.

Para o futuro, ainda incerto, todas as antigas sementes podem vir a ser adubadas mais uma vez, visto que não houve a falência oficial da Varig, a manutenção do seu nome continua no mercado, aliás, hoje, ela possui vários herdeiros. Existe, de fato, quatro Varig’s na disputa da aviação comercial no Brasil, a antiga Varig Cargas (Varig Log), a antiga e respeitada manutenção da Varig, Varig Engenharia e Manutenção (VEM), a Varig Velha, conhecida, também, como a Varig Podre, que ficou com a dívida e com a empresa aérea Nordeste e a Varig Nova (VRG S.A.), que como tudo parece indicar, iniciará um novo processo de negociação com o Estado e deverá utilizar todos os recursos e conhecidos capitais simbólicos para conseguir uma quantia razoável do empréstimo prometido pelo governo, nas negociações de compra para o desenvolvimento futuro da empresa.

Quatro empresas independentes no setor aéreo brasileiro com a marca da Varig dá para confundir até Deus, que dirá os antigos clientes e funcionários.

Por fim, apesar da sensação de ter deixado de fora tantas referências etnográficas igualmente importantes e específicas ao grupo de funcionários da Varig, este estudo e os dados através deles fornecidos buscaram instigar análises mais abrangentes relacionadas aos macroatores do sistema. Primeiro, a pesquisa evidencia a possibilidade do deslocamento aéreo



da mobilidade aérea, como algo a mais do que simplesmente uma matriz origem-destino. Chama a atenção das pessoas, dos trabalhadores, dos usuários, da sociedade em geral, para a importância desse serviço na possibilidade de gerar crescimento e qualidade de vida das nações. Segundo, cada vez mais a aviação se coloca como um meio privilegiado de passagem para uma sociedade altamente industrializada, o volume de fluxo aéreo pode ser uma das medidas para diferenciar países ricos de países pobres. As linhas aéreas de maior rentabilidade, em torno de 60% delas, estão divididas entre os continentes da América do Norte, da Europa e da Ásia. A América do Sul não possuía nem 1% de linhas lucrativas em relação ao resto do mundo, segundo informações da IATA, no ano de 2005. Terceiro, a importância dos modelos culturais na criação, manutenção, desenvolvimento e utilização do transporte aéreo, um modelo que privilegia a “privatização” do espaço público aéreo centralizado nas mãos de poucos, com especial ênfase na alta tecnologia importada.

Novos tipos de relações sociais foram estabelecidos por meio do incremento dos fluxos comerciais aéreos, das atrações por viagens, do uso da cultura como vitrine para atrair turistas, e reforçaram a importância desse serviço com finalidades primordialmente econômicas, apesar de não se restringir a elas privilegiou, sobretudo, uma elite brasileira.

A Varig, do ponto de vista da Antropologia do consumo, pode muito bem ser vinculada a um processo que confere status e exclusão, por estar no centro das questões relacionadas à conexão entre as práticas de consumo e lazer (Bourdieu, 1988). Nesse caso, ser passageiro da Varig até bem pouco tempo, igualmente criava o sentido de um pertencimento identitário em seus grupos de referência. A Varig ocupava um lugar diferenciado das empresas de tarifas mais econômicas e acessíveis às diversas camadas da população. Como disse uma de minhas entrevistadas: os passageiros da Varig eram distintos, eram passageiros “chiques”, *“A Varig sempre teve um nível de passageiro mais elevado, sempre até hoje ela tem. Não me pergunte o porquê, mas é!”*²¹⁰. Um status adquirido por um grupo que detém recursos materiais, simbólicos e de distinção acumulados, utilizando as perspectivas de Bourdieu (1988). O antigo consumidor da Varig, portanto, se relacionava com prerrogativas exclusivas da crescente ingerência dos negócios comerciais que operam com as tecnologias de ponta e da publicidade, dimensões sociais que atuam muitas das vezes em função dos interesses das classes dominantes da sociedade.

A organização do transporte aéreo no Brasil se constitui talvez como o modelo institucional da circulação social da sociedade contemporânea brasileira. É um reflexo evidente do quadro de crise do acesso coletivo aos transportes no Brasil, em que as tarifas são

²¹⁰ Já assinalado no segundo capítulo, no item, “O Tempo do Glamour e da Luxúria”.

altas, a oferta é inadequada às necessidades dos usuários, faltam investimentos para atender à elevada demanda de infra-estrutura, existe a concentração de vôos em linhas mais rentáveis, em detrimento do atendimento às cidades mais carentes do país. Sem esquecer, da falta de um ambiente regulatório estável, ora responsabilidade dos militares, ora responsabilidade dos civis, ambos carentes de modernização, desatualizados e sem rumo. Todos esses fatores conjugados são apenas alguns elementos da situação de desamparo do setor. A recente entrevista do Ministro da Defesa (06/11/2006), Waldir Pires, no programa da TV Cultura, Roda-Viva, dizendo que não tinha conhecimento do número reduzido de controladores de vôo com relação ao tráfego aéreo e da precariedade do sistema aéreo, em termos de manutenção e compra de novos aparelhos é o testemunho ou um forte indício do abandono do espaço aéreo brasileiro, que arrasta uma crise de pelo menos quinze anos. A análise macro mais uma vez prescinde da análise micro, sobretudo quando se tem em mente que o contexto da crise se torna ainda mais claro por meio do estudo mais aprofundado das relações dos agentes implicados.

No Brasil, como se tornou público, a aviação civil ainda é controlada pelos militares, o que não se tornou público, pelo menos não com a mesma ênfase, diz respeito à dimensão dos microatores: os civis que trabalham como controladores aéreos no Brasil. Eles chegam a receber a metade dos proventos dos controladores aéreos militares (Patentes: 1º, 2º ou 3º Sargento)²¹¹. Diante disso, questiono: como é que se sente um profissional que tem função similar aos demais funcionários, as mesmas responsabilidades no controle de vidas, porém, recebe um salário inferior? Como é o clima organizacional de um grupo que possui um divisor de águas dessa natureza, em que o companheiro chega a se compadecer da situação de carência financeira do outro? Será que podemos prospectar qual dos dois valores para os salários será o escolhido para os futuros controladores de vôos quando o controle aéreo passar para a iniciativa privada? Será que teremos a intensificação da “piranhização” do setor, apelando para o neologismo aprendido em campo. Digo, intensificação, porque hoje o setor, segundo informações do Ministério da Defesa, veiculadas pela Radiobrás, no dia 10 de novembro de 2006, o Brasil tem aproximadamente 2.600 controladores de vôo, dos quais cerca de 80% são militares. A maioria, pelo menos, ainda alcança os melhores salários, assim como tem assistência médica garantida nos hospitais da aeronáutica.

²¹¹ O piso salarial, em valores atuais, de um controlador de tráfego aéreo civil é de R\$ 1.600,00. O salário inicial de um terceiro sargento é em torno de R\$ 2.100,00, sua remuneração total normalmente sofre aumento a depender do recebimento de outros auxílios, como para moradia, possibilidade inexistente para o controlador civil. A mudança de patente também acarreta aumento nos rendimentos mensais do militar.

Por outro lado, a análise empreendida sob os aspectos das relações entre os atores que movem este sistema, demonstra que a visão para um futuro radioso via a marcha triunfal da tecnologia aeronáutica se depara com as perigosas exigências da macroeconomia, características de um processo de globalização do mundo. Um perigoso jogo que exige a redução de custos financeiros, e institui o aumento do custo social, criando a precariedade do setor.

Ao invés de vítimas do próprio destino, o discurso que gostaria de ver provocado neste universo é aquele na direção da busca por soluções comprometidas com valores humanos verdadeiros, ligados ao amor incondicional a pessoa humana. Aparentemente, vivemos numa época em que o modelo para as condições do trabalhador do mundo real é apenas o da vida possível. Um modelo hegemônico de subjetividade e de sociabilidade que emperra e murcha diversos *devoirs* de aeronautas e aeroviários, que buscam um modelo local sem aprisionar-lhes as asas.

Não só as identidades, mas as organizações e suas estruturas são contingenciais, poderiam ser de outra forma, diferentes do que são, justamente, porque são construídas no tempo a partir da relação dos seus atores. Mesmo hoje em dia, em que os dogmas e liturgias da globalização parecem ter atingido uma concretude irrefutável, eles ainda podem ser contestados, colocados em causa, reorientados, ser objeto de conflitos. Essas ações podem, ao menos, modificar as atitudes diante da irrefutável presença do capital financeiro na evolução das economias dependentes, dos inevitáveis processos de mudanças e transformações mundiais.

A introdução das novas gerações tecnológicas promovidas pela globalização será sempre bem vinda, sem que relações sociais sejam necessariamente alteradas. Ou melhor, é preciso dar ênfase na aplicação de investimentos em inovação tecnológica que gerem e distribuam renda e ajudem a alcançar uma equidade social tão necessária para um país tão grande e com tanta desigualdade social quanto o Brasil. O setor de aviação civil não pode se tornar refém dos interesses puramente econômicos de oligopólios mundiais que implementam soluções em modelos precários, nem sempre muito claros e sem a participação da população. O que é mais temerário é que cada vez mais, redução de custos e maior lucratividade é considerado o modelo, portanto algo a ser seguido, copiado e reproduzido.

Sei que as dificuldades financeiras, o trabalho diário, a mão na massa, são sempre mais concretos do que as belas palavras e/ou belas intenções, mas a idéia é que não se deve abdicar de maneira nenhuma dos valores humanos, dos belos vôos, das belas e desvairadas viagens dos pioneiros, sobretudo das belas e desvairadas viagens para tentar escapar da

violência simbólica imposta pelos procedimentos, aparentemente, frios e precisos de uma economia mundial. Talvez a melhor saída fosse tomar como modelo a força que mobilizou grandes homens da aviação, conhecidos como sonhadores, aventureiros, ingênuos e lunáticos, a lutarem contra interesses puramente relacionados a vida possível.

Duas palavrinhas mais antes de terminar, afinal em algum momento é preciso pousar. Durante décadas, a Varig foi agregando sua “natural” predestinação histórica de voar às imagens de modernidade e desenvolvimento do Brasil. A empresa por meio de suas mensagens igualmente soube inovar misturando freqüentemente, elementos considerados tradicionais da identidade brasileira e contemporâneos. Nesse contexto uma coisa me parece clara: a importância dessas imagens está no âmago das relações e das identificações que se estabelecem entre os atores sociais reconhecidos como representantes dessa atividade. Hoje, ao ver sendo estampadas nas caudas, antes totalmente vermelhas, dos aviões da Tam, as faixas verde e amarela, ao ouvir sua propaganda começar a disseminar idéias como: **“Tam orgulho de ser brasileira”** e/ou **“A Tam é como todo brasileiro nasceu para voar”**, outra coisa me parece evidente: talvez “Deus” ainda continue brasileiro, mas com grandes possibilidades de não mais continuar voando pela Varig.

BIBLIOGRAFIA

AGIER, Michel.

2004 – Dimensões Culturais da Globalização: a Modernidade Sem Peias. Lisboa: Teorema.

2001 – Distúrbios identitários em tempos de globalização. In: *Estudos de Antropologia social*, Revista Mana, vol.7, n.2, PPGAS-Museu Nacional/UFRJ.

AKTOUF, Omar

1996 – O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais as lições empíricas. In: *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. I., São Paulo: Atlas.

ALEXANDER, Robert J.

1962 – Labor Relations in Argentina, Brazil and Chile. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.

ALVIM, Rosilene.

1997 – A sedução da cidade: os operários-camponeses e a fábrica dos Lundgreen. Rio de Janeiro: Graphia.

AMIN, Samir.

2003 – Le Virus libéral, la guerre permanente et l'américanisation du monde. Paris: Le Temps des Cerises.

1988 – L'Eurocentrisme, critique d'une idéologie. Paris: Economica – Anthropos.

ANDERSON, Benedict.

1989 – Nação e consciência nacional. São Paulo: Ática.

1983 – Comunidades Imaginadas: reflexões sobre a origem e a expansão do nacionalismo. Lisboa: Edições 70.

APPADURAI, Arjun.

2000 – Disjunção e diferença na economia cultural global. In: FEATHERSTONE, M. (org.). *Cultura Global: nacionalismo, globalização e modernidade*. Petrópolis: Vozes.

1996 – Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization, Minneapolis: University of Minnesota Press.

APPADURAI, Arjun & BRECKENRIDGE, C.

1988 – "Why public culture?" *Public Culture*, vol. 1(1): 5-9 Minneapolis: University of Minnesota Press..

ASSIS, Gláucia.

1996 – Estar aqui, estar lá ... o retorno dos emigrantes valadarenses ou a construção de uma identidade transnacional? In: *Caderno de Ciências Sociais*, vol.4, n.7, p 36-47.

AUGÉ, Marc.

1994 – Não-Lugares: Introdução a uma antropologia da supermodernidade. São Paulo: Papirus.

AZEVEDO, Fernando de.

1964 – A cultura brasileira (1943). 3 vols. 4. São Paulo: Melhoramentos.

AZEVEDO, Thales de.

1975 – Italianos e Gaúchos: os anos pioneiros da colonização italiana no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: A Nação/Instituto Estadual do Livro.

BACHELARD, Gaston.

1976 – A Poética do Espaço. Rio de Janeiro: Eldorado.

1988 – A Poética do Devaneio. São Paulo: Martins Fontes.

BAEHR, Peter.

2000 – A Conversation with Günter Gaus. The Portable Hannah Arendt. Nova Iorque: Penguin Books.

BALIBAR, Etienne.

1990 – La forme nation: histoire et idéologie. In: BALIBAR, Etienne; WALLERSTEIN, Immanuel. In: *Race, nation, classe: les identités ambiguës*. Paris: La Découverte.

BARBOSA, Livia

2003 – Marketing etnográfico: colocando a etnografia no seu devido lugar. In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n.º 3. São Paulo: FGV.

2002 – Cultura de negócios: ambigüidades e contradições. In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n.º 4. São Paulo: FGV.

1998 – O Antropólogo como consultor: das tribos exóticas as grandes empresas. Anais da XXI Reunião da Associação Brasileira de Antropologia – ABA, Vitória (ES), 05 a 09 de abril/1998 (mimeo). GT 03 - “Culturas empresariais brasileiras: um novo tema para pesquisa e discussão teórica, uma nova área de atuação para os antropólogos.”

1996a – Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n.º 4. São Paulo: FGV.

1996b – Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? In: *Revista do Serviço Público*, ano. 47, vol 120, n. 3.

1992 – O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro: Campus.

BARTH, Fredrik.

1996 – O guru, o iniciador e outras variações antropológicas. Tomke Lask (org). Rio de Janeiro: Contra Capa.

1970 – Grupos étnicos e suas fronteiras. In: *POUTIGNAT, Philippe e STREIFF-FENART, Jocelyne. Teorias da Etnicidade*. São Paulo: Unesp.

BARTHES, Roland.

1993 – Mitologias. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

BASCH, Linda, SCHILLER, Nina Glick, & BLANC, Cristina Szanton.

1994 – Nations Unbound: Transnational Projects, Postcolonial Predicaments and the Deterritorialized Nation-State, Langhorne, PA: Gordon and Breach.

BASTIDE, Roger

1974 – Antropologia Aplicada. São Paulo: Perspectiva.

BAUMAN, Zygmunt

2001 – Identity in the globalizing world. In: *Social Anthropology*, EASA, vol.9, part. 2.

BHABHA, Homi.

1998 – O local da cultura. Belo Horizonte: UFMG.

1997 – “Narrando a nação”. In: ROUANET, Maria Helena (org.). *Nacionalidade em questão*. Rio de Janeiro, UERJ/I.L.

BENKO, G e USTROHMAYER (orgs.).

1997 – *Space and Social Theory, Interpreting Modernity and Postmodernity*. Oxford: Blackwell.

BENNETT, Amanda.

1990 – *Death of the Organization Man*. Nova York: William Morrow.

BERGSON, Henri.

1985 – *Matière et mémoire* (1939). Paris: Presses Universitaires de France.

BOURDIEU, Pierre

1990 – *As coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense.

1989 – *O poder simbólico*. Lisboa: Difel; RJ, Bertrand Brasil.

1983 – *Sociologia*. Ortiz, Renato (Org), São Paulo: Ática.

BOURDIEU, Pierre & Wacquant, Loïc

2000 – *La nouvelle vulgate planétaire*. *Le Monde diplomatique*, mai 2000.

<http://www.monde-diplomatique.fr/2000/05/BOURDIEU/13727> -

Último acesso: 18 de novembro de 2006, 19h00.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues.

1986 – *Identidade e etnia: construção da pessoa e resistência cultural*. São Paulo: Brasiliense.

BRYCESON, Deborah, VUORELLA, Ulla

2002 – *The Transnational Family. New European frontiers and global networks*, New York: Berg, Oxford.

BUARQUE DE HOLANDA, Sérgio.

1995 – *Raízes do Brasil* (1936), São Paulo: Cia das Letras.

CARLSON, Bernard.

2001 - “The Telephone as Political Instrument : Gardiner Hubbard and the Formation of the Middle Class in America, 1875-1880”. In: *Technologies of power: essays in honor of Thomas Parke Hughes and Agatha Chipley Hughes, Michel Thad Allen e Gabrielle Hecht*, orgs., Cambridge, Mass: MIT Press.

CARNEIRO DA CUNHA, Manuela.

1986 – *Antropologia do Brasil*. São Paulo: Brasiliense/EDUSP.

CASTEL, Robert.

2001 – *As metamorfoses da questão social*. 3ª Edição. Petrópolis: Vozes.

CASTELLS, Manuel.

2002 – *A Sociedade em Rede*. Vol.1, 6ª Edição. São Paulo: Paz e Terra.

2000 – *O poder da Identidade*. Vol.2, 2ª edição. São Paulo: Paz e Terra.

CAVALCANTI, Josefa.

