

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA**

**Tese de Doutorado**

**Políticas Reivindicativas, Mobilização, Negociação e Arranjos  
Neocorporativos: grupos de interesse contrários à proposta de  
fusão entre a VARIG e a TAM, em 2003**

**PAULO VILLAS-BÔAS**

**Orientador: Prof. Dr. Carlos Schmidt Arturi**

**Porto Alegre, 2006.**

## **EM MEMÓRIA**

Ao Comandante Rodrigo DaMatta cuja atuação em prol do conjunto de aeronautas da VARIG foi abruptamente interrompida em 27 de julho de 2006.

## **AGRADECIMENTOS**

Na oportunidade da conclusão deste trabalho, venho expressar minha gratidão:

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Schimdt Arturi, pela consideração sempre expressada, pelo estímulo e incentivo nesta pesquisa. E também por ter acreditado em minha temática.

À minha família, pela paciência e pelo apoio dispensado durante a execução deste trabalho, que foi desenvolvido durante os pernoites e nos dias de folga entre as programações de vôo.

Aos pilotos da VARIG e aeronautas, com quem dialoguei, entrevistei, troquei idéias e participei dos eventos durante 21 anos, fornecendo-me a experiência e o embasamento indispensável no entendimento da temática proposta.

Por fim, a todos os professores do Programa de Pós-Graduação pelo fundamental papel que exerceram no meu crescimento profissional, decisivos em minha trajetória.

## SUMÁRIO

Introdução.....	07
1. Reivindicação, Mobilização, Negociação e Arranjos Neocorporativos.....	23
1.1 Instituições e a perspectiva da escolha racional.....	23
1.2 A dinâmica neocorporativa.....	37
2. VARIG, TAM, FRB e as Entidades de Representação dos Aeronautas.....	54
2.1 A Viação Aérea Riograndense - VARIG.....	54
2.2 TAM: De táxi aéreo aos vôos internacionais.....	80
2.3 Os marcos institucionais da VARIG e TAM e a Fundação Ruben Berta.....	97
2.4 A Associação de Pilotos da VARIG.....	119
2.5 O Sindicato Nacional dos Aeronautas.....	145
3. A mobilização contra a proposta de fusão entre VARIG e TAM .....	165
3.1 Crise financeira na VARIG e a busca de capitalização.....	165
3.2 Os primeiros fatos rumo à fusão.....	169
3.3. O processo de mobilização contra a proposta de fusão.....	179
4. Conclusões.....	201
Entrevistas e fontes documentais.....	209
Referências Bibliograficas.....	213
Anexo – Questionário.....	217

## RESUMO

A Tese de Doutorado analisa a influência das instituições na resolução dos dilemas da ação coletiva no contexto da escolha racional dos agentes. Verifica a capacidade das organizações em agregar um conjunto de atores por meio do oferecimento de vantagens diferenciadas, diluindo as deserções e práticas oportunistas. Avalia as possibilidades de arranjos cooperativos entre agências com finalidades diversas e propósitos específicos comuns. No contexto específico do objeto de estudo, as possibilidades dos funcionários da VARIG e de diversas agências de atuarem de forma concertada em oposição às políticas públicas do Executivo Federal que visaram fusionar a VARIG com a TAM, durante o ano de 2003. A dimensão empírica deste trabalho foi obtida por meio das histórias da VARIG, TAM, Associação de Pilotos da VARIG, Sindicato Nacional dos Aeronautas, bem como, como os fatos históricos específicos da tentativa de fusão entre as duas companhias aéreas em 2003. A orientação teórica do trabalho foi embasada na análise das instituições sob a perspectiva histórica, nos pressupostos da escolha racional, na teoria dos jogos e no estudo do sistema de intermediação de interesses baseado em práticas neocorporativas. Adicionalmente, é explicitada a legislação que rege as fundações apontando elementos considerados relevantes na estruturação dos arranjos institucionais encontrados na Fundação Ruben Berta e VARIG. As conclusões obtidas apontam que o equacionamento dos dilemas da ação coletiva dos agentes foi influenciado pelos arranjos institucionais disponíveis; pela capacidade da agência em agregar indivíduos pelo oferecimento de ganhos seletivos, diluindo deserções e práticas oportunistas de consumo sem participação, bem como, pela eficácia da atuação de grupos por meio de uma estrutura de mediação de interesses com ênfase cooperativa na obtenção de um objetivo comum. No caso, a união de propósitos entre agências e agentes foi capaz de impedir a implementação da fusão entre a VARIG e a TAM promovida pelo Executivo Federal.

## **ABSTRACT**

This thesis studies the influence of the institution design in solving the collective action dilemmas in the rational choice perspective. Verifies the capability of organizations in aggregating actors by offering a selective payoff, avoiding desertions. Checks the neocorporative design among different agencies acting for a common purpose. In particular, the possibility of coordination among VARIG employees and agencies in a specific strategy of obstructing the intended merger of VARIG e TAM by way of government action.

The empirical dimension of this thesis was obtained through the histories of VARIG, TAM, Syndicate, Association and the specific facts related to fusion in 2003.

The theory elements were obtained from Historical Institutionalism, rational choice, game theory and neocorporative design. Additionally, the foundation law is described in order to provide an understanding of the Ruben Berta Foundation characteristics and VARIG.

The obtained conclusions indicate the influence of institutions in the solution of the collective actions dilemmas; the capacity of the agencies in avoiding desertions, when they offer selective premiums; and also the effectiveness of cooperative actions among different organizations centered in a specific target, in this case, to impede the merger of VARIG and TAM. The unit on purposes won the public policy of the government.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa as ações coletivas de agentes<sup>1</sup>, diante das alternativas proporcionadas pelo arranjo institucional<sup>2</sup> existente, num cenário de importantes transformações do grau de empregabilidade e das relações de trabalho no setor aéreo. No caso, os funcionários da Viação Aérea Rio-Grandense - VARIG e suas singularidades diante da possibilidade de absorção da Companhia pela Transportes Aéreos Marília - TAM, por iniciativa do Executivo Federal, durante o ano de 2003. Também estuda os processos de negociação entre entidades contrárias à chamada fusão entre as duas companhias e as políticas comuns decorrentes destes acordos, objetivando unicamente evitar que a VARIG fosse encampada pela TAM. Especificamente, este trabalho enfoca as ações de mobilização<sup>3</sup> utilizadas pelos aeronautas<sup>4</sup> da VARIG frente ao processo de criação de uma nova empresa aérea administrada pela TAM. Discute as políticas reivindicativas<sup>5</sup> elaboradas pela Associação dos Pilotos da VARIG (APVAR)<sup>6</sup>, bem como as políticas de negociação<sup>7</sup> estruturadas pelas outras agências<sup>8</sup>, no caso a VARIG, Fundação Ruben Berta (FRB) e Sindicato nacional

---

<sup>1</sup> O termo agente, neste trabalho, está relacionado com indivíduo, estrategicamente orientado, de acordo com os pressupostos da escolha racional, em ações coletivas delineadas em grupos sociais distintos.

<sup>2</sup> A expressão arranjo institucional, neste trabalho, está associada aos balizamentos impostos às escolhas individuais, promovendo um conjunto de opções possíveis aos agentes no contexto da escolha racional e ação estratégica. O termo será mais bem explicitado no primeiro capítulo.

<sup>3</sup> Neste trabalho, a expressão ações de mobilização significa todo e qualquer procedimento de ação coletiva desencadeada por agentes, com o propósito de obstaculizar a fusão entre a VARIG e a TAM. São manifestações, passeatas e atos públicos, entre outras formas de contestação.

<sup>4</sup> Aeronautas são tripulantes de aeronaves de transporte aéreo civil de acordo com a Lei número 7183 de 05 de abril 1984.

<sup>5</sup> Neste trabalho, a expressão políticas reivindicativas significa as estratégias de ação contestatória desenvolvida pelas lideranças da Associação de Pilotos da VARIG - APVAR, em oposição ao processo de fusão.

<sup>6</sup> As siglas APVAR e SNA (Sindicato Nacional dos Aeronautas) e as expressões Associação e Sindicato são utilizadas neste trabalho para designar as direções das duas entidades. O conjunto dos associados e os outros agentes envolvidos no processo serão chamados de pilotos, tripulantes, aeronautas, funcionários ou empregados.

<sup>7</sup> Neste trabalho, a expressão políticas de negociação significa todo e qualquer procedimento no plano da negociação propositiva desenvolvido pelos grupos de interesse contrários a fusão em relação ao Executivo Federal.

<sup>8</sup> O termo agência, neste trabalho, representa ator institucional. É a organização de caráter

dos Aeronautas (SNA). A tese analisa as ações coletivas dos aeronautas da VARIG e a capacidade de mobilização destes profissionais frente às perspectivas de perda e precarização de postos de trabalho e verifica ainda a influência das práticas empresariais da TAM, diferentes sob vários aspectos as adotadas pela VARIG, nestes processos. Aborda os arranjos neocorporativos<sup>9</sup> entre os grupos de interesse contrários a fusão, e as suas políticas de negociação com o Executivo Federal. Estuda também a atuação do Legislativo, Ministério Público Federal, Curadoria de Fundações do Ministério Público Estadual do Rio Grande do Sul e o Executivo Estadual dos Estados do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul<sup>10</sup> nos eventos, durante o ano de 2003.

A aviação civil, cenário do objeto em estudo, representa um ramo de atividade econômica com níveis crescentes de complexidade. O setor não estoca capacidade, de forma que a perda decorrente de um assento vazio nunca é recuperada. Necessita capital intensivo, ou seja, os aviões precisam decolar com taxas de ocupação próximas as da lotação como forma de evitar prejuízo na operação. As inovações tecnológicas aumentam o valor agregado das aeronaves influenciando negativamente na composição de custos. No Brasil, o ambiente econômico é caracterizado pelo elevado custo do capital e do risco em dólar<sup>11</sup>, no qual o faturamento é feito em reais e os gastos são majoritariamente referenciados na moeda americana. As demandas e os preços são poucos flexíveis, numa conjuntura de baixo poder aquisitivo da população e os diversos controles de tarifas ao qual o setor foi submetido.

---

econômico, social ou político portador de normas de funcionamento formais e informais, passíveis de interferir nas ações coletivas dos agentes.

<sup>9</sup> O termo neocorporativo, neste trabalho, será utilizado no sentido do corporativismo não autoritário, no qual as partes atuam de forma cooperativa no entendimento de temas sócio - econômicos. É também conhecido por corporativismo "societal" cujo significado será aprofundado no primeiro capítulo.

<sup>10</sup> O Executivo e Legislativo das unidades federadas do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul apoiaram as estratégias e ações contrárias a encampação da VARIG pela TAM em virtude da possibilidade de transferência do complexo industrial de manutenção da Companhia existente no Rio de Janeiro e Porto Alegre para o estado de São Paulo, com a conseqüente perda de arrecadação e emprego. A sede da VARIG, em Porto Alegre, também seria transferida para a cidade de São Paulo com mais prejuízos ao Rio Grande do Sul. Neste contexto, o Executivo e Legislativo do Estado de São Paulo não se manifestou, deixando de apoiar ou criticar qualquer iniciativa contrária a fusão. Como entidades não engajadas no processo elas não serão abordadas. Não compõe o objeto de estudo.

<sup>11</sup> As referências quantitativas feitas em dólares durante todo o trabalho são referentes à moeda corrente dos Estados Unidos da América do Norte.



Para uma atividade com margens tão rígidas de operação, o dia Onze de Setembro de 2001 representa um marco. O seqüestro simultâneo de quatro aeronaves Boeing 767 nos Estados Unidos da América do Norte, utilizados em ataques terroristas, interferiu decisivamente neste ramo de atividade econômica. Segundo dados da IATA<sup>12</sup>, o prejuízo acumulado pelo setor no período posterior ao seqüestro e queda das quatro aeronaves corresponde ao lucro angariado por todas as empresas do planeta em cinquenta anos de transporte aéreo civil. Só as empresas aéreas envolvidas nos seqüestros receberam ajuda federal superior a U\$\$ 15 bilhões. Na Europa, após setembro do ano de 2001 a empresa belga Sabena faliu. A companhia aérea Swiss Air quase encerrou as atividades. Foi comprada por um consórcio de bancos, reduziu a frota, e como quase todas as concorrentes no plano mundial, demitiu um número expressivo de funcionários. Em 2003, quase todas as empresas aéreas do planeta apresentaram prejuízos operacionais, num cenário de forte retração do mercado e custos crescentes com novos procedimentos de segurança contra seqüestros, como por exemplo, a instalação de portas blindadas nas cabines de comando ao custo médio de quarenta mil dólares por aeronave.

No Brasil, o mesmo contexto aprofundou às dificuldades financeiras das empresas aéreas nacionais, já debilitadas por políticas de desregulamentação iniciadas na década de noventa, sem a devida fiscalização do poder concedente. Como consequência, práticas de dumping e concorrência predatória passaram a caracterizar a atividade, num setor que é concessão de serviço público. No ano de 2001, a Transbrasil encerrou as suas operações; em 2004, seria a vez da VASP.

Um ano antes, a partir de janeiro de 2003, a imprensa passou a sistematicamente cobrir os eventos relativos à intenção do Executivo Federal em promover a chamada fusão entre a VARIG e a TAM, mas que de acordo com os planos anunciados seria, na verdade, mais a incorporação da Empresa pela concorrente do que a união de ativos entre as duas concessionárias. No período,

---

<sup>12</sup> IATA é a sigla, na língua inglesa, da Associação Internacional de Transporte Aéreo.

o Grupo VARIG<sup>13</sup> reduziu a frota em 43 aeronaves unidades e a TAM perto de trinta. Diante da perspectiva da perda de milhares de empregos na VARIG, da precarização das condições de trabalho dos funcionários remanescentes e da adoção dos processos administrativos da TAM, conforme amplamente noticiado no período, a APVAR, formulou políticas reivindicativas em oposição à fusão das duas companhias. Questionou o Executivo Federal, instruiu o Ministério Público, buscando apoio político do Legislativo e Executivo Estadual dos Estados do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Funcionários da VARIG, capitaneados pelos aeronautas, promoveram ações de mobilização, na tentativa de obstaculizar o processo de fusão. Paralelamente, a Fundação Ruben Berta, FRB, detentora de 87 por cento das ações da VARIG, e a Empresa agiram promovendo políticas de negociação com o Executivo Federal. Consultaram a Procuradoria<sup>14</sup> de Fundações do Ministério Público Estadual do Rio Grande do Sul, lidaram com as divergências internas, formulando estratégias e negociaram em oposição à fusão. Finalmente, o Sindicato Nacional dos Aeronautas, SNA, formulando políticas reivindicativas, atuou preponderantemente no plano da negociação propositiva, agindo na tentativa de obstaculizar a criação da nova empresa aérea. Pautado pelas mesmas diretrizes da Fundação e da VARIG, negociou com o Executivo Federal na busca de alternativas ao processo.

As políticas reivindicativas, ações de mobilização, processos de negociação e arranjos neocorporativos ocorreram, coincidentemente, de janeiro a dezembro de 2003. No entanto, as duas empresas são descortinadas desde suas fundações no sentido de avaliar as diferenças de cada arranjo institucional, auxiliando no entendimento das ações coletivas dos agentes da VARIG e dos processos de negociação entre as agências contrárias a união de ativos entre as duas companhias de aviação. Portanto, os grupos de interesse, formados pelo conjunto de agentes e agências, formam o objeto de estudo, e os eventos históricos apresentados representam o cenário e os elementos balizadores dos

---

<sup>13</sup> Em 2003, o grupo VARIG era um conglomerado de empresas que atuava nas áreas de aviação, manutenção de aeronaves, serviços de apoio em aeroportos e hotelaria. No setor de transporte aéreo de passageiros e cargas o Grupo compreendia a VARIG, Rio Sul, Nordeste e VARIG LOG.

<sup>14</sup> As Procuradorias de Fundações dos Ministérios Públicos Estaduais são responsáveis pela fiscalização das fundações. No caso da FRB, com sede em Porto Alegre, suas atividades são acompanhadas pelo Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul.

referidos atores. A TAM não é diretamente abordada por não haver evidências de sua participação em qualquer processo de negociação, reivindicação ou mobilização, não integrando, portanto, o objeto proposto para estudo. O papel da Entidade e do seu corpo funcional, de acordo com os dados obtidos, foi de anuência tácita as diretrizes do Executivo Federal, que também não é investigado por não participar do grupo de agências contrárias ao processo. Pelo contrário, a Entidade tentou impor a fusão, foi oponente às ações concertadas dos agentes e agências, portanto, também não configura em objeto de estudo. As histórias das entidades representativas dos aeronautas, no caso a Associação e o Sindicato, são utilizadas como objetivo de agregar elementos que possam contribuir no entendimento das ações coletivas dos agentes.

É importante destacar que todos os processos concertados em 2003, contrários à absorção da VARIG pela TAM, não têm relação com o cenário de insolvência financeira da Companhia em 2006<sup>15</sup>. Não existia esta perspectiva na visão e percepção dos agentes e das agências naquele período. Varig e TAM enfrentavam problemas financeiros semelhantes. Ambas reduziram suas frotas, compartilharam seus vôos e adotaram diversas medidas de ajuste, objetivando

---

<sup>15</sup> Em 2005, a Fundação Ruben Berta nomeou executivos do mercado para a Presidência e Conselho de Administração da VARIG. Sob novo comando, a empresa solicitou adesão aos condicionantes da recém aprovada Lei N° 11.1101 de nove de fevereiro de 2005, a chamada lei de recuperação judicial. A VARIG foi a primeira empresa no país a utilizar a nova legislação, semelhante à lei de falências dos Estados Unidos da América do Norte. O objetivo era garantir uma moratória nas dívidas diante das negativas do Executivo Federal em suspender a cobrança antecipada de combustível e tarifas aeroportuárias e emprestar, via BNDES, dinheiro para a Companhia. Havia também a recusa em efetuar um encontro de contas. Esta expressão foi utilizada para designar a compensação das dívidas da VARIG com os seus créditos, adquiridos em processo judicial contra a União, consequência de prejuízos operacionais decorrentes do congelamento das tarifas aéreas imposto pelo Executivo Federal em diversos planos econômicos na década de 1980. Os créditos estimados em maio de 2006 eram equivalentes a 4,6 bilhões de Reais. Também havia aproximadamente 1,3 bilhões de Reais relativos a cobrança indevida de ICMS por parte dos estados federados sobre a emissão de bilhetes aéreos. Em setembro de 2001, foi transitada e julgada sentença favorável à VARIG pelo STF sem possibilidade de recurso. Até agosto de 2006, apenas o Estado do Rio de Janeiro havia quitado sua dívida com a VARIG. A utilização da Lei de Falências acentuou o desequilíbrio financeiro da VARIG. Todo o crédito ainda existente foi cortado por desconfiança dos credores e mercado. O fluxo da caixa da VARIG foi negativamente influenciado, e como consequência a Empresa passou a suspender as operações de diversas aeronaves por falta de recursos financeiros, que possibilitassem as ações de manutenção. Vôos foram cancelados e o faturamento caiu, agravando o fluxo de caixa da Companhia. No balanço de 2005, a VARIG apresentou prejuízo de mais de um bilhão e meio de Reais. Nos EUA, as empresas aéreas acumulam reservas financeiras, antecipando a falta de crédito, quando recorrem aos dispositivos de proteção proporcionados pela lei de falências daquele país. A VARIG não adotou este expediente, agravando a sua situação, de forma que em junho de 2006 estava paralisando paulatinamente suas operações aéreas.

cortar custos e aumentar receita. Como conseqüência, em 2004, a VARIG apresentou em balanço, aprovado pela Comissão de Valores Mobiliários, resultado operacional positivo de 543 milhões de Reais. A TAM também se recuperou, apresentando resultado financeiro em melhores condições que a VARIG. Concomitantemente, as duas empresas fizeram pleitos junto ao BNDES, solicitando recursos com vistas à capitalização. Apenas a TAM conseguiu um empréstimo do banco de fomento.

Em 2003, diante da inexistência da lei de recuperação judicial e de suas conseqüências, bem como da posterior e continuada negativa do Executivo Federal em promover o encontro de contas ou negociar uma solução de capitalização para a VARIG, não havia como os agentes, e até as agências, de correlacionarem a encampação da Companhia pela TAM com a sua perenidade. Não existia o pressuposto da existência da VARIG vinculada a sua encampação pela TAM. A Companhia, apesar da crise, operava com mais de oitenta aeronaves, faturando quase três bilhões de dólares por ano. Se o processo de fusão das duas companhias tivesse ocorrido, milhares de funcionários teriam perdido seus empregos sem possibilidade de realocação imediata, no contexto recessivo do setor no período posterior aos seqüestros aéreos de onze de setembro de 2001. Em 2006, a insolvência da VARIG foi acompanhada de grande revitalização da aviação civil no Brasil e no mundo. Centenas de pilotos da Companhia espontaneamente pediram demissão e foram imediatamente absorvidos pela TAM e Gol, bem como por empresas situadas na China, Índia, Singapura, Emirados Árabes Unidos e União Européia, entre outros.

Diante do conjunto de informações disponíveis aos agentes em 2003, impedir o processo seria a solução de melhor eficiência para os funcionários. A manutenção do emprego por mais de três anos e o reaquecimento do setor em 2006 contribuíram posteriormente para validar as estratégias do período. Como afirma Tsbélis (1998), as escolhas aparentemente ineficazes são na verdade casos de discordância entre o ator e o observador, de forma que o segundo não está ciente de todas as facetas de um processo.

Ao se analisar as ações de mobilização dos aeronautas da VARIG no cenário da fusão, o objetivo é o de verificar a capacidade das instituições em resolver os dilemas da ação coletiva, a partir da perspectiva da escolha racional. Adicionalmente, existe o propósito de investigar se as agências, contrárias ao processo de agregação das Companhias, agiram de acordo com os pressupostos dos arranjos neocorporativos no equacionamento de suas estratégias de negociação. Desta forma, as escolhas dos agentes, moldadas pelas preferências institucionais, historicamente<sup>16</sup> constituídas, podem influenciar e agregar apoio às estratégias das organizações, que atuando sob o mesmo conjunto de finalidades, podem convergir ações, agindo de forma cooperativa em prol de um objetivo comum. A utilização da escolha racional juntamente com a análise institucional sob a perspectiva histórica, no cenário empírico proposto, poderá contribuir favoravelmente no aprimoramento do entendimento da relação entre agente e agência no âmbito da Ciência Política. Complementarmente, a aplicação do neocorporativismo tem por objetivo alargar as possibilidades de análises no campo das relações entre agências, superando a visão dominante para a América Latina embasada no corporativismo estatal ou autoritário.

Em razão disso, avaliar em profundidade as políticas reivindicativas e de negociação de associações e sindicatos; as ações de mobilização dos empregados em relação às políticas públicas do Executivo Federal; o relacionamento de entidades de classe profissionais com o Legislativo e as suas demandas junto ao Ministério Público e Judiciário; a atuação de sindicatos e associações na defesa dos interesses dos grupos profissionais que representam, na especificidade do campo do transporte aéreo brasileiro; as políticas de negociação de uma fundação e de uma empresa de aviação com o Executivo Federal; os arranjos neocorporativos entre os grupos de interesse contrários a fusão, constituem-se em importante instrumento para melhor compreender os processos de negociação política envolvendo agentes institucionais diversos. A abordagem do modo de atuação de uma determinada categoria profissional, cujo empregador é propriedade de uma fundação com responsabilidade social, nas

---

<sup>16</sup> A análise das instituições sob a perspectiva histórica é também denominada de “Historical Institutionalism”, cujos conceitos serão debatidos no primeiro capítulo.

condições de crise do setor; a perspectiva de precarização nas condições de trabalho e as políticas públicas delineadas para o setor são relevantes no tratamento geral da questão das relações entre o capital e o trabalho neste país.

No campo acadêmico são escassas as produções cujo objeto esteja relacionado com as políticas reivindicativas de entidades representativas e ações de mobilização de uma categoria profissional singular como os aeronautas, no contexto da reestruturação do setor aéreo, concessão de serviço público, balizado pela precarização das condições de trabalho e demissões em massa. A questão das relações de empregados e empregadores em uma empresa como a VARIG, propriedade de uma fundação, portanto um patrimônio vinculado a uma finalidade de cunho social, estatutariamente prevista, sem dono específico ou grupo de acionistas majoritários, também não se encontra satisfatoriamente atendida no Brasil. Pouco se aborda a atuação concomitante desempenhada pelas associações profissionais de empregados e os sindicatos da mesma categoria na consecução dos objetivos elencados pela coletividade, especialmente em momentos de profundas alterações como a vivenciada pelo setor de aviação civil. As relações políticas entre o Executivo Federal e uma concessionária de serviço público e seus funcionários não são objeto de análise freqüente no campo da Ciência Política. Tampouco se verifica a atuação do Legislativo e o papel do Ministério Público em processos de fusão entre empresas. Os estudos existentes sobre categorias profissionais e os setores de atividade afim, em sua maioria, estão centrados nos bancários, metalúrgicos e funcionários públicos.

Resulta daí o interesse em avaliar como se processaram as relações e influências entre os agentes e agências, na estruturação de estratégias e ações, objetivando obstaculizar a absorção da VARIG pela TAM. Qual o grau de importância das ações de mobilização dos agentes e da resolução dos impasses das ações coletivas na questão? E das políticas de negociação e dos arranjos cooperativos desenvolvidos por estas agências? De que forma ocorreu, em termos de mobilização, as ações dos aeronautas da VARIG, e no plano da reivindicação, as políticas delineadas pelo Sindicato e Associação diante da

proposta do Executivo pela fusão entre as duas empresas? Qual foi a influência das políticas reivindicativas e de negociação estruturadas pela Associação e Sindicato, e das ações de mobilização realizadas pelos aeronautas em oposição à união de ativos entre a VARIG e a TAM? Houve engajamento dos aeronautas da VARIG nas políticas reivindicativas estruturadas pela APVAR? Qual foi o grau de organização e mobilização desempenhado pelos aeronautas no cenário da fusão? Qual foi a influência das práticas administrativas e operacionais da TAM nas ações de mobilização dos aeronautas da VARIG? Qual foi o efetivo papel desempenhado pela FRB e pela VARIG no cenário da fusão? O Sindicato, a VARIG e a Fundação efetivaram políticas de negociação com o Executivo Federal, visando a não consecução do projeto de criação de uma nova empresa aérea? Como se processaram em termos de cooperação e arranjos neocorporativos os entendimentos entre a VARIG, Fundação, Sindicato e Associação na tentativa de impedir a criação de uma nova empresa de aviação? O SNA formulou e estruturou políticas de negociação com o Executivo Federal, tentando impedir a fusão? E a APVAR, buscou apoio de setores do poder público que eram contrários ou não estavam determinados a apoiar o processo? Quais foram as posições e ações defendidas e desempenhadas pelo Executivo Federal em relação à proposta de fusão entre a VARIG e a TAM? O Judiciário foi utilizado na decisão de conflitos não resolvidos? E o Ministério Público Federal e a Procuradoria de Fundações do Ministério Público Estadual do Rio Grande do Sul, como atuaram e interferiram no processo?

Estas são algumas das questões que compõe a problemática deste trabalho, as quais necessitam de um aprofundamento que busque explicar a atuação dos aeronautas; do Sindicato; Associação; VARIG; Fundação Ruben Berta; Ministério Público Federal; Procuradoria de Fundações do Ministério Público do Rio Grande do Sul; Legislativo e do Executivo e Legislativo Estadual dos Estados do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul na tentativa de incorporação da VARIG pela TAM.

Dado que o setor de transporte aéreo é concessão de serviço público; que enfrenta dificuldades financeiras, que podem interferir negativamente nos

onerosos procedimentos de segurança de vôo<sup>17</sup>; que o governo brasileiro foi praticamente o único poder estatal no plano mundial a não conceder qualquer subsídio às empresas aéreas com dificuldades financeiras no período posterior a onze de setembro de 2001; é objetivo de este trabalho avaliar, verificar e analisar as políticas reivindicativas esboçadas pela Associação, as ações de mobilização protagonizadas pelos aeronautas da VARIG, as políticas de negociação encaminhadas pela Fundação, VARIG e Sindicato, os arranjos neocorporativos das agências contrárias a encampação da VARIG, bem como o papel do Legislativo, Executivo e Legislativo Estadual do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, Ministério Público Federal e Procuradoria de Fundações do Ministério Público do Rio Grande do Sul no processo.

Tendo em vista esta realidade, este trabalho enfoca a participação no campo político dos aeronautas da VARIG durante a tentativa governamental de união de ativos das duas empresas; verifica o papel desempenhado pela Associação no desencadeamento dos eventos em questão, as relações políticas da APVAR com os diversos segmentos Executivo e Legislativo, bem como as reivindicações submetidas ao Judiciário. Investiga ainda, o grau de influência nas ações coletivas dos aeronautas nos desdobramentos do processo de fusão. Aborda o papel da FRB e VARIG em termos de negociação com o Executivo Federal, bem como as relações políticas da Empresa e da Fundação para com os funcionários, Associação e Sindicato em termos de um pacto neocorporativo de caráter cooperativo, no escopo específico do processo de fusão. Discute também as políticas de negociação encaminhadas pelo Sindicato. Investiga se a filiação do Sindicato Nacional dos Aeronautas à CUT e o suporte histórico ao Partido dos Trabalhadores, interfere nas políticas de negociação delineadas pela Entidade em defesa do emprego e das condições de trabalho dos aeronautas no contexto da fusão, haja vista, o cenário de disposição do Executivo Federal na consecução deste processo. Procura verificar se as ações de mobilização dos aeronautas da VARIG foram influenciadas pela possibilidade que a nova empresa adotasse, sob apoio governamental, as políticas de segurança de vôo e condições de trabalho

---

<sup>17</sup> Segurança de vôo é o termo genérico utilizado para designar as políticas de uma empresa aérea voltadas para manutenção, treinamento e cumprimento das normas expedidas pela autoridade aeronáutica, objetivando a não ocorrência de acidentes.



da TAM, consideradas precárias pelos aeronautas da VARIG. Finalmente, investiga o conjunto de políticas de negociação e arranjos neocorporativos de caráter cooperativo desempenhado pelas agências contrárias a fusão.

Especificamente, busca-se: 1) Efetuar o levantamento histórico da VARIG, TAM, Associação e Sindicato, bem como dos fatos relativos ao processo de fusão a partir de janeiro de 2003, enfatizando-se os fatos atinentes às políticas reivindicativas da APVAR, as políticas de negociação da FRB, VARIG e SNA, as ações de mobilização dos aeronautas da VARIG; 2) Verificar a influência do modelo administrativo e operacional da TAM na oposição dos funcionários da VARIG ao processo, e os arranjos neocorporativos entre a VARIG, Fundação, Associação e Sindicato; 3) Promover levantamento do contexto histórico em que estas ações foram delineadas, no campo político da reivindicação com o propósito de verificar se estes momentos apontam para a mobilização efetiva dos aeronautas da VARIG; 4) Identificar os objetivos e as políticas de reivindicação e de negociação da Associação e Sindicato, verificando ou não, a confluência de interesses com os aeronautas da VARIG; 5) Avaliar as políticas de negociação conduzidas pela VARIG, FRB e SNA com o Executivo Federal no cenário específico da fusão; 6) Analisar as ações de mobilização promovidas pelos aeronautas e a influência das mesmas no processo de fusão; 7) Verificar os arranjos neocorporativos, de caráter cooperativo, entre a VARIG, FRB, APVAR e SNA, objetivando obstaculizar a criação de uma nova empresa aérea; 7) Abordar o papel do Executivo e Legislativo Estadual do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, Legislativo, Ministério Público Federal, a Procuradoria de Fundações do Ministério Público do Rio Grande do Sul e o Judiciário no processo.

Diante dos objetivos visados por esta investigação, serão utilizadas, como suporte teórico, as idéias apresentadas pelos estudiosos das instituições sob a perspectiva histórica, bem como as análises promovidas pelos autores defensores dos princípios da escolha racional. Sob o viés das instituições, o objetivo é apreender a singularidade da VARIG e as suas diferenças específicas frente a TAM por meio de suas histórias, bem como as possibilidades de ação do conjunto de funcionários da primeira no plano da racionalidade estratégica. Na perspectiva

da escolha racional se investiga as ações coletivas destes agentes. Também é empregado o referencial teórico relativo aos processos de negociação entre agências, conhecidos por arranjos neocorporativos, objetivando interpretar os passos destas entidades na condução de processos cooperativos. A especificidade das motivações e escolhas coletivas dos funcionários, racionalmente orientadas pelas condições e opções disponíveis por meio do arranjo institucional existente na VARIG, é analisada no contexto de negociação neocorporativo desenvolvido pelas agências contrárias a fusão. Conceitos secundários, como a politização no ambiente de trabalho e a formação de redes de confiança entre os agentes, também são utilizados no suporte ao entendimento de ações coletivas. A exposição da legislação das fundações contribui de forma acessória na análise da VARIG sob o prisma institucional.

Com base na perspectiva teórica mencionada, parte-se de algumas hipóteses em relação ao objeto de estudo deste trabalho, quais sejam:

1. O arranjo institucional encontrado na VARIG influenciou positivamente na resolução dos impasses das ações coletivas dos agentes no cenário da incorporação da Companhia.