1999 – *Desigualdades Sociais e Identidades em construção na Agricultura de Exportação* –

- Globalização um espaço de homogeneização e diferenciação. In: *Revista Latino-americana de Estudos del Trabalho*, ALAST, ano 5, n. 9.
- 1996 – Globalização, novas regiões de produção agrícola e desigualdades sociais. In: *Globalização e Trabalho*, Caderno do CRH 24/25.
- CHANLAT, Jean.
- 1996 – Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. I., São Paulo: Atlas.
- 1995 – Quais carreiras e para qual sociedade? In: *Revista de Administração de empresas*, v.35, n.º 6, São Paulo: FGV.
- CHANLAT, Jean; SÈGUIN, F.
- 1987 – L’analyse des organisations, une anthologie sociologique. Vol. I. Montreal: Gaetan Morin.
- CHARTIER, Roger.
- 1993 – Culture écrite et société – l’ordre des livres (XIVe-XVIIIe siècle). AlbinMichel:Paris.
- CHAUÍ, Marilena.
- 1982 – O que é ideologia? São Paulo: Brasiliense.
- CRANG, M e N THRIFT (orgs.).
- 2000 – Thinking Space. London e New York: Routledge.
- CUCHE, D.
- 1999 – A noção de cultura nas ciências sociais. Bauru: Edusc.
- DA MATTA, Roberto.
- 1981 – Relativizando: uma introdução à Antropologia Social. Petrópolis, Vozes.
- 1979 – Carnavais, malandros e heróis: por uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar.
- 1978 – O ofício do etnólogo, ou como ter “anthropological blues”. In NUNES, Edson O.(org.) *A Aventura Sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar.
- DARNTON, Robert
- 1983 – Bohème littéraire et révolution. Le Seuil: Paris.
- DE CERTEAU, Michel.
- 1987 – A invenção do cotidiano: Artes do fazer. Petrópolis, Vozes.
- DUMONT, Louis.
- 1966 – Homo Hierarchicus: Essay sur les Systèmes de Castes. Paris, Gallimard.
- DUPUIS, Jean-Pierre
- 1996 – Antropologia, Cultura e Organização: proposta de um modelo construtivista. In: *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. I., São Paulo: Atlas.
- ELIADE, Mircea
- 1989 – Le mythe de l’éternel retour, archétypes et répétition. Paris: Gallimard.
- ELIAS, Norbert

- 1998 – Sobre o Tempo. Rio de Janeiro: Zahar.
- 1997 – O processo civilizador. Formação do Estado e Civilização. Vol. I, Rio de Janeiro: Zahar.
- 1987 – A Sociedade dos Indivíduos. Rio de Janeiro: Zahar.
- 1975 – La Dynamique de L'Occident. Paris: Calmann-Lèvy.
- 1973 – La Civilisation des Moeurs. Paris: Calmann-Lèvy.
- FANON, Frantz.
- 1979 – Os Condenados da Terra. 2º ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- 1983 – Pele Negra, Máscaras Brancas. Rio de Janeiro: Fator.
- FEATHERSTONE, Mike
- 2000 – Cultura Global: Nacionalismo, Globalização e Modernidade. Petrópolis: Vozes.
- 1997 – O desmanche da cultura. Globalização, Pós-modernismo e Identidade. São Paulo: Nobel.
- 1996 – A Globalização da Complexidade: Pós-modernismo e cultura de consumo. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, nº 32, ano 11, São Paulo: Anpocs.
- FERGSON, James.
- 1997a – Culture, power and place: explorations in critical anthropology (Org). Durham: Duke University Press.
- 1997b – Anthropological Locations, Boundaries and Grounds of a Field Science. Berkeley: University of California Press.
- FORTES, Alexandre.
- 2004 – Nós do Quarto Distrito: A classe trabalhadora porto-alegrense e a era Vargas. Porto Alegre: Garamond Universitária.
- FOUCAULT, Michel.
- 1977 – Vigiar e Punir. Petrópolis: Vozes.
- FRANCO, S. da C.
- 1983 – Geografia do Comércio: Edição comemorativa dos 125 anos da Associação Comercial de Porto Alegre.
- FREYRE, Gilberto.
- 1951 – Sobrados e Mucambos (1936). Rio de Janeiro: José Olympio.
- GEERTZ, Clifford
- 1998 – O Saber Local: novos ensaios em antropologia interpretativa. Petrópolis: Vozes.
- 1978 – A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: Zahar.
- GELLNER, Ernest.
- 1983 – Nations and nationalism. Oxford: Basil Blackwell.
- GENNEP, Arnold Van
- 1978 – Os Ritos de Passagem. Petrópolis: Vozes.
- GENTILI, Pablo (org.).
- 2001 – Globalização Excludente: Desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial. 3ª Edição, Petrópolis: Vozes.

- GEORGE, Susan & WOLF, Martin (orgs.)
2002 – La globalización liberal: A favor y en contra. Barcelona: Anagrama.
- GESSNER, V. & SCHADE, A.
1990 – Conflicts of Culture in Cross-border legal Relations. Theory, Culture and society 7.
- GIDDENS, Anthony
2002 – Modernidade e Identidade. Rio de Janeiro: Zahar.
- GIRON, Loraine Slomp.
1989 – As Sombras do Litório: o fascismo na região colonial italiana no R.G.S. (Tese de Doutorado em História. PUC-SP).
1977 – Caxias do Sul: evolução histórica. Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, EDUCS; Porto Alegre: EST.
- GLUCKMAN, Max
1987 – Análise de uma situação social na Zululândia moderna. In: Fieldman-Bianco (org). *Antropologia das sociedades Contemporâneas*. São Paulo: Global Universitária.
1974 – Rituais de Rebelião no sudeste da África. In: *Cadernos de Antropologia*, nº.4, Brasília: UNB.
1970 – Custom and Conflict in African society. Oxford: Basil Blackwell.
- GRIAULE, Marcel
1932 – Masques Dogons. Paris: Institute Ethnologie.
- GUIGO, Denis
1992 – Perspectives ethnologiques dans les organisations modernes. 32(1), Paris: L'Homme.
- GUPTA, Akhil, e FERGUSON, James.
2000 – Mais além da ‘cultura’: espaço, identidade e política da diferença. In: *O espaço da diferença*. Arantes, Antônio (Org). São Paulo: Papyrus.
- HALBWACHS, Maurice.
1990 – A memória coletiva. São Paulo: Vértice Editora.
1941 – La topographie légendaire des évangiles en terres Saintes: étude de mémoire collective. Paris: PUF.
1939 – La mémoire collective chez les musiciens, in: *Revue Philosophique*, 127, pp.136-165,
1925 – Les cadres sociaux de la mémoire, Paris: PUF.
- HALL, Stuart
2001 – A identidade cultural na pós-modernidade. 6ª Edição. Rio de Janeiro: DP & A.
- HANNERZ, U.
1997 – Fluxos, fronteiras, híbridos: palavras-chave da antropologia transnacional, In: *Revista Mana*, vol. 3(1): 7-39.
1994 – Cosmopolitas e locais na cultura global, in FEATHERSTONE, M. (org.), *Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade*, Petrópolis: Vozes.

- HARVEY, David
2003 – *Condição Pós-Moderna*. 12ª Edição, São Paulo: Loyola.
- HERÉDIA, Vânia
1997 – *Processo de Industrialização da Zona Colonial Italiana*. Caxias do Sul: EDUCS.
- HOBBSBAWN, Eric.
1990 – *Nações e nacionalismo desde 1780: mito e realidade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
HOBBSBAWN, Eric; RANGER, Terence
1984 – *A invenção das tradições*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- HUGUES, Thomas
1983 – *Networks of power. Electrification in Western Society, 1830-1930*. Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- IANNI, Octávio.
1997a – *A Sociologia numa Época de Globalismo*. In: FERREIRA, Leila (org.). *A sociologia no horizonte do século XXI*. São Paulo: Boitempo Editorial.
1997b – *Teorias da Globalização*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
1995 – *O Labirinto Latino Americano*. Petrópolis: Vozes.
- JAIME JUNIOR, Pedro.
2002 – *Um texto, múltiplas interpretações: Antropologia Hermenêutica e Cultura Organizacional*. In: *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 42, n. 4.
2001 – *O Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais: notas etnográficas sobre um encontro de saberes*. In: *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 3.
1998 – *Etnografia, antropologia e o universo organizacional*. In: *Revista Antropológicas*, Ano III, Vol. 7, Recife: Programa de Pós-Graduação em Antropologia da UFPE.
1996 – *Ligações perigosas: breves reflexões sobre as relações entre antropologia e administração*. In: *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4.
- JAMESON, Fredric.
1984 – *Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism*. London: New Left Review 146: 53-92.
- KUHN, Thomas
1978 – *A Estrutura das Revoluções Científicas*. 2ª edição, São Paulo: Editora Perspectiva.
- LASH, Scott. e URRY, John.
1987 – *The End of Organized Capitalism*. New York: Oxford.
- LATOUR, Bruno.
2001 – *A Esperança de Pandora*. Bauru, São Paulo: EDUSC.
2000 – *Ciência em Ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: UNESP.
1987 – *Science in Action*. Cambridge, Massachusetts. USA: Harvard University Press.
- LE GOFF, Jacques.
1990 – *História e memória*. São Paulo: Unicamp.

- L'ESTOILE, Benoît; NEIGBURG, Frederico; SIGAUD, Lygia
 2002 – Antropologia, impérios e estados nacionais: uma abordagem comparativa. In:
 L'ESTOILE, Benoît; NEIGBURG, Frederico; SIGAUD, Lygia(orgs.) *Antropologia,
 Impérios e Estados Nacionais*. Rio de Janeiro: FAPERJ.
- LOPES, José Sérgio Leite.
 1988 – A Tecelagem dos Conflitos de Classe Na Cidade das Chaminés. São Paulo/Brasília:
 Marco Zero/CNPq, 623 p.
 1987 – Cultura e identidade operária. Rio de Janeiro: Museu Nacional.
 1978 – O fetichismo do salário e suas revelações. In: *O vapor do diabo: O trabalho dos
 operários do açúcar*. 2ª.Edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra. pp. 99-149.
- LOPES, José Sérgio Leite, ALVIM, Rosilene.
 1994 – Transformações Políticas de Uma Militância Religiosa: A Geração Jocista de Uma
 Cidade Operária do Nordeste Brasileiro. *Antropologia Social, Comunicações do
 PPGAS*, Rio de Janeiro, v. n. 4, n. nov, p. 111-137.
- MANFROI, Olívio.
 1975 – A Colonização Italiana no Rio Grande do Sul: implicações econômicas, políticas e
 culturais. Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro.
- MARCUSE, Herbert.
 1973 – A Ideologia da sociedade industrial: O homem unidimensional. Rio de Janeiro: Zahar.
- MARX, Karl.
 1983 - O capital: crítica da economia política. In: *Os Economistas*, São Paulo: Abril Cultural.
- MASCARENHAS, André.
 2002 – Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração
 de empresas. In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n.º 2. São Paulo:
 FGV.
- MAUSS, Marcel.
 2001 – Ensaio de Sociologia – Coleção Estudos 47 Marcel Mauss. São Paulo: Perspectiva.
 1972 – Sociologia Política. La nación y el internacionalismo. In: *Sociedad y Ciencias
 Sociales*. Barcelona: Barral Editores.
 1969 – “La Nation”, in: *Œuvres (vol.3), Cohésion sociale et divisions de la sociologie*, col. Le
 Sens Commun. Paris: De Minuit.
- MIYOSHI, Masao
 1996 – A Borderless World? From Colonialism to Transnacionalism and the Decline of the
 Nation-State. In: Rob Wilson & Wilmal Dissanayake (orgs.), *Global/Local. Cultural
 Production and the Transnational Imaginary*. Durham, Londres: Duke University.
- MOREIRAS, Alberto
 2001 – *A Exaustão da Diferença: A política dos estudos culturais latino-americanos*. Belo
 Horizonte: UFMG.
- OLIVEIRA, Roberto C.
 2000 – *O trabalho do antropólogo*. 2ª edição, São Paulo: UNESP.
 1976 – *Identidade, Etnia e Estrutura Social*, São Paulo: Pioneira.

- OLIVEIRA, Roberto C. & RUBEN, Guillermo R. (orgs.)
1995 – *Estilos de Antropologia*. São Paulo: Unicamp.
- ORTIZ, Renato.
2005 – A supremacia do inglês e as Ciências Sociais (mimeo).
1986 – *Cultura brasileira e identidade nacional*. São Paulo: Brasiliense.
- PAGLIA, Camille.
1993 – *Personas Sexuais: arte e decadência de Nefertite a Emile Dickinson*. São Paulo: Schwarcz Ltda.
- PÊCHEUX, Michel.
1995 – *Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio*. Campinas: UNICAMP.
- PEIRANO, Mariza
2001 – O dito e o feito: ensaio de antropologia dos rituais. Coleção Antropologia da Política. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
1995 – A favor da Etnografia. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- PESAVENTO, Sandra J.
1990 – O cotidiano da República: elites e povo na virada do século. 1. edição. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS.
- PICCOLO, Helga I. L.
1989 – O Partido Republicano Rio-Grandense e os alemães no Rio Grande do Sul. In: *SIMPÓSIO DE HISTÓRIA DA IMIGRAÇÃO E COLONIZAÇÃO ALEMÃ NO RIO GRANDE DO SUL (5)*. Anais do Simpósio. São Leopoldo, p.21-36.
- PRADO JUNIOR, Caio.
1972 – A Revolução Brasileira. São Paulo: Brasiliense.
1942 – Formação do Brasil Contemporâneo. São Paulo: Martins.
- PRIES, Ludger
2001 – *New Transnational Social Spaces*. London: Routledge.
- PRIGOGINE, Ilya
1996 – O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: Unesp.
- PRIGOGINE, Ilya e STENGERS, Isabelle.
1979 – *La nouvelle alliance: métamorphose de la science*. Paris: Gallimard.
- RAMOS, Alcida Rita.
1993 – Nações Dentro da Nação: Um Desencontro de Ideologias, In: *Série Antropologia*, n. 147, Brasília: UNB. Republicado em Zarur, G. (Org.) *Etnia e Nação na América Latina*, pp. 79-87. Washington: OEA, 1996.
- RENAN, Ernest.
1992 – *Qu'est-ce q'une nation*. Paris: Presses Pocket.
- RIBEIRO, Darcy.

1997 – O povo brasileiro. 2ª edição, São Paulo: Companhia das Letras.

RIBEIRO, Gustavo.

2000 – Cultura e Política no Mundo Contemporâneo. Brasília: UNB.

1997 – A Condição da Transnacionalidade. Série Antropologia. Brasília: UNB.

ROBERTSON, Roland.

1999 – Identidade Nacional e Globalização: Falácias Contemporâneas. In: Barroso, João (coord). *Globalização e Identidade Nacional*. São Paulo: Atlas.

RODMAN, Margareth C.

1992 – Empowering Places: Multilocality and Multivocality. Arlington: American Anthropologist 94(3): 640-656.

RODRIGUES, Léa.

2001 – Banco do Brasil: Crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do estado brasileiro. Tese de Doutorado. UNICAMP.

RODRIGUES, Madiana.

2001 – Comportamento Organizacional: o trabalho como prática sensível de troca. In 25º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. CD-ROM. Campinas.

2000a – Investigando o Imaginário entre aeronautas e aeroviários. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, (dissertação de mestrado em Antropologia Social).

2000b – Relações entre o universo simbólico e as práticas cotidianas do trabalho: um estudo em empresas aéreas brasileiras. In 24º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. CD-ROM. Florianópolis.

RUBEN, Guilherme.

1999 – O nacional no mercado internacional: empresários e globalização. In: Kirschner, Ana, Gomes, Eduardo (Orgs.). *Empresas, empresários e sociedade*. Rio de Janeiro: Sette Letras.

1995a – Culture et gestion des entreprises au Brésil – une étude comparative. (mimeo). (Colloque International Entreprises et Sociétés: enracinement, mutations et mondialisation. Montréal, École des Hautes Études Commerciales).

1995b – Empresários e globalização: Prolegômenos de uma metodologia antropológica de compreensão e ação. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, num. 28, Ano 10, São Paulo: ANPOCS.

1994 – As identidades e nacionalidades latino-americanas no contexto transnacional, In: *Etnia e Nação na América Latina*, vol.1, Colección INTERAMER, Washington: Zarur.

1992 – Teoria da identidade na antropologia – um exercício de etnografia do pensamento moderno. In: Corrêa, Mariza & Laraia, Roque (orgs.) *Roberto Cardoso de Oliveira: homenagem*. Campinas: Unicamp/IFCH.

1986 – Teoria da Identidade – uma crítica. In: *Anuário Antropológico 86*, Brasília. UNB.

1984 – O que é nacionalidade. São Paulo: Brasiliense.

RUBEN, Guilherme, LUCIO, Carlos F.

1996 – Realidade empresarial através de metáforas míticas. Investigando o estilo nacional nas organizações brasileiras através de narrativas de caráter mitológico. In: *Anais do V Congresso Latinoamericano de Sociologia do Trabalho*, Águas de Lindóia.

- RUBEN, Guillermo R., SERVA, Maurício, CASTRO, Marco L.
1996 – Resíduos e complementariedade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia. In: *Revista de Administração Pública*, n.º 3, vol. 30, Rio de Janeiro: FGV.
- SAHLINS, Marshall
1997a – “O ‘pessimismo sentimental’ e a experiência etnográfica: porque a cultura não é um ‘objeto’ em via de extinção (parte I). In: *Mana – Estudos de Antropologia Social*, Museu Nacional. Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, UFRJ.
1997b – “O ‘pessimismo sentimental’ e a experiência etnográfica: porque a cultura não é um ‘objeto’ em via de extinção (parte II). *Mana – Estudos de Antropologia Social*, Museu Nacional. Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, UFRJ.
1993 – "Goodbye to Tristes Tropiques: Ethnography in the Context of Modern History". In: *Journal of Modern History*, 65:1-25.
1990 – Ilhas de História. Rio de Janeiro: Zahar.
1988 – “Cosmologias do Capitalismo: O Setor Trans-Pacífico do ‘Sistema Mundial’”. In: *Anais da XVI Reunião Brasileira de Antropologia*. Campinas, SP, pp. 47-106.
1979 – Cultura e Razão Prática. Rio de Janeiro: Zahar.
1974 – “A primeira sociedade da afluência”. In: Carvalho, E. A. - *Antropologia Econômica*. S. Paulo: C.Humanas Ltda.
- SANTOS, Wanderlei.
1979 – Cidadania e Justiça. Rio de Janeiro: Campus
- SCHUMPETER, Joseph.
1984 – Capitalismo, socialismo e democracia. Trad. port., Rio de Janeiro: Zahar.
1983 – Histoire de l’analyse économique. Paris: Gallimard, 3 vol. (1 edição inglesa).
1982 – A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Abril Cultural.
- SOUZA SANTOS, Boaventura.
2002 – A Globalização e as Ciências Sociais. 2ª. Edição. São Paulo: Cortez.
2000a – A crítica da razão indolente: contra do desperdício da experiência. São Paulo: Cortez.
2000b – Pela mão de Alice. São Paulo: Cortez.
1993 – Modernidade, identidade e cultura de fronteira. *Tempo Social, USP*, v.5, nº 1-2.
- STRAUSS, Claude-Lévi
1973 – Antropologia Estrutural. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- TELLES, Leandro.
1974 – Do Deutscher Hilfsverein ao Colégio Farroupilha - 1858 / 1974 Porto Alegre: Associação Beneficente Educacional/ABE.
- THIESSE, Anne-Marie.
2000 – A criação das identidades nacionais. Lisboa: Temas e Debates.
- TODOROV, Tzvetan.
1989 – Nous et les Autres. La Réflexion Française sur la Diversité Humaine. Paris: Seuil.
- TOURAINÉ, Alain
2003 – Podemos viver juntos? Iguais e diferentes. 2ª Edição, Petrópolis, RJ: Vozes.

TURNER, Victor
1982 – From Ritual to Theatre: The Human seriousness of Play. New Yourk: Performing Arts Journal.
1978 – Dramas, Fields and Metaphors – Symbolic action in human society, EUA: Cornell University.
1974a – O processo ritual. Petrópolis: Vozes.
1972 – Schism and continuity in an African society: A study of Ndembu village life. Manchester, England: Manchester University Press.

VELHO, Gilberto.
1995 – Memória, Identidade e Projeto. In: *Projeto e metamorfose: Antropologia das sociedades complexas*. Rio de Janeiro: Zahar.

WALLERSTEIN, Immanuel
2001 – A reestruturação capitalista e o sistema mundo. In: *Globalização excludente: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial*. 3ª. Edição, Gentili, Pablo (org). Petrópolis: Vozes.

WIARDA, Howard.
1983 – O modelo cooperativo na América Latina e a Latino-Americanização do Estado Unidos, Petrópolis: Vozes.

WINNER, Langdon.
2002 - La Baleine et le réacteur. A la recherche des limites au temps de la haute technologie, Paris: Descartes & Cie.
1999 – Do artefacts have politics? In: *The social shaping of technology*. Editado por Mackenzie e Wajcman. Buckingham. Great Britain : Open University Press.

WRIGHT, Susan.
1994 – Culture in anthropology and organizational studies. In: *Anthropology of organizations*. London: Routledge.

VELHO, Gilberto.
1988 – Memória, identidade e projeto. Tempo Brasileiro (Identidade e Memória), n.95, outubro.
1980 – O antropólogo pesquisando em sua cidade: sobre conhecimento e heresia. In: Velho, G. (coord.) *O Desafio da Cidade: novas perspectivas para a Antropologia Brasileira*. Petrópolis:Vozes, p. 13-21.
1978 – Observando o familiar. In: NUNES, E. de O. *A aventura sociológica: objetividade, paixão, improviso e método na pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar, p.36-46.

ZWEIG, Stefan.
1941 – Brasil: Pais do Futuro. Rio de Janeiro: Guanabara.

BIBLIOGRAFIA ESPECÍFICA:

ABREU Jr., Theophilo E. de.
1999 – Nas Asas da Panair. Rio de Janeiro: Theophilo E. de Abreu Jr.

ANDERSON, Dole A.
1979 – Aviação comercial brasileira. João Pessoa: UFPB.

- BARBOSA, Nair Palhano.
1996 – Nas asas da História. Lembranças da PANAIR do Brasil. Rio de Janeiro: Agir.
- BARROS, Henrique.
2003 – Santos Dumont e a invenção do vôo. Rio de Janeiro: Zahar.
- BASTOS, Paulo de Mello.
1998 – Salvo Conduto. Rio de Janeiro: Garamond.
- BERTA, Ruben
1957 – Um gaúcho plantou a bandeira em Nova York. São Paulo: Revista Visão.
- BONDER, Juarez.
1998 – Política em Segurança do Trabalho. Curso de Especialização em Gestão Empresarial para Executivos. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre.
- BORDINI, Rubens.
1999 – Vida de Aviador. Porto Alegre: Age.
1996 – Céus Desconhecidos. Porto Alegre: Magister.
- BRANDÃO, Nadja
1994 – “A fundação da Varig no período republicano e positivista do chimango Borges de Medeiros”. Porto Alegre: IFCH/PUC/RS, (mimeo).
- CASTRO, Manuel Cabral de.
1988 – Os anjos da guarda vão à luta: um estudo de caso da greve dos comissários de vôo da Vasp de 1986. São Paulo: FIPE.
- CHADEAU, Emmanuel.
1996 – Le rêve et la puissance: l’avion et son siècle. Paris: Fayard.
- COELHO, Rodrigo.
2003 – Impactos da desregulação do setor aéreo comercial sobre os trabalhadores: Uma análise dos casos brasileiros norte-americanos. Campinas: PPGE/Instituto de Economia/UNICAMP (Dissertação, Mestrado em Economia).
- CROUCH, Tom.
1990 – *The bishop boys: a life of Wilbur and Orville Wright*. Nova York: W.W. Norton.
- D’ACRI, Vanda.
1992 – Volere Volere: A Saúde do Aeronauta. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Aeronautas.
- FAY, Claudia Musa.
2001 – Crise nas alturas: a questão da aviação civil (1927-1975). Porto Alegre: PPGH/IFCH/UFRGS (Tese de doutorado em História).
- GONÇALVES, Jussara.

1987 – Ruben Berta: A Experiência de Socialização através de uma Fundação de Funcionários. (Dissertação de Mestrado em Sociologia, PUC/RGS).

GRAS, Alain & all.

1991 – Le Pilote, le contrôleur e l'automate. Édition de l'IRIS. Paris.

1994 – Face à l'automate: le pilote, le contrôleur et l'ingénieur, Publications de la Sorbonne, Paris.

HOPPENHEIMER, T.A.

1995 – Turbulent skies: the history of commercial aviation. New York: John Wiley & Sons Inc.

KNIPPLING, Geraldo.

1997 – Falando de avião. Porto Alegre: Edição do Autor.

MACIEL Jr. Francisco Antunes.

1962 – Reportagem “A Varig”. Correio do Povo, Porto Alegre.

1931 – Relatório sobre a subvenção concedida à Varig, de 23 de outubro de 1931. Publicado no jornal, *A Federação*, Porto Alegre, em 11 de novembro de 1931.

MOURA, Nero.

1996 – Um vôo na História. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

MEYER, Otto Ernest.

1963 – Autobiografia. Acervo do Museu da Varig, 1º de maio.

1962 – Dados a respeito da criação e fundação da VARIG, com vista ao 35º aniversário da Porto Alegre: Pioneira.

1962b – Reportagem: Sobre a história da Varig (resumo de acontecimentos). Correio do Povo, 5 de abril. Porto Alegre.

1957 – “Após 800 visitas e 40 conferências nasceu a Aviação comercial do Brasil”. Jornal Hoje, Porto Alegre, 27 de julho de 1957.

1941 – Carta de Desligamento. Acervo Museu da Varig.

1931 – Trecho da carta de agradecimento enviada pela Varig para Antunes Maciel, Secretário do Estado de Porto Alegre, em 27/10/1931.

1927 – Reportagem: A navegação Aérea no Brasil. Correio do Povo, 20 de janeiro. Porto Alegre.

MONTEIRO, Cristiano Fonseca.

2000 – A trajetória da Varig do Nacional desenvolvimentismo ao consenso neoliberal: estudo de caso sobre as relações entre empresa e sociedade. Rio de Janeiro: PPGSA/IFCS/UFRJ (Dissertação, Mestrado em Sociologia).

2004 – A dinâmica política das reformas para o mercado na aviação comercial brasileira (1990-2002). Rio de Janeiro: PPGSA/IFCS/UFRJ (Tese, Doutorado em Sociologia).

MONTENEGRO, Gabriele Camile de Almeida.

1999 – A aviação, sua evolução histórica com ênfase para a Varig: Uma impulsionadora do turismo mundial. Porto Alegre:FACEAS/UPIS (Monografia do Curso de Turismo).

PEREIRA, Aldo.

1995 – Memória do Sindicato Nacional dos Aeronautas: sua vida, suas lutas — 1942/1979. Rio de Janeiro: SNA.

1987 – Breve história da aviação comercial brasileira. Rio de Janeiro: Europa Empresa Gráfica e Editora.

1966 – Aviação Comercial Brasileira: Asas Cortadas. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

SMITH JUNIOR, Clyde.

1992 – *Trampolim para a vitória*. Natal: Universitária da UFRN.

SCHMIDT, Ângela e CHRISTENSEN.

1985 – *O Caso VARIG*, Central Brasileira de Casos. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ.

SMIDT, Hélio.

1985 – Os vôos da Varig. Revista Senhor, São Paulo.

SONINO, Guido.

1995 – *Depois da Turbulência: a aviação comercial brasileira aprende com suas crises*. São Paulo: APVAR.

SOUZA, Sérgio de Oliveira.

2003 – *Sistemas de Movimento Aeroviário, Organização do Território e Metropolização em Brasília*, dissertação de mestrado, defendida no Departamento de Geografia, da UNB.

STEPANSKI, João.

2000 – Tempos de aviador e outras idades. Porto Alegre: J.Stepanski.

VILLAS-BÔAS, Paulo

2000 – APVAR, 40 anos. Rio Grande do Sul: PUC.

VILLAS-BÔAS, Paulo, ARRETCHE, Zaira.

2001 – Trajetória de Piloto: do imaginário ao real. Porto Alegre: Gráfica Pallotti.

WAINER, Samuel.

1989 – Minha razão de viver, Rio de Janeiro: Record.

XAUSA, Maria Regina

1993 – A importância das instituições e o desafio à liderança institucional – o caso VARIG. Dissertação de Mestrado em Administração, UFRGS.

MATERIAIS INSTITUCIONAIS

A Brief History of Varig – Caderno institucional comemorativo aos 64 anos da empresa. Rio de Janeiro: 1991.

ALICE KLAUS. Informativo Aerus, n.39, jan./mar. 1991.

BOLETIM INFORMATIVO – Museu VARIG – 1979/1991

Caderno institucional comemorativo aos 40 anos da Fundação Ruben Berta.1985.

De homens a ideais: os cinquenta anos da Fundação Ruben Berta –Prêmio. São Paulo: 1996.

ELOS – FRB-Par – Órgão Informativo da Fundação Ruben Berta – período de 2000/2004.

FLIGHT ENGINEER (1996). *Órgão de divulgação dos Mecânicos de Vôo da VARIG*. Ano 25, n.º 80, Rio de Janeiro: Nova Equipe.

ÍCARO – Revista Interna da VARIG – período de 1956/1959.

Jornal Ícaro – Publicação interna da S.A. Empresa Viação Aérea Rio Grandense – VARIG – período de 1961/1963.

O nosso Boletim GEFUVAR. Órgão Informativo do Grêmio Esportivo da Fundação de Funcionários da Varig. Publicação Mensal. Nrs. 01-20, 1957 – 1959. Publicação Interna. Revista 3 Américas – Revista trimestral de turismo, publicada pela S.A. Empresa Viação Aérea Rio Grandense – Varig – período de 1957/1961.

Revista Ícaro (Revista de Bordo), anos de 1995 a 2004.

Revista Rosa dos Ventos – órgão de publicação mensal dos funcionários VARIG – período de 1966/1999.

VARIG desde 1927 aos dias de hoje. Folheto sobre a história da empresa distribuído no Museu da Varig. Porto Alegre: 1987.

Varig Brasil: Uma estrela brasileira – Caderno institucional comemorativo aos 70 anos da empresa. Action Editora. Rio de Janeiro: 1997.

Varig 1927-2002 – Caderno institucional comemorativo aos 75 anos da empresa. Ed. Globo Cochrane. Rio de Janeiro: 2002.

Varig 75 anos: Histórias de viagem – Caderno institucional comemorativo aos 75 anos da empresa. Gráfica IPSI. Rio de Janeiro: 2002.

RELATÓRIOS INTERNOS

1994/2005 – Relatórios Anuais da Varig.

1991 – Relatório anual da Fundação Ruben Berta.

1991 – Relatório Social da Superintendência de Treinamento e Desenvolvimento Pessoal.

1964 – Relatório do Colégio Deliberante da Fundação de Funcionários da VARIG.

1952 – 9º Relatório do Colégio Deliberante da Fundação de Funcionários da VARIG.

1945 – Relatório sobre os negócios da Sociedade Anônima Empresa de Viação Aérea Rio-Grandense – VARIG. Correio do Povo, Porto Alegre, 24/10/1945.

1933 – Relatório anual da Varig.

PERIÓDICOS

COELHO, Edílson; BRASIL, Sandra. “Nas asas da fusão, união entre TAM e Transbrasil e o primeiro lance da reestruturação da aviação comercial brasileira” in: *Revista Veja*, São Paulo, edição de 3 de maio de 2000. Seção Economia e negócios.

COTTA, Elaine. “O governo quebra todo mundo”. *Revista Isto é Dinheiro*, n.436, edição de 25 de janeiro de 2006.

FELINTO, Marilene. “A Varig, a TV a Cabo e a Enganação da Propaganda”. *Revista Caros Amigos*, n.76, Ano VII, julho de 2003.

Folha de São Paulo. “Autor de hits da Varig fala sobre a companhia”. 30/04/2006.

FURLAN, Luiz. “SOS aviação: A história secreta que uniu Varig e TAM como primeiro passo para a fusão”. *Revista Isto é Dinheiro*, nº 285, 12 de fevereiro, de 2003.

Jornal “*Correio do povo*”. Reportagem: Um aparelho de radiotelefonia para o Correio do povo”. In: *Porto Alegre*, 15 jul. 1924. p. 4.

Jornal “*O globo*”. “A vingança de Santos Dumont”, 18 de dezembro de 2003.

Jornal “*O PAIZ*”, Rio de Janeiro, 19 de janeiro de 1927.

Jornal “*Vespertino Independente de Porto Alegre*”, 9 de abril de 1934.

Luís Nassif. “Governo Magnânimo” , in: *Jornal do Comércio*, 18 de agosto de 1994.

Playfair, Guy. *From Santos Dumont to Ruben Berta: sixty years of Brazilian aviation, “Brazilian Business”*, julho de 1965.

Revista Conjuntura Econômica, fevereiro de 1951.

Revista Exame. Edição de agosto de 1994.

Revista Exame. “*Maiores e Melhores*”. Edição Especial, setembro de 1990.

Revista Observador Econômico. Edição de novembro de 1957.

Revista Playboy, “*Os deliciosos aviões da Varig*”, ano 32, n. 375, pgs. 100 a 119, setembro de 2006.

Ricardo Semler. “*A concordata Branca da Varig*”, publicado na *Folha de São Paulo*, em 21 de agosto de 1994.

Ricardo Semler. “*Falta Privatizar a Varig*”, in: *Folha de São Paulo*, 26 de março 1992.

SCHWOB, Liliane. “Uma caneta muito cobiçada”. *O Globo*, Rio de Janeiro, 4 de março de 1991.

OUTRAS FONTES

Anuários Estatísticos do Transporte Aéreo – DAC, 1990 – 2004.

Atlas Histórico Brasil, Império e República. São Paulo: Grupo de Comunicação Três S/A.

BAGGIO, Graziella. *Of. Pres.-219/2003*. Disponível em: www.aeronautas.org.br/express/03_07_3/_oficio219.htm . Acesso em: 28/08/2003.

BAGGIO, Graziella. *Vôo solo da Varig: Basta vontade política*. Disponível em www.aeronautas.org.br/express/03_08_18_ddxtr34.htm . Acesso em:28/08/2003.

BORDINI, R. A. Rodrigues. *O transporte aéreo*. Disponível em: < www.aeronautas.org.br >. Acesso em: 13/09/2003.

BRASIL. Lei n.º 7183 de 05 de abril de 1984. Regula o exercício da profissão de aeronauta e dá outras providências. *Mensário de Legislação da Aeronáutica*, Rio de Janeiro, p.7, 30 abr. 1984. BMA 133-4.

Decreto Lei N.4.880, de 23 de outubro de 1931, Porto Alegre.

Entrevista com Sabrina Knop e Patrícia Kreuzburg, concedida no dia 15 de setembro de 2006, no Bate Papo UOL, ao vivo, pela Internet.

Reportagem Rádio Pan, 03 de agosto de 2006. Jornalista: Décio Clemente.

Revista Aérea Condor, Ano II, nº 03, Abril de 1930.

Serviço Aéreo Condor, Ano I, nº 05, Dezembro de 1929.

Sindicato Condor Ltda: 10 años Condor en Sudamerica. 1927-1937. Caderno institucional comemorativo dos 10 anos do Sindicato Condor.

A N E X O S

ANEXO 1: MAIL FUNCIONÁRIA PARIS (2005)

PARA A VARIG !!!

EU VÔO HÁ QUASE OITO DÉCADAS PELO BRASIL E PELO MUNDO. SOU RECONHECIDA MUNDIALMENTE PELA MINHA EXCELÊNCIA OPERACIONAL, PELO MEU ALTO PADRÃO DE SERVIÇOS E PELA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DE MEUS FUNCIONÁRIOS.

ME TRANSFORMEI EM SÍMBOLO NACIONAL, UMA ESTRELA BRASILEIRA NOS CÉUS DE TODOS OS CONTINENTES. SOU VISTA COM ADMIRAÇÃO A CADA NOVA DECOLAGEM.

**QUE ORGULHO QUE SINTO QUANDO UMA CRIANÇA APONTA PARA MIM LÁ NO ALTO E GRITA:
- AVIÃO !!!**

FAÇO PARTE DAQUELA VIAGEM TÃO SONHADA, TRANSPORTO O PROGRESSO E OS NEGÓCIOS QUE DECOLAM NOSSA ECONOMIA. SOU A VOLTA ANTECIPADA AO LAR APÓS UMA LONGA VIAGEM AO EXTERIOR.

SOU DO BRASIL, NÃO SÓ NA ASSINATURA DO NOME, COMO PRINCIPALMENTE NO CORAÇÃO.

NÃO SOU MOCINHA NOVA, MAS QUEM DISSE QUE EU NÃO TENHO MEUS ENCANTOS. ALIÁS, HOJE ESTAREI UM ANO MAIS VELHA.... OU MELHOR, UM ANO MAIS EXPERIENTE TENHO ME SENTIDO UM POUCO MAL ULTIMAMENTE, MAS TENHO GARRA, PAIXÃO E CAPACIDADE PARA SUPERAR ESTE MOMENTO.

POR ISSO MESMO VOU COMEMORAR ESTA DATA COM A FELICIDADE DE QUEM SABE QUE O AMANHÃ SERÁ MELHOR, E QUE O MEU FUTURO SERÁ AZUL, COMO O MEU CÉU.

COMEMORE COMIGO, VOCÊ FAZ PARTE DA MINHA HISTÓRIA!

- AUTOR DESCONHECIDO -

E-mail impresso e entregue, pessoalmente, por uma funcionária da Varig Paris (2005). Ela recebeu e repassou a correspondência para o endereço eletrônico de diversos variguanos da sua base, com a seguinte mensagem:

“Prezados Colegas,

Quem disse que não há mais poesia no mundo do trabalho está fora da realidade..... está bem escondida isso sim, mas que ela existe, disso tenho certeza.

Grande abraço.

Maria.”

(O final do *mail* era composto pela imagem de duas aeronaves da Varig, uma em pleno vôo, carregando a pintura exclusiva que acompanhava os jogos da Seleção Brasileira, e outro, em procedimento de pouso, com o símbolo da Rosa dos Ventos, e a assinatura, Varig – Brasil, na fuselagem.)

ANEXO 2: CARTA DE UM EX-DIRIGENTE DA VARIG AO SINDICATO

À

Sr^a Graziella Baggio

Presidente do Sindicato Nacional dos Aeronautas

Rio de Janeiro

POA, 9 de maio de 2003.

Cara Senhora,

Sou um aeronauta aposentado. Trabalhei 45 anos na Varig, onde fui piloto, diretor e vice-presidente.

Estou atualmente com 82 anos de idade. Como ex-participante da família aeronauta / aeroviária, não posso deixar de preocupar-me com o estado atual da aviação brasileira e por isso, elaborei o comentário que segue abaixo, que representa um ponto de vista sobre o que ocorre atualmente na área aeronáutica, que talvez lhe possa ser útil em sua elogiável atuação junto aos que decidirão os nossos destinos.

Aproveito a oportunidade para cumprimentá-la muito atenciosamente, desejando sucesso em seus empreendimentos.

Seu,

Rubens Aurélio Rodrigues Bordini

Aeronauta aposentado e escritor.

O TRANSPORTE AÉREO

O transporte aéreo de pessoas e cargas é uma indústria muito cara, a tal ponto de que se não houver uma administração muito eficiente e atenta, ela corre o risco de facilmente tornar-se deficitária. Com os preços de hoje em dia, quase que em sua totalidade em moeda forte, a tarifa cobrada dos usuários só cobre a despesa se os aviões estiverem praticamente lotados. E não adianta elevar as tarifas, pois assim os passageiros e cargas desaparecem e a coisa fica pior do que antes.

Uma empresa aérea necessita ter uma estrutura por demais dispendiosa, já que a tecnologia moderna assim o exige em termos de eficiência, pontualidade, segurança, confiabilidade e outras coisas mais. A manutenção em boa forma, de uma frota de aviões a jato modernos, requer pessoal muito bem treinado e em grande quantidade, pois os serviços funcionam 24 horas por dia e um avião não pode voar menos de 10 ou 12 horas por dia sob pena de ser deficitário. O preço dos aviões hoje é tão caro que as empresas não têm mais condições de comprá-los, como acontecia antigamente. São obrigadas a arrendá-los a preços astronômicos e em dólares, quando, como é o caso da aviação brasileira, boa parte das receitas é em reais.