2. Fatores históricos contribuíram na predisposição racional dos agentes em impedir a fusão.

3. A diferença institucional entre a VARIG e a TAM, em especial nos tópicos relacionados com as políticas de segurança de vôo e condições de trabalho, também contribuiu no equacionamento das ações coletivas dos agentes.

3. Agências promoveram arranjos de cooperação em oposição à fusão, influenciando positivamente no impedimento do processo.

4. As políticas de negociação encaminhadas pelas agências com o Executivo Federal influenciaram na obstaculização do chamado processo de fusão.

5. A estrutura de representação de interesses dos agentes foi eficiente na elaboração e implementação de estratégias e ações objetivando obstruir a absorção da VARIG.

No âmbito metodológico, foi realizada uma pesquisa histórica juntamente com a análise de dados e documentos. Estas fontes de documentos procurarão evidenciar os elementos que possam atender aos objetivos propostos. No caso da pesquisa histórica, o objetivo é localizar de forma sintética e objetiva as evidências com o intuito de verificar os eventos e elaborar conclusões sobre os fatos passados, produzindo um registro acurado do período histórico pesquisado. Com a análise de dados e documentos estima-se qualitativamente, interpretar e analisar textos pertinentes, de forma que seja possível inferir informações e conhecimentos afins.

As utilizações da pesquisa histórica e da análise de dados e documentos, no âmbito da análise empírica, possibilitarão um exame apropriado do objeto investigado, destacando aspectos relevantes para a pesquisa, tais como:

- a) A singularidade constitutiva da VARIG e as diferenças específicas em relação à TAM.
- b) O escopo geral de atuação da APVAR e do SNA.
- c) Os eventos e as ações coletivas protagonizadas pelos aeronautas da VARIG, em termos de ações de mobilização, contra a fusão, no ano de 2003.
- d) As políticas reivindicativas elaboradas pela Associação, objetivando obstaculizar a união de ativos entre as duas companhias aéreas.
- e) Os acontecimentos que balizaram as políticas de negociação encaminhadas pelo SNA, VARIG e FRB com o Executivo Federal.

f) Os arranjos de ordem neocorporativa protagonizados pela Fundação, VARIG, Sindicato e Associação, no papel de agências posicionadas contrariamente à criação de uma nova empresa aérea.

g) O papel do Executivo e Legislativo Estadual do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, Legislativo, Ministério Público Federal, Procuradoria de Fundações do Ministério Público do Rio grande do Sul e Judiciário no processo.

Os elementos acima citados serão obtidos da realidade empírica a partir de técnicas específicas, ou seja, por meio de entrevistas não estruturadas, com dirigentes e militantes da APVAR, SNA, aeronautas da VARIG e outras empresas de aviação, representantes dos órgãos públicos envolvidos na questão e com funcionários do Grupo VARIG e FRB portadores de funções gerenciais e diretivas, objetivando elucidar como certos eventos ocorreram, permitindo ao entrevistado desenvolver o tema de forma livre, cabendo ao entrevistador estimular e orientar o curso dos debates; da coleta de dados de fontes primárias como periódicos, revistas, informes digitais e panfletos das entidades de classe e do sindicato da categoria, bem como da imprensa em geral e dos informes corporativos do Grupo VARIG e das atas do Colégio deliberante da Fundação Ruben Berta, pela qual os fatos analisados estão diretamente relacionados com as fontes documentais; e de um banco de dados obtido por questionários aplicados entre o mês de novembro de 2000 e março de 2001, de acompanhamento de vôos, e histórias de vida<sup>18</sup> dos pilotos da VARIG associados da APVAR, agregando a percepção dos agentes sobre a VARIG, Fundação, Associação e Sindicato. Para a realização da análise empírica são seguidas as seguintes etapas: a) levantamento empírico da história das agências envolvidas no processo e dos eventos constitutivos da fusão em 2003, pela consulta as publicações oficiais; c) realização de entrevistas com dirigentes associativos, sindicais e diretivos da VARIG e Fundação, bem como

---

<sup>18</sup> Os questionários, os acompanhamentos de vôo, as histórias de vida e as entrevistas, elementos componentes de um banco de dados, fazem parte do trabalho de pesquisa encomendado pela APVAR para o Departamento de Sociologia da UFRGS em quinze de agosto de 2000, finalizado em julho de 2001, e cujo resultado foi publicado no livro Trajetória do Piloto em dezembro de 2001. Os dados procuram demonstrar a percepção dos pilotos em relação a FRB, VARIG, APVAR, SNA, condições de trabalho na VARIG e perfil econômico dos agentes. Do total de associados no período, 21 por cento respondeu ao questionário.

com aeronautas em geral; c) consulta ao banco de dados e depoimentos obtidos nos vôos e histórias de vida, com vistas ao melhor entendimento dos pilotos, na condição de agentes, em suas ações coletivas.

A pesquisa histórica e a análise de dados e documentos serão utilizadas do ponto de vista qualitativo. No caso das entrevistas não estruturadas se buscará informações sobre os aspectos mais importantes do problema de pesquisa nos relatos inclusos no período proposto. Ao mesmo tempo, os eventos relativos ao processo de criação de uma terceira empresa em substituição à VARIG e TAM serão reconstituídos a partir da coleta de dados oriundos das publicações oficiais das entidades de classe dos aeronautas e sindicato da categoria e dos informes oficiais da VARIG, FRB e TAM.

As análises finais serão cotejadas com o referencial teórico adotado, pela análise das instituições, pressupostos da escolha racional e as abordagens do neocorporativismo, entre outros, verificando, ou não, a coincidência dos pressupostos teóricos com os fatos históricos abordados. Em especial, as ações de mobilização dos agentes, no caso os aeronautas da VARIG; as políticas reivindicativas da Associação; as políticas de negociação da Fundação, VARIG e Sindicato, os arranjos neocorporativos estruturados pela VARIG, FRB, APVAR e SNA; o papel do Legislativo, Executivo e Legislativo Estadual do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, Ministério Público Federal, Procuradoria de Fundações do Ministério Público do Rio Grande do Sul e Judiciário.

Para examinar este tema, o trabalho foi dividido em uma introdução, três capítulos e as conclusões. Inicialmente, se discute a relevância do tema, definindo o problema de investigação, expondo os objetivos de estudo, a metodologia e as técnicas empregadas, e ao mesmo tempo, apresentando o referencial teórico adotado. Posicionamentos teóricos sobre instituições, comportamento dos agentes na perspectiva da escolha racional, arranjos neocorporativos e a legislação de fundações são analisados conjuntamente com aspectos relevantes do material empírico no primeiro capítulo, verificando ou não, os pressupostos estabelecidos na introdução. No segundo, é examinado o contexto histórico da

VARIG, TAM, Associação e Sindicato, desde a fundação das entidades até o ano de 2002. Todo o processo pormenorizado da fusão, em 2003, é apresentado no terceiro capítulo. Finalmente, as conclusões do trabalho buscam avaliar criticamente os processos de reivindicação, mobilização, negociação e arranjos neocorporativos desempenhados pela Associação, aeronautas, Sindicato, Fundação e Empresa. Também a efetiva inserção do Ministério Público Federal, Procuradoria de Fundações do Ministério Público do Rio Grande do Sul, Executivo e Legislativo Estadual do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, Legislativo e Judiciário no cenário da fusão entre a VARIG e TAM.

Estabelecidos os pontos que orientam a análise, se passa a discorrer sobre as políticas reivindicativas e ações de mobilização, bem como os processos de negociação e os arranjos de ordem neocorporativa encaminhados pelos agentes e grupos de interesse contrários à fusão. Esta realidade será abordada pelo viés da análise institucional em conjunto com os pressupostos da escolha racional, na estruturação da motivação e das preferências das ações coletivas dos agentes. A dinâmica neocorporativa procurará explicitar a atuação das entidades durante o processo. Conceitos teóricos acessórios em conjunto com a legislação das fundações também serão utilizados. O referencial teórico abordado será cotejado com o material empírico, verificando, ou não, a procedência da linha argumentativa apresentada.

# **1. REIVINDICAÇÃO, MOBILIZAÇÃO, NEGOCIAÇÃO E ARRANJOS NEOCORPORATIVOS**

## **1.1 Instituições e a perspectiva da escolha racional**

A VARIG foi ao longo de sua história se consolidando como empresa de transporte aéreo detentora de duas características institucionais marcantes. Otto Meyer, o fundador, implementou a excelência nas políticas de segurança de vôo. Ruben Berta, o primeiro empregado, difundiu, erroneamente, a idéia de que todos os funcionários eram também donos da Companhia. Com a Fundação, passaram a ser beneficiários de políticas sociais não encontradas em outras empresas. Na TAM, Rolim Amaro focou a atividade na excelência do serviço de bordo e no atendimento incondicional das necessidades e desejos dos passageiros, concomitantemente, num cenário marcado por condições de trabalho inferiores as praticadas pela VARIG. Duas empresas aéreas constituídas a partir de históricos e arranjos institucionais distintos.

North (1990) atenta para a importância da história como elemento de continuidade das instituições, promovendo a conexão do presente e futuro para com o passado. Segundo o autor, as instituições representam as regras do jogo na sociedade, são os balizamentos socialmente criados que dão forma as relações humanas. Elas reduzem as incertezas promovendo a estrutura do cotidiano. Estas incertezas emergem num contexto de informações incompletas sobre o comportamento dos outros indivíduos no processo de interação humana. As instituições apresentam aspectos formais e informais. Os primeiros são caracterizados pelas leis, regulamentos e normas, os outros são determinados pelas convenções e padrões de conduta. Os enquadramentos informais são inescritos, correspondendo a formas de comportamento que subjazem e complementam as regras formais. São informações socialmente transmitidas. As

instituições são criações humanas, cujos balizamentos impostos às escolhas individuais são de conhecimento público.

De acordo com North, a principal característica das instituições é a de reduzir o cenário de imprevisibilidade promovendo uma estrutura de interação humana estável, definindo a motivação e a função de utilidade dos agentes, bem como os custos de transação e transformação. As instituições balizam as trocas e mudanças promovidas pelos indivíduos. Também garantem o cumprimento dos contratos, por meio de um cenário de continuidade no qual os benefícios advindos superam os custos da violação. Ao reduzirem a desinformação, as instituições induzem a cooperação dos agentes. Promovem um quadro de regulação, restrição e observância, que juntos propiciam transações a um custo compatível para as partes. Desta forma promovem um escopo de oportunidades e incentivos para os agentes.

As instituições promovem a tentativa de solução de problemas considerados fundamentais como as escolhas, ações coletivas e as trocas entre agentes. Estes possuem comportamento estratégico, visando agregar o máximo de vantagens individuais, num cenário balizado. Se todos os agentes fossem igualmente informados, não seria necessária a formação e conseqüente delegação de poderes e funções para os especialistas, de forma que não existiriam os custos de formação e funcionamento das instituições. Como os agentes não o são, as instituições promovem o incremento da previsibilidade, reduzindo incertezas e favorecendo a estabilidade nas relações humanas. Desta forma, o custo de funcionamento das instituições é menor que o dispêndio existente no contexto da incerteza (Goodin & Klingemann, 1988, p. 647, p.648).

VARIG e TAM, ao longo de suas histórias, foram apresentando procedimentos e rotinas diferenciadas, propiciando a formação de dois cenários distintos e previsíveis. De um lado, Otto Meyer e Rubem Berta, do outro Rolim Amaro, dois conjuntos de idéias distintas, responsáveis pela estruturação de duas organizações com arranjos institucionais diversos. North (1990) define organizações como grupos de indivíduos unidos por propósitos comuns, em



busca destes objetivos. As instituições podem fornecer informações, reduzir os custos de transação, dar maior credibilidade aos acordos, estabelecer princípios de coordenação, facilitar as operações recíprocas e mudar a concepção dos agentes em relação aos seus interesses. A coordenação de crenças, obtida por meio das instituições, evita as instabilidades das ações coletivas (Goodin e Klingemann, 1998, p. 469, p.470).

Os propósitos comuns dos aeronautas da VARIG, historicamente modelados pelas preferências de Meyer e Berta, em relação às políticas de segurança de vôo, condições de trabalho e a idéia de posse da Companhia por parte dos empregados, podem ter influenciado positivamente nas ações coletivas que visaram impedir uma fusão cujo resultado poderia não contemplar a realidade citada. O conjunto de crenças dos agentes na VARIG, em favor de princípios não necessariamente presentes na TAM, pode ter auxiliado na resolução dos dilemas da ação coletiva.

O dilema ou impasse da ação coletiva é caracterizado pelo comportamento racionalmente orientado dos indivíduos que pode levar a um resultado incerto ou imprevisível, favorecendo a formação de um cenário de desequilíbrio. No caso, cada agente adota uma estratégia própria, desconsiderando a possibilidade de coordenação com o outro. Na condição de equilíbrio, cada indivíduo adota uma estratégia visando à coordenação com os outros, mesmo que haja um custo na alteração da estratégia. Isto ocorre devido aos custos de transferência serem menores que os da desordem (Cox & McCubbins, 1993, p.86, p.88).

As ações de mobilização protagonizadas pelos aeronautas da VARIG parecem indicar que os dilemas da ação coletiva foram superados. A condição de equilíbrio foi atingida a partir da convergência de estratégias adotadas pelos agentes. O conjunto de funcionários da VARIG optou por atuar de forma concertada na tentativa de evitar que a Companhia fosse absorvida pela TAM, mesmo diante da possibilidade de retaliações a partir da eventual efetivação da fusão. Os custos da mobilização e possíveis retaliações foram considerados

inferiores ao enquadramento no novo arranjo institucional da proposta de fusão das duas companhias.

As instituições regulam a intermediação de interesses, definindo as regras do jogo e os ganhos angariados neste (Goodin & Klingemann, 1998, p. 685). O jogo é uma representação formal das escolhas estratégicas. Ele consiste num conjunto de jogadores, na especificação das opções ou estratégias dos jogadores, na descrição dos resultados possíveis diante das opções escolhidas pelos jogadores e na determinação dos ganhos de cada jogador em relação aos resultados obtidos. Na padronização ou coordenação dos jogos, o problema é a incerteza em relação às estratégias que serão adotadas. Se a opção dos agentes for pelo equilíbrio, ainda existe a dificuldade em coordenar a estratégia específica para este fim. Um outro dilema da ação coletiva é baseado no fato do indivíduo não confiar e não poder antecipar a jogada do outro, aumentando os custos da ação estratégica e as possibilidades de um cenário de desequilíbrio (Cox & McCubbins, 1993, p.87, p.89).

No cenário da fusão, as opções de jogada estavam bem definidas, aderir ou não ao modelo da fusão, angariando o bônus ou ônus decorrente da estratégia adotada, no caso, manter as condições encontradas na VARIG ou se submeter ao arranjo institucional da TAM. Os agentes parecem ter coordenado suas estratégias, antecipando as opções dos outros, sempre perseguindo um contexto de equilíbrio demonstrado pela superação dos dilemas das jogadas coletivas, ou seja, pelas ações de mobilização. O arranjo institucional presente na VARIG parece ter conferido um cenário de previsibilidade nas opções dos indivíduos, de forma que a jogada do outro passou a ser um ato previsível, facilitando a coordenação das ações coletivas. Os aeronautas estavam cientes que não seriam retaliados no plano da Empresa e Fundação, que inclusive, em determinados momentos, contribuiu com a logística das manifestações. As deserções teriam um custo superior à adesão, conferindo previsibilidade às jogadas.

Com a verificação das rotinas e procedimentos de cada empresa é possível clarificar o entendimento de cada arranjo institucional e as preferências dos

aeronautas da VARIG, facilitando a análise das suas ações de mobilização. A indicação das possíveis jogadas dos agentes pode contribuir favoravelmente na superação dos impasses existentes no equacionamento das ações coletivas.

Otto Meyer adotou a opção de institucionalizar a questão da segurança de vôo como opção prioritária da VARIG. A Companhia deveria ter quadros capacitados, mantendo as aeronaves em perfeito estado, cumprindo todos os procedimentos existentes na incipiente atividade. Estes fatores estariam diretamente vinculados ao êxito do empreendimento, reduzindo as incertezas do usuário, mediante um quadro operações aéreas continuadas sem acidentes, de modo que o medo e a curiosidade coletiva em utilização do serviço. O transporte aéreo era uma novidade no plano mundial, com um total inferior a dez empresas em 1927. No Brasil, funcionavam a *Condor Syndikat* e a VARIG, a primeira com autorização de tráfego entre o Rio de Janeiro e Porto Alegre, sendo que a outra a partir da capital gaúcha para a cidade de Rio Grande. Qualquer acidente, ou mesmo, incidente, poderia solapar todos os esforços direcionados na difusão e consolidação da VARIG. O investimento era considerado arriscado e com retorno financeiro duvidoso. Linck (1994, p.35) enfatiza os procedimentos adotados pelo fundador da VARIG em prol da segurança de vôo:

“As tentativas anteriores haviam ensinado a Meyer as dificuldades do empreendimento e orientaram-no sobre as medidas que deveria implementar. Era absolutamente necessário encontrar técnicos no estrangeiro, como pilotos, mecânicos de bordo e de terra, buscar apoio em estaleiros, conhecer detalhes sobre combustíveis e participar em apólice de seguros para empresa aérea ou indústria de aviões. Além disso, estudou na Europa sistemas de administração, serviços de segurança, de meteorologia e comunicação, de despachos em terra e sobre a água. Tudo isso para oferecer no Brasil tráfego aéreo seguro e regular, com pontualidade e economia. Tentou também juntar seu projeto a outros em estudo e planejou encontrar-se com o cientista, industrial e empresário professor Hugo Junkers, além de contatar com a Luft-Hansa, que acabava de se formar pela fusão da Deutcher Aero Lloyd AG. Com a Junkers Luftverkehr AG. E com o Condor Syndikat – representado em Berlim por Hans Wilkens e pelo procurador V. Drewitz – além de outras menores.”

Os empregados da VARIG eram constantemente lembrados sobre as políticas de segurança de vôo adotadas pela Companhia, e sobre a importância de suas atividades como profissionais de um setor emergente. Este procedimento

norteava o comportamento dos funcionários, criando informalmente práticas inibidoras de condutas que pudessem vir a flexibilizar os regulamentos das operações aéreas. A previsibilidade deste arranjo institucional atuava como elemento motivador nas ações coletivas dos empregados. Linck (1994, p. 27, p.28) descreve a visão dos primeiros funcionários sobre estas questões:

“Nada existe de mais empolgante do que pertencer às duas companhias de aviação nestes dias. Os pouquíssimos funcionários são vistos com admiração e gozam de status. A curiosidade é intensa: querem saber o que está acontecendo com a VARIG, porque é gaúcha, e com a Condor, por ser alemã. Ambas aqui no sul são sinônimo de responsabilidade e de extremos cuidados nos pormenores de segurança. Desde o início, o futuro passageiro fora muito bem trabalhado. A VARIG precisa ocupar os oito assentos do *Atlântico* e os seis do *Gaúcho* para sobreviver, e nada pode falhar. Qualquer acidente sério com seus aviões pode levá-la a desaparecer. Não somente por ter apenas dois aparelhos, mas pelo descrédito que isso acarretaria. O medo de voar, que aos poucos se vai dissipando, poderia voltar com mais intensidade e destruir todo o constante trabalho executado pelas duas pioneiras.”

Para garantir as políticas operacionais da VARIG era necessário investir em formação e no contínuo treinamento dos funcionários. As condições materiais eram precárias, e sem um corpo funcional devidamente qualificado não haveria condições da Empresa se consolidar. A preocupação com a confiabilidade do empreendimento também promovia um cenário baseado na maximização de informações, objetivando reduzir a insegurança do usuário. A existência de acionistas conhecidos e respeitados na Empresa, como o major Alberto Bins, conferia previsibilidade à VARIG. De acordo com Linck (1994, p. 28, p. 29):

“A VARIG dispõe de pouquíssimo capital e depende da *Condor*, da qual é agente. Possui apenas o terreno e o hangar que construiu na Ilha Grande dos Marinheiros, dois hidros – que consomem muita gasolina e ainda não estão pagos – e arca com despesas desproporcionais para seu tamanho. Há numerosos acionistas por todo o Estado, que embora não representem capital significativo servem como apoio moral e público, base essencial para o empreendimento. Mas talvez o mais importante que a VARIG esteja fazendo aos poucos, e que ninguém perceba, é formar e treinar gente especializada, além de transmitir confiança à população.”

A coordenadora dos cursos de formação de comissários de bordo por mais de duas décadas na VARIG exemplifica o valor institucional continuado das políticas de segurança de vôo da Companhia, obtidas também por meio da imposição disciplinar às tripulações. Os comissários deveriam ser treinados para

obedecer prontamente às deliberações dos pilotos, garantindo eficiência em eventuais procedimentos de emergência. No Informativo AERUS, número 39 de 1991, Alice Klausz declara:

“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.”

As passagens acima reproduzem o foco institucional da VARIG centrado nas políticas de segurança de vôo. Desde a sua fundação, seus dirigentes tiveram preocupação constante com manutenção, treinamento e cumprimento dos procedimentos aeronáuticos. A história da Companhia parece indicar que estas opções iniciais foram replicadas no tempo, garantindo o arranjo institucional inicial.

Nas instituições, sob a perspectiva histórica, as escolhas iniciais e os compromissos resultantes são determinantes nas decisões subseqüentes. Se as opções iniciais não são compreendidas, a lógica subseqüente do processo também poderá não ser (Peters, 1999). Nesta perspectiva de continuidade, as instituições correspondem ao principal fator na estruturação das ações coletivas e nas conseqüências geradas. Os arranjos institucionais priorizam preferências e utilizam fatores acessórios como as idéias, num contexto de interação entre as partes. As instituições, sob o ponto de vista histórico, são procedimentos de ordem formal e informal, rotinas, normas e convenções enraizadas nas organizações, com características que persistem ao fluxo da história (Hall & Taylor, 1996). Para Skocpol (1992), as escolhas efetuadas quando uma instituição está sendo formada, ou quando um procedimento é iniciado, terão expressiva e contínua influência sobre o processo no futuro. Por meio das escolhas e experiências passadas é que as instituições modulam as preferências do presente, pois a história é o estudo de como o passado influencia o presente e o futuro (Goodin, 1996).

Hall & Taylor (1996) afirmam que as instituições, analisadas sob a perspectiva histórica, também consideram o potencial das idéias e crenças na sua

composição; que há ênfase na dependência do arranjo inicial; que a relação com o agente é abrangente e que existem assimetrias de poder no seu funcionamento e desenvolvimento. Para os autores, a escolha racional pode ser usada para especificar a relação entre instituições e ação, e pode ser definida como aqueles aspectos do comportamento humano que são instrumentais e baseados no cálculo estratégico. Também assume que os indivíduos procuram maximizar a conquista de objetivos existentes num conjunto de preferências, agindo estrategicamente. Neste contexto, as instituições fornecem as informações relevantes destinadas a orientar o comportamento dos agentes, criam mecanismos de cumprimento dos acordos, penalizando as deserções. Os indivíduos aderem aos padrões de comportamento, pois o custo do abandono é maior que o da incorporação. Quanto mais uma instituição contribuir na resolução dos dilemas da ação coletiva mais eficiente ela será. Desta forma, os autores estabelecem uma ligação entre a análise das instituições sob a perspectiva histórica e a teoria da escolha racional. A idéia da importância das instituições na resolução dos problemas da ação coletiva, que significa fazer a cooperação parecer possível e racional para os agentes envolvidos, é a maior contribuição da escolha racional. A disciplina também começa a aceitar a importância dos balizamentos estruturais no comportamento dos indivíduos e da necessidade dos agentes racionais em maximizar a utilidade de suas ações dentro de fronteiras determinadas por estruturas exógenas (Goodin & Klingemann, 1998, p. 159, p.191).

A possibilidade de encampação da VARIG pode ter contribuído favoravelmente na disposição racional dos agentes em, estrategicamente, não aceitar o novo padrão de relações trabalhistas, previsto em caso da fusão, e o fizeram embasados no arranjo institucional existente na Companhia. As rotinas administrativas e as preferências de Rolim Amaro, ou o conjunto de mitos sobre tais aspectos, eram de conhecimento geral na VARIG. A possibilidade de que pudessem ser implementadas na Empresa, por meio de demissões, precarização nas condições de trabalho, redução salarial e flexibilização nas políticas de segurança de voo, pode ter influenciado na elaboração das políticas reivindicativas da APVAR e nas ações de mobilização dos aeronautas. O arranjo

institucional da VARIG, baseado no ideário de Meyer e Berta, em relação às políticas de segurança de vôo, condições de trabalho diferenciadas, participação nos destinos da Companhia e o sentimento coletivo de posse do empreendimento, podem ter moldado as preferências dos agentes em resistir às mudanças anunciadas, estruturando ações coletivas racionalmente orientadas.

Neste caso, as diversas passeatas em vias públicas, manifestações em aeroportos, presença em Assembléias Legislativas e Congresso Nacional, suportadas por centenas de aeronautas, simultaneamente distribuídos em várias cidades, parece indicar a superação dos dilemas da ação coletiva. As estratégias individuais dos agentes parecem ter convergido, num contexto o qual aderir ao processo teria um custo menor do que se resignar com as mudanças propostas. O arranjo institucional existente na VARIG pode ter influído positivamente na coordenação coletiva das crenças individuais, propiciando todas as ações de mobilização que ocorreram em 2003.

North (1990, p. 81) afirma que regras institucionais diferentes produzem variações nas preferências, o que poderia explicar o comportamento adotado pelos funcionários da TAM, que mesmo diante da possibilidade de demissões na Companhia não esboçaram qualquer reação. Goodin (1996, p. 09) , complementa com o posicionamento de que as instituições regulam as escolhas dos agentes. Desta forma, a singularidade institucional encontrada na VARIG pode ter favorecido o equacionamento das ações coletivas.

Goodin & Klingemann (1998, p. 684, p. 685) definem as instituições como reguladoras de acesso e da utilização de recursos. Elas delimitam quais interesses e como estes podem ser obtidos, num cenário em que a escassez é por definição o elemento gerador da contestação e conflito.

As regras do jogo encontradas na VARIG propiciaram a atenuação das contradições vivenciadas pela relação entre capital e trabalho. A legalidade nos procedimentos trabalhistas e operacionais, a idéia de posse da Companhia por parte dos empregados, a tolerância com o movimento associativo, a participação

no Colégio Deliberante e as políticas sociais da Fundação regularam o acesso aos recursos, minimizando a percepção de escassez e as possibilidades de contestação e conflito. Com a fusão, as regras do jogo seriam modificadas, propiciando o ordenamento de ações coletivas pela manutenção do nível de recursos disponibilizados.

Greem & Shapiro (1994, p. 01) replicam os posicionamentos dos autores da escolha racional, pelo qual tanto em política como em economia as pessoas competem por recursos escassos, assim os métodos utilizados nas ciências econômicas poderiam ser utilizados também no campo da política. “Por ação racional, entendemos a ação que é eficientemente planejada para alcançar os fins econômicos ou políticos conscientemente selecionados pelo ator” (Downs, 1999, p.41). Para o autor o “(...) modelo poderia ser descrito como um estudo de racionalidade política de um ponto de vista econômico” (p. 36). Olson (1999, p. 21) afirma que a “(...) combinação de interesses individuais e comuns em uma organização sugere uma analogia com o mercado competitivo”.

Os agentes assalariados inseridos no campo das relações de trabalho podem ser considerados racionais, utilitaristas e centrados no interesse, dentro do contexto pelo qual se associa emprego e salário com a própria sobrevivência. Não se pretende reduzir as escolhas dos indivíduos a preceitos unicamente racionais, no entanto, esta estratégia pode ser considerada como preponderante quando esta diretamente relacionada com a manutenção do emprego. Para Downs (1999, p.57) se define “(...) utilidade como uma medida de benefícios, na mente de um cidadão, que ele usa para decidir entre caminhos alternativos de ação”. Desta forma, o utilitarismo dos empregados estaria centrado na manutenção de benefícios continuados, no caso, a preservação do emprego, do salário e a possibilidade de eventuais promoções.

Estes fatos podem ser utilizados como suporte na afirmação de que as ações coletivas, no ambiente empregatício, são de ordem racional e estão centradas na utilidade para obtenção e manutenção de um benefício, no caso, o emprego. Assim, os funcionários da VARIG poderiam estar racionalmente



orientados a promover escolhas que viessem a tentar impedir a fusão da sua companhia com a TAM, evitando as demissões, precarização nas condições de trabalho, reduções salariais, que constituíam suas percepções. As novas políticas de segurança de vôo, que eventualmente poderiam ser implementadas, em desacordo com as estabelecidas pela VARIG, também poderiam motivar os agentes a obstaculizar o processo, por serem consideradas flexíveis ou até perigosas.

Olson (1999) formula uma teoria para grupos sociais e organizações baseada na ação individual. De acordo com o autor, as organizações são essencialmente provedoras de benefícios indivisíveis e generalizados para os participantes. Estas não se sustentam sem o oferecimento de vantagens seletivas daquelas disponíveis na esfera pública devido à necessidade de estímulo para seu financiamento, pois os membros de um grupo iriam desejar usufruir os benefícios, rejeitando arcar com o custo de manutenção. O custeio só ocorreria mediante a possibilidade de ganhos diferenciados daqueles que não contribuíssem. Nas palavras do autor:

“O incentivo deve ser seletivo no sentido de que aqueles que não se unam à organização que trabalha pelos interesses do grupo ou não contribuam de outras maneiras para a promoção do grupo possam ser tratados de forma diferente em relação àqueles que colaboram” (p.63).

Promovendo-se a seletividade nos ganhos, por meio de entidades específicas, é possível incrementar o estímulo à participação. A adesão, praticamente integral, dos aeronautas da VARIG, em ações de mobilização contra à fusão e a um novo padrão de rotinas trabalhistas corrobora com esta afirmação. Desta forma, a seletividade de ganhos proporcionada pela VARIG pode ter servido como estímulo às iniciativas dos agentes em se opor a um novo contexto que previam indutor de perdas. As escolhas coletivas podem ter sido racionalmente orientadas a impedir a fusão, como forma de manter uma estrutura de ganhos e condições de trabalho diferenciadas, bem como a garantia da legalidade no cumprimento dos procedimentos aeronáuticos, vantagens que os aeronautas da VARIG acreditavam ameaçadas.

Como foi visto, em Olson (1999), apenas a possibilidade de aquisição de benefícios diferenciados por parte dos agentes engajados em processo de conquista é que irá estimular uma ação racional individual voltada para os objetivos coletivos. Em outras palavras, só ganha quem faz. Por meio da seletividade de benefícios, Olson (1999) procura privilegiar o mérito da ação individual coletivamente orientada em detrimento do oportunismo decorrente do não engajamento. Olson (1999) e Downs (1999) estão preocupados com a lógica do oportunismo; se um benefício é oferecido para todo um grupo, independente da ação individual em busca da referida benesse, a racionalidade individual direcionará o agente para o consumo sem contribuição. Os indivíduos, portanto, voluntariamente e de forma instrumental, não fariam nenhum sacrifício para que o grupo a que pertencem atingisse seus objetivos. A APVAR historicamente obteve vantagens diferenciadas do conjunto de aeronautas para os seus associados. Só na década de 1990, foram duas novas tabelas salariais e por duas ocasiões índices de reajuste suplementares não obtidos pelo conjunto da categoria (Villas-Bôas, 2000, p. 54, p.56, p.64, p.68). Estes ganhos foram obtidos por meio de negociação e de ações reivindicativas por parte dos pilotos da VARIG como a *Operação Padrão*<sup>19</sup>. A possibilidade de se obter seletividade nos ganhos dos associados da APVAR pode ter contribuído positivamente no engajamento coletivo dos pilotos da VARIG frente às estratégias reivindicativas da APVAR. A possibilidade de perda da seletividade de ganhos, no contexto da fusão, também pode ter favorecido na escolhas dos aeronautas em enfrentar o processo.

Boito (1999, p.128) afirma que a “(...) diferenciação no contrato de trabalho pode, dependendo das circunstâncias, servir de estímulo à luta sindical”. Com a criação de uma terceira empresa aérea, em substituição a VARIG e a TAM, existia a idéia, na percepção coletiva dos aeronautas, de que suas condições de trabalho, bem como as políticas de segurança de vôo iriam mudar, e que algo deveria ser feito em oposição.

---

<sup>19</sup> Operação Padrão é o nome dado a uma forma de procedimento reivindicativo por meio do qual as ações envolvendo operações aéreas são meticulosamente seguidas, acarretando atrasos nos vôos e incremento no consumo de combustível.

Segundo Boudon citado por Tsebelis (1998, p. 37): “(...) se a probabilidade de recompensa é pequena, a utilidade esperada de um grande esforço é negativa, e as pessoas param de fazê-lo”. A manutenção das condições e procedimentos adotados pela VARIG seria a grande recompensa, justificando a utilidade de aplicação de esforço positivo, no caso a estruturação de ações de mobilização em consonância com as políticas reivindicativas emanadas pela APVAR. As diversas passeatas e manifestações ocorridas em Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro, bem como nas Assembléias Legislativas do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Congresso Nacional podem evidenciar a predisposição dos aeronautas em evitar a precarização das suas condições de trabalho e a possível inserção num contexto de segurança de vôo diverso daquele vivenciado pelos agentes. O uso de faixas explicativas, as expressivas concentrações humanas, os carros de som e os deslocamentos em vias públicas chamaram a atenção da mídia, dos usuários de transporte aéreo e dos Poderes da República.

Arato e Cohen (1999, p. 10) afirmam que a lógica das ações coletivas também está estruturada em políticas inclusivas. O sucesso das instituições estaria vinculado a sua capacidade de agregar os participantes em torno de propósitos comuns, ou seja, transformar membros em militantes. A APVAR ao se contrapor à fusão, pode ter agregado o conjunto de aeronautas da VARIG em propósitos comuns. As estratégias da agência aparentam ter coincidido com as expectativas dos agentes, resultando na convergência entre as políticas reivindicativas da APVAR e as ações de mobilização dos aeronautas. As políticas inclusivas da Associação teriam norteado as ações coletivas dos funcionários da VARIG.

Os arranjos institucionais encontrados na VARIG, especialmente aqueles vinculados com a segurança de vôo e condições de trabalho, podem ter contribuído favoravelmente na escolha racional dos aeronautas em obstaculizar a encampação da VARIG, num entendimento que a manutenção do emprego e as condições de trabalho existentes estariam diretamente vinculadas com a sobrevivência. A possibilidade que os padrões operativos pudessem ser flexibilizados também pode ter favorecido a mobilização. A confluência de

propósitos entre a agência e os agentes parece ter ampliado os potenciais reivindicativos neste sentido. Neste caso, parece ter ocorrido o engajamento conjunto entre as políticas reivindicativas formuladas pela APVAR e as ações de mobilização dos aeronautas. Diante de regras claras, historicamente delimitadas, foi possível para os agentes anteciparem as jogadas dos seus pares, conferindo previsibilidade nas ações coletivas.

No entanto, a contraposição à fusão não contou apenas com a superação dos dilemas da ação coletiva dos aeronautas. Outras agências participaram do processo em aparente regime de cooperação. Esta outra perspectiva acessória de ação contrária à união de ativos entre a VARIG e a TAM pode ser mais bem apreendida quando se utiliza o viés do corporativismo e suas variantes.

## 1.2 A dinâmica Neocorporativa

As políticas públicas do Executivo Federal objetivando unificar os ativos da VARIG e TAM, por meio da constituição de uma terceira companhia aérea alinharam vários grupos de interesse. Os dirigentes da Fundação e VARIG, seus funcionários, Associação e Sindicato se mobilizaram prontamente em oposição ao processo. A APVAR formulou políticas reivindicativas e contou com a anuência dos funcionários da VARIG em ações de mobilização, sob a forma de passeatas, carreatas e protestos nos principais aeroportos do país. A Entidade também procurou apoio junto ao Legislativo Federal, bem como com o Executivo e Legislativo Estadual do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Instruiu o Ministério Público Federal e do Estado do Rio Grande do Sul, disponibilizando o Judiciário na resolução da questão. O SNA estreitou relações com a FRB e VARIG. As três entidades, em conjunto, promoveram um modelo propositivo de negociação junto ao Executivo Federal, tentando encontrar alternativas que não contemplassem a fusão. Suas políticas de negociação foram coincidentes e concertadas. O Sindicato não se opôs ao modelo de atuação desenvolvido pela Associação, apoiando-a discretamente. Seus dirigentes compareceram nas manifestações organizadas pela APVAR. A Empresa liberou e transportou funcionários em atividades não essenciais para os locais das passeatas.

De acordo com as estratégias do Executivo Federal, seria criado um conglomerado. Este seria formado por empresas estatais em conjunto com a Fundação e TAM. O governo seria majoritário, a TAM teria vinte e cinco por cento do capital e a Fundação cinco por cento. O parque industrial de manutenção da VARIG e a sua subsidiária para transporte de carga permaneceriam com a Fundação.

Tal imposição do Executivo Federal criou a percepção junto a Empresa, funcionários, APVAR e SNA que tratava-se, na realidade, de uma incorporação da

VARIG pela TAM, de forma que, paulatinamente, a companhia aérea de São Paulo poderia ir adquirindo ações no intuito de se tornar majoritária. Demissões já haviam sido anunciadas pelo Banco Fator, encarregado da formulação do plano. As tendências apontavam para a adoção das políticas de segurança de vôo e das condições de trabalho existentes na TAM, percebidas pelos funcionários da VARIG como inferiores. Um dos indicativos era o desinteresse pela VARIG Engenharia e Manutenção. Em vez de ficar com o complexo de manutenção da VARIG a TAM preferiu investir na ampliação do seu em São Carlos. Para os funcionários a medida significaria milhares de demissões no Rio de Janeiro e um indicativo de que as políticas de manutenção da VARIG seriam diluídas na nova empresa. A APVAR teria de negociar sob novas condições. Dirigentes da FRB e VARIG perderiam seus postos de comando. O SNA teria que acordar dissídios coletivos de trabalho com uma nova empresa com a linha administrativa focada no modelo da TAM. Segundo seus dirigentes, a VARIG era a única empresa de aviação no Brasil a cumprir integralmente as convenções coletivas e a regulamentação profissional do aeronauta. A nova empresa aérea representaria um maior enfraquecimento da ação sindical na visão do SNA<sup>20</sup>. O conhecimento da disposição de Rolim Amaro em absorver a VARIG era geral. Apesar de sua morte e do projeto de fusão ser encaminhado pelo Executivo Federal, a possibilidade de concretização da estratégia de Rolim Amaro continuava presente nos discursos dos grupos sociais envolvidos, principalmente pela disparidade societária entre a TAM e a VARIG na constituição do conglomerado.

A TAM em diversos episódios demonstrou a intenção de absorver a VARIG. Esta estratégia era de conhecimento geral no setor aéreo. Em 2001, o biógrafo de Rolim Amaro recebeu a incumbência do próprio para escrever a biografia do Ruben Berta. Guaracy (2003, p. 19) comenta:

“Entendendo a minha estranheza, explicou que os “velhinhos” [curadores da FRB] eram os homens com cuja simpatia pretendia contar para a realização do melhor negócio de sua vida, talvez o coroamento de uma carreira que se tornara tão inesperada e que já parecia não ter limites. Rolim, que lutara toda a vida contra a VARIG, no final, vitorioso, desejava salvá-la. Salvá-la para si.”

---

<sup>20</sup> Informação colhida por meio de depoimento do Cmt. Fochesato, secretário geral do SNA, em 2004.

Com a sua expansão a TAM passou a querer competir no mercado internacional caracterizado pela elevada concorrência e baixíssima lucratividade. A única concorrente brasileira com expressão nos vôos internacionais era a VARIG. “No entendimento de Rolim, descartadas a Transbrasil e a VASP, o jeito mais rápido de alcançar esse objetivo era algo quase impensável no passado: comprar a Varig.” (Guaracy,2003, p.361)

Uma empresa resultante da união entre a TAM e a VARIG contrariaria as regras de concentração de mercado e proteção à concorrência estipuladas no Brasil. No entanto, Rolim:

“Acreditava que convenceria os ministérios da Fazenda e da Aeronáutica de que a concentração capital era positiva. Sob seu comando os custos seriam reduzidos e ele rentabilizaria ambas as empresas envolvidas. Oferecia-se como líder confiável que entendia do mercado também para o colégio de conselheiros da Fundação Ruben Berta. Iniciaria um processo de sedução, de forma a impor sua liderança, também a VARIG.” (Guaracy, 2003 ,p. 363)

Entre a década de 1990 e de 2000, Rolim Amaro passou a especular cada vez mais a possibilidade de absorver a VARIG. Os percalços administrativos da TAM passaram a incomodar o executivo. Guaracy (2003, p. 370) observa que:

“Contudo, diante do impasse entre seus principais executivos, não conseguiu o que mais queria: desligar-se das decisões administrativas para dedicar mais tempo à fusão com a Varig, à reforma do mercado de aviação e ao seu papel como líder no cenário nacional”.

Rolim Amaro tentou influenciar alguns presidentes da VARIG em prol da fusão. De acordo como seu biógrafo, o proprietário da TAM parece ter obtido êxito no engajamento de Fernando Pinto e Ozires Silva. A estrutura administrativa da Empresa, vinculada as decisões da Fundação, pode ter impedido que os presidentes implementassem as estratégias sugeridas por Rolim Amaro.

“Entre Rubel Thomas e Ozires, ocupara a presidência da empresa Fernando Pinto, um jovem administrador que fizera sucesso à frente da Rio-sul. Rolim procurara Pinto, que não conseguira convencer os membros da fundação Ruben Berta das vantagens de uma parceria com a TAM. A direção da empresa estava limitada por um sistema de

administração que não lhe permitia maiores ousadias, mumificando-a num regime que conduzia ao seu fim.”

“Com Ozires à frente da Varig, poderia haver nova oportunidade. Homem do interior, de fala mansa, que a muito trocara o uniforme militar pelo terno bem cortado, Ozires tinha temperamento para acordos e, esperava-se, força junto à Fundação. (...)”

“Rolim recebeu Ozires para jantar em sua casa, num domingo de junho de 2000. Durante cinco horas, discutiram parcerias possíveis entre a Varig e a TAM. Dessa conversa, resultariam posturas uniformes junto ao governo, que, num segundo momento, poderiam se transformar numa aproximação ainda maior.” (Guaracy, 2003, p. 372, p. 373)

Os planos referentes à aquisição da VARIG foram se tornando cada vez mais efetivos. Assessoria de marketing, lobistas da esfera política e da área de jornalismo foram arregimentados.

“Rolim contratou novamente Mauro Salles, agora com a agência Interamericana, para fazer o estudo da fusão das duas companhias. (...) Assessorava a Interamericana no projeto o ex-jornalista e ex-governador gaúcho Antônio Britto, encarregado de ajudar na aproximação com políticos gaúchos e com os membros da Fundação Ruben Berta”.

“Fora da TAM, Rolim não se aproximava somente dos membros da Fundação Ruben Berta. Aos poucos, armava todo um ambiente propício ao negócio. Chegara a disseminar, no governo e entre alguns jornalistas, como o colunista econômico Luís Nassif, que escreveu sobre o tema, as vantagens da “Ambev da aviação”, capaz de competir de igual para igual com as companhias estrangeiras.” (Guaracy, 2003, p. 374)

Durante a mobilização contra a fusão, o então governador do Rio Grande do Sul Germano Rigotto organizou uma reunião com os ex-governadores do estado para tratar do assunto. O interesse público relativo à importância da VARIG para a economia gaúcha foi discutido. Todos os signatários do cargo vivos compareceram, com exceção de Antônio Britto e Olívio Dutra, do Partido dos Trabalhadores. Paralelamente, parte expressiva da mídia intensificou uma abordagem negativa sobre a VARIG, criticando os procedimentos administrativos e as dívidas acumuladas. Luís Nassif, da Folha de São Paulo, escreveu, em 2003, alguns artigos defendendo a fusão. A TAM foi constantemente elogiada e a tradição da VARIG em relação às políticas de segurança de vôo, complexas e onerosas, foram ignoradas.

Mais do que fusionar, Rolim Amaro ambicionava absorver a VARIG, impondo o seu padrão de governança corporativa, motivando reações



concertadas em oposição pelas agências e agentes envolvidos. “No limite, a fusão da TAM com a Varig implicaria descartar toda a estrutura da companhia gaúcha no Brasil. Ao mesmo tempo, a TAM incorporaria as linhas, a estrutura e a tradição da marca Varig na área internacional.” Guaracy (2003, p. 373)

O objetivo comum de impedir a fusão entre a VARIG e a TAM parece ter favorecido o arranjo cooperativo entre as organizações de representação de interesses envolvidas no processo. As evidências em prol da absorção eram mais visíveis que o discurso de fusão. A administração da nova empresa sob o controle da TAM, conforme plano do Banco Fator; a participação insignificante da FRB no empreendimento; as demissões; possibilidade de precarização das condições de trabalho; outras políticas em relação à segurança de vôo; perdas fiscais no Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, pela concentração de atividades da nova empresa em São Paulo; as demandas dos empregados da VARIG junto ao Legislativo parecem ter aglutinado interesses. Neste caso, a união de propósitos pode ter perpassado as relações entre a Fundação, VARIG, Associação, Sindicato, Legislativo Federal, Executivo Estadual do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, bem como o Legislativo Estadual destas duas unidades federadas. A APVAR promoveu os contatos com os setores do poder público engajados na oposição a fusão. Instruiu o Ministério Público Federal, inserindo o Judiciário na questão.

O arranjo cooperativo promovido entre as diversas agências em questão sugere um tipo de ação corporativa. Araújo e Tápia (1991) enfatizam a análise do corporativismo sob duas vertentes. A primeira, o corporativismo estatal, vinculado com as experiências autoritárias da América Latina, coloca o Estado na condução do processo. A outra corrente conhecida por neocorporativismo ou corporativismo societário,<sup>21</sup> oriunda no período do pós-guerra nos países europeus ocidentais considerados democráticos, é fundamentada na cooperação das agências com a participação do Estado. Schmitter (1979) dividiu e definiu as duas expressões.

---

<sup>21</sup> Societário significa aquele que faz parte ou vive em sociedade. O vocábulo, neste trabalho, é utilizado para substituir a expressão “societal”, inexistente na língua portuguesa.

Segundo Araújo e Tápia (1991), para que o corporativismo seja devidamente analisado é necessário apreender o pluralismo, de forma a verificar a incapacidade do segundo modelo em explicitar todas as trajetórias de desenvolvimento e formas de organização política e social, bem como as relações entre o Estado e os grupos de interesse organizados.

Lijphart (2003) afirma que pluralismo pode ser conceituado como um sistema de grupos de interesse independentes e não coordenados inseridos num contexto competitivo, ao contrário do modelo corporativo de matiz consensual voltado para o acordo. Para Araújo e Tápia (1991) as interações entre os múltiplos grupos têm como resultado o processo político, com prevalência alternada entre os participantes e com a participação do governo no papel de árbitro. Os grupos de interesse são formados pela associação voluntária dos agentes, têm a característica de agências privadas sem qualquer delegação pública e não sofrem qualquer intervenção estatal.

“Em síntese, o modelo pluralista vê o sistema político como sendo ativado por numerosos grupos agregados em torno de uma variedade de interesses sociais, cada qual portador de recursos que lhe permite influenciar as decisões; qualquer grupo tem acesso a qualquer lugar onde decisões são tomadas; os recursos de poder são distribuídos desigualmente, mas não são cumulativos, podendo haver múltiplas combinações de recursos; qualquer grupo pode exercer o seu poder de veto sobre outro; existem vários centros de poder e este é disperso nas mãos de muitos atores.” (Araújo e Tápia, 1991, p. 05)

A oposição ao processo de fusão contou com a unicidade de interesses de diversas agências, cada qual estruturada sob um princípio diferente. A APVAR constituída sob a forma de associação voluntária; o SNA sob o monopólio da representação legalmente instituído; a VARIG, de constituição privada exercendo atividade regulada como concessão de serviço público; e a FRB como um patrimônio vinculado a uma finalidade social, velado pelo Ministério Público. Os setores do poder público que assumiram posicionamento contrário à encampação da VARIG estabeleceram relações de cooperação com as entidades engajadas, não foram árbitros do processo. Não tinham poderes legais para impedir as ações de políticas públicas do Executivo Federal. De acordo com Araújo e Tápia (1991,

p. 05): “as (...) relações entre grupos organizados através de associações representativas são estáveis, obedecendo a uma lógica de barganha política, ao contrário dos pluralistas que as vêem como descontínuas e contingentes.” Portanto, as ações promovidas pelos grupos de interesse contrários a fusão aparentam apresentar características não coincidentes com o ideário do pluralismo.

Assim, apesar das agências em questão possuírem características de constituição, finalidades e objetivos diversos, no cenário específico da fusão optaram por agregar esforços e estabelecer relações estáveis, num cenário não competitivo. Estas particularidades estão mais afinadas com a lógica de uma das vertentes do corporativismo. Segundo Araújo e Tápia (1991, p. 09):

“Na literatura dos últimos 15 anos sobre a América Latina, estabeleceu-se um certo consenso entre um grupo expressivo de autores em torno da utilização do termo “corporativismo” como uma categoria ideal-típica para descrever sistemas de representações de interesses que se distinguem do pluralismo na medida em que são constituídos por unidades não-competitivas, oficialmente sancionadas e supervisionadas pelo Estado.”

Schmitter (1979) assinala que o corporativismo é uma forma de representação de interesses representada pela atuação de um número limitado de agências. Elas são portadoras de funcionalidades diversas, estão hierarquicamente posicionadas e atuam num cenário não competitivo. Estas entidades são autorizadas ou reconhecidas pelo Estado, que lhes concede o monopólio de representação de um grupo social específico, em troca do enquadramento na seleção de demandas e no recrutamento de suas lideranças. A soberania dos agentes é sobrepujada pelas estruturas de autoridade capazes de impor sanções às dissidências. As relações entre o Estado e as agências são baseadas na continuidade e previsibilidade, e o objetivo do primeiro é o de ter influência e controle sobre demandas de ordem econômica, tanto do segundo quanto no plano macroeconômico em geral. Desta forma, o Estado é o elemento central, coordenando e controlando a lógica corporativa, sancionando os agentes e interferindo nas demandas e conseqüências das negociações. As relações corporativas são caracterizadas pela troca, e não pela disputa, entre as partes

envolvidas, sendo que os participantes do processo são entidades formalmente constituídas. A conceituação do autor procura apresentar uma alternativa conceitual ao pluralismo.

Williamson (1989) traça um modelo para o corporativismo baseado no monopólio de representação por categorias funcionais, acesso destes núcleos aos centros decisórios sob a coordenação e autorização do Estado, filiação compulsória dos agentes no contexto da falta de alternativas viáveis, controle das lideranças sobre os membros em lugar do Estado, regulação hierárquica e atuação das entidades limitada as exigências do sistema.

As definições acima apontam para o corporativismo estatal ou autoritário no qual todo o processo de negociação é mediado e controlado pelo Estado. Por conta da legislação sindical, o SNA se apresentou como agência envolvida no processo de fusão detentora do conjunto de características e condições discriminadas pelos dois autores. A Entidade foi outorgada pelo Ministério do Trabalho e submetida aos padrões de funcionamento prescritos na Consolidação das Leis do Trabalho. Durante todo o processo, o Sindicato atuou exclusivamente no plano da negociação propositiva com o Executivo Federal. Visou unicamente apresentar alternativas frente à possibilidade de união de ativos entre a VARIG e a TAM. O SNA não promoveu passeatas ou manifestações. Teve participação privilegiada nos centros de decisão encaminhados pelo Executivo Federal. Os dirigentes do SNA foram freqüentemente recebidos pelo ministro da Defesa numa freqüência superior a qualquer outra agência envolvida no processo. Em algumas ocasiões, negociaram diretamente com o presidente da República.

A índole ideológica do Sindicato, vinculada com a do Partido dos Trabalhadores, influenciou, de acordo com alguns dirigentes do SNA, nas ações tomadas. Antagonizar com o Executivo Federal seria o mesmo que fazê-lo com o Partido, sem qualquer resultado favorável. Villas-Bôas (2003) afirma que a unicidade sindical e outros dispositivos legais previstos na Consolidação das Leis do Trabalho contribuiu positivamente no distanciamento entre os aeronautas e as lideranças do SNA, diluindo a capacidade de transformar as políticas

reivindicativas da Entidade em ações de mobilização dos agentes. Estruturar qualquer política de confronto com o Executivo Federal, sem o controle das bases, pareceu aos dirigentes do SNA uma estratégia suicida. A única alternativa foi centrar sua atuação num modelo de negociação propositivo, ao contrário da APVAR, que respaldada pelos aeronautas, optou pela ação reivindicativa de cunho impositivo. Especificamente, entre o Executivo Federal e o Sindicato parece ter vigorado uma relação de caráter corporativo estatal, pela qual o ímpeto reivindicativo do segundo foi controlado pelo primeiro, diluindo qualquer possibilidade de conflito formal entre as partes.

Vergunst (1999, 2003) afirma que o comportamento dos agentes é orientado por objetivos, que são balizados por preferências. As instituições formam o conjunto de regras do processo de tomada de decisões, determinando quem está autorizado a participar e qual norma será utilizada, agregando as preferências dos agentes. As conseqüências das decisões podem ser antecipadas pelos indivíduos, de forma que as instituições acabam modelando o comportamento e as estratégias dos mesmos. As instituições podem facilitar a cooperação entre agentes por meio do ajuste das regras formais com as preferências individuais. Padrões repetitivos deste tipo de cooperação podem resultar em normas informais ou arranjos institucionais como o corporativismo, caracterizado pela cooperação entre parceiros sociais e o governo em oposição às relações pluralistas. No arranjo corporativo existe um sistema de grupos de interesse que mantêm relações concertadas em relação às demandas sociais e econômicas. O envolvimento direto dos atores relevantes ao processo torna o sistema de tomada de decisões mais eficiente e legítimo, limitando o papel do governo. O corporativismo abarca um estilo consensual de negociação coletiva com a existência de grupos de interesse predispostos a realizar pactos de coalizão, bem como a incorporação destas agências nos processos formuladores de políticas públicas.

Embora Vergunst (1999, 2003) se refira ao termo corporativismo suas colocações são direcionadas para o modelo cooperativo e não tutelado pelo Estado, também denominado societário ou neocorporativismo. O autor enfatiza

que a idéia básica presente no corporativismo não autoritário é a presença de relações cooperativas entre parceiros sociais e o governo envolvendo questões sócio-econômicas. Lijphart (2003, p. 197) afirma que o termo neocorporativismo é utilizado “(...) para distingui-lo das formas autoritárias de corporativismo em que os grupos de interesse são totalmente controlados pelo Estado”. Schmitter (1981, 1985) descreve o corporativismo societário como um conjunto de relações políticas exercidas por diferentes participantes inseridos num cenário marcado pela propensão à coalizão. Araújo e Tápia (1991, p. 10) complementam:

“O corporativismo societal [societário] ou liberal, ao contrário do estatal, nasce quase que espontaneamente da dinâmica da sociedade civil, ficando preservada a autonomia fundamental dos atores coletivos envolvidos. Este sistema é policêntrico. Nele as organizações de interesse mantêm a sua autonomia e entram em interação com outros parceiros institucionais, presumivelmente baseadas na colaboração recíproca e na negociação. Neste sistema a coerção joga um papel bastante marginal: a ênfase é colocada na troca, na negociação e na adaptação recíproca. O fundamento jurídico do associativismo neocorporativo é o direito privado”.

Fundação, VARIG, APVAR, Sindicato, aeronautas, Executivo e Legislativo Estadual do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, bem como o Legislativo assumiram posição contrária ao processo de fusão. Sob a forma de relações concertadas negociaram entre si, formulando estratégias que pudessem impedir a união de ativos entre as duas companhias aéreas. A APVAR apresentou políticas reivindicativas que se transformaram em ações de mobilização por parte dos aeronautas sob a forma de passeatas, carreatas e manifestações em aeroportos e prédios públicos. O interesse e as preferências da instituição foram coincidentes com a dos agentes. A Associação foi apoiada informalmente pela Fundação, VARIG e SNA e oficialmente pelo Legislativo, Executivo e Legislativo Estadual do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul. Por motivos diferentes as preferências foram as mesmas contribuindo positivamente na elaboração de estratégias e ações.

Os estados federados do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, bem como os respectivos Poderes Legislativos se posicionariam contra a encampação da VARIG temendo os desdobramentos negativos decorrentes da criação da nova empresa aérea prevista para ser sediada em São Paulo e operar majoritariamente naquele estado. A sede da VARIG e o segundo maior parque de manutenção da

Empresa se encontravam em Porto Alegre. No Rio de Janeiro, RJ, a Companhia detinha a maior área industrial de manutenção em aeronaves em toda a América Latina e, era também a primeira operadora do Aeroporto Internacional do Galeão. A perda de arrecadação tributária e o desemprego resultante da transferência das atividades de manutenção e operações aéreas da VARIG para o Centro Tecnológico da TAM em São Carlos e para o Aeroporto Internacional de Guarulhos não eram desejados pelo Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Diversas audiências públicas foram promovidas nos respectivos estados. Os governadores dos dois estados fizeram diversas gestões junto à presidência no sentido de encontrar alternativas para a fusão. As bancadas federais dos respectivos estados, juntamente com expressivo conjunto de parlamentares de outras unidades federadas complementaram apoio às iniciativas contra a fusão.

O corpo funcional apoiou a estrutura de governança corporativa da Fundação Rubem Berta e da VARIG, implementando os processos produtivos para manter a Empresa funcionando. A Empresa deu suporte integral às políticas de negociação do Sindicato e contribuiu com a logística das ações de mobilização dos aeronautas, fornecendo transporte e dispensando funcionários do trabalho. As desavenças entre APVAR e SNA foram suprimidas da arena formal durante o processo. Alternativas foram apresentadas pela VARIG, Sindicato e Associação ao Executivo Federal, que em contrapartida, procurou restringir o fluxo de caixa da Companhia, incrementando a cobrança de dívidas e até suspendendo, temporariamente, o fornecimento de combustível para as aeronaves em algumas ocasiões. A suspensão nas operações, de mais de oitenta por cento dos vôos de bandeira nacional em trajetos internacionais em 2003, pode ter favorecido o posicionamento do Executivo Federal em atuar pontualmente e não continuamente sobre o fluxo de caixa da VARIG. O nível crescente de coesão e ações concertadas entre as agências contrárias à fusão, diante de cada investida do governo, pode também ajudar a explicar as discontinuidades e recuos do Executivo Federal frente as tentativas de dificultar as operações da VARIG.

As agências engajadas no processo de obstaculizar a união de ativos da VARIG e da TAM, por meio de suas estratégias e ações, parecem ter

implementado um pacto de coalizão, um arranjo neocorporativo na consecução dos seus objetivos. A unicidade de propósitos, a propensão ao entendimento e a negociação, a supressão temporária das desavenças, bem como a falta de competição pela primazia de resultados, indica a cooperação de vários grupos e de setores do poder público objetivando resultados concertados no plano social e econômico. No caso, manter a estrutura societária e diretiva da VARIG e Fundação, bem como os empregos, as condições de trabalho e políticas de segurança de vôo da Companhia.

Os aeronautas concentraram todas as ações de mobilização em consonâncias com as políticas reivindicativas da APVAR. Estas políticas e ações contaram com o apoio e suporte de todos os grupos de interesse envolvidos. Uma greve, que poderia ser fatal para a continuidade nas operações de vôo da VARIG, não foi cogitada pelos funcionários, Associação ou Sindicato, fortalecendo as alianças com as outras agências. As ações concertadas acabaram diluindo o ímpeto reivindicativo dos funcionários em relação ao Executivo Federal. De acordo com Araújo e Tápia (1991, p.19):

“Em suma, nas origens do neocorporativismo há exigência de dar uma resposta à força conquistada pelo movimento operário, dentro de limites aceitáveis para o funcionamento de uma economia de mercado. Esse seria o acordo “social-democrata”, segundo o qual os representantes da classe operária são integrados ao processo de formação de decisões econômicas em troca de respeito à compatibilidade entre a economia capitalista e o controle das própria base sindical.”

O corporativismo, em geral, para Schmitter (1979, 1981, 1985) é uma decorrência da não resolução de demandas e regulação entre agências pela via exclusiva do mercado. Pelo contrário, o arranjo corporativo tenderia a reger um conjunto expressivo de situações, privilegiando a arena política ao invés da econômica. Neste caso, os acordos não contemplariam contextos econômicos de máxima eficiência, mas o melhor arranjo possível para o conjunto das partes, influenciando positivamente na diluição do potencial antagônico entre as agências envolvidas no processo.



A oposição à fusão foi preponderantemente articulada e disputada na esfera política. Todas as propostas apresentadas pelas agências contemplavam a injeção de recursos no caixa da Companhia, num cenário de risco, na medida em que o sucesso e os lucros da operação não estavam assegurados. Neste caso, pelo acordo, foi adotado um posicionamento político comum cujo resultado não seria o mais eficaz na visão economicista, mas o melhor que as partes puderam lograr. Sob a lógica do mercado, o mais eficiente poderia ter sido que a Empresa deixasse de operar. Os credores, no contexto do risco, assumiriam os respectivos prejuízos e novos empreendedores, sem passivos e débitos, ocupariam o espaço deixado. O contribuinte não seria onerado com recursos adicionais, e as indenizações pleiteadas pela VARIG contra a União poderiam ser rediscutidas em caráter não emergencial de longo prazo. Os desempregados seriam, em parte, paulatinamente absorvidos pela expansão da concorrência e pela criação de novas empresas. Não houve sinalização, em nenhum momento, por parte das agências envolvidas, pela adoção de qualquer estratégia que contemplasse uma solução para a VARIG sob as regras exclusivas ou preponderantes do mercado.

Rogowski e Wasserspring (1971) diluem a participação do Estado nos arranjos neocorporativos. Segundo os autores os grupos de interesse devem ser autônomos do poder estatal e forjadores de benefícios coletivos que sobrepujam os interesses individuais. O neocorporativismo, em linhas gerais, não reconhece o Estado como elemento ativo na estruturação, manutenção e coordenação dos grupos de interesse. Sua participação nos processos de negociação cooperativa ocorre no âmbito de uma entidade complementar. Para Schmitter (1985) a lógica neocorporativa é caracterizada por trocas políticas entre grupos de interesse na forma de relações de força não assimétricas, nas quais a presença do Estado é necessária, mas não determinante. Capital e trabalho devem ter capacidades semelhantes em termos de influência nas políticas públicas, atuando em relativa autonomia frente ao poder estatal.

Os arranjos contrários a fusão não contaram com a supervisão, anuência e controle do Estado. Ao contrário, o Executivo Federal foi um oponente. Os grupos de interesse agregaram apoio de setores do poder público, principalmente na

esfera estadual, que contribuíram como parceiros e não como árbitros do processo. Associação e Sindicato atuaram em igualdade de condições com a VARIG e FRB, e, em graus diferenciados de autonomia frente ao Executivo Federal.

Cawson (1986) afirma que as organizações têm características constitutivas de ordem endógena produto da própria história. Estes grupos modelam os interesses individuais dos participantes. Desta forma, a ação coletiva é estruturada a partir das características da organização que abarca os participantes. As relações sociais produzem interesses, no entanto, estes são estruturados pela entidade. O interesse organizado, ou seja, aquele que se torna dominante, passa a condicionar a atuação do grupo. Desta forma, o corporativismo estaria relacionado com o processo de estruturação das ações coletivas, produzindo convergência entre o interesse individual e o da organização, e, por meio da negociação, estaria lançada a base para a aquisição dos benefícios desejados.

No caso do Colégio Deliberante, órgão diretivo da Fundação Ruben Berta, o pensamento dominante foi o de considerar inaceitável a determinação do Executivo Federal em limitar a participação da FRB na nova empresa aérea com o percentual de cinco por cento. No entanto, contrariar o Executivo Federal abertamente poderia significar a paralisação das atividades da VARIG diante das suas dívidas com as estatais, em especial, com a BR Distribuidora, fornecedora de combustível. A transformação do corpo funcional em um grupo de interesse mobilizado contra a fusão, a utilização do discurso sobre segurança de voo, condições de trabalho e desemprego indicam a possibilidade de influência e apoio da estrutura de poder dominante da FRB no processo. Os mais de duzentos membros do colegiado tinham contato contínuo e ascendência sobre o restante dos funcionários em todo Brasil, na condição de também empregados do Grupo VARIG exercendo majoritariamente funções de chefia. O estímulo às ações de mobilização dos aeronautas pode ter contribuído favoravelmente com as políticas reivindicativas da APVAR. A convergência de propósitos entre a FRB e os

funcionários da VARIG também pode ter influenciado positivamente nas políticas de negociação da Fundação com as demais agências contrárias a fusão.

As características institucionais da VARIG, voltadas para a segurança de vôo e condições de trabalho diferenciadas, parecem ter contribuído favoravelmente na escolha racional dos aeronautas em transformar as políticas reivindicativas da APVAR em ações de mobilização. A Fundação, a VARIG e o SNA demonstraram poder negociar com o Executivo Federal, com o concomitante apoio da Associação e dos funcionários. Setores do poder público cooperaram de forma concertada nos entendimentos. Os grupos de interesse envolvidos no processo parecem ter promovido um arranjo neocorporativo, na forma de um modelo de representação de interesses. O conhecimento coletivo, por parte das agências envolvidas, nos benefícios individuais angariados caso a fusão não se concretizasse, parece ter fomentado e motivado o pacto de coalizão.

Kato (1994), utilizando a escolha racional como abordagem teórica, afirma que as organizações desenvolvem respostas às demandas a fim de permitir a realização dos seus interesses coletivos. Elas utilizam os recursos a seu dispor com vistas a preservar ou incrementar seus próprios ganhos. As organizações são atores centrados no próprio interesse que fazem coalizões com políticos ou oponentes, não por questões partidárias ou ideológicas, e sim motivadas pela lógica do benefício. Estes princípios podem orientar a predisposição de agências em cooperar num contexto de ganho coletivo, facilitando a composição de arranjos neocorporativos, a partir da escolha racional.

Tsebelis (1998, p. 21) sustenta que “(...) a atividade humana é orientada pelo objetivo e é instrumental e que os atores individuais e institucionais tentam promover ao máximo a realização de seus objetivos. A este pressuposto fundamental chamo pressuposta da racionalidade.”