Uma empresa como a VARIG, da qual eu fiz parte quase cinqüenta anos, mantém um centro de treinamento para tripulações que custa uma fortuna, com seus simuladores de vôo (vários!) custando muitos milhões de dólares e gente especializada de elevado padrão. O treinamento de pilotos nos próprios aviões tornou-se tão caro, desde o advento dos jatos, que os simuladores tornaram-se indispensáveis. Se um avião, para ser rentável, tem que voar 10 ou 12 horas por dia e ficar algumas horas restantes à disposição da manutenção, não é mais possível dispor das aeronaves para treinamento local dos tripulantes, mesmo porque o consumo de combustível é enorme. É aí que entram os simuladores, a despeito de seus preços exorbitantes.

Há também o seguro. Todos os aviões têm que ser segurados em dólares. Um avião parado representa custo de várias origens, mas também do seguro. Por isso, eles têm que voar bastante para que possam cobrir os gastos, mas sua rentabilidade depende, também, da afluência de passageiros, o que é algo sujeito “a chuvas e trovoadas”, pois basta que haja um ato terrorista em qualquer parte do mundo, uma gripe / pneumonia na Ásia, para que o fluxo de passageiros e, conseqüentemente, de receita, caia a níveis desastrosos.

A tarefa de proporcionar assentos a bordo de aviões à disposição dos usuários é crítica, penosa, delicada, complexa, dependendo de mil fatores para ser vitoriosa em termos econômicos, de eficiência e de segurança. E isso é um fenômeno mundial, pois como podemos constatar pelas notícias que ouvimos e vemos, todo o transporte aéreo do globo está, de uma forma ou de outra, em crise. Vejam-se, por exemplo, as duas maiores empresas do mundo, as americanas American e United que, segundo é noticiado, estão à beira da falência. Produzir e vender assentos a bordo de aviões é muito difícil e dispendioso. Não é como fabricar e vender sabonetes ou enlatados. Qualquer avião moderno de transporte precisa ter uma lotação mínima de 70% ou mais por conta de sua capacidade, para que o vôo se pague. Voar com menos passageiros do que isso é ter prejuízos na certa, é como vender laranjas por menos do que elas custaram. Quanto mais laranjas forem vendidas, maior será o prejuízo.

E afinal, por que tudo isso? O transporte aéreo é mais viável? Como se explica que há algumas décadas ele era viável e agora parece não mais o ser? Creio que a explicação é a seguinte; com o avanço da tecnologia e o aumento da complexidade da estrutura do transporte pelo ar, os preços de tudo que lhe diz respeito tornaram-se tão elevados que a remuneração tarifária não consegue mais cobrir os custos. E não adianta aumentar a tarifa, pois assim menos gente voará e, de novo, estaremos deficitários. E qual é então a solução para esse problema? Vai o mundo abrir mão, progressivamente, dessa vasta rede de linhas aéreas que se entrelaçam por todos os continentes e oceanos?

Pode o mundo de hoje dispensar o transporte aéreo? Certamente que não.

Penso que a indústria do transporte aéreo terá que ser encarada, pelos governos e populações do mundo, de outra maneira. Penso que o povo, ou melhor, os contribuintes terão de ajudar a pagar o custo do transporte aéreo, mesmo que não sejam usuários do mesmo, em benefício de todos. O transporte aéreo é essencial para o desenvolvimento dos povos e o contribuinte que estiver ajudando seu elevado custo, estará, direta ou indiretamente, fazendo algo em benefício do país onde vive e de si próprio.

Deveremos fazer com o transporte aéreo o que fazemos com, por exemplo, o transporte rodoviário. Este depende da existência de estradas e estas são construídas, em última análise, com o dinheiro do contribuinte, independente deste usar ou não as rodovias. Mas ele se

beneficia indiretamente da existência da estrada, pois ela representa para todos nós progresso, comunicação, transporte do que precisamos.

Acho que o transporte aéreo, particularmente, no Brasil terá que ser ou estatal ou para-estatal. Acho que ele sobreviverá se todo o povo brasileiro contribuir para tal. Aliás, isso já existiu, com sucesso, no Brasil. Lá pelo ano de 1960, o Governo criou o que chamou de RIN (Rede de Integração Nacional). Todas as empresas mantinham linhas para o interior, para lugares onde não havia rentabilidade auto-sustentável, que eram subvencionadas pelo Ministério da Aeronáutica com uma taxa por quilômetro voado. Todo mundo vivia feliz e contente e o interior ganhou comunicação indispensável e que não existia antes, aeroportos, estações de rádio e radiofaróis. Houve casos em que o avião chegou antes do automóvel. As pessoas nunca tinham visto um automóvel e já conheciam o avião!

Segundo cálculos que fiz, considerando um avião básico, tipo Boeing 737, houve um encarecimento nos últimos 50 anos nos preços dos aviões de 50.000% , ao passo que as tarifas se conservaram em níveis moderados, não tendo subido nem uma fração dessa porcentagem. Como será possível, então, pagar os custos do transporte aéreo, hoje em dia, com tarifas que não espelham a realidade dos fatos? A meu ver, somente com o apoio financeiro de toda a massa populacional de um país.

Penso que o futuro nos reserva, em termos de transporte aéreo mundial, uma situação mais ou menos com o seguinte conteúdo; uma grande e única empresa transportadora na América do Norte (incluído México e Canadá), estatal ou para-estatal sob a forma, talvez de associação de governos, uma outra, idem, no Mercado Comum Europeu, outra na Ásia, talvez incluindo a Rússia, a China, o continente Africano e a Austrália e uma, finalmente, constituída por governos ou empresas latino-americanos. E tudo isso sustentado, em última análise, digamos 60%, pelos usuários, através da tarifa e os restantes 40% pela população mundial.

No Brasil, como em outros países, podemos raciocinar em termos semelhantes aos que fazemos com relação às Forças Armadas. Quem paga as despesas de nossas Forças Armadas? Quem paga os aviões da FAB, as embarcações da Marinha e os tanques do Exército? O povo, não há dúvidas. São despesas previstas em orçamento, respaldadas pelos impostos que os contribuintes pagam. E qual a razão que leva os contribuintes a pagarem essas contas? É o fato indiscutível que as Forças Armadas são necessárias, indispensáveis. E elas não produzem

qualquer receita, não fabricam qualquer produto para vender a consumidores e a ajudar a pagar seus custos.

Ora, o transporte aéreo, particularmente, numa nação como o Brasil, de longas distâncias, de enorme território e de carência de outros meios de transporte em geral, é absolutamente indispensável. Alguém tem que ser responsável por sua existência e funcionamento harmônico, sob pena do país entrar em algum tipo de colapso. Mas, como nós estamos constatando pelo mundo a fora, que o transporte aéreo é um mau negócio, no qual ninguém quer, em princípio, investir as necessárias gigantescas somas, que por mais que os dirigentes das empresas se esforcem não conseguem pagar as contas com a receita dos vôos, só tem uma maneira de manter o caro transporte pelo ar em atividade ; é fazer com que todos nós ajudemos a pagar as contas, mesmo que não voemos.

Fala-se muito na fusão VARIG e TAM. Acho que isso não vai resolver o problema básico. São duas economias periclitantes que se juntam para constituir uma nova empresa que terá os mesmos problemas de antes; uma tarefa cara demais para ser executada com recursos insuficientes e isso, notem, à custa de algumas milhares de demissões de dedicados e competentes técnicos e funcionários em geral. Será, para o país, uma perda de valiosa mão-de-obra altamente especializada, em cujo treinamento foram investidos preciosos reais e até dólares.

Vamos pensar maduramente antes de agir, antes de tomarmos um rumo que poderá ser desastroso.

Vamos, todos, ajudar a manter a indústria do transporte aéreo modelar que o Brasil conquistou em muitas décadas. Não vamos deixar que a pátria de Santos Dumont fique sem aviões no ar.

ANEXO 3: BIOGRAFIA DE OTTO ERNST MEYER ESCRITA PELO FUNDADOR DA VARIG

DADOS BIOGRÁFICOS

25-11-1897 **ERNST OTTO MEYER LABASTILLE** ou, como costume assinar e de acordo com o meu Título Declaratório de cidadão Brasileiro, **OTTO ERNST MEYER**, nascido em Nieder- Marschhacht, antiga Província Prussiana de Hannover, perto de Hamburgo, na Alemanha; filho legítimo de Sidney Carl Heinrich MEYER, nascido na mesma Província e falecido Im- e Exportador em Haiti, e de Marie Aline Mariette LABASTILLE, nascida e falecida no mesmo país de Haiti.

1898 a 1905 Passei parte da minha infância na cidade de Les Cayes, República de Haiti.

1904 a 1914 Escolas primárias. Ginásios humanistas em Hamburgo e Ratzeburgo.

26-9-1914 Voluntário de guerra na arma da infantaria, passando em janeiro de 1915 para a artilharia leve de campo. Nesta arma, em 1916, promovido a tenente.

21-3-1917 Transferido, a pedido, à tropa da Aviação Real Prussiana.

6-11-1919 Baixa, a pedido; recebi as seguintes 10 condecorações da 1ª guerra mundial: Cruz de Ferro, 2º Cl.; Cruz da Cidade Livre e Hanseática de Hamburgo; Cruz de Ferro, 1º Cl.; Medalha para Oficiais Observadores da Aviação; Medalha para feridos, em preto; Cruz de Mérito Militar, com a condecoração de Guerra, de sua Imperial e Real Majestade Apostólica da Áustria; Escudo da Ordem Germânica, na defesa das fronteiras orientais do Reich Republicano; Cruz de honra para Combatentes de Campo; Medalha Recordação de Guerra Austríaca, com espadas; medalha Recordação de Guerra Húngara, com espadas e elmo.

1º-11-1919

a 8-10-1920 Estágio de voluntário na firma Carl A. Kuhlmann, Hamburgo.

27-1-1921 Emigrei para o Brasil (vapor “Curvello”), contratado para as empresas dos Irmãos LUNDGREEN (Casas Pernambucanas etc.) em Recife.

Até 21-11-21 Fiscalizações das filiais Casas Pernambucanas nos Estados de Pernambuco, Paraíba do Norte e Alagoas. Gerente interino da Filial de Vitória do Antão quando grave infecção de malária me obrigou a pedir demissão da dinâmica Firma, afim de procurar clima mais conveniente, no sul do país.

14-12-1921

a 27-12-22 Chefe de seção de passagens marítimas da Hamburgo Sul- Americana na firma THEODOR WILLK & Co., Rio de Janeiro. Novos ataques de malária recomendaram, mais uma vez, mudança de clima.

13-1-1923 Como gerente, instalei em Porto Alegre, R.Gr.d.S., a Filial da firma importadora VOLCKMAR, HOLLEWICK & Co., Rio de Janeiro.

18-6-1923 Fundei a firma BECKER, MEYER & Cia., Comissões – Consignações – Conta Própria, Porto Alegre, ficando Volckmar, Hollewick & Cia. Sócios comanditários.

1º-2-1925 Distrato da Becker, Meyer e Cia., em vista da liquidação dos comanditários.

Início de 2 anos trabalhosos de processo preparatório para a fundação da S.A. EMPRESA DE VIAÇÃO AÉREA RIO GRANDENSE “VARIG”.

7-5-1927 Fundação da “VARIG” com o capital de um Mil Contos de Réis, subscritos por 550 acionistas, dos quais 70% Gaúchos.

8-2-1934 Título Declaratório de cidadão Brasileiro.

24-12-1941 Após 15 anos ininterruptos na chefia, solicitei demissão irrevogável da “VARIG”, deixando a empresa pioneira na seguinte situação: frota de transportes.... 1 Junkers ju 52, trimotor “Mauá”, para 24 passageiros, 1 Focker- wulf m 20b, “Aceguá”, para 10 passageiros; 2 Junkers f13, “Santa Cruz” e “Livramento”, para 5 passageiros, cada ; parque de aviões de escola e desporto.... 5 aviões a motor e 9 planadores, com o quadro de brevetados e alunos da Varig- Aeroesporte “VAE” superior a 150 de ambos os sexos. serviços técnico: oficina para motores, torneira, funilaria, ferraria, bastante desenvolvidas e com pessoal competente para conservar, reparar e até reformar os aviões da frota do tráfego e outra oficina completa para planadores, com 3 destes já fabricados e em pleno funcionamento; campos de pouso.... mais de uma dúzia organizados pela VARIG em cooperação e com o auxílio financeiro do eficiente e previdente departamento de aeronáutica civil; os primeiros vôos a Montevideo executados para poder iniciar o serviço regular e começa a escapar ao letal engarrafamento dentro do rio grande do sul; retiro dos funcionários da “VARIG” nos matos e junto às lindas beiras do Rio Guaíba na ponta grossa, instalado e freqüentado; um modesto superavit nos últimos balanços anuais ecom todos os compromissos financeiros rigorosamente em dia , gozando de inegável simpatia, prestígio, respeito e crédito; dispondo de 3 jovens comandantes e instrutores gaúchos além dos milionários do ar Harald Stunde e Xavier Greiss, os primeiros- Karl Heinz Ruhl, Goetz Herzfeldt e Wiesbauer- com cursos completos otimamente aproveitados nas escolas especializadas da Alemanha; podendo, assim, a administração e o público confiar no elemento humano e no material à sua disposição. criou-se a tradição do elevado ideal, da honestidade e da rija disciplina da VARIG.

Em 15 anos de árduas atividades em vôos regulares e extraordinário, de estudos e de organização, submetidos às primitivas condições técnicas das comunicações e da meteorologia de então, a VARIG era a única empresa que nunca teve de chorar pela morte ou por ferimentos sérios de algum de seus passageiros, graças a Deus! E, finalmente, com um suplente do diretor-Gerente amadurecido na dura labuta desses mesmos 15 anos e inteiramente preparado para, a qualquer hora, poder assumir a responsabilidade pelo futuro da VARIG.

- Desde 1948 faço parte do Conselho Fiscal da VARIG, sendo que desde 1954, como seu presidente.

- Disponho da “Carta de Comerciante Matriculado”, emitida pela Junta Comercial do Rio Grande do Sul

- 1947 a 1951 Reorganizei, por solicitação, a Fábrica LIMOL S.A. e as Indústrias Reunidas da Luiz Michielon S.A., ambas com sedes em Porto Alegre. Há anos, faço parte dos Conselhos Fiscais da Luiz Michielon S.A. e da Ernesto Neugebauer S.A., Indústrias Reunidas.
- 22-7-1955 No intuito de contribuir para o crescente intercâmbio econômico-financeiro e cultural entre o Brasil e a Alemanha, fundei com o valioso auxílio de ilustres companheiros, a Câmara de Comércio Teuto - Brasileira no Rio Grande do Sul, dirigindo a mesma durante dois anos, como seu Vice-Presidente executivo e tendo sido, por bondade dos sócios, eleito, em Assembléia Geral, Presidente de Honra da Câmara, cuja benemérita congênere em São Paulo me distinguiu pela eleição e reeleições para membro do seu conselho Consultivo.
- 15-4-1959 S. Excia. O Presidente da República Federal da Alemanha, Prof. Theodor Heuss, resolveu conceder-me a Cruz Mérito 1º classe.
- 23-10-1962 S.Excia. o Presidente da República dos Estados Unidos do Brasil, Dr. João Belchior Marques Goulart houve por bem admitir-me, em grau de oficial, à Ordem de Mérito Aeronáutico.
- 14-11-1962 Entrega na sede da “Fundação Santos Dumont”, pelo seu exmo. Presidente Sr. José Ribeiro Barros, da medalha “Pioneiros da Aeronáutica”.
- 15- Faço parte do Instituto de Estudos Genealógicos do Rio Grande do Sul e do Instituto Hans Staden em São Paulo na qualidade de sócio efetivo, contribuindo com trabalhos a respeito de algumas das mais antigas e interessantes famílias teuto-brasileiras do Estado do Rio Grande do Sul.
- De dois matrimônios com senhoras da sociedade Rio Grandense, Olga Mostardeiro Gertum e Célia Azevedo Pereira, tenho duas filhas casadas com Gustavo Egon Feddersen e Dr. Roberto Bier da Silva, respectivamente, 10 netos e 4 enteados.
 - Em 16-2-1961 tive a grande satisfação e o privilégio de completar 42 anos da minha vida e atividades na pátria adotiva Brasileira.

Otto Ernst Meyer

(assinatura de próprio punho)

*Otto Meyer, em 1948, passou a fazer parte do conselho Fiscal da VARIG, sendo que, de 1954 a 1966, como Presidente.

Meyer faleceu em 12 de junho de 1966, na cidade de Porto Alegre.

DADOS BIOGRÁFICOS DE RUBEN BERTA

Transcrição integral de arquivo encontrado no Museu da Varig

Ruben Martin Berta nasceu em Porto Alegre, a 5 de novembro de 1907. Fez seus estudos primários e secundários em sua cidade natal. Sua vida está intimamente ligada à história da Varig, onde ingressou, ainda na fase de organização, em começos de 1927, tornando-se então, auxiliar e secretário do Sr. Otto Ernst Meyer, fundador dessa empresa. Berta fazia tudo: cuidava do escritório, despachava avião, encarregava-se da limpeza. E sempre com o maior entusiasmo e dedicação. Mais tarde, em maio de 1927, passou a atender a escrita da sociedade, já então fundada e constituída legalmente, trabalhando também como correspondente e despachante. Promovido, em seguida a procurador da empresa, ocupou estas funções até 1933, quando foi eleito diretor-suplente, posto em que permaneceu até 1940. A esta altura a companhia, que havia, iniciado suas operações com hidro-aviões, na linha Porto Alegre-Pelotas-Rio Grande, passara a operar com aviões terrestres, demandando várias cidades do interior do Rio Grande do Sul.

Em 1941, com a renúncia de Otto Ernst Meyer e como consequência de seu trabalho e dinamismo, Ruben Berta foi eleito diretor-presidente da Varig. Uma de suas principais preocupações foi traçar um plano de rotas interestaduais e internacionais. Foi durante a gestão de Ruben Berta que a Varig iniciou sua expansão internacional, em 1942, ligando Porto Alegre a Montevideú. Treze anos depois, em 1955, a empresa inaugurava a sua rota Rio- New York operando com os moderníssimos Super G Constellation. Em 1964, as aeronaves da Pioneira chegam a Europa Ocidental.

A II Guerra Mundial havia dado à aviação um surto extraordinário de Progresso; a indústria aeronáutica dos países em luta foi criando e fabricando novos tipos de aeronaves, dotadas de maiores recursos na técnica de vôo. A telecomunicação desenvolvia-se de modo vertiginoso e, assim, as empresas aéreas procuravam acompanhar o desenvolvimento, empenhando-se, inclusive, no aperfeiçoamento de suas instalações.

Ruben Berta atento a todo esse processo, procurou equipar a Varig de tal modo, que ao findar a guerra, já se encontrava a empresa preparada para uma nova fase de expansão, não só no setor aeronáutico, como também, no social e administrativo.

Enquanto isso, paulatinamente, Berta conquistava uma vitória mais decisiva do que qualquer progresso técnico: a lealdade de seus funcionários.