Sob o viés da teoria dos jogos o autor complementa:

“Na teoria dos jogos, os jogadores enfrentam uma série de opções (estratégias); quando cada um escolhe uma estratégia, os jogadores

determinam juntos o resultado do jogo, recebendo os payoffs [prêmios] associados a esse resultado. Para encontrar a solução de um problema, a teoria dos jogos sustenta que as regras do jogo (que determinam as estratégias disponíveis) e os payoffs dos jogadores são fixos. Uma vez fixadas as regras e os payoffs, os atores escolhem estratégias ótimas para si mesmos: cada jogador escolhe uma estratégia que maximize o seu payoff, levando em conta o que os outros jogadores fazem” (1998, p. 22).

Todas as agências que pudessem ser prejudicadas com a incorporação da VARIG pela TAM parecem ter se incorporado ao jogo de impedir o processo. A opção estratégica era simples, atuar cooperativamente contra a fusão ou ser penalizado. Com esta estratégia, comum e de conhecimento de todos os jogadores, se pôde precisar o desfecho do jogo. Com a estruturação de um sistema de representação de interesses, as agências parecem ter balizado suas ações na forma de um pacto de coalizão orientado de forma racional e estratégica, relevando divergências, atuando cooperativamente por causas diversas, em prol de um único objetivo, num contexto de regras e prêmios definidos. Arranjos neocorporativos parecem ter se manifestado sob a escolha de estratégias comuns que determinassem o resultado do jogo a favor dos jogadores cooperados. Assim as políticas públicas do Executivo Federal para o setor aéreo foram neutralizadas em 2003, permitindo que as agências continuassem com o seu status.

A Fundação manteve sua participação acionária na VARIG, a Companhia a sua estrutura diretiva, a APVAR a liderança associativa, o Sindicato a imagem de defensor intransigente de postos de trabalho e o Executivo e Legislativo do Rio de Janeiro e Rio grande do Sul o atendimento específico de demandas econômicas e sociais pertinentes aos estados. Finalmente, os funcionários conseguiram continuar com seus empregos e as condições de trabalho existentes.

Estabelecidos os fundamentos teóricos deste trabalho passa-se a discorrer sobre a história pormenorizada da VARIG, TAM, FRB, APVAR e SNA, bem como com as especificidades de cada empresa. Com este conjunto de informações é possível clarificar os arranjos institucionais das duas companhias, os motivos

norteadores da escolha racional dos aeronautas da VARIG em impedir à fusão e a forma de atuação cooperativa das agências contrárias ao processo.

## 2. VARIG, TAM E AS ENTIDADES DE REPRESENTAÇÃO DOS AERONAUTAS

### 2.1 A Viação Aérea Riograndense - VARIG

A primeira empresa a oferecer o serviço de transporte aéreo no Brasil foi o *Condor Syndikat*, que não era uma companhia de aviação. A segunda foi a Empresa de Viação Aérea Rio Grandense, VARIG<sup>22</sup>, que sem o apoio inicial do empreendimento alemão, provavelmente não teria iniciado as suas atividades.

O *Condor Syndikat* era uma associação entre a companhia aérea *Deutscher Aero Lloyd*, a agência mercantil Schulach Theimer e Peter Paul Von Bauer que subscreveu 20 mil dólares no capital total do empreendimento de 200 mil dólares (Pereira, 1987,p.43). A organização foi fundada em cinco de maio de 1924, sendo sediada em Berlim. Destinava-se promover as exportações de aeronaves *Junkers*, também apoiava o projeto de von Bauer de interligar a Colômbia aos Estados Unidos por via aérea, bem como a estratégia do *Deutscher Aero Lloyd* de fazer a conexão entre a Alemanha e a América do Sul. Devido o Tratado de Versalhes, aeronaves com mais de um motor não podiam ser fabricadas na Alemanha. Desta forma, os trimotores da *Junkers*, modelo *Dornier Wal*, eram construídos em Pisa na Itália. Estas aeronaves é que seriam utilizadas no continente americano.

O austríaco von Bauer, radicado na Colômbia, havia sido um dos fundadores da *Sociedad Colombo – Alemana de Transporte Aéreo*, SCADTA, em 1919. Com duas aeronaves alugadas do *Condor Syndikat*, em 1925, a SCADTA

---

<sup>22</sup> A história da VARIG é baseada nos Boletins Informativos do Museu VARIG, nas entrevistas pertinentes, discriminadas na secção “Entrevistas e fontes Documentais”, bem como na bibliografia citada.

tentou expandir as suas linhas voando pela América Central e ilhas do Caribe até os Estados Unidos (Pessoa, 1989, p. 43). Por falta de autorização do governo norte americano não foi possível estabelecer a conexão aérea com os Estados Unidos. Uma das aeronaves, o *Atlântico*, foi desmontada e transportada por via marítima para a Alemanha. Em 1926, o *Atlântico* e outro aparelho foram embarcados para Montevideú, no Uruguai, juntamente com pilotos, pessoal de manutenção e o ex-chanceler alemão Hans Luther, encarregado das negociações. Ambos aparelhos eram hidroaviões devido à falta de estrutura aeroportuária. Decolando e pousando na costa e nos rios, as aeronaves podiam atingir as principais cidades da América do Sul.

Em Montevideú, os *Junkers* foram montadas e voaram para Buenos Aires na Argentina. O *Atlântico*, com a matrícula alemã D – 1012 chegou na cidade de Rio Grande, no Brasil, em 19 de novembro de 1926. Oito dias depois a aeronave pousou na Baía da Guanabara. O chanceler Luther passou a negociar com as autoridades públicas da capital federal. Convidou para participar do empreendimento o industrial, armador e proprietário do Jornal do Brasil, Conde Ernesto Pereira Carneiro. A Missão Luther, como ficou conhecida, pretendia facilitar as tratativas com a inclusão de um brasileiro no negócio. O objetivo da comitiva era obter no Sul a concessão de linhas aéreas que haviam sido negadas no Norte. A Missão Luther era um empreendimento do *Condor Syndikat*, mas foi financiada pelo Governo Alemão e pela recém fundada *Luft-Hansa*, resultante da fusão entre a *Deutscher Aero Loyd* com a *Junkers Luftverkeher*, que era uma empresa de aviação do fabricante de aeronaves (Linck, 1994, p.35). No Brasil, o *Condor Syndikat* era representado pela importadora Hermann Stolz.

Em primeiro de janeiro de 1927, num vôo de demonstração, o *Atlântico* transportou para Florianópolis o Ministro de Viação e Obras Públicas, dois jornalistas e um cinegrafista. Depois da viagem, em 26 de janeiro, o *Condor Syndikat* recebeu do governo brasileiro o Aviso 60/G que concedia experimentalmente, por um período de um ano, a concessão de exploração da rota Rio de Janeiro – Rio Grande, Porto Alegre – Rio Grande e Rio Grande – Santa Vitória do Palmar. No dia seguinte a aeronave rumou para Porto Alegre.

Das linhas concedidas, o *Condor Syndikat* realizou o primeiro vôo comercial em três de fevereiro, conhecido como *Linha da Lagoa*, interligando Porto Alegre com Rio Grande. Por necessidade de manutenção da aeronave, o segundo vôo só ocorreu 19 dias depois. O primeiro vôo transportando bagagem postal foi efetuado em 28 de março do mesmo ano. Entre o início das operações na *Linha da Lagoa* até meados de junho, o *Condor Syndikat* efetuou mais de sessenta vôos, transportando aproximadamente oitocentos passageiros.

O *Condor Syndikat* foi desfeito na Alemanha em primeiro de julho de 1927 por não mais atender aos objetivos iniciais da associação. No Brasil, funcionou até primeiro de dezembro quando foi fundada a sociedade mercantil Sindicato Condor Limitada. A Entidade visava representar os interesses da *Lufthansa* na América do Sul. A nova empresa recebeu a autorização número 18075 do Governo federal, em 20 de janeiro de 1928, permitindo a exploração de linhas aéreas em todo o território nacional.

Posteriormente, o Empreendimento se associaria com a VARIG, fornecendo Hidroaviões. Com outras aeronaves o Sindicato Condor manteve linhas próprias, quando em dezenove de agosto de 1941 foi rebatizado de Serviços Aéreos Condor Ltda., e em dezesseis de janeiro de 1943 passou a chamar-se Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul Ltda., que seria absorvida pela VARIG nos anos setenta (Pessoa,1989, p. 51, p.52).

Otto Ernest Meyer, imigrante alemão, foi o idealizador e fundador da VARIG. Em 1926, o ex-oficial observador da Aviação Real Prussiana, veterano da Primeira Guerra Mundial, apresentou os planos de criação da Empresa de Viação Aérea Riograndense para o deputado estadual e futuro prefeito de Porto Alegre, major Alberto Bins. Com o apoio do deputado, o projeto foi submetido ao Presidente do Estado do Rio Grande do Sul, Borges de Medeiros. Em seis de outubro, Otto Meyer protocolou no Palácio do Governo pedido de isenção de tributos estaduais para a futura empresa aérea. Um parecer favorável foi emitido em menos de um mês pela Comissão de Petições e Reclamações da Assembléia dos Representantes do Estado.



Com o apoio político local, Otto Meyer embarcou para Alemanha em doze de novembro, na tentativa de conseguir aeronaves que pudessem ser disponibilizadas para a VARIG. No país de origem descobriu a existência, finalidade e paradeiro da Missão Luther. Em primeiro de dezembro, foi assinada a Lei número 413 pelo Presidente Borges de Medeiros, isentando os impostos estaduais por um prazo de 15 anos, qualquer empresa de transporte aéreo que viesse explorar linhas regulares no Rio Grande do Sul.

Retornando ao Brasil em 25 de Janeiro de 1927, Otto Meyer procurou e negociou com o *Condor Syndikat*. No dia três de fevereiro foi realizado o primeiro vôo comercial da aviação civil brasileiro. O *Atlântico*, realizando um vôo de testes para o Condor Syndikat, conduziu dois passageiros pagantes e uma mensageira do prefeito Otavio Rocha de Porto Alegre para o prefeito de Rio Grande. No mesmo dia Otto Meyer contratou o primeiro funcionário da VARIG. Ruben Martim Berta tinha dezenove anos e era estudante de medicina. Quatorze anos depois seria o presidente da Companhia, e em 1945 criaria a Fundação dos Funcionários da VARIG, rebatizada após a sua morte, em 1966, para Fundação Ruben Berta. Após o primeiro vôo, a aeronave ficou retida em Rio Grande por motivo de manutenção, só retornando as operações regulares em 22 de fevereiro.

No início de abril, foi realizada na Associação Comercial de Porto Alegre a primeira reunião destinada a tratar da criação da VARIG. A Empresa foi fundada em sete de maio de 1927 durante uma assembléia geral que contou com a participação de 550 acionistas, com uma previsão inicial de aporte de capital na ordem de 118 mil dólares distribuídos em cinco mil ações nominiais (Pereira, 1987, p.52). A integralização total do capital ocorreria em três etapas. O *Condor Syndikat* ficou com 1050 ações equivalentes a vinte por cento da Companhia, Otto Meyer com cinqüenta (Sonino, 1995, p.12). Em dez de junho, a VARIG recebeu autorização federal para operar por meio do Decreto de número 17832. O hidroavião *Atlântico* foi transferido para VARIG, cinco dias depois, pelo valor aproximado de 50 mil dólares (Linck, 1994, p.30).

No dia 22 de junho, a Companhia realizou o primeiro vôo na *Linha da Lagoa* entre Porto Alegre e Rio Grande, com escala em Pelotas e duração de duas horas e vinte minutos. A passagem de ida e volta custava aproximadamente 42 dólares. Um trecho era vendido por 26 dólares (Pessoa, 1989, p.52). O *Condor Syndikat* continuou operando o trajeto entre Porto Alegre e o Rio de Janeiro, posteriormente expandindo suas rotas para Natal, Corumbá, Belém e Buenos Aires. O início das operações aéreas na VARIG foi marcado por imprevistos e dificuldades. O *Atlântico* foi retirado de vôo para que fossem efetuados reparos em uma das asas 43 dias após ter sido transferido para a empresa gaúcha. No seu lugar, foi arrendado temporariamente o hidroavião *Ypiranga* do *Condor Syndikat*, associação que no período não mais funcionava na Alemanha. Em dezoito de novembro, a única aeronave da VARIG foi novamente retirada de operação para ser submetida a processos de manutenção preventiva. Por falta de brasileiros com qualificação em pilotagem e reparo de aeronaves eram alemães que exerciam estas atividades na VARIG. Os procedimentos de manutenção eram rigorosos e os pilotos haviam recebido treinamento intensivo na Alemanha.

Rudolf Cramer von Clausbruch foi o primeiro piloto que operou o *Atlântico* num vôo da VARIG. O comandante alemão foi cedido temporariamente pelo *Condor Syndikat*, recebendo mensalmente a importância aproximada de 1.180 mil dólares. O salário compreendia um ordenado fixo, um adicional por quilômetro voado e um prêmio por horas voadas sem acidentes. Com tal quantia, em 1927, era possível comprar mais de dois automóveis Ford (Linck, 1994, p. 46). Franz Neulle, piloto e mecânico de aeronaves, foi o primeiro tripulante a ser contratado diretamente pela VARIG. Em 1930, durante a Revolução, recebeu do Estado do Rio Grande do Sul a importância de 300 dólares mensais. Em 1931, a Companhia reassumiu o pagamento no mesmo valor (Pereira, 1987, p.55).

No dia seis de fevereiro de 1928, o Sindicato Condor Limitada cedeu para VARIG outro *Dornier* batizado de *Gaúcho*. A VARIG passou a contar com dois aviões em sua frota. Em dez de maio, o Sindicato Condor propôs absorver a companhia gaúcha. A partir de onze de julho a Companhia passou a realizar vôos panorâmicos no período noturno sobre Porto Alegre, objetivando difundir a nova

modalidade de transporte. A Secretaria de Obras Públicas, em 20 de maio de 1929, comunicou o despacho favorável do Presidente do Estado do Rio Grande do Sul, concedendo recursos para VARIG construir, nas adjacências do local de pouso dos hidroaviões em Rio Grande, uma estação de passageiros. No mesmo ano, a VARIG adquiriu dois monomotores terrestres capazes de transportar dois ocupantes cada. Estas aeronaves só podiam ser destinadas ao treinamento de pilotos e ao transporte postal.

As negociações sobre a incorporação da VARIG duraram mais de dois anos, não obtendo êxito, de forma que em junho de 1930 a parceria foi desfeita. O Sindicato Condor retomou o *Gaúcho* em 25 de junho e o *Atlântico* em dois de julho. As ações correspondentes foram devolvidas à VARIG, ficando a Companhia impossibilitada de transportar passageiros.

Paralelamente, a VARIG recorreu ao Governo Estadual em busca de apoio financeiro. Em 24 de abril de 1930, quando já havia indícios sobre o fim da associação entre as duas companhias de aviação, o Secretário do Interior do Rio Grande do Sul, Osvaldo Aranha, assinou contrato de subvenção com a VARIG. Por este instrumento, a Empresa poderia utilizar o aeroporto de Gravataí durante 20 anos com a possibilidade de renovação por igual período. As obras de infraestrutura na pista e a construção de um hangar seriam custeadas pelo tesouro estadual. Também seriam aportados 186 mil dólares destinados à aquisição de quatro aeronaves terrestres. Por 1050 ações da VARIG, o mesmo montante que pertencera ao Condor Syndikat, o Governo Estadual entregaria duas aeronaves terrestres *Junkers* para a Companhia. A VARIG manteria uma escola para formação de pilotos, obrigando-se a ministrar anualmente instrução para dez alunos da força policial estadual conhecida como Brigada Militar, bem como cuidaria de seis aeronaves pertencentes ao Estado, sem ônus para o contribuinte riograndense (Pereira, 1987, p.53). Com a deposição do Presidente da República Washington Luiz em outubro de 1930, no movimento conhecido por Revolução de Trinta, Getúlio Vargas assumiu o Governo Federal. No Rio Grande do Sul foi nomeado o interventor federal general Flores da Cunha, que relutou durante aproximadamente um ano em reconhecer e cumprir o acordo de

subvenção com a VARIG. Osvaldo Aranha, nomeado Ministro da Justiça, escreveu para Flores da Cunha esclarecendo sobre a eminente dissolução da Companhia. Adroaldo Mesquita da Costa, um dos sócios fundadores, comunicou para o interventor federal que a VARIG encerraria as suas atividades no dia da Assembléia de Credores, e que um manifesto informaria a população do Rio Grande do Sul sobre os motivos.

Enquanto a situação permanecia indefinida, a VARIG, em três de janeiro de 1931, recomeçou a *Linha da Lagoa*, arrendando o *Gaúcho* do *Syndicato Condor*. Cinco dias depois, a Empresa recebeu do Governo Estadual duas aeronaves terrestres que haviam sido utilizadas durante a Revolução. Uma podia transportar seis passageiros, a outra, com dois lugares, só podia ser utilizada no treinamento de pilotos ou transporte de mala postal. A VARIG havia permanecido mais de seis meses com as operações regulares suspensas. Em 25 de abril de 1931, Franz Neulle, ministrando instrução para outro piloto, acidentou-se ao fazer um pouso forçado na Ilha dos Mosquitos, no entorno de Porto Alegre. O primeiro piloto contratado pela VARIG teve uma das pernas amputadas, o outro faleceu.

O Decreto número 4.880, de 23 de outubro de 1931, rescindiu o anterior, oficializando novamente a compra das 1050 ações da VARIG por parte do Estado do Rio Grande do Sul. O Executivo Estadual se tornou o sócio majoritário do empreendimento com vinte por cento das ações. A formação de pilotos para a Brigada Militar foi novamente previsto, mas não ocorreu. Quatro dias depois o Governo Estadual transferiu para VARIG aproximadamente 136 mil dólares (Pereira, 1987, p.56).

A VARIG importou da Alemanha três aeronaves com o dinheiro recebido do Estado, duas para o transporte de passageiros e uma para treinamento. Os equipamentos juntamente com os pilotos e mecânicos alemães chegaram por via marítima em Rio Grande, no dia 25 de março de 1932. As aeronaves foram montadas e trasladadas para Porto Alegre. As operações começaram em dezoito de abril de 1932 com vôos regulares atendendo as cidades de Porto Alegre, Rio Grande, Pelotas, Bagé, Santa Maria, Livramento e Cruz Alta. No

intervalo de tempo, pistas de pouso foram construídas nas localidades citadas. Mais duas aeronaves, com baixa capacidade de transporte foram incorporadas à frota da VARIG, em 1932.

Em 1935, Otto Ernest Mayer esboçou os planos iniciais para a criação de uma associação aerodesportiva centrada na formação de pilotos. Os tripulantes das aeronaves da VARIG eram majoritariamente alemães indicados pelo fabricante dos *Junkers*. Alfredo Daudt, o primeiro piloto brasileiro da VARIG, contratado em 1932, havia feito o curso de pilotagem nos Estados Unidos.

Entre 1932 e 1936, a VARIG permaneceu praticamente com a mesma frota e destinos. Em meados de 1936, a Companhia chegou a receber um avião *Messerchmitt* com capacidade para quatro passageiros, que foi logo acidentado. Outros incidentes, ocorridos anteriormente, haviam deixado fora de operação alguns dos aviões de treinamento que a VARIG havia adquirido ou recebido do Governo Estadual.

Com a chegada de um novo *Messerchmitt*, em abril de 1937, com capacidade para dez passageiros, a linha para Livramento foi prolongada até Uruguaiana. No mesmo ano, em quinze de fevereiro, foi criado o Departamento VARIG Aero Esporte, VAE. As normas de funcionamento da escola de aviação haviam sido regulamentadas por meio do artigo 42 do Decreto 20.914, de seis de janeiro de 1932, do Ministério de Viação e Obras Públicas. A VAE oferecia cursos de aerodelismo, e pilotagem e manutenção em planadores e aviões. O aprendizado em planadores era condizente com o modelo alemão de instrução que priorizou o uso deste tipo de aeronave em virtude das limitações impostas pelo Acordo de Versalhes no período pós-guerra. Os custos eram menores, a destreza dos pilotos era considerada superior e a adaptação para aviões com motor era imediata. O primeiro instrutor, o brasileiro Carlos Henrique Ruhl, havia feito o treinamento na Alemanha. Entre 1938 e 1939, cem pilotos de planador e oito pilotos de avião foram formados pela VAE (Pereira, 1987, p.379).

Vôos para as cidades balneárias de Torres, Quintão, Cidreira e Tramandai começaram no período do verão a partir de 1938. A compra de um *Junkers* da *South African Airways* com capacidade para dezessete passageiros permitiu a inauguração da linha. A expansão inicial da VARIG não foi acompanhada de um resultado financeiro positivo. Em dezenove de maio de 1940, depois de subsidiar a Panair do Brasil, Sindicato Condor e a VASP, o Governo Federal injetou recursos na VARIG correspondentes a aproximadamente quarenta por cento do capital empregado pelo Governo Estadual anos antes. A Companhia contabilizou o primeiro lucro apenas no balanço de 1940, operando no prejuízo durante os treze primeiros anos de existência (Sonino, 1995, p.15).

O progressivo alinhamento do Governo Federal com os aliados na Segunda Guerra Mundial causou mudanças na presidência da VARIG. Otto Mayer, preocupado com possíveis retaliações à Companhia devido a sua origem germânica, renunciou ao cargo em 1941. No seu lugar indicou e nomeou Ruben Berta. No mesmo ano, foram arrendadas duas aeronaves do Sindicato Condor. No início de 1942, a VARIG possuía sete aeronaves e só operava no Rio Grande do Sul. O *Sindicato Condor* tinha uma frota com 28 aparelhos e a *Panair do Brasil* vinte (Pessoa, 1989, p.60). No dia 28 de fevereiro de 1942, o *Maua* com 21 ocupantes, sofreu um acidente as margens do rio Guaíba, logo após a decolagem. Morreram seis pessoas, das quais dois tripulantes. Uma aeronave FIAT foi incorporada à frota em agosto de 1942, realizando o primeiro vôo internacional da VARIG para Montevideú no dia cinco de agosto. Até então, a Companhia só operava vôos regionais no interior do Rio Grande do Sul.

A partir de 1943, a VARIG passou a adquirir aeronaves norte-americanas. Foram comprados oito Lockheed 10 Electra. Faltavam peças de reposição para as aeronaves alemãs e italianas. Uma destas aeronaves norte americana colidiu, em vôo rasante, com as águas do rio Guaíba, em 20 de junho de 1944. Os dois pilotos e oito passageiros morreram no acidente. Em 1945, Ruben Berta consegue convencer a maioria do acionista da VARIG a doarem as suas ações para a recém criada Fundação dos Funcionários da VARIG. Com tal medida

Ruben Berta tentava impedir qualquer possível tentativa do Governo Getúlio Vargas em estatizar a Companhia.

Após o final da Segunda Guerra Mundial o mercado ficou saturado de aviões americanos que eram chamados de “sobras de guerra”. Entre 1946 e 1948, a VARIG ampliou a sua frota aproveitando o excesso de oferta e os baixos preços de aquisição. Com mais aviões a Empresa ampliou as localidades servidas, fazendo-se necessário ampliar o quadro de tripulantes e equipes de manutenção. Uma destas aeronaves sofreu um incêndio a bordo, em 28 de agosto de 1949, durante um vôo de São Paulo para Porto Alegre, obrigando os pilotos a efetuarem um pouso forçado. Um comissário de bordo morreu.

A carência de mão de obra especializada influenciou positivamente na criação do Departamento de Ensino da Companhia em 1947, que passou subordinar a VARIG Aero Esporte. Em 1951, foi criada a Escola VARIG de Aeronáutica, EVAER, destinada a formar pilotos comerciais e mecânicos de aviação. Os pilotos instrutores da VAE foram absorvidos e realizaram cursos de vôo por instrumentos com 200 horas de treinamento. Os alunos recebiam durante dois anos instrução teórica e prática, completando 150 horas de vôo. Os cursos eram subsidiados pela VARIG e pelo Ministério da Aeronáutica.

No ano de 1951, a VARIG interligava quatorze cidades no Rio Grande do Sul, seis em Santa Catarina e igual número no Paraná, além de operar na cidade de São Paulo e Rio de Janeiro. No ano seguinte, foi adquirida a companhia aérea Aero Geral, de forma que a VARIG estendeu suas linhas até Natal. Em 1953, a Empresa recebeu a concessão do Governo para explorar a linha para Nova York. A Cruzeiro do Sul havia feito aproximadamente trinta vôos para a costa leste americana entre 1948 e 1949. Diante da negativa do Governo em subsidiar as operações o vôo acabou sendo cancelado. A VARIG começou a rota para Nova York, em dois de agosto 1955, com as aeronaves *Super Constellation*. Em novembro do mesmo ano foi concedida subvenção federal.

O vôo para Nova York foi cuidadosamente preparado nos dois anos que antecederam as operações. A Empresa queria criar um diferencial no serviço de bordo. Para isso, contratou o barão von Stckart, responsável pelos serviços de atendimento e culinária da boate do Copacabana Palace e da Vogue. As comissárias de bordo eram rigorosamente selecionadas. Florinda Bolkan, famosa atriz cinematográfica dos anos sessenta, foi uma das primeiras comissárias da nova rota. As novas estratégias empregadas funcionaram e o vôo obteve boas taxas de ocupação. Em dois anos a VARIG possuía mais da metade do mercado, no ano de 1960 estava com 59 por cento e em 1962 chegava a 66 por cento (Sonino, 1995, p.33). Desta forma, a Empresa pôde concorrer com a Pan Am, mas devido aos subsídios que recebia, recebeu críticas do senador Vasconcellos Torres. O parlamentar argumentava que o requinte a bordo dos *Super Constellation* era custeado pelo contribuinte. A revista *Time*, de cinco de maio de 1958, também criticava a VARIG por oferecer champanha e lagosta em seus vôos.

No ano de 1957 a VARIG teve três acidentes. Em Bagé, no dia sete de abril, após a decolagem foi constatado fogo em um dos motores. Na tentativa de retorno e pouso uma das asas se rompeu, ocasionando a colisão da aeronave com o solo e o falecimento de todos ocupantes. Em dezesseis de agosto a VARIG empregava três freqüências semanais para Nova York. Devido ao acidente com um dos *Super Constellation* a Companhia teve que reduzir as operações para dois vôos semanais. Com pane em um dos motores o vôo teve que ser interrompido, os passageiros desembarcados, e a aeronave trasladada de Puerto Rico para Miami com o objetivo de efetuar serviços de manutenção. Na área de Puerto Plata, na República Dominicana, a hélice de um dos motores remanescentes se soltou atingindo o terceiro. O quadrimotor ficou com apenas um motor funcionando, ocasionando um pouso forçado no mar. Um comissário de bordo faleceu afogado. Finalmente, em dezoito de outubro, um Douglas DC-3 cargueiro colidiu contra edificações ao decolar de Porto Alegre. Todos tripulantes morreram.



Cinquenta pilotos da VARIG, em 1958, fundaram o Clube do Comandante (Villas-Bôas, 2000, p. 23). Foi a primeira tentativa de organização associativa que os tripulantes da VARIG tiveram. Por pressão de Ruben Berta a Entidade foi fechada poucos meses depois. Em março de 1960, foi Fundada a Associação de Pilotos da VARIG, APVAR, entidade representativa da categoria profissional dos pilotos (Villas-Bôas, 2000, p.26). Um mês depois, em doze de abril, na cidade de Pelotas, um Douglas Dc-3 saiu da pista na decolagem, chocando-se com outras aeronaves. Um pneu furado provocou o acidente seguido de incêndio e a morte dos dois pilotos e quatro passageiros.

Os dois primeiros Boeing 707, que iriam consolidar a presença da VARIG no mercado de vôos internacionais, chegaram ao Brasil no dia 23 de julho de 1960. O aval para a compra e o financiamento das aeronaves foi concedido pelo BNDE, percussor do BNDES. O preço médio de cada aeronave era de 5,7 milhões de dólares (Sonino, 1995, p. 48).

A Real-Aerovias foi absorvida pela VARIG em onze de agosto de 1961. Em 27 de setembro do mesmo ano, um jato Caravelle pousou antes do início da pista em Brasília. Todos os ocupantes abandonaram a aeronave que foi destruída por um incêndio. Com a aquisição da Real-Aerovias a VARIG passou a deter os direitos de exploração das linhas para Los Angeles e Tóquio. A Empresa estava em dificuldades financeiras e a operação teria tido o apoio do Presidente Jânio Quadros que renunciou quinze dias depois. Com a incorporação da concorrente a VARIG quadruplicou a extensão de suas linhas internacionais, dobrou as das linhas domésticas, absorvendo mais de 6.500 funcionários e uma frota de aviões bastante heterogênea (Rigoni, 2000, p.54). A adequação entre o quadro funcional da Empresa e a nova rede de rotas demandou vários meses e expressivas indenizações. Por imposição contratual junto aos fabricantes, aeronaves Convair e Lockheed Electra II, anteriormente encomendadas pela Real-Aerovias, passaram a compor a frota da VARIG. Estas aeronaves chegaram ao Brasil em 1962.

O primeiro acidente de grandes proporções envolvendo uma aeronave da VARIG ocorreu em 27 de novembro de 1962 nas adjacências do aeroporto de Lima. Um Boeing 707, com mais de uma centena de ocupantes, colidiu com elevações no procedimento de aproximação por instrumentos. Não houve sobreviventes. Sete meses depois, em primeiro de julho de 1963, um Douglas DC-3 sofreu um acidente ao tentar pousar em Passo Fundo sob condições meteorológicas adversas. Faleceram os dois pilotos, o radiotelegrafista, bem como quatro passageiros.

Como estratégia corporativa de diversificação, foi criada a Companhia Industrial Brasileira de Agricultura e Pecuária, Agrobras, em 1964, com capital inicial oriundo da VARIG. A Agrobras foi a primeira iniciativa do Grupo VARIG em estabelecer negócios alternativos ao transporte aéreo. O tabelamento de tarifas, inflação em alta e a concorrência, muitas vezes, predatória impunham um cenário de constantes prejuízos para as Empresas de aviação.

No dia 10 de fevereiro de 1965, o Ministro da Aeronáutica, Brigadeiro Eduardo Gomes, comunicou para Ruben Berta que a VARIG assumiria no mesmo dia as rotas internacionais da Panair, operadas pela Companhia desde 1946. As rotas domésticas ficariam com a Cruzeiro do Sul. Desta forma, a VARIG passou a voar para a Europa, Chile e Paraguai. A Panair encontrava-se financeiramente falida. Possuía um dos mais baixos índices de aproveitamento do setor, apesar de operar com aeronaves modernas. Novamente a VARIG assimilou pessoal, equipamento, instalações e aeronaves diferentes a sua frota original, complexificando e onerando as suas atividades.

Ruben Berta faleceu, vítima de um ataque cardíaco enquanto trabalhava, no dia 14 de dezembro de 1966. Erik de Carvalho, que já havia sido funcionário da Panair, assumiu a presidência da VARIG. De 1953 até o ano do falecimento de Berta, segundo dados do Departamento de Aviação Civil, DAC, o setor aéreo doméstico brasileiro havia apresentado lucro apenas em 1956 no percentual de 2,4 sobre o faturamento, incluídas as verbas de subsídios federais (Sonino, 1995,

p. 30). As subvenções representaram 4,4 por cento das receitas em 1965, sendo suspensas em 1970 (Sonino, 1995, p.44).

A rota do Japão, herdada da Real-Aerovias, passou a ser explorada pela VARIG em 1968, sete anos após a absorção da Companhia. Anteriormente, por questões de logística, o vôo prosseguia somente até Los Angeles. A frota de jatos intercontinentais da VARIG, em 1971, era composta por dezesseis Boeing 707 e um Douglas DC – 8. Neste ano, além do oriente, a VARIG já operava para o México, Angola, África do Sul, Espanha, Portugal, Inglaterra, França, Alemanha e Estados Unidos.

No ano de 1973, a VARIG perdeu dois Boeing 707 em acidentes. A primeira aeronave, na configuração cargueira, caiu na reta final do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro no dia nove de junho. Um erro operacional dos pilotos provocou o acidente. O segundo aparelho, com a ocorrência de incêndio em um dos banheiros, provavelmente provocado por um cigarro, efetuou pouso de emergência numa área desabitada nos arredores do aeroporto de Orly em Paris, no dia onze de julho. O gás tóxico resultante da queima de materiais plásticos matou por asfixia a maioria dos ocupantes.

Aeronaves Douglas DC-10 foram encomendadas pela VARIG em 1972, começando a operar na Empresa em meados de 1974. As quatro primeiras unidades custaram 110 milhões de dólares (Sonino, 1995, p.50). Foram necessários novos financiamentos com o aval do Governo brasileiro junto ao sistema financeiro internacional. No mesmo ano, foi extinta a Agrobras. Segundo Erik de Carvalho, a VARIG não deveria se afastar da sua atividade fim (Rigoni, 2000, p. 55). Com novas aeronaves e mais de uma dúzia de destinos fora do Brasil as receitas internacionais da VARIG crescerem de 94 milhões de dólares em 1970 para 177 milhões de dólares em 1973. Entre 1971 e 1975 a VARIG obteve lucro líquido de 90 milhões de dólares no mercado internacional. Em 1974, a Empresa ocupou a 14<sup>o</sup> posição em extensão de linhas entre as associadas da IATA. No plano doméstico, em 1974, a VARIG tinha 31,1 por cento do mercado (Sonino, 1995, p.52, p.53, p.54).

A sucessora do Condor Syndikat, Cruzeiro do Sul, numa situação financeira de quase insolvência, teve o seu controle acionário comprado pela Fundação Ruben Berta em 1975. Ao contrário das incorporações anteriores as duas empresas mantiveram identidades distintas, operando conjuntamente. O nome Cruzeiro do Sul só foi extinto em 1992. Com a nova aquisição o Grupo VARIG passou a ter exclusividade no mercado internacional e a deter 53 por cento do doméstico (Sonino, 1995, p.56).

O Executivo Federal, após a criação da fábrica de aviões Embraer, passou a estimular a criação de empresas de aviação regional destinadas a fazer a conexão entre cidades de menor densidade demográfica. Um dos objetivos era proporcionar a venda da aeronave Bandeirante. A Rio-Sul Serviços Aéreos Regionais foi fundada em 24 de agosto de 1976, resultante da associação entre a VARIG, Bradesco, Atlântica Boa Vista e Sul América Seguros (Pessoa, 1989, p.220). Por meio da nova empresa o Grupo VARIG reativou os vôos que haviam sido operados na fundação da Companhia como a rota de Porto Alegre para Rio Grande. Alteração societária subsequente conferiu à VARIG, Fundação Ruben Berta e Cruzeiro do Sul a condição de acionista majoritário.

Enquanto o Governo estimulava a aviação regional, políticas públicas procuravam restringir o número de brasileiros viajando ao exterior como forma de reduzir a evasão de divisas. Por meio do Decreto 1.470 de 1976, o Governo Federal estabeleceu a obrigatoriedade de um depósito compulsório para os passageiros realizando viagens internacionais, com exceção aos países do cone sul. Esta medida aliada aos financiamentos de aeronaves cada vez mais complexas e caras influiu diretamente na lucratividade da VARIG. A rentabilidade da Companhia no setor internacional caiu de 11,7 por cento em 1973 para três por cento em 1976. Neste ano, a VARIG possuía cinquenta aeronaves (Pereira, 1987, p.68).

Em trinta de janeiro de 1979, ocorreu o desaparecimento de um Boeing 707 cargueiro da VARIG, que rumava de Tóquio para Los Angeles. Nunca foram

encontradas evidências que comprovassem o destino da aeronave e de seus ocupantes. Apesar das buscas, nem destroços foram encontrados. Coincidentemente, um dos comandantes do vôo, Gilberto Araújo da Silva, foi um dos sobreviventes da aeronave acidentada em Orly no ano de 1973.

Problemas médicos afastaram o Presidente da VARIG, Erik de Carvalho em fevereiro de 1979. Sua gestão foi caracterizada por resultados operacionais positivos e pela consolidação da VARIG nos mercados doméstico e internacional (Sonino, 1995, p.58). O vice-presidente Harry Schuetz ocupou interinamente a presidência da Companhia até trinta de abril de 1980, quando a Assembléia do Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta elegeu Hélio Smidt.

Em nove de fevereiro de 1981, chegou o primeiro Boeing 747 da VARIG, conhecido como Jumbo, que três dias depois já fazia o vôo para Nova York. No dia quinze de junho a Empresa recebeu o primeiro Airbus. Num cenário de aumento de frota com a conseqüente intensificação no treinamento de pilotos, o novo Presidente da VARIG, em julho do mesmo ano, rompeu o acordo coletivo firmado com os pilotos um ano antes, gerando o primeiro grande movimento reivindicativo da categoria na história da VARIG, que durou aproximadamente quatro anos (Villas-Bôas, 2000, p.36, p.37).

A VARIG inaugurou em quatro de julho de 1982 a ligação entre o Brasil e Moçambique. Dois anos depois, em dezoito de dezembro de 1984 foi anunciada a compra de outras duas aeronaves Boeing 747 no valor de 200 milhões de dólares. O dinheiro foi obtido por meio de financiamento oferecido pelo Banco de Exportação e Importação dos Estados Unidos, Eximbank<sup>23</sup> com participação do Chase Manhattan e Citibank. Da linha de crédito total de um e meio bilhão de dólares do Eximbank para o Brasil a VARIG tornou-se devedora da maior fração individual (Pereira, 1987, p.70). No ano de 1985, foi assinado o acordo bilateral entre o Brasil e Canadá para a realização de vôos regulares entre os dois países. Houve também, greve com duração de três dias protagonizada pelos pilotos da

---

<sup>23</sup> Eximbank é o banco oficial de fomento do governo americano, equivalente ao BNDES brasileiro.

VARIG em função de demandas não resolvidas no Dissídio Coletivo da categoria (Villas-Bôas, 2000, p. 45). Em 1986 foram iniciadas as tratativas para a aquisição de mais três Jumbos numa operação de arrendamento no valor de 186 milhões de dólares convertidos para ienes japoneses com taxas de juros anuais de 9,15 por cento (Sonino, 1995, p. 62). Foram, também, assinados acordos com a McDonnell Douglas para a aquisição de seis MD – II com a opção para mais quatro. A operação em ienes, diante da desvalorização da moeda americana nos anos oitenta e início dos noventa, representou crescentes prejuízos para a VARIG.

Como consequência da intensificação das relações diplomáticas brasileiras com a África desenvolvida nos anos setenta e oitenta, a VARIG mantinha, em 1987, rotas regulares para Angola, Moçambique, Costa do Marfim, Nigéria e África do Sul. Neste ano, em dois de janeiro, um Boeing 707 retornava para pouso no aeroporto de Abidjan, quando perdeu sustentação aerodinâmica em uma curva, colidindo com o solo. Os instrumentos de bordo indicavam a ocorrência de fogo na turbina de número três, de forma que a aeronave se preparava para um pouso de emergência. Apenas um passageiro sobreviveu ao acidente. No mesmo ano chegaram os primeiros Boeing 767 de um total de doze encomendas. No carnaval de 1988, pilotos da VARIG e da VASP, argüindo o descumprimento da Convenção Coletiva, paralisaram as atividades aéreas das respectivas companhias. Na VARIG foram demitidos 22 pilotos (Villas-Bôas, 2000, p. 50).

A década de oitenta apresentou um dos mais baixos índices de rentabilidade na história do setor. No Brasil a situação foi agravada pelos sucessivos planos econômicos de congelamento de preços. Desta forma, apesar de um aumento na utilização do serviço, a atividade não apresentava a lucratividade requerida. No plano mundial, o transporte aéreo apresentou índices médios de lucratividade de 2,75 por cento sobre o faturamento no período de 1984 até 1989. Entre 1990 e 1993, a taxa média foi negativa em 3,82 por cento (Sonino, p. 61, p. 67). No plano doméstico, o ano de 1981 apresentou a maior

rentabilidade da década equivalente a 6,1 por cento sobre o faturamento bruto. Em 1989, a rentabilidade foi negativa em 21,8 por cento (Sonino, 1995, p.61|).

Ainda em 1989, os pilotos de uma aeronave da VARIG ficaram perdidos na região amazônica. Durante o período noturno foi efetuado pouso sobre a selva devido falta de combustível. Os sobreviventes foram resgatados três dias depois. Houve também a renegociação dos acordos bilaterais de transporte aéreo entre o Brasil e os Estados Unidos. VASP e Transbrasil conseguiram autorização para operar na América do Norte. Pelo princípio da reciprocidade, mais três empresas de aviação dos Estados Unidos passaram a voar para o Brasil, respectivamente United, Delta e posteriormente a Continental devido concessão obtida pela TAM. A Transbrasil, com uma frota de dezoito aeronaves em 1989, passou a competir com os mais de setecentos aviões da Delta. A VARIG, em 1990, com oitenta aparelhos enfrentava a American com mais de mil.

Em abril de 1990, faleceu Hélio Smidt. O Vice-Presidente da VARIG Rubel Thomas assumiu a presidência por indicação do Conselho de Administração. Foram negociados acordos no valor de 2,6 bilhões de dólares na aquisição de novas aeronaves (Sonino, 1995, p79). Neste ano, a VARIG ocupava a 28ª posição numa relação das cem melhores empresas de aviação do mundo, de acordo com a classificação elaborada pela revista especializada *Airline Business*. As linhas domésticas apresentaram prejuízo de 11,7 milhões de dólares, enquanto as rotas internacionais tiveram lucro de 41,3 milhões de dólares (Sonino, 195, p.74). A VASP foi privatizada e o plano econômico do recém empossado Presidente Collor retirou de circulação a maior parte da moeda existente. Começava um novo ciclo de concorrência predatória entre as empresas nacionais, que aliado aos históricos controles de preços de tarifas, iriam desestruturar as finanças de todas as operadoras aéreas.

Os Lockheed Electra II começaram a ser desativados na *Ponte Aérea* entre o Rio de Janeiro e São Paulo em setembro de 1991. As aeronaves foram substituídas pelos Boeing 737/300. Da frota de quatorze unidades uma foi doada para o Museu Aeroespacial dos Campos dos Afonsos. A cauda do aparelho teve

que ser cortada, e depois remendada, para que o mesmo pudesse entrar no hangar onde passou a ser exibido. Os outros Electra II foram vendidos para países africanos. Em dezembro, chegaram as duas primeiras aeronaves McDonnell Douglas MD-11, arrendadas pelo sistema de leasing operacional<sup>24</sup> ao custo de 925 mil dólares mensais cada (Sonino, 1995, p.104). Num ano de dificuldades financeiras e comerciais para todas as empresas do setor apenas a rota internacional do Japão apresentou resultados operacionais positivos durante todo o ano. No plano mundial o prejuízo total da aviação civil foi de 3,5 bilhões de dólares (Sonino,1995, p.115).

Em 1992, a VARIG registrou perdas de 101 milhões de dólares nas rotas internacionais (Sonino, 1995, p.114). Em 15 de janeiro, foi inaugurada a rota para Hong Kong com o custo operacional por viagem estimado em aproximadamente 800 mil dólares (Sonino, 1995, p. 126). Foram demitidos 900 funcionários, e feitas duas operações de empréstimo junto ao Citibank de 55 milhões de dólares e 46 milhões de dólares respectivamente. Na primeira, a Empresa ofereceu como garantia a receita oriunda com a venda de passagens aéreas por meio de cartão de crédito nos Estados Unidos. O pagamento da segunda operação foi vinculado a venda de duas aeronaves Douglas DC-10.

No mesmo ano, o Departamento de Aviação Civil produziu relatório no qual afirmava que as empresas de aviação brasileiras necessitavam de capitalização imediata na ordem de 500 milhões de dólares, juntamente com recursos de médio e longo prazo estimados em 1,5 bilhão de dólares (Sonino, 1995, p. 118). As perdas tarifárias decorrentes das políticas públicas de controle de preços atingiam, segundo o relatório, a cifra de 2,2 bilhões de dólares (Sonino, 1995, p. 119). Por outro lado, a estrutura tributária brasileira tendia diferenciar os custos das empresas nacionais em relação as existentes em outros países. Em 1992, um galão de querosene para aviação custava 79 centavos de dólar no Brasil, enquanto a média no exterior ficava na faixa de 62 centavos de dólar. Para a

---

<sup>24</sup> Leasing operacional é o nome do processo financeiro pela qual uma aeronave é arrendada sem intenção expressa do operador em adquirir o bem. Ao fim de cinco anos é feita uma opção, descontando-se o valor já pago em caso de compra.



VARIG, o aumento do preço do petróleo em função da Guerra do Golfo ocasionou gastos suplementares de 40 milhões de dólares em 1992 (Sonino, 1995, p.120).

No início de 1993, a VARIG despendia mensalmente a quantia de 30 milhões de dólares em arrendamentos de aeronaves (Sonino, 1995, p.137). Foram demitidos mais 1.568 funcionários, ficando a empresa com um total aproximado de 24.700. Dois anos antes a Empresa contava com cerca de 28.000 empregados (Sonino, 1995, p. 143). No dia cinco de maio, Rubel Thomas convocou a imprensa para comunicar o cancelamento da compra de doze aeronaves e a entrega para os arrendadores de oito Boeing 747. Seriam cancelados os vôos para o Canadá, Nigéria e a cidade de Chicago nos Estados Unidos. Paralelamente, a VARIG passou a administrar, por contrato de gestão, a estatal de aviação uruguaia Pluna, parcialmente vendida para grupos privados. Posteriormente, a Empresa adquiriu 49 por cento da participação acionária da Pluna (Rigoni, 2000, p. 27). O balanço de 1993 da VARIG indicou perdas de 229 milhões de dólares e um prejuízo acumulado de pouco mais de 1,5 bilhão de dólares (Sonino, 1995, p.169).

As dificuldades financeiras da VARIG impuseram um severo regime de cortes no ano de 1994. Foram demitidos aproximadamente 2600 funcionários. A VARIG suspendeu todos os contratos de arrendamento de aeronaves, pleiteando a renegociação de valores. Seis aeronaves Boeing 767/200, financiadas pelo Eximbank foram arrestadas e mandadas para o deserto de Tucson nos Estados Unidos. O banco de fomento norte-americano foi inflexível nas negociações, recusando-se a rever o valor das prestações dos aviões. A *General Electric* pagou 204 milhões de dólares para o Eximbank, arrendando as aeronaves para VARIG (Sonino, 1995, p.195). Em contrapartida, exigiu como garantia parte do parque de manutenção da Companhia no Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro orçado em 200 milhões de dólares (Guaray, 2003, p. 341). As negociações duraram mais de quatro meses. O elemento complicador foi o fato do parque industrial da VARIG estar edificado em área pertencente ao Executivo Federal no aeroporto do Galeão. Pela legislação, as benfeitorias introduzidas em área pública não podem ser lançadas nos balanços das empresas.

Neste período, a VARIG ficou sem os aviões com reflexos negativos nas rotas da Companhia. A McDonnell Douglas assumiu o compromisso de pagar 72 milhões de dólares para o Eximbank em relação à dívida total de quatro MD -11 no valor de 407 milhões de dólares (Sonino, 1995, p.195). No Conselho de Administração da VARIG foram empossados cinco conselheiros representando os credores e o Governo Federal. A Fundação Ruben Berta ficou com as quatro cadeiras restantes. Em dezoito de agosto foi oficializada a redução da frota da VARIG de 85 para 76 aeronaves. O BNDES aprovou a emissão de 130 milhões de dólares em debêntures conversíveis em ações e o Banco do Brasil emprestou 250 milhões de dólares em títulos da dívida externa brasileira. Os papéis foram disponibilizados pelo valor de face e vendidos pela VARIG pelo valor de mercado com perdas superiores a 45 milhões de dólares para a Companhia (Sonino, 1995, p.217).

Em março de 1995, Rubel Thomas foi aposentado, sendo substituído na presidência da VARIG por Carlos Engels, que ocupou o cargo por apenas nove meses. No mesmo ano, o Grupo VARIG adquiriu a empresa regional Nordeste Linhas aéreas com sede em Salvador e em situação falimentar. Fernando Pinto tornou-se o oitavo presidente da Companhia em fevereiro de 1996. Durante a sua gestão, a VARIG modificou a pintura das suas aeronaves, continuou o processo de renegociação das dívidas, implementou as políticas de marketing, tentando remodelar e aprimorar o serviço de bordo como forma de atrair e cativar o usuário. Se a TAM usava um tapete vermelho em Congonhas, conectando a sala de embarque à aeronave, a VARIG passou a utilizar um de cor azul. O cartão *Fidelidade* da TAM inspirou o *Smiles* na VARIG. Na verdade, a TAM estruturava as suas políticas de atendimento ao usuário em consonância com as adotadas pela VARIG no passado. Fernando Pinto, ao analisar as estratégias de Rolim Amaro, acabava tentando implementar procedimentos fundamentados nas práticas de atendimento ao cliente de Otto Meyer e Ruben Berta a partir de 1927. No entanto, nenhum dos dois presidentes se ateuve ao empenho que os fundadores da VARIG também dedicaram aos procedimentos de manutenção e segurança de vôo (Linck, 1994, p.35, p. 48). Os mesmos não sofreram

modificação na VARIG mais pela tradição de excelência e independência operacional de engenheiros e pilotos do que por políticas fomentadas pela presidência.

Paralelamente, todas as empresas continuaram com práticas predatórias de concorrência, permitidas pela desregulamentação e falta de fiscalização do Poder Concedente. Estas práticas comerciais acabaram influenciando negativamente no fluxo da caixa de todas as companhias. Em 1997, a VARIG lançou uma série de vôos noturnos com tarifas próximas as cobradas pelas empresas de ônibus. As taxas de ocupação não corresponderam às expectativas e o serviço foi cancelado em 1998.

A abrupta desvalorização do real, ocorrida no início de 1999, agravou a situação financeira de todas as empresas de aviação no Brasil. No mesmo período, a empresa americana TWA pediu concordata com dívidas superiores a dois bilhões de dólares, operando sem lucro no balanço desde o final dos anos oitenta. Emergencialmente, o Governo brasileiro passou a subsidiar o valor do querosene em aproximadamente 24 por cento do preço do combustível. A VARIG teve que aprofundar o processo de reestruturação que vinha implementando desde 1994. Foram desincorporadas da frota doze aeronaves, inclusive os Boeing 747. A Companhia cancelou a última linha que detinha para o continente africano, deixando de operar para África do Sul. As rotas para Suíça e Holanda, bem como as cidades de Atlanta nos Estados Unidos e Porto em Portugal deixaram de ser atendidas. No final do ano, em quinze de outubro, a Assembléia Geral Extraordinária do Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta aprovou a constituição da FRB-PAR Investimentos Ltda., destinada a administrar o conjunto de empresas constituintes do Grupo VARIG.

Ozires Silva, ex-ministro de estado e ex-presidente da Embraer e da Petrobrás, assumiu a presidência da VARIG em maio de 2000, substituindo Fernando Pinto que veio a tornar-se Presidente dos Transportes Aéreos Portugueses, TAP. A nomeação do novo presidente foi considerada como quebra de paradigma (Rigoni, 2000, p.49). Pela primeira vez na história da VARIG, a

presidência era ocupada por dirigente estranho aos quadros funcionais. Os Curadores da Fundação pretendiam capitalizar a relevância pública de Ozires Silva na renegociação das dívidas da Companhia. O novo Presidente anunciou que tentaria junto ao Executivo Federal a liberação das tarifas e a renegociação de débitos junto ao BNDES no valor de 400 milhões de reais, bem como planejava aumentar a frota de 82 aeronaves da VARIG.

No mês de setembro, a Empresa anunciou a criação da VARIG Logística destinada ao transporte de carga, substituindo gradativamente a VARIG Cargo. O objetivo dos dirigentes era agregar valor a holding, criando novas companhias que poderiam ser parcialmente vendidas, capitalizando a Fundação. No entanto, o mercado não se mostrou interessado em se associar a VARIG Logística ou qualquer outra empresa do Grupo. Em 2000, a dívida acumulada da VARIG era de aproximadamente um bilhão de dólares.

Em 2001, a *General Electric* intensificou as negociações com a VARIG, cobrando resultados operacionais positivos que pudessem ser utilizados no pagamento de parte das dívidas com a corporação americana. A maior autonomia dispensada a Rio-Sul e Nordeste, iniciadas na gestão de Fernando Pinto, havia permitido que as três empresas de aviação do Grupo VARIG acabassem concorrendo entre si, influenciando negativamente no resultado financeiro da atividade. Existia a sobreposição de vôos, rotas e horários, diminuindo as taxas de ocupação das aeronaves. A *GE* não concordava com a existência das três empresas operando separadamente. Por meio do braço financeiro denominado *GE Capital* a Holding arrendava mais de vinte aeronaves para a VARIG. No mercado internacional, por conta do câmbio flutuante em ascensão, houve mais de dez por cento de redução na venda de passagens na VARIG no primeiro trimestre.

No dia Onze de Setembro de 2001, quatro aeronaves da *American e United* foram seqüestradas e derrubadas nos Estados Unidos, atingindo dois edifícios – as torres gêmeas do World Trade Center - e o Pentágono. No dia seguinte, a Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda

recomendou para o Conselho Administrativo de Defesa Econômica do Ministério da Justiça que VARIG, TAM, VASP e Transbrasil fossem punidas por indícios de formação de cartel. Em nove de agosto de 1999, as quatro companhias haviam reajustado suas tarifas no mesmo percentual de dez por cento no trajeto entre Rio de Janeiro e São Paulo.

Nove dias após os atentados, as ações das empresas de aviação envolvidas haviam perdido quarenta por cento do seu valor. Foram anunciadas mais de cem mil demissões no setor. As companhias também solicitaram 24 bilhões de dólares em ajuda estatal. O Governo americano propôs imediatamente utilizar três bilhões de dólares na segurança aeroportuária e mais cinco bilhões na capitalização das empresas. No mesmo dia, a VARIG anunciou a intenção de retirar de operação treze aeronaves e efetivar a demissão de 1.750 funcionários. A Empresa já havia detectado a redução de doze por cento nas reservas de vôos para os Estados Unidos, trabalhando com a perspectiva de queda de até quarenta por cento. No dia 24 de setembro, várias empresas de aviação já haviam contabilizado suas perdas. *Air Canada* divulgou prejuízo de 65 milhões de dólares e pedido de capitalização para o seu governo no valor de 2,6 bilhões de dólares. A Korean estimou 165 milhões de dólares. A administração Bush aumentou a oferta de ajuda para dezoito bilhões de dólares.

Em dezembro de 2001, a Boeing quitou o passivo financeiro de seis aeronaves utilizadas pela VARIG, arrendando-as imediatamente para a Companhia. Por meio desta operação, o endividamento da VARIG foi reduzido em 370 milhões de dólares, influenciando positivamente no balanço.

No ano de 2002, várias instituições financeiras foram contratadas pela FRB-PAR investimentos Ltda. com o propósito de equacionar as dívidas do Grupo. Parte das ações das empresas foi ofertada com o propósito de capitalização. Em 24 de janeiro, foi anunciado o início das atividades de outra subsidiária pertencente à Fundação. A VARIG Engenharia de Manutenção, com seis hangares no Rio de Janeiro e Porto Alegre e quatro mil funcionários, havia faturado 200 milhões de dólares, em 2001, como unidade de negócios da VARIG.

Em 25 de julho, a VARIG anunciou a integração na rede de linhas com as empresas Rio-Sul e Nordeste, acabando com a sobreposição de linhas, rotas, e horários, permitindo acentuada redução de custos operacionais. No dia onze de agosto, a empresa americana *US Airways* entrou em concordata. A Companhia já havia recebido do Governo americano 264 milhões de dólares por conta da legislação que compensa as perdas decorrentes do período pós onze de setembro. O crédito total previsto para *US Airways* era de 900 milhões de dólares.

Arnim Lore foi nomeado novo Presidente da VARIG em dezenove de agosto. No mesmo mês, a Rio-Sul suspendeu todas as linhas do interior do Rio Grande do Sul, desativando as aeronaves *Brasília* da Embraer. Com o apoio de Lore, o Unibanco, *GE Capital* e *Motores*, Banco do Brasil, e Petrobrás Distribuidora tentaram assumir o controle da VARIG. O Executivo Federal, por meio do BNDES, apoiou a operação. A Fundação Ruben Berta, baseada no parecer do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, não concordou, inviabilizando o processo. Manoel Guedes, funcionário de carreira da VARIG, assumiu a presidência da Companhia no dia 27 de novembro em substituição a Lore.

Em dezembro, a Petrobrás Distribuidora passou a cobrar diariamente cinco milhões de Reais aproximadamente pelo combustível utilizado pela VARIG nas decolagens de aeroportos brasileiros. A Infraero aceitou a emissão de debêntures não conversíveis em ações para o pagamento de dívidas atrasadas, passando a cobrar 1,5 milhão de Reais por dia pelas taxas aeroportuária e mais 500 mil Reais na amortização de débitos recentes. A empresa estatal, responsável pela administração dos aeroportos brasileiros, cobra uma das mais altas tarifas do mundo.

O economista Roberto Gianetti da Fonseca, mediador entre a VARIG e seus credores, propôs que os créditos do ICMS cobrados indevidamente pelos estados federados entre 1989 e 1994 fossem convertidos em títulos. Os papéis serviriam de garantia ao BNDES na capitalização da empresas em dificuldade. O Estado de São Paulo, o maior devedor, afirmou que devia para o usuário e não

para as empresas de aviação. A proposta não recebeu o apoio de Executivo Federal, e não foi concretizada. No dia onze de dezembro, a *United*, segunda maior companhia americana de aviação com 24 bilhões de dólares em ativos, pediu concordata.

A partir de janeiro de 2003, as políticas públicas em relação ao setor aéreo sofreram alterações. Optou-se pela união de ativos entre a VARIG e a TAM. Seria formada uma terceira empresa de aviação com aproximadamente setenta por cento do mercado. Os planos do Executivo Federal sofreram oposição por parte de dirigentes da Fundação, VARIG, Sindicato e Associação, bem como pelo conjunto de empregados da Empresa, recebendo apoio do Legislativo Federal, Legislativo Estadual e Executivo Estadual das unidades federadas do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. A fusão acabou não ocorrendo. A VARIG devolveu 43 aeronaves para os arrendadores, mantendo praticamente o mesmo faturamento por meio de acordo operacional de compartilhamento de vôos com a TAM.

Enquanto os aeronautas da VARIG se mobilizavam contra a união de ativos das duas empresas, temendo demissões e degradação nas condições de trabalho, os funcionários da TAM permaneciam alheios ao processo. Esta e outras diferenças entre as duas empresas ficam mais bem contextualizadas quando se descortina os acontecimentos históricos que secundaram a criação do Táxi Aéreo Marília e a sua transformação na segunda maior companhia aérea brasileira em 2003.

## 2.2 TAM: De Táxi Aéreo aos Vôos Internacionais

Na cidade de Marília, no interior de São Paulo, cinco pilotos que haviam comprado cada um o seu próprio avião, resolveram se reunir e criar uma empresa de táxi aéreo. Em quinze de janeiro de 1961, a companhia foi fundada e batizada de Transportes Aéreos Marília<sup>25</sup>. Era conhecida pelas iniciais T.A.M e chamada de TAM pelos proprietários. No ano de 1963, a Empresa contratou o oitavo piloto, Rolim Adolfo Amaro.

Em 1964, Orlando Ometto, na época o maior produtor individual de açúcar e álcool do planeta, resolveu comprar uma empresa de aviação. O empresário planejava implementar, a partir do Estado de São Paulo, a ligação com uma fazenda comprada recentemente. A propriedade possuía área equivalente ao Estado de Sergipe e ficava localizada entre os rios Xingu e Araguaia, ao sul da bacia amazônica. Após as negociações habituais, comprou metade da TAM e posteriormente comprou o restante dos pilotos fundadores. Com a Companhia capitalizada foram adquiridos novos aparelhos. Uma aeronave foi designada especialmente para fazer a ligação com a sede da fazenda. Rolim Amaro foi transferido para o Norte, e passou a ser o responsável pelo deslocamento do novo proprietário da TAM e de todo o transporte aéreo relacionado ao novo empreendimento.

Orlando Ometto foi paulatinamente transferindo a sede da TAM de Marília para a cidade de São Paulo. Concomitantemente foi substituindo os cargos administrativos por pessoas ligadas ao empresário. Rolim Amaro pediu demissão da Empresa em 1967. A companhia começou apresentar prejuízos por

---

<sup>25</sup> A história da TAM é baseada na biografia autorizada de Rolim Adolfo Amaro, intitulada *O Sonho Brasileiro*, escrita por Guaracy Thales, e publicada em 2003, na Breve História da Aviação Comercial Brasileira de Aldo Pereira, publicada em 1987, na História da Aviação Comercial Brasileira elaborada por Lenildo Pessoa, publicada em 1989, em Depois da Turbulência de Guido Sonino, publicada em 1995 e nos dados de entrevistas não estruturadas com pilotos e comissárias que trabalham ou foram funcionários da TAM.



problemas de gestão. Em 1971, Orlando Ometto convidou Rolim Amaro para dirigir a TAM, na expectativa de reverter o quadro. O piloto, que havia trabalhado na Líder Táxi Aéreo em Belo Horizonte e posteriormente montado o seu próprio táxi aéreo, aceitou o convite sob a condição de ser sócio em partes iguais na Empresa. Com a venda dos aviões do Táxi Aéreo para capitalizar a Empresa, e com a promessa de tornar a TAM lucrativa no prazo de um ano, o negócio foi feito em 1972. No mesmo ano a companhia aérea foi rebatizada para Táxi Aéreo Marília, renovando toda a frota. Diante da negativa do sócio em aportar capital na operação, Rolim convenceu o fabricante da aeronave, a americana Cessna, a receber pelos aparelhos com o resultado do negócio.

A Companhia começou a lucrar no prazo combinado, passando a ser chamada de Jovem TAM, numa alusão à emissora paulista de rádio, Jovem Pan. Jatos executivos começaram a ser incorporados à frota em 1973. Sebastião Ferreira Maia, conhecido como Tião Maia, o maior pecuarista do Brasil no período, adquiriu um terço da TAM agregando um *Lear Jet* de sua propriedade à frota. Em 11 de novembro de 1975, o Presidente da República Ernesto Geisel assinou decreto instituindo a criação de cinco empresas aéreas de aviação regional. Era o Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional, SITAR. A ação governamental garantia que a aeronave EMB 110 Bandeirante, fabricada pela Embraer, tivesse mercado. Como o Bandeirante apresentava prejuízo operacional, mesmo que voando lotado, foi instituída uma taxa suplementar equivalente a três por cento do valor das passagens aéreas das empresas de transporte aéreo regular, como forma de subsidiar os vôos regionais.

A TAM foi escolhida para ser uma das cinco empresas regionais. De acordo com a legislação, a Empresa podia se associar com uma empresa de aviação regular. Rolim negociou e conseguiu a parceria com a VASP. A estatal paulista participaria da empresa regional fornecendo nove aeronaves Bandeirantes, e, em contrapartida, adquirindo 62 por cento do capital, dos quais, 33 por cento com direito a voto. O Táxi Aéreo Marília ficaria com 39 por cento do capital da nova empresa, mas seria majoritário com 77 por cento das ações com direito a voto, agregando seis Cessnas 402. As aeronaves Bandeirantes

possuíam um valor superior aos Cessnas. Se a VASP não fosse estatal, livre de injunções políticas, poderia ter perdido o interesse na negociação. O arranjo a tornava minoritária e sem poderes administrativos, embora empregasse capital superior ao do Táxi Aéreo. No entanto, o então governador de São Paulo, Paulo Egydio Martins, apoiou a operação. A TAM Linhas Aéreas Regionais foi fundada em treze de março de 1976. Começou a operar em sete de julho do mesmo ano. Em 1977, a TAM regional explorava quinze linhas servindo os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Mato Grosso e Goiás.

A Empresa de Aviação Regional foi objeto de inúmeras sessões na Assembléia Legislativa paulista a partir de 1980, cujo objetivo era apurar possíveis irregularidades no negócio. Rolim Amaro foi convocado para depor algumas vezes. A TAM por meio do aumento de capital da regional foi diminuindo a participação da VASP no negócio, gerando uma ação judicial contra a companhia até o final dos anos noventa. Também não houve acordo sobre o valor dos três últimos Bandeirantes entregues pela VASP. Os aparelhos haviam sido avaliados em Cr\$ 25 milhões inicialmente. Em 1983, a VASP questionou na Justiça o valor dos Bandeirantes. Por meio de acordo extrajudicial, as aeronaves foram reavaliadas em Cr\$ um bilhão, permitindo que a VASP recuperasse a sua participação acionária original. Descontando-se do novo valor avaliado os elevados índices de inflação do período, o preço de cada aeronave era superior ao originalmente acordado. Os deputados estaduais Flávio Bierrenbach e Maluly Neto lideraram o processo de apuração entre a associação da VASP com a TAM. Denunciaram o processo, sob a alegação de prejuízo ao contribuinte paulista, influenciando positivamente nas medidas judiciais encaminhadas.

Rolim Amaro detinha o comando administrativo integral da TAM táxi aéreo e regional, embora não tivesse a maior parte das ações. Esta situação gerou desentendimentos com Orlando Ometto, que comprou em 1975 a participação de Tião Maia. Na condição de sócio majoritário, Ometto passou a interferir na gestão do negócio, exigindo que o cunhado de Rolim, Daniel Mandelli Martin saísse do empreendimento. Este quadro aprofundou as divergências. No futuro, Mandelli seria reconduzido à Empresa, e nomeado Presidente após a morte de Rolim em

2001. A participação de Ometto acabou sendo vendida para Rolim por dois milhões de dólares americanos em 1976. Num cenário de prejuízos operacionais da Regional e com o endividamento relativo a compra ações de Ometto, Rolim quase não pagou a renovação do seguro das aeronaves em 1977. Um acidente, com perda total de um *Lear Jet*, em setembro do mesmo ano, teria fechado a Empresa, caso a aeronave não estivesse segurada (Guaracy, 2003, p.115, p.116).

No dia oito de fevereiro de 1979, a TAM perdeu outra aeronave. Este acidente causou a morte dos dois pilotos e dos dezesseis passageiros, influenciando negativamente na imagem da Companhia. Um Bandeirante que decolara de Bauru com destino a Araçatuba colidiu com o solo nas proximidades da cidade de Agudos. A partir do evento, a Empresa passou a procurar um outro modelo de aeronave, de maior tamanho, para substituir a frota, e superar as expectativas negativas existentes em relação ao Bandeirante. No mesmo ano, nos vôos de Bandeirante, a TAM passou a utilizar o co-piloto para servir café aos passageiros. A aeronave não utilizava comissários de bordo. O comandante, sozinho na cabine de comando, gerenciava as operações de vôo (Guaracy, 2003, p. 134).