Quando a Varig já se encontrava devidamente estruturada segundo os mais avançados padrões de organização, Berta resolveu dar solução definitivamente ao problema de valorização do funcionário e de suas relações com o patrão, apresentando, na Assembléia Geral, realizada em 7 de dezembro de 1945 uma proposta verdadeiramente revolucionária: metade das ações da empresa seria transferida a uma Fundação de Funcionários, que ele próprio imaginara, baseado em suas convicções pessoais e nos princípios da Encíclica Rerum Novarum, de Leão XIII.

A proposta de Ruben Berta foi aprovada por unanimidade e naquele mesmo ano - 1945 - constituía-se, legalmente, a Fundação de Funcionários da Varig, para proporcionar aos empregados e suas famílias serviços médicos e dentários; refeições baratas nas cantinas da companhia, empréstimos para a aquisição da casa própria, etc. Com isso, a Varig propiciava aos seus funcionários segurança no trabalho, assistência e bem-estar.

Ruben Berta era um líder nato. Para ele, o trabalho era fundamental: eixo de interesse e a própria vida. O proficuo trabalho desenvolvido junto a Varig lhe valeu vários convites para desempenhar funções públicas do mais elevado padrão. No início dos anos 60 defendem a interiorização do desenvolvimento econômico com a ocupação e aproveitamento racional da grande faixa de “terra roxa” que se estende do Rio Grande do Sul ao Mato Grosso e invade os

cerrados brasileiros. Não um apaixonado dileitante, mas atuante, criando o projeto agropecuário pioneiro, a Agrobrás, iniciado em Marechal Rondon, no sudeste do Paraná - o que lhe valeu reiterados convites para ocupar o Ministério da Agricultura, sempre recusados.

Entre diversas condecorações nacionais e estrangeiras, Berta recebeu a “Medalha do Mérito Aeronáutico”, “Honra ao Mérito no Trabalho e na Produção”, que lhe foi conferido pelo governo da República, em reconhecimento pelos “seus esforços na criação e distribuição de utilidades, pelo desenvolvimento da produção e pelas realizações em prol da paz social”.

Em 1957 foi escolhido “Homem de Visão”, pela Revista Visão. Berta também foi reconhecido internacionalmente ao ser agraciado com o color “Pionere Der Wind- Rose”, distinção de poucas personalidades em todo o mundo.

Em 1961 foi lhe outorgado o título de “Cidadão Paulistano” pela Câmara Municipal de São Paulo e, posteriormente, o de “Cidadão Paulista” pela Assembléia Legislativa do Estado.

Membro de várias instituições internacionais, pertencia, também, ao Comitê da IATA (International Air Transport Association).

Pronunciou inúmeras conferências, entre as quais perante a Escola Superior de Guerra e do Conselho Nacional de Economia.

Do seu casamento com Wilma Berta teve duas filhas: Heliete e Yvone.

Ruben Berta morreu no dia 14 de dezembro de 1966 em seu gabinete de trabalho, no Rio de Janeiro.

Em 30 de dezembro de 1966, 14 dias após a sua morte, o Colégio Deliberante, por unanimidade, homenageia o criador da Fundação dos Funcionários da VARIG, dando a esta o nome de Fundação Ruben Berta.

Após seu falecimento recebeu várias homenagens póstumas, entre outros o Prêmio Edward Werner em 1971, conferido pela OACT (Organização de Aviação Civil Internacional). Em 1999 foi eleito por voto popular, um dos 20 Gaúchos do Século, promoção da RBS TV e o “Brasileiro do Século” categoria Empreendedor, promoção da Revista Isto é.

ANEXO 4: QUADRO DE ENTREVISTADOS (*)

Nome	ANO Entrada	Anos Varig	Anos Idade	Cargo Função	Base de Trabalho	Cidade Nascimento	Escolaridade
Patrícia	1997	09	30	Comissária	RIO	POA	Graduada
Sabrina	1997	09	27	Comissária	RIO	POA	2º Grau
Juliana	2000	06	26	Comissária	RIO	POA	2º Grau
Sandra	1981	20	53	DOV	RECIFE	RIO	2º Grau
Carlos	1989	15	45	Comandante	RECIFE	São Paulo	Graduado
Douglas	1996	10	35	co-piloto	SÃO	POA	Graduado
Jonatas	1977	25	58	Comandante (Aposentado)	RIO	POA	2º Grau
Catarina	1984	22	50	Despacho Aeroporto	RIO	RIO	2º Grau
Pedro	1967	28	61	Engenheiro de Vôo (aposentado)	POA	POA	Graduado
Décio	1970	28	58	Engenheiro de Vôo (aposentado)	RIO	POA	Graduado
Silvio	1966	30	62	Comandante (aposentado)	POA	POA	2º Grau
Carla	1994	10	30	Recepção	POA	POA	2º Grau
Sérgio	1987	16	39	Comissário	POA	RIO	Graduado
Salvador	1986	16	40	Mecânico	RIO	RIO	Graduado
Sávio	1970	29	55	Comandante (aposentado)	RIO	RIO	Graduado
Ítala	1989	15	37	Red Cap	RECIFE	RECIFE	2º Grau
Clara	1983	20	45	Red Cap	POA	POA	2º Grau
Saudade	1989	13	37	Técnico (Segurança do Trabalho)	RIO	RIO	2º Grau
Shirlei	1986	17	39	Técnico (Segurança do Trabalho)	RECIFE	RECIFE	Graduada
Sônia	1995	07	30	Secretária	POA	POA	Graduada
Cirlene	1997	06	35	Ensino	RIO	RIO	Graduada
Larissa	1991	13	37	Técnico (Segurança do Trabalho)	POA	POA	2º Grau
Joneide	1989	13	38	Comissária	RIO	RIO	2º Grau
Joélia	1980	22	45	Despachante (Cargas)	RECIFE	RECIFE	2º Grau
Lúcio	1992	12	33	Técnico (Segurança do Trabalho)	POA	POA	Universitário
Arnaldo	1978	24	54	Comandante	RIO	RIO	2º Grau
Roberto	1980	25	42	Técnico de Manutenção	RECIFE	RECIFE	2º Grau
Joana	1975	29	50	Supervisora Loja	POA	POA	Graduada
Geraldo	1992	10	35	Despacho Aeroporto	RECIFE	RECIFE	Graduado
Joyce	1972	26	52	Comissária (Aposentada)	RIO	RIO	Graduada
Cunha	1990	14	38	Despacho Aeroporto	RECIFE	RECIFE	Graduado
Bruno	1992	12	40	Piloto	RIO	RIO	Graduado

Jailson	1989	15	40	Piloto	RIO	BHZ	Graduado
Jader	1988	16	41	Comissário	RIO	SÃO	Graduado
Gilberto	1991	11	39	Comissário	RIO	RIO	Graduado
Cláudio	1987	16	45	Comissário	RIO	RIO	2º Grau
Carl	1980	25	47	Despacho Aeroporto	PARIS	RIO	Pós- Graduado
Ana	1974	30	54	Despacho Aeroporto	PARIS	São Paulo	Graduada
Cláudia	1997	08	33	Despacho Aeroporto	PARIS	PARIS	Graduada
Celina	1981	24	44	Comissaria	PARIS	RIO	Graduada
Melânia	1996	09	31	Tráfego	PARIS	Portugal	Graduada
Marie	1996	09	30	Loja	PARIS	PARIS	Graduada
Grass	1978	27	55	Diretor	PARIS	SUÍÇA	Pós- Graduado
Alan	1981	24	50	Diretor	PARIS	SUÍÇA	Pós- Graduado
Nívea	1998	07	26	Despacho Aeroporto	PARIS	B.Horizonte	Graduada
Torres	1998	07	33	Despacho Aeroporto	PARIS	Curitiba	Graduado
Telma	1998	07	30	Loja	PARIS	PARIS	Graduada
Giles	1982	23	45	Manutenção	PARIS	PARIS	Graduado
Tati	1980	25	46	R.Humanos	PARIS	PARIS	Graduada
Lauro	1991	13	38	Mecânico	POA	POA	2º Grau
Artur	1989	14	39	Mecânico	RIO	RIO	2º Grau
Gerson	1980	23	46	Mecânico	RECIFE	RECIFE	2º Grau
Juca	1998	08	28	Despacho Aeroporto	RECIFE	RECIFE	Graduado
Leda	1965	---	---	Reserva Internacional	RIO	RIO	Pós-graduada ex-funcionária
Jaime	1965	38	57	Piloto Aposentado	POA	RIO	2º Grau
Diogo	1980	23	53	D.O.V.	RIO	RIO	2º Grau
Jorge	1980	23	45	Engenheiro	RIO	RIO	Graduado

(*) O volume de entrevistas apresenta-se maior do que o de entrevistados, tendo em vista que, por vezes, foram feitas mais de uma entrevista com o mesmo entrevistado.

Obs: No período da pesquisa (2004/2005), existiam 47 funcionários em Paris, dos quais 28 eram mulheres e 19 homens. Em 1992, existiam 96 funcionários (Departamento Pessoal).

QUADRO – OUTROS ENTREVISTADOS (fora do quadro funcional da Varig)

Nome	Empresa	Anos de Profissão	Idade	Função
Jorge	Cindacta III	09 anos de Aeronáutica	31 anos	Controlador de Voo
Sophie	Air France	6 anos	35 anos	Hôtesse d'accueil
Selma	Transbrasil	35 anos (aposentada)	58 anos	Check-in
Godói	Sindicato Aeronautas	25 anos (aposentado)	48 anos	Diretor Sindical
Jane	Sindicato Aeronautas	8 anos	28 anos	Bibliotecária
Gisele	APVAR	10 anos	31 anos	Secretária

NÚMERO TOTAL DE FUNCIONÁRIOS DE PORTO ALEGRE

Empresa/Ano	2005	2004	2003	2002	2001	2000
VARIG	1084	1060	1022	919	2570	2266
VARIG LOG	128	122	114	95	90	79
V E M	2509	2327	2006	1914	0	0
RIO SUL	68	72	74	131	120	110
TOTAL	3789	3581	3216	3059	2780	2455

Fonte: Departamento Pessoal da Varig Porto Alegre (Elaboração Própria).

NÚMERO TOTAL DE FUNCIONÁRIOS SOMENTE DE RECIFE

Empresa/Ano	MAR 2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
VARIG	111	117	118	120	155	159	235
VARIG LOG	47	44	44	44	45	49	-
V E M	22	26	26	28	-	-	-
TOTAL	180	187	188	192	200	208	235

Fonte: Departamento Pessoal da Varig Recife (Elaboração Própria).

ESTATÍSTICAS DO Nº DE PASSAGEIROS NO BRASIL

ANOS	NACIONAL	INTERNACIONAL	TOTAL	População Brasileira
2003	61.268.864	9.946.946	71.215.810	176.100.000
2004	71.489.102	11.217.159	82.706.261	178.900.000
2005	83.483.534	12.595.298	96.078.832	182.100.000
TOTAL	216.241.500	33.759.403	250.000.903	XXXXXX

Fonte: Infraero - Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG (Elaboração Própria) Movimento Operacional Acumulado da REDE INFRAERO.

ANEXO 5: PRESIDENTES DA VARIG

- 1 – Otto Ernest Meyer (teuto-brasileiro) 1927 – 1941 (14 anos). Motivo oficial do afastamento: política internacional.
- 2 – Ruben Berta (gaúcho) – 1941 – 1966 (25 anos). Motivo do afastamento: morte natural.
- 3 – Erik Kastrup de Carvalho (carioca) – 1966 – 1979 (13 anos). Motivo oficial do afastamento: Problemas de saúde. Foi diretor da Panair, ingressou na Varig meses antes da sua antiga empresa ser fechada. Foi vice-presidente de Ruben Berta.
- 4 – Harry Schuetz (gaúcho) – fev/1979 – abr/1980 (1 ano e 2 meses). Motivo do afastamento: Morte.
Tinha 46 anos de serviços dedicados a Varig, proveniente da área contábil e comercial. Gaúcho de Santa Cruz do Sul. Foi vice-presidente da divisão Sul e vice-presidente nos Estados Unidos.
- 5 – Helio Smidt (gaúcho) – 1980 – abril/1990 (10 anos). Motivo do afastamento: morte natural. Foi diretor de administração e controle.
- 6 – Rubel Thomas (gaúcho) – 1990 – 1995 (5 anos). Motivo do afastamento: problemas na administração e nas finanças da Varig.
- 7 – Carlos Willy Engels – abril/1995 – jan/1996. Motivo do afastamento: ocupou o cargo apenas para fazer a transição.
- 8 – Fernando Pinto (gaúcho) – 1996 – 2000 (4 anos). Motivo do afastamento: conflito com a administração da Fundação e agravamento das finanças da Varig. Foi presidente da Rio Sul Linhas Aéreas. Filho de antigo piloto e diretor da Varig (também era piloto), hoje é o atual presidente da TAP.
- 9 – Ozires Silva (carioca) – jun/2000 – agosto/2002. Motivo do afastamento: problemas na administração e nas finanças da Varig. Falta de coesão interna.
- 10 – Arnim Lore (carioca) – agosto/2002 – outubro/2002 (gaúcho). Motivo do afastamento: problemas na administração e nas finanças da Varig. Falta de coesão interna.
- 11 – Manuel Guedes (carioca) – novembro/2002 – abril/2003. Motivo do afastamento: problemas na administração, nas finanças da Varig e desgaste na liderança do processo de fusão. Falta de coesão interna. Entrou na Varig em 1980. De atendente de loja a diretor nacional, fez de tudo na área comercial da empresa.
- 12 – Roberto Macedo (carioca) – maio/2003 – 2004. Motivo do afastamento: problemas na administração e nas finanças da Varig. Falta de coesão interna.
- 13 – Carlos Luiz Martins (carioca) – 2004 – maio/2005. Motivo do afastamento: Falta de coesão interna.
- 14 – Henrique Neves – 9 de maio de 2005 – 07 de julho de 2005. Motivo do afastamento: Falta de coesão interna.
- 15 – Omar Carneiro da Cunha – julho/2005 – outubro/2005. Motivo do afastamento: Falta de coesão interna.
- 16 – Marcelo Bottini – nov/2005.
O presidente da Varig, Marcelo Bottini, cargo de gestor interino da recuperação judicial. Motivo do afastamento: Venda da companhia.

ANEXO 6: Benefícios Fundação Ruben Berta

Benefício	Carência	Quem tem direito	Concessão
Auxílio reabilitação e corretivo (Prótese, Órtese e Endoprótese)	1 ano	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Reembolso Parcial (estabelecido em tabela)
Auxílio reabilitação corretivo (Psico/Fono/Fisio e outros)	1 ano	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Reembolso Parcial (estabelecido em tabela)
Financiamento Médico Hospitalar (limitado a 2 vezes o salário do funcionário)	1 ano	Funcionários Dependentes	Financiamento em até 10 vezes, com acréscimo da TR
Financiamento Odontológico (limitado a 2 vezes o salário do funcionário)	1 ano	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Financiamento em até 10 vezes, com acréscimo da TR + 0,5 %
Financiamento Ortodôntico (limitado a 2 vezes o salário do funcionário)	1 ano	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Financiamento em até 10 vezes, com acréscimo da TR + 0,5%
Medicamentos	6 meses	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Auxílio de 50%
Exames Laboratoriais e radiológicos	1 ano	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Reembolso Parcial (estabelecido em tabela)
Empréstimos Emergenciais (Aplica-se a TR + 0,5%)	---	Funcionários	Condicional a avaliação do Serviço Social
Cesta de Alimentos	---	Funcionários	Cesta Básica Condicional a avaliação do Serviço Social
Funeral	---	Funcionários e cônjuges	Adiantamento do valor do seguro de vida em grupo
Fiança de aluguel residencial	1 ano	Funcionários	Para alugueis limitados a 40% do salário
Enxoval de Bebê (Condicional ao 'Teto de Benefícios' da Fundação)	1 ano	Funcionários	A partir do 8º mês de gestação até o 1º mês
Leite em Pó (Condicional ao 'Teto de Benefícios' da Fundação)	1 ano	Funcionários	Fornecimento de 5 latas durante 12 meses
Auxílio Material Escolar (Condicional ao 'Teto de Benefícios' da Fundação)	1 ano	Funcionários Dependentes cursando o 1º grau	Reembolso Parcial de despesas com livros didáticos
Programa de Férias FRB-Hotéis (limitado a 40% do salário líquido mês anterior x 6)	1 ano	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Financiamento em até 6 vezes, com acréscimo da TR + 0,5%

Programa Cultural de Férias	1 ano	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Financiamento em até 10 vezes, com acréscimo da TR + 0,5%
Áreas de Lazer (Convênio com a AABB)	---	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Utilização das áreas de lazer próprias e conveniadas
Serviço de Nutrição Gerenciamento Nutricional Preventivo	---	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Fornecimento de refeições através de estrutura própria
Arte, esporte e recreação Incentivo à participação em atividades artísticas, esportivas e culturais	---	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Promovidas pela FRB, de acordo com a programação anual de cada base
Serviço Social (Realização de Programas e Campanhas)	---	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Atuação preventiva e corretiva no atendimento das necessidades dos funcionários e das famílias
Serviço médico (BSB, BEL, MAO, RIO, SSA, POA, REC, SAO) (Enfoque curativo e preventivo)	---	Funcionários, Dependentes, aposentados e pensionistas vinculados ou não ao Aerus	Atendimento Ambulatorial prestado através de estrutura própria e conveniada

* Teto de Benefícios da Fundação: para funcionários com ordenado até R\$ 1.761,60 (em dez/2003).

** Carência, refere-se ao tempo de empresa.

Fonte: Guia de Benefícios e Endereços da Fundação Ruben Berta.

Tabela de Referência para Cálculo do Auxílio Reembolso	
Salário Mínimo do Aeronauta	AUXÍLIO
Até 2 SMA	75%
2 a 4 SMA	65%
4 a 6 SMA	55%
6 a 8 SMA	45%
Acima de 8 SMA	35%

Obs: Acréscimo por tempo de empresa: a cada biênio, 1% a mais do percentual de auxílio

PISO SALARIAL AERONAUTAS ANO DE 2001	
Serviços Gerais/Agente de Proteção	R\$ 367,29
Auxiliar de Manutenção de Aeronaves	R\$ 404,02
Mecânico de Manutenção de Aeronaves	R\$ 587,66

Fonte: Convenção Coletiva de Trabalho 2000/2002

ANEXO 7: INFORMAÇÕES SOBRE O MUSEU VARIG (Disponibilizado pela coordenação do Museu)

Rua Augusto Severo 851
Cep: 90.240-480
Porto Alegre
Fone: 51 33587162
Fax : 51 33587396

Tutela: privado. VARIG S.A.

Tipologia: aeronavegação, tecnológico, histórico e institucional.

Atividade: exposição e pesquisa

Data de fundação: 18 de outubro de 1971

Fundadores: Erni Silveira Peixoto, Carlos Willy Engels e Erik de Carvalho.

Diretor: Carlo de Almeida Coelho

Coordenadora Geral: Lya Beatriz Botelho Pereira

Acervo: documentos históricos relacionados à VARIG e das empresas, incorporadas (Real Aerovias, Panair do Brasil e Cruzeiro do Sul) além da Rio Sul e, por extensão à aviação comercial brasileira desde 1926; passagens, filatelia, maquetes e motores de aeronaves, fotografias, filmes, simulador de vôo, uniformes de tripulantes, comissários e mecânicos, instrumentos de aviãoica, material de bordo e de propaganda. Aeronaves da frota VARIG.

Primeiro avião DC-3 construído no mundo.

Número de peças do acervo: 10.234

Fonte de receita: a VARIG é a mantenedora do Museu.

Principais despesas: manutenção do acervo e do prédio.

Público que frequenta o museu: Eclético. Abrange desde crianças da pré-escola até estudantes de pós-graduação e doutorado. Turistas brasileiros e estrangeiros. Profissionais liberais, pesquisadores, historiadores, jornalistas e publicitários, funcionários além de outros.

Meios de divulgação das atividades: Meios de comunicação nacionais e internacionais.

Publicações específicas sobre aviação.

Projetos ou eventos desenvolvidos: Projetos de pesquisa, exposições temporárias e itinerantes a nível nacional. Oficinas.

Intercâmbio com instituições ou universidades: Curso de Ciências Aeronáuticas da PURS e Museu Aeroespacial de Campo dos Afonsos, no Rio de Janeiro. Com outros museus e instituições culturais brasileiros e internacionais na área de aviação.

Número de funcionários: Diretamente no Museu somente um. Nas demais atividades inerentes ao seu funcionamento é utilizado a infra-estrutura da VARIG.

Personagens históricas e disponibilidade de dados: Além de Otto Ernst Meyer e Ruben Martin Berta, fundadores da VARIG, o museu disponibiliza dados, fotos e acervo histórico dos primeiros tripulantes, ex-diretores e presidentes, além de outras personalidades que ajudaram a construir o grupo VARIG.

Alberto Santos Dumont e Anézia Pinheiro Machado, bem como outros expoentes da aviação brasileira também possuem farto material de pesquisa.

Outras informações: Localizado junto ao Parque de Manutenção da VARIG, em Porto Alegre, o Museu possui uma agradável área verde junto ao avião DC-3; primeira aeronave desse

modelo construída no mundo. A visitação ao seu interior é possível, inclusive em sua cabine de comando.

No prédio do Museu encontramos fotos e maquetes da frota VARIG, uniformes de pilotos e comissários de diferentes épocas, motores de aeronaves, planadores e simulador de vôo. A evolução do serviço de bordo e da propaganda também estão presentes, bem como a filatelia. No setor de telecomunicações encontra-se, entre outros equipamentos, um piloto automático e a “ caixa preta” usada em nossa frota atualmente. O interior de um Boeing 707 foi montado para que os visitantes possam sentar e sentir a sensação de terem vivido uma viagem maravilhosa através do tempo.

Horário de visitação: Terças a sextas-feiras 9h às 11h30 e das 14h às 16h30

Data: dezembro 2005

NÚMERO DE VISITANTES DO MUSEU VARIG

MÊS/ANO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Janeiro	454	150	178	20	103	33
Fevereiro	280	134	121	17	65	11
Março	216	230	181	96	124	103
Abril	278	179	339	279	102	48
Maiο	20197	962	374	510	504	727
Junho	1267	705	846	643	901	367
Julho	730	310	376	226	403	698
Agosto	1687	168	567	342	446	512
Setembro	840	748	698	162	423	750
Outubro	1983	426	1107	968	1125	651
Novembro	1672	1092	1446	448	1163	703
Dezembro	1020	744	900	231	571	601
Total	30624	5848	7133	3942	5930	5204

Fonte: Museu VARIG. Informante: Lídia Ermida Marques.

Obs. O número expressivo no ano de 2000 foi em virtude do evento Portões Abertos, onde a Varig abriu para visitação pública no mês de seu aniversário um final de semana para comunidade.

ANEXO 8: CRONOLOGIA DA HISTÓRIA E DA CRISE DA VARIG

(Baseado sobretudo nos dados do Museu Varig, da **Folha de S.Paulo** e da **Folha Online**)

7 de maio de 1927: Nasce a S.A. Viação Aérea Rio Grandense, operando a linha Porto Alegre-Pelotas-Rio Grande, com avião de produção italiana e comercialização alemã.

1941: Presidente e um dos principais fundadores da companhia, o alemão, Otto Ernst Meyer, após a entrada do Brasil na II Guerra Mundial e ser acusado de colaborador do nazismo, entrega o controle ao primeiro funcionário, Ruben Berta, que a presidiu até morrer, em 1966, acompanhado de perto por Otto Meyer.

1942: A empresa estabelece a primeira rota internacional, ligando Porto Alegre a Montevideu.

1945: Criação da Fundação dos Funcionários da Varig, que em 1966 passou a chamar-se Fundação Ruben Berta, depois de uma controvérsia de grupos que apoiavam o nome de Otto Meyer, como homenagem ao primeiro articulador para a fundação da empresa.

1946: Extensão dos serviços para Florianópolis, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro.

1952: Compra da AEROGERAL – Linhas para o Nordeste.

1955: Estabelecimento da linha para New York.

1961: Compra do Consórcio Real. Extensão das linhas para quase todo o Brasil e ainda para Miami, Caracas, Bogotá, México e Los Angeles.

1965: Com a falência decretada da Panair, no regime militar, possuidora da maior malha internacional, na época, a Varig assume as linhas da ex-concorrente para a Europa (Lisboa, Madrid, Paris, Londres, Frankfurt, Milão e Roma).

1968: Início das linhas para Tóquio.

1975: Compra do controle acionário da Cruzeiro do Sul pela Fundação Ruben Berta. Criação da empresa associada Rio-Sul, para operar no SITAR (Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional).

1986: O plano Cruzado congela os preços das passagens, mas não os custos das companhias aéreas, que continuaram subindo.

1990: O ex-presidente Fernando Collor de Mello abre o mercado da aviação nas rotas internacionais. A partir deste momento, passaram a concorrer com a Varig neste trajetos, a Vasp e a Transbrasil. O Governo permitiu, ainda, a entrada de novas companhias estrangeiras para disputar este mercado, que obtiveram vantagens para operar com preços e custos mais baixos, a partir da isenção de alguns tributos (PIS/Confins). A Varig começa a apresentar prejuízo em seu balanço financeiro.

1991: A Varig buscou ampliar a sua frota, encomendando novas aeronaves para a Boeing. Começa a Guerra do Golfo, causando alta do preço do petróleo e recessão no setor de aviação. Ao fim de quatro anos, a indústria acumularia prejuízos de cerca de US\$ 20,4 bilhões.

1992: Incorporação da Cruzeiro do Sul.

1993: Varig inicia processo de reestruturação. Início das linhas para Bangkok – Hong Kong.

1994: Os prejuízos da Varig são altos e agravados com a recessão causada pela Guerra do Golfo. Como solução, a empresa vende aeronaves para bancos e empresas de leasing e passa a pagar aluguel para utilizar os aviões. A empresa termina a reformulação, tendo renegociado contratos e dispensado mais de 3 mil funcionários. A companhia pleiteou preços mais baixos nos contratos de leasing com empresas arrendatárias e suspendeu pagamentos por 60 dias. Além disso, fechou 30 escritórios no exterior.

1999: Crise cambial no governo Fernando Henrique Cardoso impacta negativamente os resultados da empresa. A TAM, além de se transformar na principal concorrente da Varig no mercado doméstico ao longo da década de 90, inicia suas operações para o exterior.

2000: Criação da Varig Log, que já nasce como a terceira maior empresa do grupo.

2001: Criação da VEM (Varig Engenharia e Manutenção). A Gol entra no mercado de aviação doméstico, acirrando a concorrência. Com os atentados de 11 de Setembro, que geraram para a indústria da aviação prejuízos de US\$ 11,9 bilhões, as dívidas da Varig aumentaram.

2001: Fundação Ruben Berta rejeita acordo com credores. O BNDES deixa de costurar uma saída para a crise da companhia.

2003: Varig e TAM, sob pressão do Estado, assinam um acordo para se unirem e começam a compartilhar vôos. A cogitada fusão, no entanto, não acontece. Varig perde a liderança do mercado doméstico para a TAM.

2004: Varig e TAM cobram a mesma tarifa em diversos trechos e chegam a propor a criação de uma empresa gestora dos vôos compartilhados, idéia que também não foi levada a cabo. A Seae (Secretaria de Acompanhamento Econômico) recomenda ao Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) a suspensão do 'code-share' por causar danos ao consumidor.

2005: Com o fim do compartilhamento de vôos com a TAM, Varig cancela rotas. Gol ultrapassa a Varig na participação no mercado doméstico em abril. Varig inicia negociação com a TAP. Em 17 de junho, a companhia é a primeira empresa a entrar com pedido à Justiça para que seja iniciado o processo de recuperação judicial, mecanismo que substituiu a concordata, de acordo com o que prevê a nova lei. Em novembro, a TAP e investidores brasileiros formalizam compra das subsidiárias Varig Log e VEM, o que garante o pagamento a credores internacionais. A Justiça de Nova York prorroga liminar que impede a tomada de aviões da Varig por empresas de leasing dos EUA. Em dezembro, a Fundação Rubem Berta (FRB) fecha acordo para transferir para Docas Investimentos 67% das ações ordinárias da FRB Par, proprietária da Varig. A Justiça do Rio suspende a operação por entender que a troca de controle da FRB Par tem que passar pela aprovação dos credores. A FRB Par pede à Justiça do Rio para a Varig sair da recuperação judicial, o que é negado. A Justiça afasta a FRB Par da gestão da Varig. Credores aprovam, em assembléia, o plano de reestruturação da companhia e rejeitam a oferta da Docas Investimentos.

2006

Janeiro: Chega-se à conclusão da venda da Varig Log e da VEM. Grupo TAP e Volo Brasil (constituída pelo fundo Mattin Patterson e investidores brasileiros) assumem a VEM e a Varig Log, respectivamente. A Justiça de Nova York prorroga liminar favorável à Varig, que impediu a tomada de aviões por empresas de leasing dos EUA.

Fevereiro: Credores aprovam texto final do plano de recuperação judicial da Varig, que prevê a criação de Fundos de Investimentos e Participação (FIPs), com o objetivo de captar novos investidores e permitir a conversão de dívidas em ações.

Abril: Os credores aprovam a criação do Fundo de Investimento e Participação Controlador (FIP Controle) e a indicação do Banco Brascan como gestor do fundo. Aprovam ainda a escolha da Consultoria Alvarez & Marsal para conduzir o plano de reestruturação da companhia. Varig pede mais prazo aos credores para pagar as dívidas, por meio do Plano de Emergência elaborado pela Consultoria Alvarez & Marsal, com a finalidade de sustentar o fluxo de caixa da empresa no curto prazo, até julho/agosto, quando os FIPs estariam, de fato, funcionando. A Varig Log oferece US\$ 350 milhões pela empresa. Os credores rejeitam a proposta. A Anac (Agência Nacional de Aviação Civil) não aprova acordo operacional da Varig com a OceanAir, que previa fretamento de aviões por 90 dias em cidades do interior no Sul do país. A Secretaria de Previdência Complementar (SPC) determina a intervenção e liquidação do Aerus, fundo de previdência dos funcionários da Varig. A diretoria da Varig recomenda ao Conselho de Administração que aceite nova proposta da Varig Log, no valor de US\$ 400 milhões. O consultor Jaime Toscano oferece US\$ 1,9 bilhão pela três empresas em recuperação judicial, Varig, Rio Sul e Nordeste, mas não revela quem são os investidores interessados na aquisição. A Justiça do Rio concede uma liminar a uma empresa de leasing determinando que a Varig devolva uma turbina. A Corte de Falências de Nova York estende até o fim de maio a liminar que impede o arresto (apreensão) dos aviões da Varig por falta de pagamento.

Maior: A assembléia de credores da Varig para aprovar propostas para a companhia, que deveria ocorrer no dia 2, é adiada para para o dia 8, por falta de quorum. Varig desvia avião para Porto Alegre e evita arresto de turbina. Justiça derruba liminar que obrigava Varig a devolver turbina a norte americana G.A. Telesis Turbine. A VarigLog, ex-subsidiária de transporte de cargas da Varig, retira sua proposta de US\$ 400 milhões para compra da empresa. Consultoria Alvarez & Marsal e TGV (Trabalhadores do Grupo Varig) passam o dia e a noite reunidos e unem proposta. Em 9 de maio, credores aprovam em assembléia a proposta negociada entre a Alvarez & Marsal e o TGV, que prevê dois modelos para o leilão de venda da companhia --separada e integralmente-- que deverá ocorrerem em 60 dias. Dias depois o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) anuncia que poderá emprestar até US\$ 166,6 milhões para o investidor interessado em capitalizar a Varig. Banco do Brasil também anuncia que pode financiar o investidor interessado em capitalizar a Varig. Justiça diz que investidor que comprar a Varig não terá que assumir as dívidas fiscais da companhia aérea. Três empresas protocolaram pedidos para a liberação de um empréstimo-ponte do BNDES para ajudar a Varig. O banco rejeita as propostas e anuncia que poderá financiar a empresa que vencer o leilão de venda da Varig. A empresa de leasing Bristol retira o Boeing 777, da Varig, em Nova York, que estava em manutenção no pátio da United Airlines, no aeroporto John F. Kennedy. Em 29 de maio a Justiça anuncia a antecipação do leilão da companhia aérea para 5 de junho. Varig publica edital de venda no dia 30 e no dia seguinte abre o '*data-room*', sala virtual de informações confidenciais sobre a empresa. O juiz Robert Drain, da Corte de Falências de Nova York, adia para 13 de junho a audiência para a decisão sobre o arresto (apreensão) dos bens da companhia nos Estados Unidos.

Junho: A Justiça do Rio de Janeiro anuncia o adiamento do leilão de venda da Varig, marcado para 5 de junho, para o dia 8 do mesmo mês. O juiz Luiz Roberto Ayoub, da 8ª Vara Empresarial do Rio, volta a confirmar no dia 5 de junho que o comprador da Varig não herdará as dívidas trabalhistas da empresa. Apenas o TGV (Trabalhadores do Grupo Varig) apresenta oferta pela Varig no leilão do dia 8, de R\$ 1,010 bilhão. Varig passa a cancelar vôos das rotas domésticas e internacionais. No dia 12, Justiça impõe condições para aceitar proposta do TGV pela Varig, que previa pagamento de parte da oferta pela empresa em debêntures, e que não honra condições do edital. VarigLog propõe injetar US\$ 485 milhões na empresa em troca de 90% da Varig e passa a depositar recursos na conta da companhia para ajudá-la no fluxo de caixa. Foi excluída da câmara de compensação de bilhetes da IATA. Bottini diz que a Varig está funcionando com 30 aeronaves de uma frota de 60.

Julho: Justiça rejeita, no dia 14, proposta do TGV para compra da Varig. A NV Participações, empresa do TGV (Trabalhadores do Grupo Varig), foi a única a apresentar oferta, mas não conseguiu pagar os US\$ 75 milhões (R\$ 165 milhões) iniciais no prazo previsto no edital. A Justiça anulou a primeira venda e reduziu drasticamente o lance mínimo, estipulado antes em US\$ 860 milhões (R\$ 1,883 bilhão), pelas operações domésticas e internacionais. Ministério Público dá parecer favorável à venda para a VarigLog e recomenda realização de assembléia de credores. Justiça marca assembléia para dia 10 de julho e novo leilão para dia 12, mas dois dias depois anuncia o cancelamento, devido proposta de preço mínimo no valor de R\$ 277 milhões feita pela VarigLog. Leilão é remarcado para dia 18 e assembléia, 17. Preço mínimo do leilão da Varig cai para US\$ 24 milhões (R\$ 52,32 milhões). Justiça adia novamente leilão, para dia 19. Assembléia de credores do dia 17 não aprova proposta da VarigLog, em razão de vetos de empresas de leasing ligadas à GE Capital. Justiça invalida votos da GE.

A VarigLog arrematou a parte operacional da Varig em leilão do dia 20. Para ser vendida, a Varig foi dividida em duas empresas: a velha, que ficou com o passivo e que hoje não está em operação; e a nova, sem dívidas. A Varig antiga é a fatia da empresa que herdou as dívidas e ficou com uma única rota (SP-Porto Seguro), sob a bandeira Nordeste, que não foi à leilão. A VarigLog é controlada pela Volo do Brasil, que tem como acionistas três empresários brasileiros (Marco Antônio Audi, Marcos Haftel e Luiz Gallo), e pelo fundo de investimento americano Matlin Patterson.

Outubro: a Varig foi excluída pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional do Paes (Plano de Parcelamento Especial) sob justificativa de que, no primeiro semestre de 2005, passou a pagar em torno de 25% a menos do valor acertado para as parcelas. Além disso, começou a pagar irregularmente também os tributos correntes. Voa para apenas quatro destinos internacionais (Buenos Aires, Caracas, Bogotá e Frankfurt).

Novembro: O ministro Ari Pargendler do STJ (Superior Tribunal de Justiça) cassou a liminar que obrigava a VarigLog a pagar salários dos funcionários estáveis da Varig (cerca de 800). A liminar concedida pela 33ª Vara do Trabalho do Rio de Janeiro determinava à Varig, Variglog e Volo do Brasil *"a concederem trabalho na forma originalmente mantida, bem como efetuar o pagamento da remuneração de todos os trabalhadores detentores de estabilidade (provisório ou definitiva), desde que não suspensos os respectivos contratos de trabalho"*. A Anac (Agência de Aviação Civil) ainda não deu concessão à nova Varig para operar vôos.

**ANEXO 9: Catalogação dos títulos de parte dos trabalhos realizados no
Curso Varig de Administração e consultados.
(organizados por ordem cronológica).**

Ministrado durante o período de 1996 a 2001.

Curso de Pós-graduação, nível de especialização com duração de um ano, com duas turmas por ano.

Carga Horária: 360 h.

Ministrado pela UFF, assim como pela UFRGS.

Local: Na sede da própria empresa no centro do Rio de Janeiro e em Porto Alegre.

Participaram apenas gerentes e supervisores num total de cerca de 200 funcionários.

Objetivo: dar formação para gestores.

Todos os custos, inclusive livros, eram financiados pela VARIG que também dispensava o funcionário um dia da semana para realização das aulas. Com exceção da primeira turma que teve aulas ministradas a noite depois do expediente.

O projeto deveria ter um caráter aplicado à área de interesse do funcionário relacionado ao seu setor.

1. Rossi, Paulo Mario. Momento de decisão para a oficina de motores da Varig. Niterói. UFF. 1996.
2. Alves, Célia Regina Costa. A reviravolta da Varig. Niterói. UFF. 1996.
3. Silva, Sueli Moreira Marquet. Análise crítica do processo de terceirização; reflexões aplicáveis a Varig. Niterói. UFF. 1997.
4. Costa, Celso Rodrigues da. Aplicação da metodologia "gerenciamento pelas diretrizes" no âmbito da diretoria de logística operacional da Varig com foco na gerência de serviço na aeronave. Niterói. UFF. 1997.
5. Silva, Flavio Romero Vargas da. Organização do núcleo de atendimento da central de reservas. Niterói. UFF. 1997.
6. Moura Filho, Elison Alves de. Alternativas no gerenciamento da área de compras para elevação da produtividade. Niterói. UFF. 1997.
7. Castro, Dienes Maria de Souza. Pessoas; o sucesso na administração. Niterói. UFF. 1997.
8. Nasser, Alberto. Fidelidade de clientes. Niterói. UFF. 1997.
9. Mannarino, Francesco. Centro de treinamento de operações Varig e seu potencial de negócios. Niterói. UFF. 1997.
10. Delgado, Andre Stumpf. O comprometimento na diretoria de engenharia e manutenção. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
11. Fenocchio, Anderson D. F. Plano estratégico de marketing para venda de manutenção em componentes aeronáuticos. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
12. Gonçalves, Aluisio Eymard. Insumos da manutenção de aeronaves. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
13. Franceschini, Luiz Carlos Adam. Análise gerencial do custo de manutenção na VARIG. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
14. Bonder, Juarez. Política em segurança do trabalho. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
15. Ribeiro, Jair da Rosa. Estudo de caso VARIG; racionalização de tempos e movimentos no processo de manutenção de aeronaves. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
16. Rocha, Fernando Teixeira da. Programação e controle de execução dos serviços de manutenção de aeronaves na VARIG em Porto Alegre. Porto Alegre. UFRGS. 1998.