A procura pela TAM por outro tipo de aparelho enfrentou a oposição do Ministério da Aeronáutica, que temia a importação de aeronaves que pudessem concorrer com o Bandeirante da Embraer. Em 1979, a Coordenação do Transporte Aéreo Civil, COTAC, sistematicamente negou a licença de importação de aeronaves. A Empresa pretendia importar o *Fokker – 27* de fabricação holandesa. A partir de 1980, com a saída do Presidente Geisel, as dificuldades de importação diminuíram. O governo do Presidente Figueiredo permitiu que para cada aeronave importada, em empresas de aviação regional, deveria haver pelo menos três Bandeirantes. Em novembro de 1980, a TAM empregava em seus vôos regionais nove Bandeirantes e três *Fokkers*. No ano seguinte, a Empresa já tinha quatro aparelhos holandeses. O Grupo TAM era constituído por seis empresas e possuía um total de 43 aeronaves. No Conglomerado havia companhias de táxi aéreo, propaganda, aviação agrícola, fornecimento de alimentos para aeronaves e a Regional.

No início dos anos oitenta, a TAM possuía em seus quadros de manutenção apenas um engenheiro contratado. Gustavo Coutinho Resende era ex-funcionário da Transbrasil (Guaracy, 2003, p.136). Na área comercial, a Empresa inovava focando no tratamento diferenciado ao passageiro. Rolim passou a conversar com os usuários nas salas de embarque. Muitas vezes destacava os bilhetes daqueles que embarcavam. Entrava nas aeronaves distribuindo guloseimas. Obrigava os comandantes, no momento das verificações operacionais que antecedem a decolagem, a recepcionarem os passageiros ao lado das comissárias (Guaracy, 2003, p.72). As salas de embarque, em Congonhas, foram supridas com lanches, e pianistas promoviam a harmonização sonora do ambiente.

O endividamento da TAM, motivado pelo pagamento das aeronaves *Fokker* e pelo controle de tarifas promovido pelo Executivo Federal, obrigaram a Empresa a reduzir os custos operacionais. Foi instituído um fundo de capitalização, no qual os funcionários tinham que recolher dez por cento dos salários, de 1983 até 1986. Estes recursos foram transformados em ações que puderam ser vendidos pelos empregados, quando a Empresa abriu capital, em 1986. Em 1984, a TAM negociou com a VARIG a aquisição da empresa regional do Grupo. Os contatos, diretamente com o presidente da VARIG, Hélio Smidt, não concretizaram a compra da empresa Rio Sul.

Em oito de outubro de 1983, um Bandeirante da TAM se acidentou ao pousar em Araçatuba. Os dois pilotos e cinco passageiros perderam a vida, oito sobreviveram. No ano seguinte, em 28 de junho, outro Bandeirante da Companhia atingiu elevações topográficas na área de Macaé. Dois pilotos e todos os passageiros, na maioria jornalistas, faleceram. Foram dezessete mortes. O aparelho havia decolado do Galeão, no Rio de Janeiro, sob condições de vôo visual. Durante a rota encontrou formações atmosféricas adversas. Perdeu as referências de localização, chocando-se ao morro. O vôo fora fretado pela Petrobrás juntamente com outras quatro aeronaves, objetivando a visita de uma

plataforma submarina de extração de petróleo. A imprensa salientou o evento, vinculando de forma negativa a TAM, nos meios de comunicação.

O congelamento de preços causado pelo plano cruzado em 1986 impôs prejuízos à TAM e a todas as companhias de aviação no Brasil. De acordo com a Empresa, as tarifas foram congeladas com 30 por cento de defasagem, gerando um patrimônio negativo de 58 milhões de dólares no período. No mesmo ano, a TAM comprou as aeronaves da VOTEC, assumindo o passivo do financiamento. Diante das dificuldades financeiras, seu proprietário Cláudio Hoelck, preferiu encerrar as operações da Companhia, repassando para a TAM os equipamentos e as linhas. O Grupo Marília de aviação estruturou uma nova empresa chamada Brasil Central. A frota total do grupo econômico passou a contar com nove *Fokkers* – 27 e dezenove Bandeirantes, equivalentes a metade do tráfego aéreo regional do país. No período de aquisição das linhas e aeronaves da VOTEC, o Grupo TAM faturava 45 milhões de dólares por ano, com dívidas de 80 milhões de dólares.

Os anos de 1987 até 1990 foram marcados por dificuldades financeiras na TAM e no setor aéreo em geral. A Transbrasil sofreu intervenção federal e injeção de capital por parte do Banco do Brasil. VARIG e VASP acumularam mais prejuízos. Em 1989, a TAM sofreu outro acidente. Um *Fokker* – 27, pousando em Bauru, ultrapassou os limites da pista. A aeronave alcançou uma rua nas adjacências, perdeu as duas asas, e, finalmente colidiu com um automóvel Santana Quantum, matando os seus dois ocupantes. Apesar do incêndio resultante todos os ocupantes foram evacuados. O comandante acabou falecendo vítima de intoxicação pulmonar.

Questionando o monopólio exercido pela VARIG, VASP e Transbrasil, na ligação entre os aeroportos de Congonhas e Santos Dumont, a TAM conseguiu operar no trecho em 1989. O serviço da *Ponte Aérea* era prestado por quatorze *Electras* da VARIG em regime de consórcio com as outras duas empresas. Vantagens diferenciadas, como marcação de horário e poltrona, serviço de bordo mais sofisticado, e atendimento sem filas procurava compensar a utilização dos

Fokkers – 27, aeronaves menores, mais lentas, e com níveis de ruído superiores aos do Electra. De acordo com a TAM, em seis semanas de operação, a taxa de ocupação dos seus aviões estava em 95 por cento, no entanto, como nas outras companhias, o negócio dava prejuízo em função do controle de preços. Com a introdução dos jatos no trajeto da *Ponte Aérea*, em 1990, a TAM se retirou da operação. Os *Fokkers* voltaram para os vôos regionais. A Empresa ainda não possuía aeronaves a jato que pudessem competir com os Boeing 737/300 da VARIG, VASP e Transbrasil.

Ainda em 1989, o Governo de São Paulo, na gestão de Orestes Quércia, iniciou as tratativas para a privatização da VASP. A Coopers & Lybrand, consultoria contratada, verificou que a VASP acumulava dívidas no valor aproximado de 300 milhões de dólares. Mesmo assim, a TAM decidiu participar do processo, e em fevereiro de 1990 convidou a VARIG para formar um consórcio de aquisição. Diante da negativa da empresa gaúcha, Rolim Amaro contratou o banco de investimentos SRL Hanover para conseguir um empréstimo de 50 milhões de dólares para o leilão e as garantias bancárias necessárias para assumir os 300 milhões de dólares de dívidas da estatal. Tentou comprar títulos da dívida externa brasileira e da reforma agrária, utilizando o valor de face dos papéis na compra da VASP. Como os títulos podiam ser adquiridos com um deságio de mais de 60 por cento, a TAM pretendia economizar o equivalente. Sessenta e quatro empresas demonstraram interesse na aquisição da VASP. Apenas duas se inscreveram para o leilão, a TAM e a empresa de ônibus VIPLAN de propriedade de Wagner Canhedo. A TAM não conseguiu concretizar a operação com os títulos e acabou se retirando do leilão. A VASP foi adquirida por Wagner Canhedo.

Sem a propriedade da VASP, a TAM resolveu adquirir jatos para poder competir no mercado de aviação doméstico. A Empresa pretendia superar o mercado regional. No final de 1990, chegaram os dois primeiros *Fokker* – 100, jatos para mais de oitenta passageiros. Os equipamentos foram autorizados pelo Departamento de Aviação Civil, DAC, a fazer a ligação entre capitais. No entanto, as aeronaves deveriam fazer um pouso intermediário em alguma cidade coberta

pelos vôos regionais. De acordo com o Poder Concedente, a TAM não podia fazer concorrência direta com as empresas aéreas domésticas.

No final de 1991, a TAM acumulava dívidas de 5,5 milhões de dólares com a empresa de arrendamento de aeronaves *Guinness Peat Aviation*, GPA da Irlanda. Cada jato arrendado pela Empresa custava 15 mil dólares por dia de aluguel. A introdução das aeronaves não foi acompanhada pelo incremento equivalente de demanda. A contração monetária oriunda do chamado Plano Collor aprofundava o ambiente econômico de natureza recessiva. Diante do contexto desfavorável a TAM negociou com a GPA, alongando os prazos para o pagamento das dívidas, e arrendando mais dois Fokkers – 100.

Enquanto a Empresa negociava com o DAC as autorizações de importação, um dos jatos em Congonhas sofreu um incidente. Enquanto estava sendo rebocado para o pátio de estacionamento do aeroporto, o pino da barra de tração do trator se rompeu. Em função da inclinação do terreno a aeronave continuou se deslocando para o anexo destinado às autoridades. Ultrapassou um muro, desceu uma rampa, atingindo o anexo. O mecânico posicionado no interior do Fokker – 100, como preconiza os procedimentos de segurança, não sabia como frear a aeronave, que ficou 48 horas com a cauda posicionada para cima e a cabine de comando enterrada no pavilhão das autoridades (Guaracy, 2003, p.216). O coordenador da equipe de resgate de aeronaves da VARIG foi requisitado, coordenando o processo de remoção do jato de 25 toneladas sem causar dano estrutural. O terceiro jato da TAM viria ainda no mesmo mês do incidente e o quarto 190 dias depois.

A consolidação da TAM no mercado aéreo foi acompanhada por um maior número de diretrizes pessoais emanadas diretamente de Rolim Amaro. Em um editorial da revista de bordo, o proprietário da TAM defendeu o princípio de contratar funcionários que fizessem as refeições na maior velocidade possível. Os que comiam devagar, na sua visão, pensavam mais em si próprios do que na Companhia. A iniciativa foi alvo de protestos de várias entidades de representação de classe dos nutricionistas, e Rolim teve que recuar. Todo

equipamento de terra foi pintado de branco como forma de mostrar para os usuários asseio. As comissárias de bordo eram selecionadas diretamente por Rolim, tendo que utilizar um tipo de maquiagem pela manhã e outra pela tarde. Seus uniformes não podiam possuir numeração superior ao número 44, e em caso de necessidade eram retiradas de vôo para só retornarem após o emagrecimento (Guaracy, 2003, p.224). Os comandantes, apesar da complexificação operacional dos jatos, continuaram a ser obrigados a receber os passageiros ao lado das escadas de embarque ou nas portas de entrada das aeronaves (Guaracy, 2003, p.225). Barba e cabelos compridos não eram tolerados. Rolim, eventualmente, desconsiderava normas de segurança, inerentes ao transporte aéreo. Quando os detectores de metais ainda não haviam sido instalados em Congonhas, o proprietário da TAM permitiu que Cecílio Rego Almeida, considerado em 1992 a maior fortuna brasileira, embarcasse armado. A utilização de um longo tapete vermelho unindo a sala de embarque ao saguão do aeroporto, além do efeito positivo sobre os passageiros, diminuía o acúmulo de resíduos na forração do interior das aeronaves, importadas e de alto custo de aquisição.

A quinta edição da Conferência Nacional de Aviação Civil, CONAC, realizada em outubro de 1991 no Rio de Janeiro, promoveu significativas mudanças nas políticas públicas do setor aéreo. As empresas regionais existentes perderam o direito de exclusividade de setores e rotas. Passaram a poder operar entre capitais, utilizando aeroportos centrais, sem a necessidade de pousos intermediários. VASP e Transbrasil ganharam concessões para realizar vôos internacionais. Em contrapartida, pelo princípio da reciprocidade, mais empresas estrangeiras foram autorizadas a operar no Brasil. Três empresas americanas passaram a voar para o Brasil, American, United e Delta, em média dez vezes maiores que a VARIG, a maior empresa aérea brasileira do período. Quando a TAM começou a voar para os Estados Unidos, a Continental, em reciprocidade, também passou a vir para o Brasil. Foi aceito o princípio da multidesignação, pelo qual qualquer empresa poderia oferecer vôos de fretamento, não regulares e de carga para qualquer parte do planeta de forma ilimitada, podendo as estrangeiras fazer o mesmo. A quinta CONAC liberalizou o



setor de aviação civil brasileiro, permitindo a concorrência nos vôos e tarifas. As empresas iniciaram um processo de concorrência predatória, praticando dumping e ofertando vôos em excesso.

As políticas administrativas da TAM nunca toleraram qualquer movimento reivindicatório por parte dos seus funcionários. Em 1991, durante as negociações do dissídio da categoria, foi decretada uma paralisação por parte do Sindicato dos Aeroviários da Cidade de São Paulo. Com o objetivo de garantir que todos fossem trabalhar, a TAM orientou seus funcionários a se reunirem na estação Jabaquara do Metrô. A partir daquele ponto, a Empresa os transportaria para Congonhas, evitando as barreiras impostas pelos piquetes. Todos foram avisados que se não comparecessem ao trabalho ou não justificassem a falta antecipadamente seriam demitidos. Os oitenta funcionários que não foram trabalhar tiveram o vínculo empregatício com a TAM suspenso.

Em fevereiro de 1992, a TAM passou a utilizar um novo serviço batizado *Fale com o Presidente*, pelo qual os usuários poderiam fazer reclamações, sugestões ou qualquer tipo de comentário. Este era mais um elemento que diferenciava a Empresa em relação às demais no campo do atendimento ao cliente. Rolim Amaro sempre manteve o foco da atividade no passageiro, conversando com os mesmos nas salas de embarque, destacando os bilhetes, coletando cartões de visitas para se corresponder. O proprietário da TAM estimulava os clientes a entrar em contato com a Companhia, comunicando qualquer contrariedade ou problema que houvessem sofrido. Esta política contribuía favoravelmente na presteza e atenção do corpo funcional. Permitia também, que a direção da TAM tomasse conhecimento dos eventuais problemas que pudessem ocorrer nas atividades da Companhia. Com um ano de funcionamento, o serviço havia acumulado 5941 contatos, dos quais 48 por cento eram elogios, 24 por cento reclamações e 12 por cento sugestões. Paralelamente, a TAM contratou três empresas de consultoria destinadas a acompanhar de forma incógnita os vôos. Os consultores embarcavam na condição de passageiros, observando todos os detalhes da viagem, apresentando posteriormente relatórios.

Enquanto a VASP e Transbrasil investiam no mercado externo, acumulando prejuízos junto com a VARIG, a TAM investia na consolidação do mercado interno. Em outubro de 1992, a Companhia foi autorizada a utilizar o Fokker – 100 na Ponte Aérea entre São Paulo e Rio de Janeiro. No mesmo ano chegaram mais dois jatos para TAM que passou a contar com uma frota de seis unidades. Em 1993, a Empresa começou com uma frota de oito jatos, terminando com quatorze. A receita duplicou e as localidades servidas passaram de 52 para 56. Como o foco da TAM estava centrado em executivos realizando viagens de negócios, operando em aeroportos centrais, conectando capitais, e cidades no interior do Estado de São Paulo, a Empresa cobrava em média, naquele período, vinte por cento a mais no preço das tarifas. Neste contexto, a lucratividade era elevada.

O sucesso comercial da TAM diversificou as ações de *marketing* da Companhia. Mauro Salles, conhecido publicitário, teve a conta da TAM por alguns anos a partir do início da década de 1990. O publicitário centralizou as ações de propaganda, nas quais Rolim Amaro era associado como símbolo da TAM. Por outro lado, eventualmente, músicos eram colocados dentro dos aviões, transformando o deslocamento do usuário num ambiente festivo e ruidoso. Quando o time de futebol brasileiro conquistou o tetracampeonato em 1994, a TAM pintou enormes sorrisos em verde e amarelo na parte frontal das aeronaves. Broches comemorativos ao campeonato foram distribuídos no meio das viagens. No mês de dezembro, um gorro de Papai Noel foi pintado na frota da Companhia. Em diversas oportunidades a TAM e outras empresas aéreas tentaram obter o contrato junto à Confederação Brasileira de Futebol, CBF, para transportarem os jogadores da seleção brasileira. Custos menores e serviços diferenciados aos oferecidos pela VARIG sempre foram oferecidos, objetivando a conseqüente inserção de mídia. A CBF, no entanto, sempre continuou com a mesma transportadora.

A imagem da TAM, diretamente veiculada com o atendimento diferenciado ao usuário, influiu positivamente na expansão das atividades da Companhia. O Cartão Fidelidade TAM, lançado em 1993, alcançou a marca de 800 mil inscritos

no ano de 2000. Empresas começaram a procurar a Companhia aérea com o objetivo de anunciarem os seus produtos a bordo. Computadores IBM, celulares da Nokia, e cosméticos da Avon passaram a ser sorteados durante os vôos da TAM. A Citroën lançou a campanha publicitária do automóvel sedã Xsara, e a Brahma passou a ser a fornecedora oficial de cerveja da Companhia. Desta forma, a TAM acrescentou uma terceira função às comissárias de bordo. Além de agentes de segurança e responsáveis pelo fornecimento de alimentos aos passageiros, as tripulantes de cabine da TAM passaram a ser promotoras de venda (Guaracy, 2003, p.254).

Em 1994, a TAM recebeu o prêmio Top de Marketing. Rolim Amaro, no mesmo ano, foi apontado como líder do setor pela Gazeta Mercantil, e eleito o Homem de Vendas do Ano. A TAM também recebeu da revista Exame a indicação de Melhores & Maiores. Nesse ano, de cada 100 passageiros que embarcavam em vôos regionais ou aqueles entre aeroportos centrais, a TAM transportou 49, num total de 1,6 milhão de usuários.

Com a consolidação no mercado doméstico, a TAM procurou diversificar a sua atuação. Em 1995, foi criada a ARPA para operar no Paraguai. No ano seguinte, foi concretizada a aquisição das Linhas Aéreas Paraguaianas, LAPSA. A Empresa foi fechada e em seu lugar foi criada a TAM Mercosul. Os vôos da LAPSA operados para Alemanha, Espanha e Estados Unidos foram cancelados. Além de o Paraguai representar um mercado bastante reduzido, a Empresa não era bem conceituada internacionalmente em termos técnicos e operacionais. Por esse motivo sofria constantes sanções por parte das autoridades aeronáuticas européias e americanas. Acabar com os vôos internacionais da empresa paraguaia foi a primeira estratégia adotada objetivando tornar a TAM Mercosul lucrativa. Em 1996, a TAM passou a possuir 70 aeronaves, das quais, 28 eram jatos. A Companhia interconectava 96 destinos, incluindo Assunção e Buenos Aires. No mesmo ano as ações da Empresa subiram aproximadamente 500 por cento e a TAM Mercosul saiu do prejuízo.

Alguns setores da TAM sempre apresentaram elevados índices de rotatividade. Em 1996, aproximadamente 25 por cento das 500 comissárias de bordo e das 800 atendentes nos aeroportos foram substituídas. Estas funções sempre foram preenchidas por mulheres na sua quase totalidade. A Companhia, também, sempre utilizou pessoas jovens nestas funções, em oposição a VARIG que há décadas possui comissários de ambos os sexos com mais de 30 anos de profissão. A VASP, antes da privatização, e a Transbrasil, antes de encerrar as suas operações, sempre tiveram políticas semelhantes às da VARIG em relação aos planos de carreira de seus comissários e atendentes. No caso dos pilotos, permanecia na empresa quem tripulava as aeronaves com o maior número possível de horas de voo.

O vigésimo nono Fokker – 100 recebido pela TAM e batizado de *Number One* protagonizaria o pior acidente aéreo sofrido pela Empresa. Em 31 de outubro de 1996, onze segundos após a decolagem, o voo 402 colidiu com o solo em área residencial nas adjacências do aeroporto de Congonhas. Cinco tripulantes, 91 passageiros, e três moradores do bairro morreram carbonizados. Não houve sobreviventes. Durante a decolagem o reversor do motor direito foi aberto em razão de falha mecânica. Enquanto o motor esquerdo promovia o empuxo no sentido necessário ao voo, a turbina direita operava em sentido inverso, desacelerando a aeronave. Antes de o jato atingir a altura de 120 metros, preconizada nos treinamentos de anormalidades como o mínimo necessário antes de qualquer ação corretiva, os pilotos iniciaram procedimentos em desacordo com a natureza da pane, agravando o problema. Suas ações aumentaram o empuxo reverso do motor direito, aumentando a assimetria de potência entre os dois reatores. Esta situação impossibilitou que a aeronave continuasse voando. De acordo com o relatório final do acidente, elaborado por oficiais do Comando da Aeronáutica, houve falhas de ordem doutrinária por parte dos pilotos na tentativa de resolução da pane. Uma anormalidade de ordem mecânica não havia sido adequadamente resolvida.

A queda da aeronave em Congonhas teve cobertura imediata por parte da imprensa. Em poucos minutos o helicóptero da Rede Globo estava transmitindo

ao vivo o evento. Especulações sobre deficiências na área de manutenção e treinamento de tripulantes da TAM começaram a surgir. Os parentes das vítimas se organizaram cobrando judicialmente um valor superior ao oferecido pela companhia de seguros do Unibanco. A proposta inicial de 145 mil dólares foi, por meio da justiça norte americana, transformada em acordos entre 300 mil dólares e 800 mil dólares seis anos depois. As 60 famílias que haviam recorrido ao Judiciário aceitaram os novos valores. Inicialmente a TAM sofreu uma retração no número de usuários, no entanto, as aeronaves continuaram decolando no horário mesmo com poucos passageiros. Paulatinamente a situação foi voltando ao normal até que no primeiro trimestre de 1997 foi constatado que a TAM perdera aproximadamente 15 por cento dos seus passageiros. Em maio a queda era de apenas um por cento.

Ainda em 1997, foi anunciado um acordo de parceria operacional entre a TAM e a American Airlines. Os planos de expansão da TAM contavam agora com a disputa do mercado internacional, majoritariamente operado pela VARIG. Em onze de junho de 1997, a Companhia assinou com o consórcio europeu fabricante do Airbus – 330 –200 a aquisição de cinco aeronaves com a opção para mais cinco. Com este equipamento a TAM poderia realizar vôos internacionais de longo curso.

Em 26 de novembro de 1997, o fundo de investimentos administrado pelo Banco Garantia, de Jorge Paulo Lehman, adquiriu 23 por cento da TAM por R\$ 73,3 milhões. No ano seguinte, em julho de 1998 a participação do Banco começou a ser transferida para o Credit Suisse First Boston. Um acordo com a Air France, similar ao efetuado com a companhia americana, foi realizado no mesmo ano. Em dezembro, a TAM inaugurou a sua primeira linha de vôos internacionais de São Paulo para Miami. A rota São Paulo - Paris foi inaugurada em nove de junho de 1999.

A desvalorização cambial ocorrida em 1999 influenciou negativamente no resultado financeiro da Empresa. Operando majoritariamente em rotas domésticas, com apenas dois destinos internacionais, a receita em reais ficava

comprometida com os custos em dólares. Como estratégia de concorrência a TAM aumentou frequências e diminuiu os preços das passagens, objetivando atrair passageiros de outras empresas, em especial da VARIG. A Empresa aumentou o faturamento e a participação no mercado, no entanto, a TAM Regional apresentou um lucro de 200 mil dólares e a TAM Meridional um prejuízo de 33,6 milhões de dólares durante o ano de 1999.

Em 2000, todas as empresas aéreas brasileiras, inclusive a TAM, estavam operando com prejuízos. O câmbio desfavorável, tributação bastante superior ao nível das empresas estrangeiras, e as políticas de concorrência predatória e dumping adotadas entre as mesmas tornavam a atividade inviável do ponto de vista financeiro. Neste ano, a TAM tentou adquirir a Transbrasil. Já havia tentado a VASP, a Rio Sul, e cogitado a VARIG diversas vezes. Um acordo operacional entre as duas companhias foi firmado antecedendo a possível aquisição. Os passageiros da TAM e Transbrasil poderiam viajar indistintamente em qualquer uma das duas empresas, e alguns outros serviços seriam efetuados conjuntamente. O Conselho Administrativo de Defesa Econômica, CADE, vinculado ao Ministério da Justiça, solicitou informações sobre a operação conjunta. Autorizou, de forma provisória, a associação por 90 dias. Omar Fontana, proprietário da Transbrasil, faleceu em quatro de maio de 2000. A venda da Companhia não foi concretizada, e o acordo operacional conjunto não foi renovado. A Transbrasil acabaria encerrando as suas operações no final de 2001. Em setembro de 2000, a TAM superou a VARIG no número de usuários transportados no mercado doméstico.

Ainda em 2000, por oito milhões de reais, a TAM adquiriu uma pista de pouso de 1450 metros de comprimento e um galpão de 450 metros de comprimento por 130 metros de largura no município de São Carlos. As instalações estavam penhoradas junto ao BNDES e haviam pertencido à Companhia Brasileira de Tratores, CBT, falida em 1995. O local foi batizado de Centro Tecnológico de São Carlos e deveria abarcar a sede do museu de aviões antigos da TAM e o seu parque de manutenção. O museu chegou a ter 43

aeronaves fabricadas entre 1920 e 1960, sendo o presidente da VARIG Ozires Silva um dos seus curadores.

Neste contexto, as estratégias administrativas da TAM se voltaram para a aquisição da VARIG. A consultoria Booz – Allen foi selecionada para reestruturar o organograma administrativo da TAM. Rolim Amaro pretendia reduzir a sua participação pessoal na gestão da Companhia, com o objetivo de focar as suas ações na pretendida fusão com a VARIG. Existiam diversos problemas na aquisição. Em primeiro lugar, a concentração de mercado resultante precisaria ser aprovada pelo Executivo Federal. Na época o Ministro da Indústria e Comércio Alcides Tápias já havia se manifestado informalmente sobre as dificuldades da associação. O segundo obstáculo era a Fundação Ruben Berta, proprietária da concorrente. Além de não haver interesse na venda, uma fundação não pode negociar livremente o patrimônio que lhe dá suporte. A legislação não permite.

Rolim Amaro já havia negociado com Fernando Pinto, ex-presidente da VARIG, a possibilidade de fusão entre as duas empresas. Não tinha tido sucesso. Em junho de 2000, recebeu Ozires Silva, o novo presidente da concorrente, em sua residência. O tema do encontro foi centrado na união das empresas. Durante o período em que foi presidente da VARIG, Ozires Silva demonstrou simpatia pelo projeto de fusão esboçado por Rolim Amaro. O executivo chegou a afirmar em uma audiência pública realizada no Senado Federal que o Brasil deveria possuir apenas uma grande empresa aérea. Levando-se em conta que a VARIG já estava em situação pré-falimentar e que a TAM era considerada como modelo de eficiência administrativa, o Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta percebeu no discurso de Ozires Silva um posicionamento em favor da TAM. Com o mercado do transporte aéreo em fase de retração, a fusão entre as duas empresas, pretendida por Rolim Amaro, significaria a incorporação das linhas, a estrutura e a tradição da marca VARIG no mercado internacional. A utilização do nome VARIG no Brasil seria descartada, e a logística existente nos aeroportos e lojas de venda só continuaria existente nas localidades onde a TAM não operava (Guaracy, 2003, p.373, p. 377). Para operacionalizar o plano, a TAM contratou a publicitário Mauro Salles da agência Interamericana. O ex-governador do Rio

Grande do Sul Antônio Brito foi contratado para negociar com políticos gaúchos e a Fundação Ruben Berta (Guaracy, 2003, p.374). Rolim Amaro batizou de Operação Cruzeiro do Sul a fusão entre a TAM e a VARIG.

Em março de 2001, a TAM passou a ter vôos para a Argentina partindo do Brasil. No mês de junho começaram as operações para Alemanha. Posteriormente o vôo foi estendido até a Suíça. A atividade não foi lucrativa e a TAM teve que suspender os vôos para Frankfurt e Zurique em menos de dois anos. Ainda em 2001, a TAM tentou adquirir a empresa Argentina Aerovip de propriedade do grupo Bunge & Borne. Durante as tratativas, a Empresa foi procurada pela Sociedad Estatal de Participaciones Industriales, SEPI, consórcio do governo espanhol que havia comprado a Aerolineas Argentinas. A SEPI ofereceu a companhia Argentina para a TAM, que confirmou o interesse desde que o governo espanhol permanecesse no negócio e aportasse capital. Rolim Amaro pretendia comprar as duas empresas argentinas, absorver a VARIG e fazer acordos operacionais com a Lan Chile e Equatoriana. Com isso a ligação para o oceano pacífico estaria assegurada e a TAM seria uma das maiores empresas de aviação do planeta.

A morte de Rolim Amaro, num acidente de helicóptero no Paraguai, em oito de julho de 2001, desestruturou as estratégias de aquisição da TAM. A sua própria situação operacional já era bastante delicada. Os prejuízos eram crescentes deixando a Companhia em situação semelhante às outras empresas do setor. Apesar do cenário desfavorável, a TAM iniciou processo de renovação de frota, substituindo parte dos Fokker – 100 por aeronaves Airbus - 310 e Airbus – 320.

A história da VARIG e da TAM possuem trajetórias distintas. As perspectivas dos fundadores eram diferentes e a primeira empresa acabou constituindo o patrimônio de uma fundação cuja finalidade estatutária era o de prover benefícios para os seus próprios funcionários. Estas diferenças são evidenciadas quando se apontam exemplos específicos e se verifica sob quais princípios é estruturada uma fundação.



### **2.3Os Marcos Institucionais da VARIG e TAM e a Fundação Ruben Berta**

A VARIG, mesmo após a renúncia de Otto Meyer da presidência em 1941, continuou aplicando e ampliando as políticas inicialmente consolidadas em prol da segurança de vôo. Pereira (1986, p. 380) descreve estes eventos: “A VARIG resolvera criar um Departamento de Ensino em 1947, com o objetivo principal de colocar sob seu controle a preparação de todo o seu pessoal técnico e administrativo.” No caso específico da formação e do treinamento de pilotos, a Companhia começou a esboçar planos no sentido de criar uma escola de vôo. Desta forma, todos os pilotos teriam a mesma formação, contribuindo favoravelmente na padronização dos procedimentos operacionais, e, por conseguinte, diluindo a possibilidade de ocorrer acidentes. Nas palavras do autor:

“Em 1935, Otto Ernest Meyer elabora um projeto inicial de uma associação aerodesportiva, mas só a quinze de fevereiro de 1937 é instalado o Departamento Varig Aero Esporte – VAE, de acordo com o artigo 42 do Decreto 20.914 e os regulamentos elaborados pelo Ministério de Viação e Obras Públicas. (...) A VAE, logo depois de instalada, recebe o seu primeiro instrutor de vôo, o jovem piloto-aviador Carlos Henrique Ruhl, que em fevereiro de 1937, retornara da Alemanha, onde fora fazer o curso de piloto comercial” (p.379).

Posteriormente, foi criada a Escola VARIG de Aeronáutica, incrementando a formação especializada de pilotos, e o Centro de Treinamento de Operações, possibilitando o treinamento de pilotos em simuladores de vôo, reproduzindo todos os procedimentos e anormalidades passíveis de ocorrerem em um vôo. Pereira (1986, p. 380) identifica nas práticas de formação de pilotos da VARIG um procedimento que precisava ser difundido para agregar confiabilidade e credibilidade à Empresa. De acordo com o autor: “Em meados de 1952 a VAE cessa as atividades iniciadas em 1937. Em quinze anos teve atividade profícua, formando profissionais para a VARIG, a quem servia também como excelente veículo de propaganda.”

No setor da manutenção, mesmo que os aviões pudessem voar de forma improvisada, eram retirados de operação, retornando as atividades quando estivessem em perfeitas condições. O reparo de aeronaves foi considerado prioridade desde os primeiros dias da VARIG. Pessoa (1989, p. 56) descreve:

“Apenas quarenta e três dias depois do seu primeiro vôo, em substituição ao *Condor Syndikat*, ou seja, no dia 13 de julho de 1927, a companhia teve de retirar de serviço o *Atlântico*, para reparos em uma asa e arrendou, para substituí-lo, o trimotor G-24 que o *Condor Syndikat* agregara a pouco à sua frota que fora batizado com o nome de *Ypiranga* e tinha o prefixo P-BABA, posteriormente mudado para PP-CAB. O *Atlântico* voltou a operar, mas teve de ser retirado de novamente, no dia 18 de novembro, para uma completa revisão”.

Com relação aos mesmos fatos, Linck (1994, p. 48) complementa, enfatizando o ponto de vista da diretoria da Companhia sobre as políticas de segurança de vôo:

“Nessa empreitada, o maior problema foi aguardar as peças vindas de navio da Alemanha. Como a segurança do tráfego começava a ser verdadeira obsessão para os dirigentes da empresa, a VARIG alugou da *Condor* durante esse período o Junkers G-24 *Ypiranga*, P-BABA, mantido em serviço até 24 de setembro de 1927.”