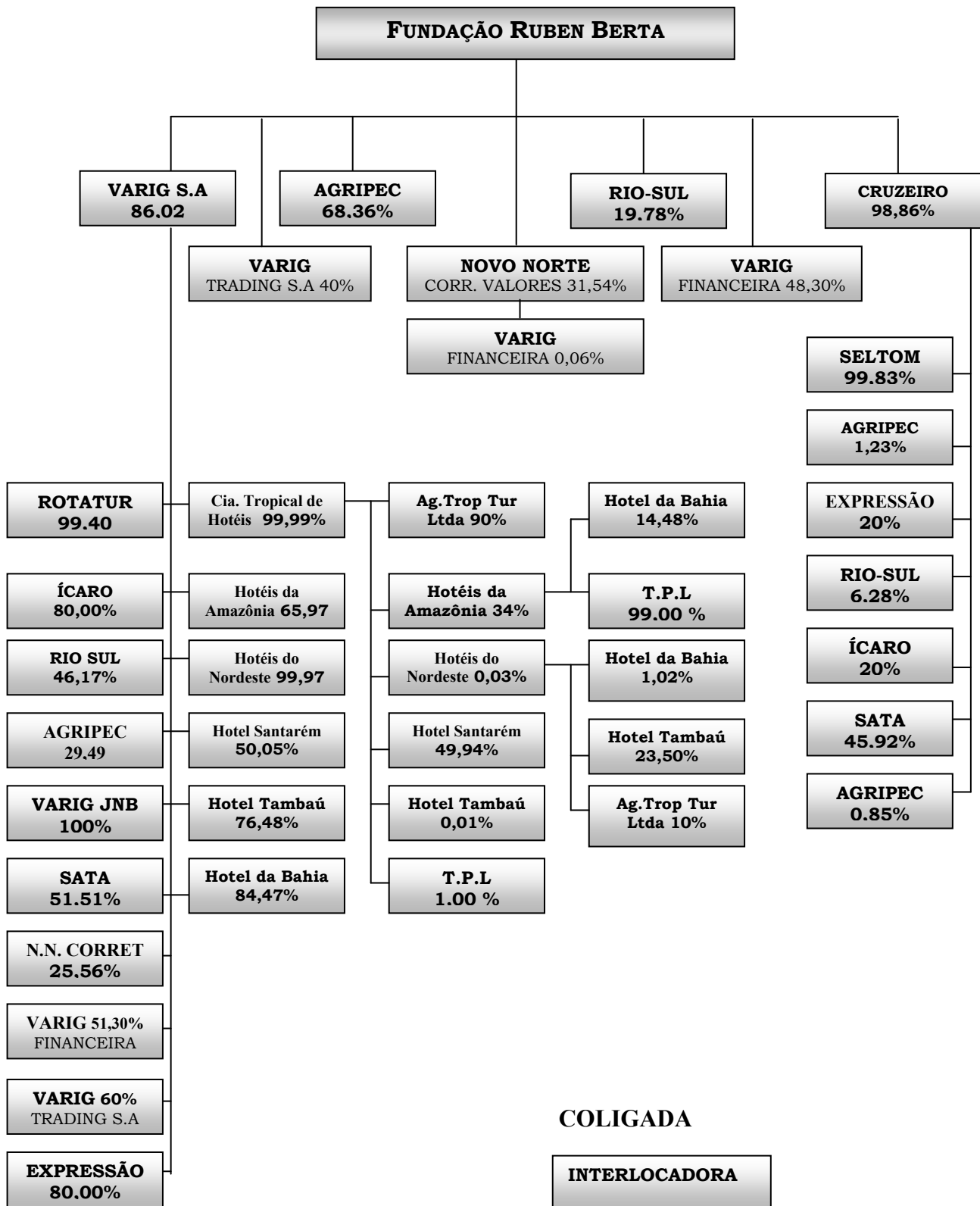
17. Avila, Jorge Luis de Azevedo. Departamento de compras importadas; avaliação do desempenho e uma proposta de mudança. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
18. Pereira, Flavia Cristina Brogni. Gerenciamento da rotina; um estudo exploratório acerca dos fatores que dificultam a implementação na gerencia de manutenção de aviões de Porto Alegre. Porto Alegre. UFRGS. 1998
19. Pioner, Enio Jose. Fatores que dificultam a padronização de processos operacionais da gerencia geral de suprimentos; caso VARIG. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
20. Machado, Cleide da Silva. Comunicação da área comercial com os agentes de viagens do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
21. Bhrer, Frederico Emilio. Aumento de disponibilidade ao trafego das frotas B-737-300 e B-737-500. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
22. Torelly, Claudio Peretti. Analise das relações da VARIG com um grupo de distribuidores do Rio Grande do Sul; G.S.A.S. e agencias de viagens. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
23. Gomes, Plínio Sessegolo. Diagnostico econômico-financeiro VARIG Brasil. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
24. Albarus, Paulo Roberto. Caso VARIG: análise da qualidade de atendimento as oficinas de aviãoica. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
25. Pasqual, Joil Antonio. Gestão de pessoas; um estudo exploratório nas gerencias operacionais da diretoria de engenharia e manutenção VARIG. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
26. Majerkowski, Luiz Felipe Nogueira. As influências do programa de qualidade na motivação dos funcionários da gerência de oficinas de confecção e apoio-POAMK. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
27. Lima, Maria Helena Costa. Programa de implantação de central de atendimento exclusiva para agências de viagem. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
28. Franceschini, Sergio Luiz Adam. Implementação da estrutura organizacional para o gerenciamento do processo de manutenção pesada de aviões em POA. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
29. Oliveira Junior, Valmor de. A qualidade de vida no ambiente de trabalho dos funcionários da gerencia de cargas da VARIG de Porto Alegre. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
30. Gonçalves, Virlei Porciúncula. Formalização do treinamento on the job. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
31. Silva, Roberto Luiz da. Novo enfoque para o gerenciamento do processo de componentes aeronáuticos. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
32. Salomão, Luiz Fernando. A revisão do trem de pouso na VARIG, uma questão estratégica e econômica. Porto Alegre. UFRGS. 1998.
33. Dantas, Dionildo de Matos. Globalização e estratégias competitivas; perspectivas e mudanças na aviação comercial; o caso Varig. Niterói. UFF. 1998.
34. Freire, Alcides Ventura. O jogo de estratégias Tetris na Varig. Niterói. UFF. 1998.
35. Borges, Mauro Smarrito. Avaliação do sistema de apuração de custos da oficina de motores da Varig. Niterói. UFF. 1998.
36. Balthazar, Mauricio César Paglione. A qualidade em atendimento pela segurança do trabalho. Niterói. UFF. 1998.
37. Cadete, Denise Poubel Silva. Integração e informatização do serviço de atendimento ao cliente (SAC) da Varig. Niterói. UFF. 1998.
38. Carvalho, Raimundo Ivan Sena. Proposta para implementação de um sistema de informação gerencial na diretoria de operações de vôo. Niterói. UFF. 1998.
39. Lima, Roseli Moreira. Liderança a bordo. Niterói. UFF. 1998.

40. Bastos, Lydia Maria de Almeida. Busca do melhor atendimento ao funcionário Varig. Niterói. UFF. 1998.
41. Luz, João Ferreira da. Projeto de reformulação do atual sistema de comunicação da gerencia geral de comissários de vôo da Varig. Niterói. UFF. 1998.
42. Cruz, Wanderley Barbosa. Novas estratégias para a otimização da área de prestação de serviços a terceiros da Varig. Niterói. UFF. 1998.
43. Ciancio, Francisco Nicola. Proposta de transformar reservas de passagens aéreas da Varig em unidade estratégica de negócios. Niterói. UFF. 1998.
44. Silveira, Robson. Reflexões e exames de algumas propostas administrativas para a Varig. Niterói. UFF. 1998.
45. Matos, Margareth Barroso. Benefícios FRB; resgate do incentivo à motivação. Niterói. UFF. 1998.
46. Castro, Marco Antonio de Simas. Uma avaliação da administração da Varig sob o comando de Fernando Pinto ante as modernas técnicas e praticas de administração empresarial. Niterói. UFF. 1998.
47. Oliveira, Jesus Manuel B. de. Uma empresa voltada para o próximo milênio. Niterói. UFF. 1998.
48. Pereira Filho, Eduardo. Programa de participação de resultados(PPR); a Varig esta no caminho certo? Niterói. UFF. 1998.
49. Barros, Cristina Nemer de. Qualidade no serviço a bordo; frente e verso. Niterói. UFF. 1998.
50. Campigotto, Dagoberto. Implantação de um sistema de gestão pela qualidade na diretoria de cargas da Varig. Niterói. UFF. 1998.
51. Tenan, Ilka Paulete Svissero. Turismo de negócios; participação nos resultados da Varig. Niterói. UFF. 1998.
52. Araujo, Andreolli P. As reclamações de clientes registradas no departamento de aviação civil, vistas como indicadores de qualidade da industria de aviação comercial brasileira. Niterói. UFF. 1998.
53. Souza, Fernando Luiz Gomes de. A reestruturação da Varig e seu impacto no campo motivacional. Niterói. UFF. 1998.
54. Sato, Ari Takashi. Analise do processo de atendimento das aeronaves executado pela manutenção. Niterói. UFF. 1998.
55. Sousa, Francisco de Assis Vieira de. Segurança e higiene do trabalho como um diferencial competitivo; um desafio para a nova Varig. Niterói. UFF. 1998.
56. Silva, Humberto Garcez Palha da. Manutenção de aeronaves. Niterói. UFF. 1998.
57. Ferreira, Jorge. Aplicação de mídia em marketing e suas ferramentas. Niterói. UFF. 1998.
58. Pereira, Paulo César Lopes. Sistemas globais de distribuição: Um produto que pôs em confronto os gigantes da aviação comercial. Niterói. UFF. 1998.
59. Videira Neto, Julio Augusto. Auditoria de estoques. Niterói. UFF. 1999.
60. Rocha, Claudio Fonseca. A Varig e a Internet. Niterói. UFF. 1999.
61. Marcelli, Walter. Proposta de automação das mensagens estatísticas de vôos Varig. Niterói. UFF. 1999.
62. Moura, Raquel Soares de. Profissionais de vendas e apoio; um serviço prestado pela empresa Amadeus Brasil a seus clientes. Niterói. UFF. 1999.
63. Beraldo, Luiz Antonio. Otimização da informática no terminal de cargas. Niterói. UFF. 1999.
64. Mexas, Miriam Picinini. A tecnologia da informação na Varig. Niterói. UFF. 1999.
65. Cunha, Rosangela de Fátima de J. da. Com o foco no cliente Amadeus; a excelência de serviços. Niterói. UFF. 1999.

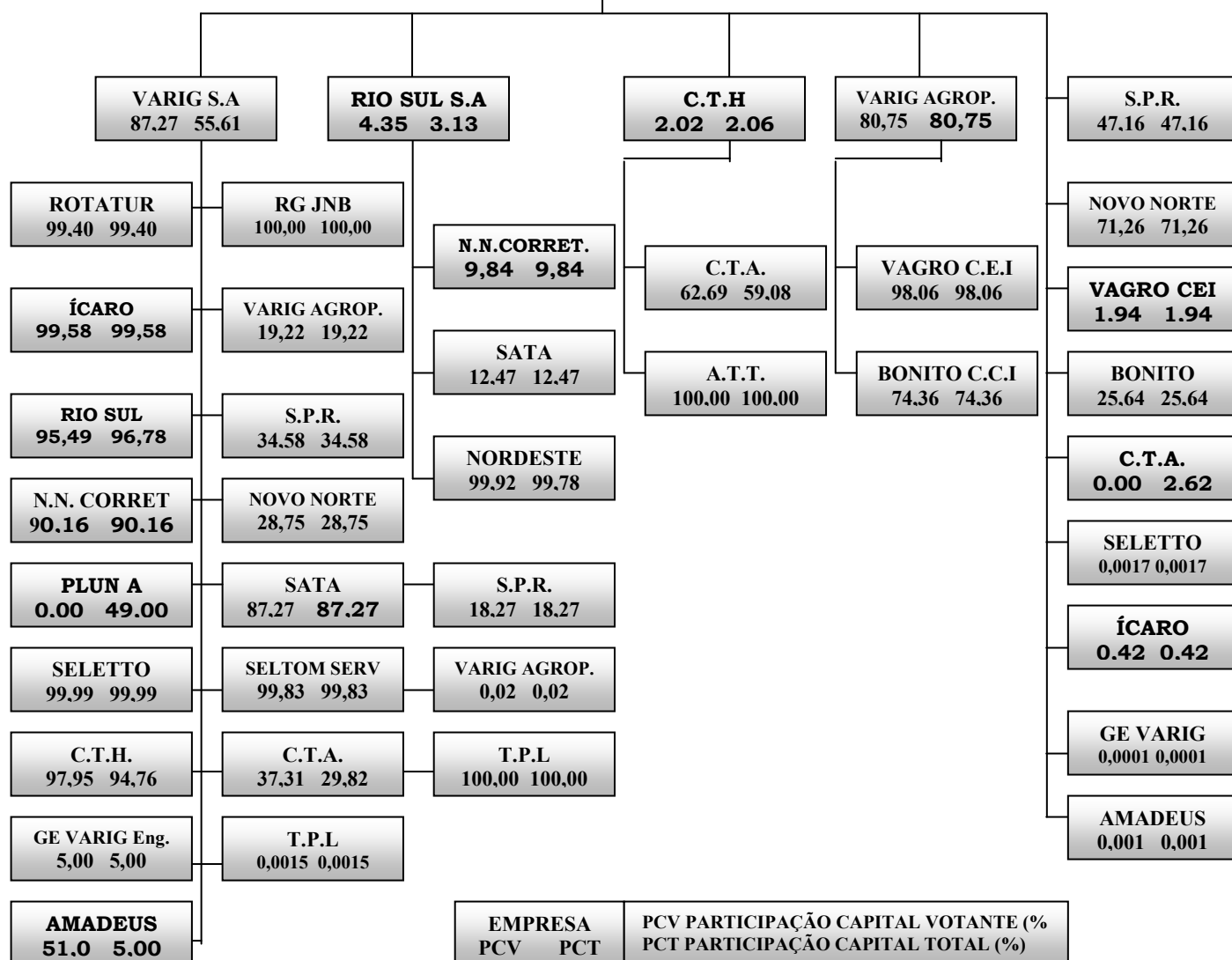
66. Bellas, Miguel Ribeiro. Planejamento e coordenação para negociação de aeronaves (compra-venda-leasing & arrendamento). Niterói. UFF. 1999.
67. Castro, Mara Antunes de. Gestão de competências; o processo para a liderança de alta performance VARIG. Niterói. UFF. 1999.
68. Gallindo, Paulo Henrique Manacorda. Colocação de funcionários com doença ocupacional. Niterói. UFF. 1999.
69. Fernandes, Ana Cristina. Melhoria no atendimento dos serviços de bagagem através do treinamento social. Niterói. UFF. 1999.
70. Jose, João Luiz Pimenta. Qualidade de vida e produtividade na empresa. Niterói. UFF. 1999.
71. Santos, Mauricio Boanerges Rodrigues dos. Conflitos trabalhistas na Varig; causas e alternativas atenuantes. Niterói. UFF. 1999.
72. Favero, Luciano Jose. Criação de um sistema de informações gerenciais para recursos humanos na divisão de manutenção de aeronaves Varig do aeroporto de Guarulhos. Niterói. UFF. 1999.
73. Nascimento, Luiz Antonio Kallut. Os efeitos da globalização na industria do transporte aéreo. Niterói. UFF. 1999.
74. Lopes, Márcia Cristina Rueda. A Varig na rede Star Alliance. Niterói. UFF. 1999.
75. Silva, Jose Antonio R. S. Varig Cargo; uma unidade de negócios. Niterói. UFF. 1999.
76. Montresor, Paulo Eduardo Noronha. Proposta de estratégia de posicionamento de comunicação para a Varig. Niterói. UFF. 1999.
77. Bortoli, Claudio. Fundação Ruben Berta; desafios e oportunidades para o seu desenvolvimento. Niterói. UFF. 1999.
78. Duarte, Ana Beatriz Ribeiro Airosa. A busca da excelência sustentável em serviços na Fundação Ruben Berta. Niterói. UFF. 1999.
79. Fleischhauer, Alexandre Claro. Organização holográfica; a capacidade de auto-organização continua da "Varig Engenharia e Manutenção". Niterói. UFF. 1999.
80. Cubas Junior, Murillo Ayrthon Pinheiro. UFF. Sinergia empresarial na Varig. Niterói. 2001.
81. Souza, Gloria Cristina Alves de. UFF. Proposta de implantação de avaliação de desempenho na Rio Sul linhas aéreas. Niterói. 2001.
82. Gallindo, Antonio Francesco Manacorda. UFF. Assistência farmacêutica FRB. Niterói. 2001.
83. Souza, Valci Pereira de . UFF. Formação de preços; das passagens internacionais na Varig. Niterói. 2001.
84. Mello Neto, Jose Carlos de . UFF. Companhias de aviação e agencias de viagens; sócias ou rivais. Niterói. 2001.
85. Nobre, Marcio Antonio. UFF. Proposta de criação do centro de processamento contábil da FRB-PAR. Niterói. 2001.
86. Bittar, Paulo Peixoto. UFF. Projeto de implementação da cultura e da filosofia de CRM (Customer Relationship Management) no grupo FRB-PAR. Niterói. 2001.
87. Pereira, Jander Lucio de Melo. UFF. Unidade estratégica de negócios de tecnologia na Varig. Niterói. 2001.
88. Dias Filho, Nilton Marques. UFF. Como construir uma empresa de serviços vencedora no atual ambiente de negócios; uma visão critica da Varig. Niterói. 2001.
89. Rego, Sergio Luiz de Almeida. UFF. Projeto de implantação de um BSC; Balanced Scorecard na diretoria comercial da Varig. Niterói. 2001.
90. Rodrigues, Sergio Ricardo. Cenário da implantação do sistema de gestão na Varig. Rio de Janeiro. UFF. 2001.
91. Balbi, Silvia Martins. Proposta para aplicação do Balanced Scorecard em uma organização sem fins lucrativos. Niterói. UFF. 2001.