Guaracy (2003, p. 341) menciona o volume de investimentos efetuados pela Companhia até 2003 na chamada Área Industrial do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro. Segundo o autor: “Somente nesse parque, a VARIG gastara 200 milhões de dólares em benfeitorias que não lhe pertenciam, pois estavam em área da União, cedida em comodato pela Infraero<sup>26</sup>.” Em situação semelhante e anterior, foram feitos investimentos expressivos no complexo de manutenção existente no Aeroporto Internacional Salgado Filho em Porto Alegre. Em toda a América Latina até 2003, inexistia um volume de investimentos desta magnitude entre as empresas de aviação da região, indicando que a VARIG deve ter mantido ao longo de sua história o mesmo conjunto de procedimentos, rotinas e normas sobre os serviços de manutenção.

---

<sup>26</sup> A sigla Infraero significa Infraestrutura Aeronáutica e denomina a estatal encarregada de administrar os aeroportos pertencentes à União.

Xausa (1993, p. 123) em contato com funcionários da manutenção da VARIG em Porto Alegre aborda a percepção e os procedimentos informais dos mesmos em relação à questão da segurança de vôo na década de 1990, efetivamente afinados com o discurso dos fundadores da Empresa:

“A preocupação com a segurança é ainda manifestada em várias outras expressões, como a de “Lá em cima não tem acostamento”, que corriqueiramente é utilizada na área de manutenção de aviões, de forma a garantir a qualidade nas revisões que são periodicamente efetuadas em cada equipamento, ou mesmo aquela que se refere ao imperativo de “Para tudo! A OG”, que significa que a aeronave que vai embarcar, “está ainda no chão”, necessitando manutenção, de forma a que se deva dar prioridade total a ela em atenção ao cliente que lá estará.”<sup>27</sup>

Na perspectiva dos pilotos, o compromisso institucional da VARIG com a qualidade dos serviços de manutenção sempre existiu. Os procedimentos, neste campo, iniciados no final da década de 1920 foram sendo implementados apesar dos custos crescentes e da complexidade das operações. Desta forma, a excelência na manutenção de aeronaves seria um valor percebido como fundamental e estabilizador nas relações de trabalho, a partir da perspectiva legalista difundida. A Empresa, sob o viés histórico, estaria dando continuidade ao conjunto de procedimentos inicialmente instituído, percebido e assimilado pelos funcionários na forma de práticas inalteráveis. De acordo com um comandante da Companhia:

“E na minha profissão, e na empresa que eu trabalho eu não tenho assim queixas muito grandes, porque a empresa se preocupa muito com o bem estar do funcionário e nós temos uma manutenção, porque o fator que poderia deixar as pessoas preocupadas seria no aspecto da segurança. Eu acredito que a VARIG proporciona isto, de repente poderia até ser melhor, mas em função do próprio gasto da companhia, mas eu acho que um fator de tranquilidade é a manutenção. Os aviões que eu vôo estão sempre na melhor condição possível. Então com isto eu não tenho muitos problemas com relação ao vôo.” (Arretche e Villas-Bôas, 2000, p. 97, Entrevista)<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> A expressão OG, oriunda do inglês, significa “aircraft on ground”.

<sup>28</sup> Comandante da VARIG entrevistado por Arretche em 2000, cujo depoimento é parte do banco de dados do trabalho de pesquisa elaborado pelo Departamento de Sociologia da UFRGS por encomenda da APVAR.

Em relação ao cumprimento das normas e procedimentos expedidos pela autoridade aeronáutica, a VARIG, desde a sua origem, sempre os cumpriu. Estes regulamentos foram se tornando cada vez mais complexos e onerosos, em consonância com o desenvolvimento do transporte aéreo. Arretche e Villas-Bôas (2001) identificam que a partir do rompimento unilateral das cláusulas econômicas do chamado Acordo de Oitenta, ocorrido em julho de 1981, que a VARIG iniciou uma nova fase na relação com os empregados. Houve um viés mais capitalista nos processos de negociação salarial e nas condições de trabalho, procurando reduzir custos e aumentar a rentabilidade do negócio. Como consequência, a APVAR passou a intensificar as suas políticas reivindicativas e os pilotos suas ações de mobilização. Villas-Bôas (2000) destaca diversos movimentos dos pilotos da VARIG, protagonizados pela APVAR, reivindicando melhores condições econômicas e sociais. Não houve, no entanto, movimentos reivindicativos pelo cumprimento da regulamentação profissional do aeronauta, que trata do repouso, folgas, jornada de trabalho, fornecimento de alimentos a bordo, número máximo de pousos, entre outros aspectos. Tampouco, se questionou a qualidade dos serviços de manutenção ou de treinamento oferecido pela Empresa. De acordo com as percepções coletivas, as políticas de segurança de voo da VARIG não haviam sido alteradas, mesmo num contexto de competição e custos crescentes.

No caso do rompimento do Acordo de Oitenta, os pilotos passaram quase quatro anos realizando a chamada Operação Não Colaboração, que exacerbava o cumprimento das normas e procedimentos aeronáuticos, muitas vezes atrasando vôos e aumentando o consumo de combustível. Não houve punições para aqueles que cumpriram fielmente todos os procedimentos. Outros movimentos contestatórios, quase sempre no período do dissídio coletivo da categoria, transcorreram da mesma maneira e foram superados pela negociação. No caso da greve de 1988, promovida pelo Sindicato, houve demissões. O fato foi percebido posteriormente pelos aeronautas como uma ação do SNA de cunho mais ideológico do que propositivo. A APVAR centrou esforços na negociação pela volta dos demitidos, obtendo sucesso integral dez anos depois. O Movimento de Ação Industrial de 2002 representa outra exceção, Também houve demissões, muitas delas revertidas por decisão do judiciário até 2006. Mesmo neste episódio,

a Empresa não tentou flexibilizar os procedimentos operativos consoantes com a segurança de vôo.

Arretche e Villas-Bôas (2001, p. 179) identificam no conceito segurança de vôo um importante elemento que norteia a ligação entre os pilotos e a Companhia. Esta relação começou a ser construída a partir do início das operações da Empresa em 1927, por meio dos primeiros dirigentes que a implementaram na VARIG. Quando as negociações por melhores condições de trabalho se tornaram mais difíceis o valor institucional segurança de vôo foi incrementada nos discursos e nas práticas do conjunto de pilotos. De acordo com os autores:

“E o caminho para os pilotos, em qualquer negociação passa necessariamente pela segurança de vôo. Qualquer discussão relativa a tomada de decisões nesta interlocução com a VARIG, será construída no limite entre negociação da relação capital-trabalho e a segurança de vôo, pois este é o principal instrumento de conversação para o grupo de pilotos.”

No caso do depoimento abaixo é ressaltada a importância da idéia da segurança de vôo nas preferências e escolhas dos aeronautas utilizadas na estruturação de suas ações coletivas, demonstrado pela utilização da V1<sup>29</sup> como parâmetro de escolha. Desta forma, o cotidiano profissional destes profissionais parece ser marcado pela busca da legalidade. Nas palavras do entrevistado:

“Centralizamos em cima da segurança, porque temos que entrar em um assunto que nós conhecemos. O que nos interessava era colocar os co-pilotos para comandante. Qual a nossa arma? Segurança de vôo. Antes da greve, fizemos uma operação padrão, que durou dois anos. V1 não dá para abortar, abaixo dela dá. Este é o raciocínio do piloto, se for diferente está errado. Esta linha de raciocínio é assim.” (Arretche e Villas-Bôas, 2001, p. 179, Entrevista)<sup>30</sup>

As evidências acima corroboram com o posicionamento segundo o qual as estratégias administrativas de Otto Meyer sobre manutenção, capacitação

---

<sup>29</sup> A expressão V1 significa velocidade de decisão. Abaixo desta, no caso de ocorrer alguns tipos de anormalidades durante a decolagem, a mesma será interrompida. Acima da V1, a aeronave prosseguirá o vôo, efetuando os procedimentos de emergência compatíveis, planejando o pouso no mesmo aeródromo ou no alternado.

<sup>30</sup> Co-piloto da VARIG entrevistado por Arretche em 2000, cujo depoimento é parte do banco de dados do trabalho de pesquisa elaborado pelo Departamento de Sociologia da UFRGS por encomenda da APVAR.

profissional e cumprimento dos regulamentos aeronáuticos foram instituídas e utilizadas em toda a história da VARIG, podendo ter influenciado positivamente na institucionalização da idéia da segurança de vôo com um valor primordial da Companhia.

Por outro lado, este cenário pode não ser estendido para a realidade operacional de todas as empresas de transporte aéreo. Numa perspectiva institucional histórica, a TAM<sup>31</sup> parece ter se constituído sobre pressupostos diferentes. As idéias e rotinas disseminadas por Rolim Amaro parecem indicar que a segurança de vôo nunca foi uma opção institucional prioritária. A biografia autorizada de Rolim Amaro<sup>32</sup> contribui com a descrição de vários eventos que podem ajudar a clarificar o tema.

Na condição de piloto particular de um fazendeiro, Rolim Amaro extrapolava os limites regulamentares da profissão. Voava mais que o dobro de horas previstas, decolando sete vezes acima do permitido. Nas palavras de Guaracy Thales, biógrafo de Rolim Amaro (2003, p.65):

“De acordo com a legislação da época, um piloto podia voar no máximo 70 horas por mês, ou fazer cinco pousos e decolagens por dia. Rolim voava 20 horas por mês em Marília e na Suiá passou a voar 150. Em média, fazia 35 decolagens diárias.”

---

<sup>31</sup> O arranjo institucional percebido como existente na TAM foi obtido por meio de informações contidas na biografia autorizada de Rolim Amaro, o Sonho Brasileiro de Thales Guaracy, e em entrevistas não estruturadas com pilotos da TAM e ex-comissárias da Companhia, que até 2006 trabalhavam na VARIG. Este conjunto de tripulantes não quis ser identificado, especialmente os pilotos, por trabalharem na TAM. Na VARIG, foram coletadas informações sobre o imaginário coletivo dos seus aeronautas sobre a concorrente, ou seja, o que os agentes achavam da TAM sobre as suas políticas de segurança de vôo e condições de trabalho. Portanto, as diferenças institucionais existentes na VARIG e TAM são apreendidas no plano das crenças dos agentes, objetivando especificar um elemento coordenador das percepções humanas capaz de contribuir no equacionamento dos dilemas da ação coletiva. Este trabalho não pretende comparar a VARIG e a TAM em relação as condições de trabalho e segurança de vôo no plano organizacional. Tão pouco advoga que os indícios apresentados no plano das percepções coletivas correspondam as características reais da Companhia.

<sup>32</sup> Thales Guaracy foi contratado por Rolim Amaro, em diversas ocasiões a partir de 1994, para organizar e acrescentar novas informações relativas a sua biografia. Cancelou o projeto de publicação em vida algumas vezes sob a alegação de “(...) que fazer biografia em vida dá azar”. (Guaracy, 2003, p. 17) Em 2003, o autor publicou o livro intitulado O Sonho Brasileiro com o apoio oficial da família de Rolim Amaro.

Já proprietário de um pequeno táxi aéreo Rolim Amaro transportava mais pessoas que o permitido pelo fabricante da aeronave. Além de infringir as normas sobre a utilização do cinto de segurança, o avião acabava decolando com peso acima das especificações, tornando as operações inseguras e, expondo os passageiros a riscos. “Tirava os assentos do 206 [aeronave] e, em vez de levar cinco, levava de dez a 12 homens de uma vez. Assim, fazia sua margem líquida quase dobrar. Toda vez que se tratava de um voo de alto risco, Rolim assumia-o pessoalmente.” (Guaracy, 2003, p.82)

Como proprietário da TAM, Rolim Amaro mesclava atividades administrativas com a pilotagem, desconsiderando as imposições legais sobre repouso de tripulantes. Ao mesmo tempo, transmitia para os pilotos procedimentos não previstos na operação de aeronaves, como abandonar a cabine de comando e dormir sobre a carga transportada. Guaracy (2003, p.96) descreve estes eventos:

“Não se acomodava à cadeira da chefia. Numa empresa ainda pequena, mantinha-se na linha de frente, como no tempo em voava pela ATA. Pilotava durante a madrugada, transportando jornais, cargas e malotes de empresas. Passou anos dormindo em sua mesa na TAM. Quando voava, pedia ao co-piloto que segurasse o avião, para dormir sobre a carga. Às vezes ao acordar, o co-piloto também dormia. Numa destas ocasiões, ambos despertaram perdidos sobre o mar.”

Na ampliação das instalações da TAM no aeroporto de Congonhas, Rolim Amaro demonstrou desconsiderar os riscos para as operações aéreas na efetivação de procedimentos em desacordo com as normas de edificação aeroportuárias, reguladas e fiscalizadas pelo Ministério da Aeronáutica na época. De acordo com Guaracy (2003, p. 131):

“Quando Délio [Jardim de Mattos] era comandante da IV Zona Aérea em São Paulo, Rolim pediu-lhe autorização para erguer um “hangarzinho discreto e modesto” em Congonhas, onde instalaria os novos escritórios da companhia. Para fazer qualquer obra em área de “segurança nacional”, era preciso autorização militar. (...) Numa única noite, caminhões e um exército de operários levantaram como formigas um prédio com três andares, o Hangar 1, nova sede da TAM. No dia seguinte, o hangarzinho, “discreto e modesto” era fato consumado. Ocupava quase toda a área de 3 mil metros [quadrados] entre a antena [do radar] e um depósito da Aeronáutica. (...) Délio advertiu Rolim, mas salvou-o de uma ordem de prisão. Ordenou somente que trocasse o

telhado de alumínio, que refletia o sol nos olhos dos pilotos [ durante as decolagens e pousos] e interferia no radar.”

Rolim Amaro acabou falecendo em acidente de helicóptero por ele pilotado. “Sempre achava que a vida “tem de ter uma certa irresponsabilidade” (Guaracy, 2003, p.51). Legislação trabalhista aeronáutica e as limitações impostas pelos fabricantes de aviões eram, eventualmente, desconsideradas por Rolim Amaro, como o próprio biógrafo afirma nas passagens acima.

As situações apresentadas parecem demonstrar as diferentes visões institucionais sobre a questão da segurança de vôo entre as duas companhias aéreas. Enquanto que a VARIG, desde a sua fundação, optou por cumprir na íntegra os regulamentos oficiais, procedimentos de manutenção e treinamento, a TAM aparenta ter sido mais flexível nestas questões, centrando o foco da atividade na qualidade do atendimento e entretenimento ao usuário. O arranjo institucional formal, instituído por Otto Meyer, pode ter contribuído favoravelmente na existência de práticas e procedimentos informais inseridos na lógica da segurança de vôo, constantemente utilizados pelos funcionários da VARIG. No caso da TAM, Rolim Amaro parece ter imprimido o caminho inverso, com práticas e discursos que deslegitimavam a integralidade dos processos relativos à segurança de vôo.

No campo trabalhista, Ruben Berta implementou condições diferenciadas para os funcionários da VARIG. Conhecedor das atribuições do Ministério Público a da legislação das fundações, o primeiro funcionário da VARIG, desde a sua posse como presidente, em 1941, começou a arquitetar uma nova estratégia de composição acionária para a Companhia. Teixeira (1996) afirma que Ruben Berta tinha como objetivo a instituição de uma fundação que passasse a ser a controladora da Empresa. O dirigente parecia preocupado com a tendência do Executivo Federal, a partir da Revolução de 1930, ao intervencionismo e à estatização. Temia que a VARIG pudesse ser encampada pelo poder público. Ao final da Segunda Guerra Mundial, uma nova situação começou a se delinear, criando um duplo enfoque nas estratégias de Ruben Berta. Havia a possibilidade de intensificação da concorrência no setor, com a criação e ampliação de várias



empresas aéreas, a partir da grande quantidade de aviões militares de transporte disponibilizados a baixo custo, resultado do fim do conflito. Uma fundação, entidade voltada para finalidades sociais, com proteção legal instituída, poderia fornecer a blindagem necessária para a VARIG manter a sua perenidade. A justificativa teórica para o empreendimento foi obtida no *Contrato Social* de Rousseau, de 1762 e na encíclica *Rerum novarum* do Papa Leão XIII, de 1891 (Teixeira, 1996, p.33).

Do Contrato Social, Rubem Berta ressaltou a importância do grupo social orientado por princípios estruturados de forma exógena, a partir da qualidade das lideranças, enfatizando a igualdade entre os comandados e a idéia de superação do bem coletivo frente aos interesses individuais. Estes posicionamentos, e os da *Rerum novarum* iriam permear os Atos de Constituição da Fundação dos Funcionários da VARIG, que segundo Ruben Berta, possibilitaria, também, uma nova relação entre os funcionários e a Companhia, marcada por um maior comprometimento com a produtividade, dada a percepção de que a VARIG pertenceria aos empregados (Teixeira, 1996, p. 35, p. 36, p. 38). Teixeira (1996) evidencia em toda a sua obra a influência de Rousseau nos estatutos da Fundação e nos posicionamentos de Ruben Berta.

Segundo papa Leão XIII, citado por Teixeira (1996, p. 32), e utilizado pelo instituidor como justificativa para a criação da Fundação:

“Justo e eqüitativo é que os frutos do trabalho pertençam àqueles que lhe consagram seus esforços. (...) As leis devem favorecer a propriedade, e sua política deve ser a de estimular o maior número de pessoas a tornarem-se proprietários.”

Com esta frase do pontífice, Ruben Berta começou a vincular formalmente a criação da Fundação dos Funcionários com a idéia dos empregados serem donos da VARIG, a partir do produto do próprio trabalho. Eles teriam a posse coletiva de uma riqueza, cuja perenidade estava relacionada com a produtividade dos mesmos. Assim, em 1945, Ruben Berta conseguiu convencer os acionistas a subscreverem quarenta por cento de suas ações. Posteriormente foram transferidos outros dez por cento para a Fundação. No dia 27 de setembro,

Adroaldo Mesquita, sócio fundador da VARIG, emitiu parecer, na qualidade de presidente do Conselho Fiscal, aprovando as reformas necessárias nos estatutos da Empresa.

Ruben Berta começou a difundir informalmente a idéia, não verdadeira, de que o patrimônio da VARIG pertencia aos seus funcionários nos atos de constituição da Fundação. De acordo com Teixeira (1996, p. 29):

“Num certo dia do começo da primavera de 1945, em Porto Alegre, Ruben Berta chama um supervisor de vendas, rapaz novo, família de Cruz Alta, e lhe dá uma ordem: “Pinto, vá ao Palácio de Governo e entregue este documento ao dr. Alberto Pasqualini, sem abrir o envelope. Quando tiver a resposta dele, na volta pode sentar num banco da praça da Alfândega e ler, se quiser”. Um tanto preocupado com aquele ar de mistério, Appolônio Pinto tratou logo de sair para cumprir a tarefa. No Palácio, foi instruído a voltar dali a três dias, e assim o fez para pegar o documento e a resposta do líder do trabalhismo gaúcho, datilografada numa página. “Leu isso?, perguntou-lhe Berta, sorrindo satisfeito, assim que o avistou. “Não senhor! Respondeu o jovem funcionário, ainda tenso. “Pois vamos criar a Fundação dos Funcionários. Com ela você também será dono da VARIG.”

A partir deste evento, o mito começou a ser difundido entre todos os funcionários. A idéia de posse era realçada pelas ações de Ruben Berta que, no contato direto com os funcionários, procurava atender as suas necessidades e pedidos. Se por um lado ele cobrava empenho e produtividade, por outro, oferecia uma rede de benefícios. Por onde andava, o presidente da VARIG era cercado e assediado pelos empregados. Paulo Tossato, aluno do curso de mecânico, em 1965, procurou Ruben Berta para comprovar, se efetivamente, era possível conseguir uma passagem gratuita para Nova Iorque, conforme o discurso de vários colegas. No refeitório da Fundação dos Funcionários da VARIG, na rua XVIII de Novembro, em Porto Alegre, abordou o Presidente e formulou o pedido. Ruben Berta pegou um guardanapo, rubricando a autorização solicitada. No Aeroporto Salgado Filho foi emitido o bilhete mediante a apresentação do pedaço de papel. O aprendiz do setor de motores não tinha condições financeiras para visitar os Estados Unidos da América do Norte. Contentou-se em desembarcar no Rio de Janeiro, durante um fim de semana, para visitar os pais. Virou testemunha das práticas administrativas inovadoras elaboradas por Ruben Berta.

Na Assembléia Geral de Acionistas, de 29 de outubro de 1945, foram aprovadas as mudanças pretendidas por Ruben Berta, de forma que a Fundação passou a ter metade das ações da Empresa. Esta participação foi crescendo paulatinamente por meio de ofertas de compra aos acionistas, de forma que, em 2003, a participação acionária da FRB era de 87 por cento do capital votante. Também foi se consolidando a visão institucional informal na qual os funcionários se consideravam proprietários da VARIG. Entre as declarações obtidas na coleta de dados se verifica o questionamento por “(...) mais transparência com os funcionários, que são, perante o estatuto da FRB, donos também” (Arretche e Villas-Bôas, 2000, p.97, Questionários).<sup>33</sup>

A Fundação dos Funcionários da VARIG foi escriturada em sete de dezembro, assegurando aos empregados e seus familiares benefícios sociais como proteção pecuniária na aposentadoria, invalidez, orfandade e viuvez. Também foi instituída assistência médica, dentária, hospitalar, farmacêutica, fundos de empréstimos, cooperativa de consumo e um programa de construção de habitações para os beneficiários a preços subsidiados. Segundo Ruben Berta, citado por Teixeira (1996, p. 29), a Fundação teria por objetivo “promover o bem estar social e complementar, numa maneira essencialmente prática, as deficiências da previdência social”. No entanto, Ruben Berta sempre procurou evidenciar a distinção entre benefício e beneficência, de forma que os primeiros estariam diretamente vinculados com os resultados financeiros da Companhia, que dependeria, também, da capacidade produtiva do corpo funcional. Num discurso preparado em dezembro de 1966 Ruben Berta escreveu:

“A VARIG não é, nem a Fundação alguma vez poderá sê-lo - entenda-se isso muito bem -, uma espécie de Santa Casa de Misericórdia, como há sempre certa tendência de as fazer. A primeira precisa concorrer nos mercados através da eficiência; a segunda só pode ajudar os outros a ajudar a si mesmos. Só dentro desta simbiose podem as duas viver.” (Teixeira, 1996, p. 46)

---

<sup>33</sup> Resposta obtida em questionário anônimo distribuído no ano de 2000 para os pilotos da VARIG, cujo conteúdo é parte do banco de dados do trabalho de pesquisa elaborado pelo Departamento de Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul por encomenda da APVAR.

Xausa (1993, p. 117) identifica, sob a perspectiva da investigação histórica, valores relacionados com as características institucionais da VARIG. De acordo com a autora a Empresa apresenta:

“(...) a preocupação com a manutenção, a solidez e a perpetuação do empreendimento, preservando-o de interferências internas e externas que possam vir a desestabilizá-lo; a ausência de um único dono para que todos “se sintam donos”.”

Com a Fundação, os funcionários da VARIG passaram a vivenciar relações e condições de trabalho diferenciadas, que foram sendo consolidadas sob uma perspectiva histórica. A institucionalização informal na crença coletiva da posse da VARIG, a ausência direta da figura do patrão, bem como a rede de benefícios sociais promovidos pela FRB, relacionadas com produtividade, pode ter influenciado na constituição de um grupo funcional ciente das responsabilidades profissionais, mas resistente às imposições, especialmente as vinculadas a procedimentos em desacordo com a legalidade. As leis trabalhistas e os regulamentos aeronáuticos, mesmo que diretamente associados a custos não necessariamente arcados pela concorrência, deveriam ser cumpridos na íntegra. As especificidades normativas contidas na Ata Constitutiva da Fundação dos Funcionários da VARIG apontavam para a importância da Fundação como elemento destinado a garantir a perenidade da Empresa. Desta forma, Ruben Berta pode ter consolidado o conceito de segurança de vôo, iniciado por Otto Meyer, juntamente com a idéia vinculada de benefícios angariados a partir do trabalho produtivo, que garantiriam a continuidade da VARIG submetida ao domínio de seus funcionários, sob a figura da Fundação.

De acordo com o Código Civil, as fundações são entidades que possuidoras de patrimônio o disponibilizam para uma finalidade social sem fins lucrativos. Não possuem proprietários, sócios ou cotistas. São criadas por meio de um ou mais instituidores, sob autorização e fiscalização dos Ministérios Públicos Estaduais. O ordenamento jurídico inerente ao funcionamento das fundações permanece inalterado desde a sua caracterização no texto legal brasileiro.

Almeida define (1905, p. 67):

“As fundações ... são estruturas destinadas a servir certos fins de religião ou de beneficência ou de ou de ciência ou de arte, etc, não são pessoas, mas coisas personificadas, não são fins para si, adquirem direitos, e exercem-nos em proveito de certa classe de pessoas indeterminadas, ou de quaisquer pessoas indistintamente. São patrimônios administrados; a personalidade deles pode considerar-se uma abstração.”

O autor evidencia o caráter beneficente e a não existência da figura de posse ou propriedade de uma fundação, portanto, uma entidade cuja finalidade não está centrada nela mesma, e sim, no benefício de terceiros.

Pereira (1966, p.210) afirma que:

“O que se encontra, aqui, é a atribuição de personalidade jurídica a um patrimônio, que a vontade humana destina a uma finalidade social. É um pecúlio, ou um acervo de bens, que recebe da ordem legal a faculdade de agir no mundo jurídico, e realizar as finalidades a que visou o instituidor. Para que uma destinação de bens passe a constituir fundação, é necessária personificação, isto é, aquisição de personalidade jurídica própria, de que lhe advém a capacidade jurídica de atuar. Não se confunde com uma doação, porque esta envolve a transferência de bens de uma pessoas para outra, enquanto que na fundação a dotação patrimonial é o elemento genético de uma pessoa jurídica.”

Castro (1995, p. 20) complementa::

“A fundação é uma pessoa jurídica de direito privado, com patrimônio próprio, atividade altruística e fim não lucrativo. Eis sua definição analítica. A existência legal da pessoa jurídica só começa com o registro pertinente de seu ato constitutivo. A pessoa jurídica tem existência distinta da dos seus membros.”

Existe, de acordo com estas abordagens, a transferência de meios e posses para uma organização com personalidade jurídica, constituída por meio da vontade de instituidores, que são os responsáveis pela criação de uma fundação. Não há vinculação de uma fundação com os seus participantes, que na verdade são beneficiários do patrimônio instituído.

Rafael acrescenta (1997, p. 56):

“O patrimônio e a vontade de destinar bens para uma idéia filantrópica, ainda que de uma única pessoa, são pré-requisitos para o surgimento de uma fundação que, quando adquirir personalidade jurídica própria, obterá autonomia para futura atuação.”

Gasparini (1989, p. 187) explicita o significado da figura e do propósito de uma fundação. “Personalizado, porque sobre ele incidem normas jurídicas, tornando-o sujeito de direito e obrigações. Afetado a um fim significa destinado ou consagrado a perseguir uma finalidade”.

Concluindo, Rafael (1997, p. 130) elabora a definição de fundação da seguinte forma:

“Na clássica definição dos doutrinadores, fundação é um patrimônio que, associado a uma idéia do instituidor, é colocado a serviço de um fim determinado. Assim, qualquer fundação será sempre sinônimo de patrimônio destinado à consecução de um fim não-egoístico, em benefício da comunidade (ou parte dela), em decorrência de um estatuto previamente aprovado e sob velamento do Ministério Público, por intermédio da Promotoria de Justiça de Fundações.”

Para se constituir uma fundação é necessário à existência de patrimônio, que cedido, será incorporado à entidade na sua criação, efetuada por meio de escritura pública. No documento haverá a declaração da finalidade principal e específica, bem como o estatuto. Finalmente, é necessária a aprovação do Ministério Público Estadual, onde estiver localizada a sede, para que seja obtida averbação junto ao Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas.

As fundações brasileiras não possuem qualquer prescrição relativa à sua duração, podendo ser classificadas como permanentes. Serão consideradas fechadas se o seu objetivo estiver vinculado ao benefício exclusivo de um grupo específico como os funcionários da VARIG. Como lembra Rafael (1997, p.83), estas entidades podem ter finalidade cultural, educacional, política, ecológica, científica, hospitalar, voltada para o bem comum de grupos sociais, entre outros objetivos de natureza benemérita. A dotação patrimonial é irreversível, e no caso da insuficiência de recursos no atendimento das finalidades estatutárias, por

determinação judicial, pode haver a incorporação dos bens em outra fundação com finalidade similar ou a sua conversão em títulos da dívida pública na espera de novas dotações (Rafael, 1997, p.96). Finalmente, apesar da legislação não impedir alienação dos bens das fundações, os mesmos só podem ser disponibilizados mediante autorização do Ministério Público, sendo a operação passível de ser obstada por decisão judicial. Estes condicionantes dificultam, e até inviabilizam a venda de ativos e empresas pertencentes às fundações, como no caso da VARIG e coligadas.

Em relação à entidade responsável pela aprovação e fiscalização das fundações, o artigo primeiro da Lei Orgânica Nacional do Ministério Público define que: “O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.” No parágrafo único: “São princípios institucionais do Ministério Público a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional”. Esta Lei de número 8.625, de doze de dezembro de 1993 repete na íntegra, no seu primeiro artigo, o disposto no *caput* do artigo 127 da Constituição Federal.

Rafael (1997, p. 237) complementa:

“Com a Carta Magna inserindo a defesa da ordem jurídica e tutelar dos interesses indisponíveis da sociedade, pode-se, facilmente, afirmar que o Ministério Público Brasileiro tornou-se o guardião maior dos interesses públicos, difusos e coletivos indisponíveis, além de tutor máximo do regime democrático, efetivando a participação da instituição na vida política de nosso país. Como guardião da sociedade, deverá o Ministério Público desempenhar, como aliás tem desempenhado, o papel decisivo de promover a aplicação da lei de nosso país. Nenhum prejuízo social decorrente da infração da legislação civil deve deixar de ser reparado, reprimido e até mesmo evitado, através de ações civis públicas.”

O Ministério Público, denominado de fiscal da lei, é responsável pela verificação no cumprimento do ordenamento jurídico e no funcionamento do sistema democrático de governo. Também atende aos interesses individuais e de grupos sociais considerados indisponíveis como o direito à vida, liberdade, igualdade, segurança e a propriedade, de acordo com o artigo quinto da Constituição Federal. Possui autonomia financeira e independência de

funcionamento, não se submetendo a qualquer um dos três poderes da República. Também é responsável pela aprovação e fiscalização das fundações. A Entidade existe no plano federal e estadual, sendo que os Ministérios Públicos Estaduais são responsáveis pelas fundações.

No caso da Fundação, os estatutos previam que, em caso de dissolução, incorporação ou falência da VARIG, este patrimônio seria utilizado de forma a garantir as finalidades sociais instituídas. Este dispositivo estatutário procurava tornar inalienáveis os bens da VARIG, caso o Executivo Federal tentasse encampar a Companhia. Estava de acordo com a doutrina jurídica, que apesar de não haver lei brasileira impedindo a alienação, sempre postulou, por meio do Judiciário e do Ministério Público a inalienabilidade dos bens das fundações. Em 22 de novembro de 1938, por meio do acórdão número 413, da Terceira Câmara, do então Tribunal de Apelação de São Paulo foi proferida a seguinte sentença:

“Os bens que constituem o patrimônio das fundações são inalienáveis; e o são porque as pessoas que os administram não são seus proprietários e ainda porque a fundação é patrimônio personificado pela finalidade a que é destinado.” (Rafael, 1997, p. 100)

Na década de 1950, o órgão máximo do Judiciário, hoje conhecido como Supremo Tribunal Federal decidiu que:

“... os bens das fundações são normalmente inalienáveis, porque representam a concretização dos fins preestabelecidos pelos respectivos instituidores, não tendo os seus administradores qualidade para alterar o imperativo da vontade daqueles”. (Rafael, 1997, p. 244)

Apesar do direito brasileiro ser discricionário e não consuetudinário, e até 2003, não existir a figura da súmula vinculante, que obriga as instâncias inferiores a acompanhar as decisões dos tribunais superiores, o Judiciário sempre tendeu a impedir que o patrimônio das fundações pudesse ter destinação diferente das finalidades instituídas. O Ministério Público, legalmente incumbido de velar pelas fundações, também sempre se posicionou contra esta possibilidade. Rafael (1997, p. 100), titular da Promotoria de Justiça Cível de Fundações da Capital de São Paulo afirma que:



“É sabido que nenhum texto de lei brasileira determina qualquer inalienabilidade, o que, por si só, desobriga que os bens das fundações sejam, ainda que vinculados a uma destinação específica, por natureza inalienáveis. Contudo, como fundação significa necessariamente patrimônio, não nos parece correto que, uma vez reservados para um determinado fim em entidade fundacional, possam estes bens, sem mais nem menos, ser alienados, deixando a fundação vazia.”

Teixeira (1996) descreve as várias etapas históricas da Fundação. Por meio do seu estatuto foi criado o Colégio Deliberante, órgão máximo de controle, formado pelos funcionários com mais de dez anos de empresa e detentores de cargos de chefia, com 64 membros em sua primeira composição. De 1945 até 1995, o Colégio Deliberante elegeu os presidentes da VARIG, que cumulativamente também exerceram a presidência da Fundação. A partir deste ano, num processo de mudança estatutária, foi instituído o Conselho de Curadores, cuja função seria a de administrar a Entidade. Os sete membros do Conselho seriam eleitos entre e pelos membros do Colégio Deliberante, com mandato de três anos.