92. Martins, Jose Hailton. UFF. Uma descrição detalhada do processo de faturamento eletrônico no relacionamento cliente fornecedor; o uso do sistema de gestão R/3 no caso Varig Sata. Niterói. 2001.
93. Bittar, Paulo Peixoto. UFF. Projeto de implementação da cultura e da filosofia de CRM (Customer Relationship Management) no grupo FRB-PAR. Niterói. 2001.
94. Okubo, Paulo Kiyoshi. UFF. Estratégia para formação de uma unidade de negocio em prestação de serviços de manutenção de aeronaves. UFF. Niterói. 2001.
95. Furtado, Pedro Henrique. UFF. Gerenciamento de Datalink na Varig. Niterói. 2001.
96. Oliveira, Jorge Manuel Carvalho de. UFF. Proposta de disponibilização de indicadores econômicos agilizando a informação gerencial em rede. Niterói. 2001.
97. Rodrigues, Sergio Ricardo. UFF. Cenário da implantação do sistema de gestão na Varig. Rio de Janeiro. 2001.
98. Malavazzi, Braz. UFF. Automação da força de venda. Niterói. 2001.
99. Santos, Edmundo M. dos. UFF. As vantagens e desvantagens da terceirização. Niterói. 2001.
100. Salermo, Mauricio Figueiredo. UFF. Controle de custos na manutenção de aviões. Niterói. 2001.
101. Oliveira, João Carlos Pereira de S. UFF. Medidas preventivas perante um mercado em mudança. Niterói. 2001.
102. Silva, Wilson Pereira da. UFF. Turismo como fator econômico. Niterói. 2001.
103. Oliveira, Jorge Manuel Carvalho de. UFF. Proposta de disponibilização de indicadores econômicos agilizando a informação gerencial em rede. Niterói. 2001.

**ANEXO 10: ORGANOGRAMA ACIONÁRIO
GRUPO VARIG (Ano 1989)**

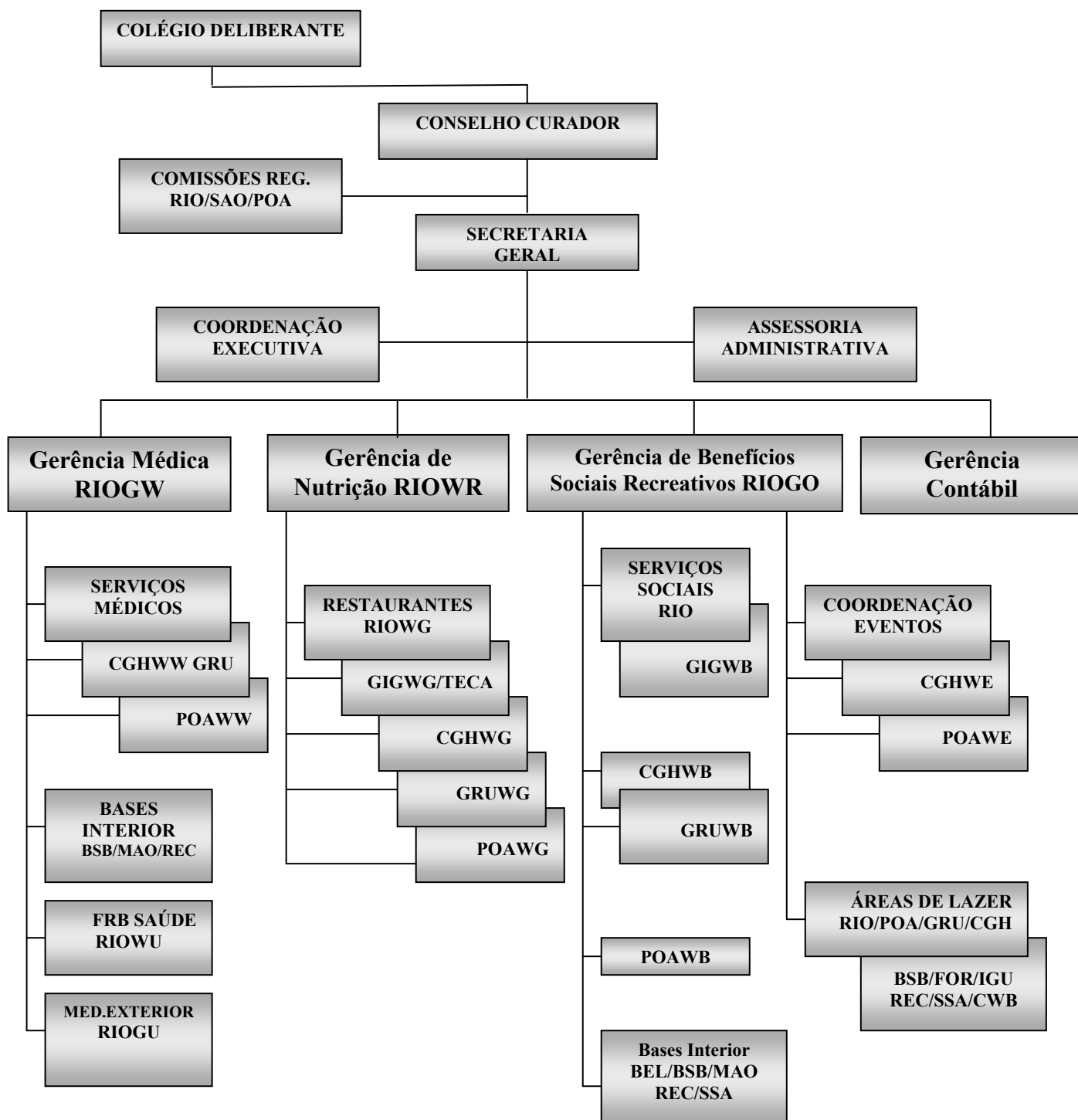


**ANEXO 11: ORGANOGAMA ACIONÁRIO
GRUPO VARIG 1999**



LEGENDA	
AMADEUS – AMADEUS DO BRASIL LTDA	ROTATUR – SOC. BRAS. DE TURISMO-AÉRO ROTATUR LTDA
A. T. T – AGÊNCIA TROPICAL DE TURISMO LTDA	RIO-SUL – SERVIÇOS AÉREOS REGIONAIS S.A.
BONITO C. C. I – BONITO CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA	RG JNB – VARIG CENTRE (PTY) LTDA – JOHANNESBURGO ÁFRICA DO SUL
C.T.A – COMPANHIA TROPICAL DE HOTÉIS DA AMAZÔNIA	SATA –SERVIÇOS AUXILIARES DE TRANSPORTE AÉREOS S.A.
C. T. H – COMPANHIA TROPICAL DE HOTÉIS	SELETO – SELETO ALIMENTOS DO NORDESTE LTDA
GE VARIG ENGINE – ENGINE SERVICE S.A	SELTOM SELTOM SERVIÇOS LTDA.
ÍCARO – ÍCARO EDITORA LTDA	SPR – SPR EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA
N.N. CORRETORA – NOVO NORTE S.A CORRETORA DE CÂMBIO	T. P. L – TROPICAL Pousadas LAGOS E RIOS LTDA
NOVO NORTE – NOVO NORTE ADMINIST. DE NEGÓCIOS E COBRANÇA LTDA	VAGRO C. E. I – VAGRO COMÉRCIO EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO LTDA
NORDESTE – NORDESTE LINHAS AÉREAS REGIONAIS S.A.	VARIG – VARIG S/A (VIAÇÃO AÉREA RIO-GRANDENSE)
PLUNA – LÍNEAS AÉREAS URUGUAYAS S.A	VARIG AGROP – VARIG AGROPECUÁRIA S.A.

Anexo 12: Organograma Funcional
Fundação Ruben Berta
(Ano 1999)



ANEXO 13: TABELA CARGOS E SALÁRIOS VARIG (VIGÊNCIA 2004)
COMANDANTES / COPILOTOS / MECÂNICOS DE VÔO

CARGO/EQUIPAMENTO	ORDENADO PRINCIPAL	COMPENSAÇÃO ORGÂNICA	TOTAL
NACIONAL			
Comandante B-727-100/B-737-200-300	5.432,80	1.086,56	6.519,36
Comandante MD-11/DC-10/B-767-200-300/B-777	5.849,85	1.169,97	7.019,82
Copiloto B-727-100/B-737-200-300	3.277,84	655,57	3.933,41
Copiloto MD-11/DC-10/B-767-200-300/B-777	3.414,30	682,86	4.097,16
Copiloto Estagiário	1.262,19	-	1.262,19
Mecânico de Vôo B-727-100	3.114,45	622,89	3.737,34
Mecânico de Vôo DC-10	3.389,96	677,99	4.067,95
Mecânico de Vôo Estagiário	1.262,19	-	1.262,19
INTERNACIONAL			
Comandante B-727-100/B-737-200-300	7.042,52	1.408,50	8.451,02
Comandante MD-11/DC-10/B-767-200-300/B-777	7.583,13	1.516,63	9.099,76
Copiloto B-727-100/B-737-200-300	4.249,03	849,81	5.098,84
Copiloto MD-11/DC-10/B-767-200-300/B-777	4.425,95	885,19	5.311,14
Copiloto Estagiário	1.262,19	-	1.262,19

Fonte: Gerência Geral de Recursos Humanos

TABELA CARGOS E SALÁRIOS VARIG (VIGÊNCIA 2004)
COMISSÁRIOS / AS DE BORDO

CLASSE	SALÁRIO BÁSICO	COMP. ORGÂNICA	TOTAL
00	1.177,68	235,54	1.413,22
01	1.281,20	256,24	1.537,44
02	1.404,18	280,84	1.685,02
03	1.525,81	305,16	1.830,97
04	1.632,75	326,55	1.959,30
05	1.753,57	350,71	2.104,28
06	1.867,36	373,47	2.240,83
07	1.972,15	394,43	2.366,58
08	2.046,35	409,27	2.455,62
09	2.123,47	424,69	2.548,16
10	2.203,43	440,69	2.644,12
11	2.265,70	453,14	2.718,84
12	2.330,34	466,07	2.796,41
13	2.397,33	479,47	2.876,80
14	2.443,26	488,65	2.931,91
15	2.489,87	497,97	2.987,84
16	2.537,78	507,56	3.045,34
17	2.582,50	516,50	3.099,00
18	2.628,87	525,77	3.154,64
19	2.676,28	535,26	3.211,54
20	2.724,34	544,87	3.269,21

Fonte: Gerência Geral de Recursos Humanos

Observação: **Salário Inicial** (RIOHZ – 130/92 de 16/03/92); nos primeiros 90 dias subsequentes a participação de escala de vôo: **Básico:** 637,95 - **Compensação Orgânica:** 127,59 **TOTAL:** 765,54

**TABELA CARGOS E SALÁRIOS
TAM (VIGÊNCIA 2004)**

<i>CARGO/EQUIPAMENTO</i>	<i>SALÁRIO</i>
Comandante / AIRBUS 330	4.984,59
Comandante / AIRBUS 319	4.984,59
Comandante / FOKKER 100	4.531,46
Co-piloto / AIRBUS 330	2.900,34
Co-piloto / AIRBUS 319	2.900,34
Co-piloto / FOKKER 100	2.636,68
Comissário	916,82

Fonte: Sindicato dos Aeronautas.

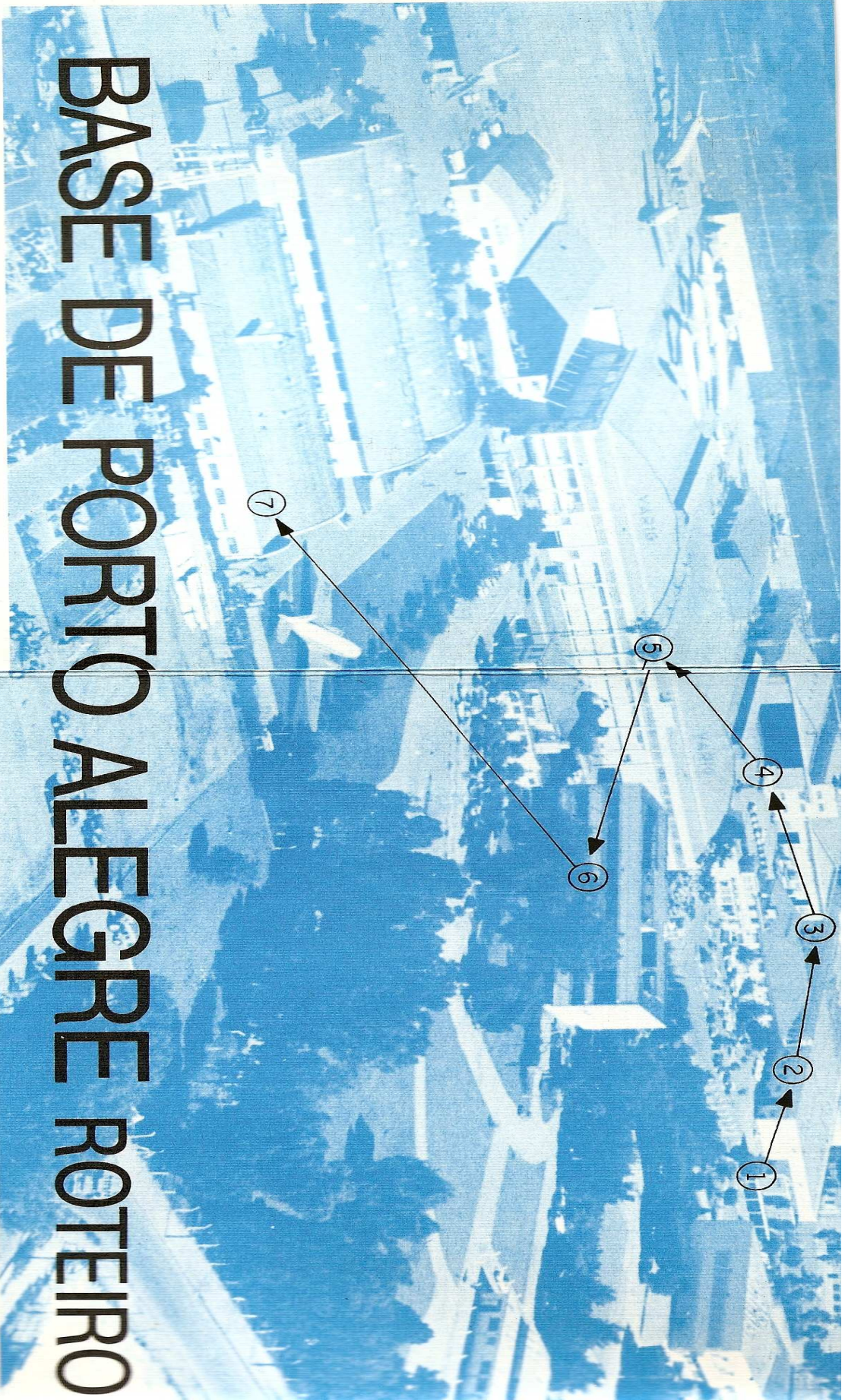
**TABELA CARGOS E SALÁRIOS
VASP (VIGÊNCIA 2004)
COMISSÁRIOS DE BORDO**

<i>ANOS</i>	<i>SALÁRIO GARANTIA</i>	<i>SENIORIDADE</i>	<i>TOTAL</i>
INICIANTE	1.198,43	---	1.198,43
1	1.221,60	54,90	1.276,50
2	1.248,43	56,05	1.304,48
3	1.320,92	59,35	1.380,27
4	1.378,88	62,03	1.440,91
5	1.441,76	64,81	1.506,57
6	1.507,97	70,66	1.578,63
7	1.539,41	72,19	1.611,60
8	1.572,53	73,77	1.646,30
9	1.608,94	74,45	1.683,39
10	1.628,48	75,25	1.703,73
11	1.643,70	76,10	1.719,80
12	1.663,50	76,31	1.739,81
13	1.670,19	76,64	1.746,83
14	1.675,16	76,95	1.752,11
(+) 15 ANOS	1.683,42	77,30	1.760,72
Comissário Júnior	676,01	---	676,01

<i>ADICIONAIS</i>	
CHEFE DE EQUIPE	886,94
IDIOMA INGLÊS	172,15
OUTROS IDIOMAS (TETO = INGLÊS + 3 IDIOMAS)	142,98

Fonte: Sindicato dos Aeronautas.

Obs: Não foi possível o acesso aos salários dos pilotos e co-pilotos, daquele ano.



BASE DE PORTO ALEGRE ROTEIRO

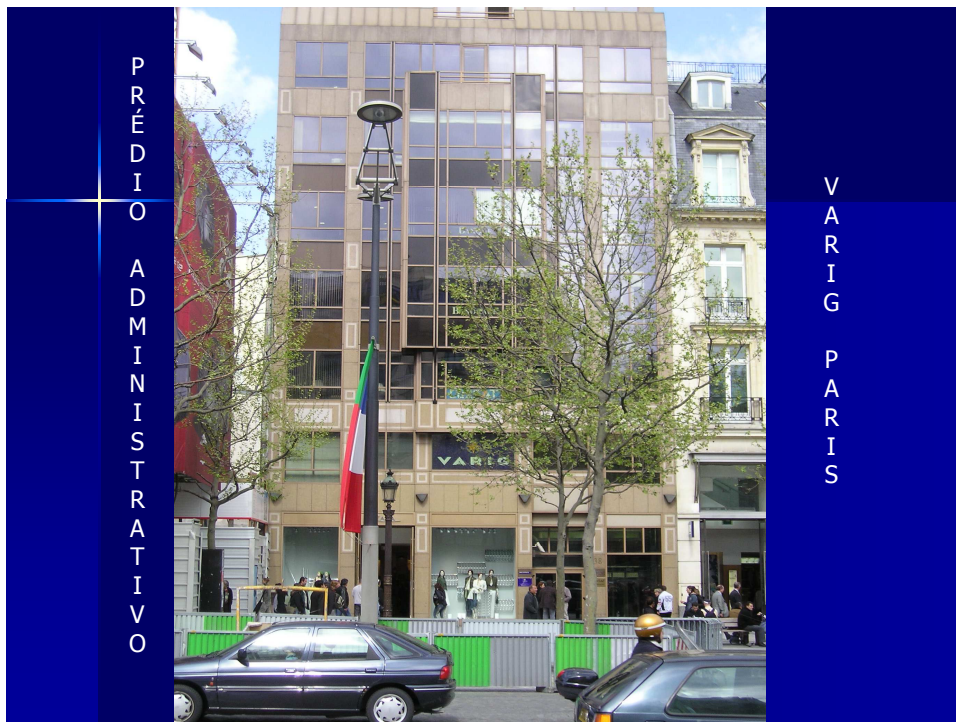
1. Portaria - recepção
2. Divisão de Motores
3. Oficina de Acessórios
4. Hangar da EVAER
5. Hangares de Revisão Geral
6. Diretoria de Telecomunicações
7. Museu

**ANEXO 15: PRÉDIO ADMINISTRATIVO DA VARIG NO RIO DE JANEIRO
PRÓXIMO AO AEROPORTO SANTOS DUMONT**



Varig building in Rio de Janeiro.

ANEXO 16:



**ANEXO 17: MUSEU VARIG PORTO ALEGRE &
CAMPANHA PARA O MUNDIAL DE FUTEBOL NA ALEMANHA DE 2006**



A 24ª ESTRELA CONVOCADA.

Mais uma Copa e mais uma vez a VARIG foi escolhida a Companhia Aérea da Seleção Brasileira. Uma escolha que já é parte da história do nosso futebol. E que proporcionou momentos e imagens inesquecíveis de comemorações a bordo dos nossos aviões. É por essas lembranças que quando a Seleção entra em campo mexe com o orgulho da gente. E quando chega num avião da VARIG, também. Esta parceria com tantas Copas para contar é que faz a CBF escolher e confiar na VARIG. Ainda faltam oito meses para a disputa pelo hexa. O Brasil está com a vaga garantida e tem estrelas suficientes para escolher os 23 jogadores de um time campeão. E o país inteiro pode ter certeza de que a Seleção vai desembarcar na Alemanha com a força de mais uma estrela: a da VARIG.



Parabéns à Seleção pela classificação para a Copa de 2006. A gente se vê no embarque.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)