Os programas sociais da Fundação foram sendo implementados de acordo com a disponibilidade de recursos. De 1946 até 1960, a Entidade priorizou investimentos no setor da construção civil com o desenvolvimento de um projeto urbanístico e a implantação da vila VARIG, nos arredores de Porto Alegre. No final da década de 1950, a Fundação expandiu as suas atividades para São Paulo e outras capitais, de forma proporcional ao crescimento da Companhia. Na década seguinte, o processo inflacionário restringiu seus programas, inviabilizando o custeio de aposentadorias.

Em 1966, faleceu Ruben Berta, aos 59 anos, vítima de infarto enquanto trabalhava. Como forma de homenagear o instituidor de um projeto social inovador, o Colégio Deliberante aprovou a mudança no nome da Fundação dos Funcionários da VARIG que passou a ser chamada de Fundação Ruben Berta, FRB. Com a ampliação no número de empresas pertencentes ao grupo VARIG, como a Rede Tropical de Hotéis, Rio Sul Serviços Aéreos, Nordeste Linhas Aéreas, Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo S.A, VARIG Engenharia e

Manutenção, sistema Amadeus de reservas entre outras, foi criada a holding denominada FRB-PAR Investimentos Ltda. por meio da Assembléia de quinze de outubro de 1999, do Colégio Deliberante. Os bens mobiliários da Fundação foram transferidos para a nova empresa, centralizando a administração do grupo VARIG. Em primeiro de janeiro de 2001, os funcionários e dependentes de todas as empresas pertencentes a FRB-PAR passaram a ser beneficiários da Fundação, e não somente os empregados da VARIG conforme originalmente previsto. Desta forma, em 2001, um conjunto de mais de 90.000 pessoas passou a estatutariamente fazer jus aos programas sociais da FRB.

Em 2003, a Fundação Ruben Berta<sup>34</sup> concentrava as suas atividades na assistência médica e odontológica para funcionários e dependentes; no apoio social por meio de acompanhamento e orientação; no fornecimento de refeições subsidiadas para os funcionários do grupo econômico e na administração das áreas de lazer para prática esportiva, recreação e integração social. Alguns dos serviços prestados, como alimentação e atendimento médico para os funcionários, na verdade, eram uma transferência de atribuições previstas na legislação e acordos coletivos das empresas do Grupo VARIG para a Fundação. Com relação aos serviços médicos para dependentes, a Entidade absorvia o atendimento de milhares de pessoas, cuja maior parte, sem plano de saúde, seria atendida pelo Serviço Único de Saúde, custeado pelo poder público federal, estadual e municipal. Desta forma, a FRB acabava desonerando os serviços públicos de saúde, contribuindo positivamente na redução das deficiências do setor.

Com a criação da Fundação, os funcionários, por meio do Colégio Deliberante, passaram a participar, de forma indireta, na gestão da VARIG, acompanhando e discutindo as ações administrativas dos dirigentes. A fundação também consolidou progressivamente uma série de benefícios econômicos e sociais, a exemplo de estatais como a Petrobrás e Banco do Brasil, não encontrados em outras empresas. O compromisso institucional com a segurança

---

<sup>34</sup> Fundação Ruben Berta. Rio de Janeiro. Disponível em < <http://www.rubenberta.org.br> >. Acesso em 25 de nov de 2003.

de vôo foi mantido, mesmo após a renúncia de Meyer e a morte de Berta. Ao mesmo tempo, a VARIG sempre foi tolerante com as associações representativas dos funcionários, de forma que o corpo funcional sempre pôde questionar suas relações de trabalho e a situação da Companhia, que em 1993 já apresentava um acúmulo de prejuízos, conseqüência de problemas administrativos, congelamento de tarifas na década de 1980 e operação para localidades não lucrativas como a África. Os dois últimos fatores foram decorrentes das políticas públicas não indenizadas do Executivo Federal.

Villas-Bôas (2000) relata dois eventos que mostram a anuência e tolerância da VARIG na participação administrativa e associativa de seus empregados:

“Ainda em outubro do mesmo ano [1993] a APVAR contrata os serviços da Simat, Helliessen & Eichner, Inc. – SH&E, uma das mais conceituadas empresas de assessoria de Empresas aéreas, do Chase Manhathan N.A (Aerospace and Restructuring Group) e do banco Vetor, para auditar a situação financeira da VARIG e apontar soluções. (...) A Associação gastou com este trabalho de auditoria e consultoria a importância de U\$\$ 500.000,00 (Quinhentos mil dólares) totalmente suportada por seus associados. O estudo foi realizado de acordo com o método adotado pela United Airlines conhecido como EBO – *Employee Buy – Out* – onde funcionários, através da aquisição de ações da Empresa, atuam nas funções simultâneas de proprietário e empregado. Baseadas neste princípio, após diagnosticada a grave situação financeira em que se encontrava a Empresa, a SH&E e o Chase propuseram a implantação de um amplo contrato coletivo, onde os funcionários negociariam alterações nas regras de trabalho visando aumento de produtividade e suspensão temporária de concessões trabalhistas. Em contrapartida, adquiririam com recursos do FGTS ações com direito a voto e direito de representação no conselho de Administração da Companhia.” (p.60, p. 61)<sup>35</sup>

“Em Porto Alegre a APVAR continuava com a mesma sala, obtida junto a VARIG em 1960, onde o associado tinha que se identificar junto a portaria da Empresa para poder entrar. Na greve de 1985, os pilotos grevistas tiveram o constrangimento de permanecer reunidos dentro da sede da Empresa, e o fato serviu como um alerta para a necessidade de ter uma sede estabelecida fora dos limites operacionais da empresa”. (p. 44).<sup>36</sup>

A participação dos empregados no Colégio Deliberante, as políticas sociais da FRB e a tolerância da VARIG ao associativismo pode ter contribuído favoravelmente na aquisição de melhores condições de trabalho para os

<sup>35</sup> Informações obtidas por meio de acesso ao Memorial APVAR VARIG de 1994 e entrevista ao Cmt. Fochesato, ex-presidente da APVAR, em setembro de 1999.

<sup>36</sup> Informação obtida por meio de entrevista com o Cmt. Escobar, ex-presidente da APVAR, em novembro de 1999.

funcionários. Concomitantemente, pode ter reforçado, no plano das práticas informais, uma visão coletiva em prol do cumprimento absoluto dos procedimentos aeronáuticos, regulamentos e legislação, influenciando positivamente a segurança de vôo, ao mesmo tempo em que se procuravam alternativas para as práticas administrativas que contribuíram para os prejuízos continuados da empresa a partir de meados da década de 1980. Desta forma, os funcionários parecem ter atuado no sentido de perpetuar os procedimentos institucionais promovidos por Mayer e Berta, num período o qual a VARIG sempre foi lucrativa, enfrentado os novos arranjos que influenciavam negativamente o resultado da atividade.

Na TAM, Rolim Amaro estabeleceu uma série de procedimentos e condições de trabalhos que sempre foram estranhas aos funcionários da VARIG. A biografia autorizada do proprietário da TAM relata o cotidiano empregatício dos funcionários da Empresa. No campo remuneratório, Rolim Amaro não se “(...) envergonhava de pagar salários baixos” (Guaracy, 2003, p. 95). “Rolim admitia pagar menos que o mercado” (Guaracy, 2003, p. 349). Em outra passagem o autor relembra a imposição um procedimento em desacordo com a legislação trabalhista, condicionada à manutenção do emprego:

“De 1983 a 1986, os funcionários teriam de aplicar parte do seu salário num fundo administrado pela TAM. Era uma forma de não demitir 20% do seu quadro. Todo o mês os empregados da TAM, de todos os níveis, recebiam 90% do que tinham direito. O restante era depositado no fundo de capitalização.” (Guaracy, 2003, p. 147)

Enquanto na VARIG, pilotos puderam adentrar a Empresa e se dirigir para a sede da APVAR durante a greve de 1985, na TAM: “Rolim tratava os grevistas de uma forma simples: punha-os para fora” (Guaracy, 2003, p. 347). Num movimento ocorrido em 1991, não “(...) apareceram ou avisaram 80 funcionários; foram 80 os demitidos” (Guaracy, 2003, p.347).

As rotinas trabalhistas da TAM foram sempre distintas das utilizadas pela VARIG. Atendentes de aeroporto, pilotos e comissárias de bordo, experimentavam práticas totalmente inaceitáveis para os funcionários da

segunda. Em especial, a impossibilidade dos comandantes realizarem os procedimentos que antecedem a decolagem, delegando-os inteiramente aos co-pilotos, em oposição às doutrinas de trabalho conjunto, objetivando reduzir as possibilidades de falha humana, implementando a segurança do voo. Especificamente:

“Algumas regras de apresentação pessoal inventadas por Rolim atendiam a obsessões pessoais. Para ele, por exemplo, as atendentes no *check in* tinham de ficar em pé e não sentadas, para não demonstrar indolência. Na sua ausência, os comandantes e as comissárias precisavam receber os passageiros ao sopé da escada como ele fazia”. (Guaracy, 2003, p. 225).

Na mesma linha de interferência nas rotinas operacionais dos pilotos, Rolim Amaro, nos “(...) Bandeirantes, introduzira uma novidade: o co-piloto saía da cabine e servia café aos passageiros” (Guaracy, 2003, p. 134). Desta forma, o comandante atuava sozinho na condução da aeronave, durante determinados períodos, enquanto o co-piloto executava o serviço de bordo.

O expressivo percentual de rotatividade adotado por Rolim Amaro entre os funcionários da TAM sempre foi motivo de repúdio e temor na VARIG. “Trocava anualmente 25% das 500 comissárias e 800 balconistas, funcionárias em setores de contato direto com o público” (Guaracy, 2003, p.344). “Explicavam-lhe que dificilmente uma comissária de bordo vive mais que dois anos no estilo de vida exigido pela profissão, obrigada a dormir todo dia num lugar diferente” (Guaracy, 2003, p. 346). Na VARIG, que sempre cumpriu a Regulamentação Profissional do Aeronauta, disponibilizando as folgas e o repouso prescrito na Lei, centenas de comissárias de bordo se aposentaram com até 37 anos de serviço, a exemplo de companhias como a United, Delta, American e Lufthansa.

A ânsia de Rolim Amaro em atender aos desejos dos passageiros era considerada pelos tripulantes da VARIG como fonte de possíveis humilhações e submissão incondicional, passíveis de afrontarem os procedimentos aeronáuticos e a legislação trabalhista, inadmissíveis sob o contexto da institucionalização legalista da Companhia.

Enquanto na VARIG, Alice Klauz, citada anteriormente, imprimiu um modelo de disciplina focado na segurança do passageiro, em relação ao treinamento dos tripulantes de cabine, na TAM, Rolim Amaro centrava as suas expectativas na satisfação do cliente, exigindo que o cumprimento da saia das comissárias fosse reduzido. No transporte aéreo, os desejos dos passageiros podem ser contrários aos procedimentos de segurança existentes. O fumo clandestino em banheiros, por exemplo, pode provocar incêndios. Telefones celulares em operação podem interferir com os instrumentos eletrônicos da aeronave. Aos tripulantes cabe zelar pelo cumprimento das normas que, basicamente, existem em prol da segurança. Comissárias de bordo, transformadas em objeto de desejo, encontram maiores dificuldades em impor aos passageiros o cumprimento das normas em vigor.

No cenário de fusão, proposto pelo Executivo Federal, o modelo administrativo da nova empresa seria o da TAM, conforme o plano apresentado pelo Banco Fator. Com arranjos institucionais totalmente excludentes entre as duas companhias a tendência seria que as práticas, rotinas e preferências existentes na VARIG fossem substituídas pelas da TAM. Ciente deste cenário a APVAR planejou um conjunto de políticas reivindicativas, contando com as ações de mobilização dos aeronautas e com as políticas de negociação do SNA junto ao Executivo Federal. A história das duas entidades pode contribuir favoravelmente no entendimento do papel de ambas no processo de fusão.

## 2.4 A Associação de Pilotos da VARIG

A primeira forma de organização associativa dos pilotos da VARIG ocorreu em 1958<sup>37</sup>. Depois de complicado processo de negociação com a direção da Companhia foi criado o Clube do Comandante. Esta Entidade foi a forma inicialmente encontrada pelos pilotos mais antigos, objetivando a organização da representatividade e reivindicações trabalhistas do grupo junto à Companhia. Sua sede ficava dentro das instalações da própria VARIG, em Porto Alegre, em uma pequena sala ao lado do posto do Banco Nacional, na Rua XVIII de Novembro.

Os primeiros encontros entre comandantes e a diretoria da VARIG foram marcados por antagonismo, de tal forma que imediatamente se iniciou um processo de oposição ao funcionamento do Clube. Sendo a VARIG propriedade de uma fundação, e seus empregados beneficiários desta Fundação, evidenciou-se uma condição na qual qualquer forma de reivindicação trabalhista era percebida como prejudicial à Companhia e ao conjunto de funcionários. Desta forma, o Clube do Comandante representava problemas para a VARIG. A Companhia passou a negociar direta e individualmente com os pilotos, sobrepujando a Entidade que foi fechada no mesmo ano.

Em 1959, após uma reorganização parcial dos pilotos, foi nomeado um representante para cada equipamento<sup>38</sup>. Esses quatro ou cinco tripulantes começaram então a intermediar as reivindicações do grupo. Como as demandas eram negociadas por equipamento, não havia ainda a unidade desejada. Os pilotos não haviam, efetivamente, conseguido organizar-se, de forma que foi

---

<sup>37</sup> A história da APVAR é baseada em pesquisas anteriores conduzidas pelo autor, que resultaram na publicação de 2000: APVAR 40 anos; Trajetória do Piloto: Do imaginário ao Real e na Dissertação de Mestrado intitulada Sindicalismo, Associativismo e Legislação: Os Aeronautas Brasileiros nos anos noventa (1988 a 2000); respectivamente em 2000, 2001 e 2003. As informações aqui apresentadas não contêm elementos analíticos, apenas dados empíricos.

<sup>38</sup> Equipamento significa um tipo específico de aeronave, pertencente à frota de uma empresa aérea.

solicitada ajuda nas Associações da Panair e do Consórcio Real Aerovias, duas companhias aéreas que atuavam no mercado.

A APVAR, Associação dos Pilotos da VARIG, foi oficialmente fundada em 11 de março de 1960, utilizando novamente a mesma sala ao lado do Banco Nacional, cedida pela VARIG. A intenção dos dirigentes da Associação era unicamente a de institucionalizar e organizar as demandas da categoria evitando as negociações individuais. Neste período, a VARIG atravessava um momento de forte expansão, com isso a organização e a associação entre seus pilotos se tornaram um imperativo que não pôde mais ser contestado.

Antes da fundação do Clube do Comandante e a da própria APVAR, as reivindicações dos pilotos não tinham nenhum caráter institucional. Pilotos com mais tempo de casa e alguma expressão política dentro do grupo, negociavam diretamente com o Presidente da VARIG. Todavia, a eficácia destes encontros era relativa, na medida em que as negociações tinham cunho pessoal e não representativo.

A Associação começou então um processo de operacionalização e consolidação. O ano de 1965 marcou um importante avanço na estruturação e organização da APVAR. Neste período foi criada a Revista Contato, periódico informativo da categoria, onde questões como a segurança de vôo e a necessidade de um seguro contra a perda de carteira<sup>39</sup> foram tratadas. Consolidou-se então o que pode ser chamado de um salto de qualidade no movimento associativo, onde se procurou através da informação contida nos periódicos conscientizar o grupo de pilotos sobre as reais características e importância da profissão. No período, a APVAR tornou-se a representante da Federação Internacional das Associações de Pilotos de Linha Aérea (IFALPA), cargo este anteriormente ocupado pela associação de Pilotos da PANAIR do Brasil, empresa que estava fora do mercado. Começaram também formas de

---

<sup>39</sup> Perda de carteira é a expressão utilizada pelos aeronautas para designar a situação onde o tripulante não obtém renovação de seu certificado médico, impossibilitando a continuidade de suas atividades profissionais.



atuação cooperativa como a criação de grupos de consórcio para compra de veículos.

Em 1969, foi criado o CAM - Contrato de Auxílio Mútuo - modelo de cooperação, pelo qual os associados participantes eram assistidos em caso de doença ou afastamento. Entre 1973 e 1974, foram alterados os estatutos da Associação em uma assembléia geral onde foi levantada a possibilidade de fusão entre a APVAR e a Associação de Pilotos da Cruzeiro. Foi também criado o Fundo de Reserva, no qual o associado participante, mediante depósitos continuados, adquiria cotas para empréstimos com juros abaixo dos cobrados pelas instituições financeiras. Havia também a preocupação com a aposentadoria dos pilotos, haja vista que o limite da previdência oficial era bastante inferior aos proventos dos pilotos que estavam na ativa. Articulou-se, portanto, a criação de um fundo de pensão complementar chamado de Caixa de Complementação de Aposentadoria. Como no SNA não se conseguiu implementar nenhuma modalidade de complementação à aposentadoria até a criação do AERUS, em 1983, por iniciativa da VARIG, com a primeira turma de assistidos aposentando-se da Companhia em 1986.

O movimento associativo conduzido pela APVAR apresentou uma organização mais efetiva a partir de 1977. Foram compradas instalações no Rio de Janeiro, transformando aquela localidade em sede da Associação. Assim, sucessivamente, a sede da APVAR foi sendo transferida de Porto Alegre para São Paulo e posteriormente para o Rio de Janeiro, acompanhando as transferências dos pilotos no contexto de uma empresa que se expandia, especialmente em vôos internacionais, que eram exclusivamente operados a partir do Galeão. A APVAR também conseguiu junto ao Instituto de Re-seguros do Brasil (IRB), a progressão no valor da mensalidade do seguro por perda de carteira, trazendo novamente para o quadro de contribuintes os pilotos mais jovens que se sentiam lesados pela política anterior, onde todos descontavam o mesmo valor. No plano de negociação com a VARIG, a Entidade obteve a permissão de participar junto às bancas examinadoras de língua inglesa para

promoção de pilotos às linhas internacionais, garantindo a integridade do processo.

Em 1978, a APVAR possuía 620 associados, a quase totalidade dos pilotos da VARIG. Foi implantado o serviço social da Associação objetivando proporcionar um apoio mais efetivo, não só para os pilotos, como para os seus familiares. A Entidade passou quatorze meses negociando com a VARIG a redução de um piloto na composição das tripulações que eram utilizadas nos vôos para Miami. Ao término do período, consegue que um terceiro piloto passasse a compor as tripulações com destino à cidade americana.

No final de 1979, iniciaram-se as negociações para a assinatura do primeiro acordo coletivo de trabalho entre a Companhia e a APVAR. O processo foi extenso e complexo, finalizado em maio de 1980. O acordo previa que os salários seriam reajustados com base no INPC integral, o pagamento da hora de vôo noturna seria na base de 33% da diurna, haveria pagamento das reservas nos aeroportos e sobreavisos nas residências, bem como, o recebimento do descanso semanal remunerado. Vale notar que neste acordo os pilotos aceitaram a redução na remuneração da hora de vôo noturna. Esta redução era a contrapartida necessária, exigida pela Empresa, para o pagamento dos salários reajustados na base da integralidade do INPC.

A crise do petróleo, em 1973, e gastos públicos desordenados haviam contribuído para o incremento do processo inflacionário, e como conseqüência os salários estavam bastante defasados. Era objetivo primordial do acordo garantir a reposição integral dos mesmos pelo índice oficial de inflação, visando a interrupção do processo de achatamento nos ganhos.

O chamado “Acordo de Oitenta” significou um incremento significativo na cooperação e agilidade na condução das operações aéreas por parte dos pilotos. A crença coletiva na manutenção do poder aquisitivo foi de fundamental importância no estímulo dos pilotos. No entanto, em julho de 1981, o acordo foi rompido unilateralmente pela empresa. O grupo de pilotos sentiu-se “traído”,

interferindo com a idéia legalista e contratual que norteava a ação dos mesmos quando no desempenho profissional de suas funções. A Fundação Ruben Berta, proprietária da VARIG, tinha especificado, em seus estatutos, elementos teóricos do Contrato Social de Rousseau. Nesses termos, noções como a de “vontade geral” serviam para dotar seus funcionários de uma perspectiva de inclusão na relação entre dirigentes e empregados.

O fim do Acordo de 80 representou para os pilotos o fim do contrato social a que estavam culturalmente acostumados e gerou o primeiro grande movimento unificado da categoria de cunho reivindicatório. Inicialmente, noventa e oito por cento dos pilotos procurou a Justiça do Trabalho, ingressando com ações coletivas contra a companhia. Desta forma, a VARIG era obrigada a liberar grupos de pilotos de uma só vez, quando os mesmos precisavam comparecer a alguma audiência. Este procedimento acabava causando problemas operacionais no departamento das escalas de vôo, contribuindo com a estratégia dos pilotos de recuperar o acordo perdido. Os pilotos também foram uniformizados para os aeroportos carregando cartazes de protesto contra a Empresa. Foi iniciada uma Operação Padrão. Assembléias permanentes foram mantidas em Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro. Os pilotos com cargos diretivos na Empresa, que não renunciaram aos mesmos, perderam o direito associativo. Os pilotos instrutores deixaram de ministrar instrução de vôo. Foi criada a Associação das Mulheres dos Pilotos da VARIG, que entre 1981 e 1982, atuou decisivamente, reivindicando, abordando diretores da Companhia, e inclusive, comparecendo ao programa televisivo da Rede Globo, TV Mulher, fornecendo depoimentos. Houve também o estreitamento nas relações políticas entre a APVAR e o SNA, que apoiou o movimento dos pilotos contra a VARIG.

Durante 1982 e 1983 foi intensificado o procedimento de *Operação Padrão*. Procedimentos de táxi<sup>40</sup> nos aeroportos, que levavam em média quinze minutos, passaram a durar quase quarenta. Durante as aproximações executava-se o procedimento por instrumentos, mais demorado, mesmo que as condições do

---

<sup>40</sup> Táxi é a expressão utilizada em aviação para designar a rolagem de uma aeronave nos pátios e vias de acesso do aeroporto no período anterior à decolagem e posterior ao pouso.

aeródromo fossem visuais, o que permitiria um encurtamento na trajetória da aeronave. Os efeitos continuados desta operação obrigaram a VARIG a negociar. Foram elaborados contratos individuais de trabalho chamados de transações transitivas ou terminativas. Pelas transações transitivas o piloto associado renunciava a todas as ações judiciais com exceção das vinculadas à quebra do Acordo de 80. No caso das terminativas, todas as ações eram suspensas. Em contrapartida, a Companhia pagava para o piloto um percentual do passivo trabalhista acumulado e reajustava o ordenado básico numa proporção do efetivamente acordado em 1980.

A política adotada pela Empresa na forma de negociação individual acabou dividindo o grupo. A APVAR perdeu poder de interlocução e grupos de pilotos mais antigos começam a negociar diretamente. Como os acordos foram individuais os índices variaram, assim os primeiros a aceitar a negociação foram os que menos receberam. Assinar os acordos significava “pegar o panetone<sup>41</sup>”, denominação inventada por aqueles que eram contra esta forma de negociação individual. Este outro grupo queria o total cumprimento do Acordo de 80 e começou a sobrepujar a liderança da Associação que queria resolver os problemas de forma negociada e por meio de uma distensão nas relações com a Companhia. O resultado foi que todos acabaram formalizando os acordos com a VARIG, e os que mais relutaram, foram os mais beneficiados.

Em 1984, um novo contrato coletivo de trabalho foi assinado com a VARIG. Na época, vigorava o decreto lei número 2065 que reduzia os índices de reajuste salarial. Neste contrato coletivo de trabalho, a APVAR conseguiu garantir novamente os reajustes baseados na variação integral do INPC semestral. Na prática, isto significava um reatamento do Acordo de 80, que fora cancelado sob o pretexto de aplicar os sucessivos decretos governamentais números 2012, 2024, 2045 e o 2065. Vale notar que no período era usual a intervenção do Poder Público na formulação da política salarial de todo o conjunto de empregados. As empresas até podiam conceder reajustes superiores ao prescrito, mas, geralmente, seguiam na íntegra as resoluções governamentais.

---

<sup>41</sup> Referência pejorativa ao brindes natalinos oferecidos pela Empresa.

Neste novo acordo, foi também acertada a possibilidade de fusão da lista de senioridade<sup>42</sup> dos pilotos da VARIG e da Cruzeiro. A Cruzeiro do Sul era uma companhia de aviação que havia sido adquirida pela VARIG ainda na década de 70, sendo que com o acordo se oficializava a reserva de lugares aos pilotos da mesma, caso a fusão de quadros efetivamente viesse a acontecer. Garantiu-se também a lista de senioridade para os co-pilotos, que não tinham o seu ordenamento garantido, e a estruturação básica da carreira dos mesmos. A APVAR ganhou o direito de obrigatoriamente participar das juntas técnicas e disciplinares envolvendo seus associados<sup>43</sup>. Definiu-se, ainda, o processo eleitoral para a designação das chefias de equipamento, onde dos três candidatos mais votados a empresa escolheria um. Finalmente, ficaram estabelecidos instrumentos de complementação salarial para os pilotos que ficassem temporariamente afastados da atividade por doença ou acidente. Em 1984 a APVAR possuía 993 sócios, e consolidava avanços significativos para os pilotos da VARIG.

No final de abril e começo de maio de 1985, o Sindicato Nacional dos Aeronautas decretou greve com integral apoio da APVAR. O dissídio coletivo da categoria, negociado a partir de dezembro do ano anterior, ainda não fora acordado, tendo sido remetido para julgamento pelo Tribunal Superior do Trabalho. Devido à morosidade do processo, a categoria resolveu parar, pressionando assim o TST. Esperou-se por um ambiente de maior estabilidade política no Brasil, de forma que o movimento só foi executado em 1º de maio, após a declaração oficial da morte do presidente eleito, Sr. Tancredo Neves, em 21 de abril e a posse do vice, Sr. José Sarney, para a Presidência da República. A greve durou três dias e contou com piquetes nos principais aeroportos das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. A Varig reagiu e com a colaboração do Ministério da Aeronáutica estruturou a chamada *Operação Ícaro*, estratégias que

---

<sup>42</sup> Senioridade é o nome dado a uma relação que determina a posição de antigüidade dos pilotos no quadro funcional da Empresa.

<sup>43</sup> Juntas são processos de julgamento, onde o réu, no caso um piloto, é acusado por um delito de ordem disciplinar ou é avaliado por problemas no desempenho técnico.

visavam transportar tripulações dispostas a aderir ao movimento em aviões AVRO de transporte militar, que decolavam de bases aéreas com todas as luzes apagadas, pousando nos aeroportos cercados pelos grevistas. Assim parte das aeronaves da VARIG poderia decolar, enfraquecendo o movimento. Tentou-se também iniciar alguns vôos da Companhia a partir de Porto Alegre, aproveitando-se da disponibilidade de tripulações que residiam nesta cidade, e do fato do Aeroporto Salgado Filho não estar cercado pelos manifestantes. A Operação Ícaro acabou fracassando e o TST rapidamente julgou o dissídio da categoria.

Durante o ano de 1986, foi feito um adendo ao acordo de 1984, em que uma nova estrutura salarial foi proposta e aceita com reajustes acima dos acordados com o sindicato no processo de dissídio coletivo. Esta tabela salarial foi negociada e apresentada em assembléias da APVAR antes da sua homologação. Outro ponto acordado foi o pagamento do adicional de trinta por cento do ordenado básico para checadores<sup>44</sup> e vinte e cinco por cento para os instrutores. Antes do acordo de 1986, os instrutores eram chamados de tarefeiros, ou seja, só recebiam adicional quando estavam efetivamente ministrando instrução de vôo. Foi criado também um adicional de pousos. Foi também instituída uma gratificação adicional, de forma que acima do quadragésimo pouso do mês o piloto receberia um adicional fixo de um por cento de ordenado básico para cada operação subsequente. Este adicional salarial visava recompensar financeiramente os pilotos que operavam na desgastante malha de vôos domésticos caracterizada por etapas de curta duração, muitos pousos, poucas folgas e muitos pernoites fora da base contratual. Vale notar que a VARIG passava por um período de forte expansão, onde se contratavam e treinavam-se muitos pilotos. Estes condicionantes favoreceram as negociações privilegiando a atuação da APVAR.

Em dezembro de 1987, a APVAR novamente em apoio ao SNA decidiu em assembléia pela paralisação de seus pilotos. O movimento que durou dois dias e tinha hora certa para terminar, foi de uma certa maneira tolerada pelas empresas

---

<sup>44</sup> Checador é nome do cargo dado ao piloto que examina, durante um vôo ou no simulador de vôo, a proficiência técnica operacional da tripulação, com vistas à obtenção ou renovação das licenças de vôo e dos certificados de habilitação técnica.

aéreas, que com a greve conseguiram permissão junto ao governo para aplicar reajuste nas passagens aéreas, alegando assim possibilidade de reajustar os salários da categoria em processo de dissídio coletivo. As companhias de aviação conseguiram também a supressão do depósito compulsório para a compra de passagens internacionais.

Vivia-se no período histórico do governo Sarney, repleto de planos econômicos e de congelamentos. As tarifas e preços eram controlados, tendo o país declarado moratória unilateral ao FMI. A falta de dólares por parte do governo brasileiro fomentou políticas de desestímulo as viagens internacionais, e o depósito compulsório sobre os bilhetes era uma delas. Esta medida prejudicava, em especial, a VARIG, detentora majoritária do tráfego aéreo internacional. O movimento grevista havia sido benéfico para as empresas aéreas, influenciando positivamente a disposição coletiva dos pilotos da VARIG quanto as suas ações reivindicativas.

No carnaval de 1988, o Sindicato Nacional dos Aeronautas decretou uma nova greve. Desta vez, pelo cumprimento imediato da convenção coletiva de trabalho, que as empresas assinaram, mas não estavam cumprindo. Neste período o Supremo Tribunal do Trabalho estava em recesso, de forma que os termos do julgamento do dissídio coletivo só iriam ser publicados no Diário Oficial da União em março. Houve divergência entre o posicionamento da APVAR e o SNA. Os pilotos da VARIG, a contragosto, seguiram a orientação do Sindicato optando pela greve.

A convenção coletiva de 1988 foi a maior conquista da categoria de aeronautas no contexto da aviação civil brasileira; nela foi acordado o pagamento dobrado das programações efetuadas em domingos e feriados nacionais, sendo que se noturnas, o pagamento seria em dobro mais uma vez. Esta forma de suplementação pecuniária refletia o reconhecimento do ônus sofrido pelos aeronautas no afastamento de suas famílias, e ocorreria toda a vez que a Companhia não conseguisse programar uma folga compensatória. Assim a categoria que em 1984 através da Regulamentação Profissional do Aeronauta,

votada no Congresso Nacional e ratificada pelo Presidente da República, havia adquirido o direito mínimo de oito folgas mensais, tinha a partir deste momento a possibilidade de um maior período de descanso, situação fundamental diante das características de ordem orgânica e social da profissão. Antes da regulamentação de 1984, os aeronautas brasileiros tinham o direito somente a quatro folgas mensais. Na convenção coletiva foi também oficializado o pagamento das horas de trabalho na condição de tripulante de reserva no aeroporto e de sobreaviso na residência. Os regulamentos referentes às diárias de alimentação foram regulamentados, como horários e valores de pagamento para café da manhã, almoço, jantar e ceia.

Estes foram os principais pontos negociados na convenção coletiva de 1987 com validade de dois anos que foram renovados na sua íntegra até novembro de 2000. A partir de dezembro de 2000, as empresas aéreas, com exceção da VARIG, RIO SUL e Nordeste, negociaram com o SNA alterações na convenção coletiva, de forma que os domingos trabalhados iriam ser remunerados unicamente em dobro, e não mais em triplo no período noturno. Em contrapartida, a compensação do domingo trabalhado só poderia ocorrer em outro domingo num prazo de até 90 dias após a execução da programação de vôo. A APVAR não achou vantajosa esta mudança e conseguiu manter a Convenção coletiva original para todas as empresas do grupo VARIG. A experiência mostrou que o sindicato patronal estava equivocado, e que a nova metodologia de compensação de folgas era mais benéfica para os aeronautas. Neste quesito, os tripulantes da VARIG acabaram prejudicados.

A greve dos aeronautas brasileiros, ocorrida no Carnaval de 1988, teve como conseqüência imediata a demissão de 22 pilotos da VARIG. Em assembléias realizadas na APVAR, os seus pilotos decidiram acabar com o movimento. Estas demissões acabaram por desmobilizar o grupo de pilotos que ficou parcialmente desarticulado. A VARIG mandou cancelar o desconto em folha de pagamento das mensalidades da Associação. Ao contrário da mensalidade sindical, cujo desconto é obrigatório, a Empresa concedia este benefício de forma



voluntária para a APVAR. Carnês foram confeccionados e menos de um por cento dos associados ficou inadimplente.

Imediatamente, por meio de assembléias da APVAR, ficou decidido que todos os associados contribuiriam com o pagamento do salário dos pilotos da VARIG demitidos, até que os mesmos fossem reintegrados. Durante uma década os associados se cotizaram, sustendo os demitidos de uma greve promovida pelo Sindicato. Este foi mais um elemento que contribuiu negativamente na legitimidade de representação do SNA, pois a Associação, contrária a greve, subsidiou os pilotos demitidos em movimento capitaneado pelo Sindicato. Com exceção do presidente do Sindicato, todos os pilotos da VARIG acabaram sendo reintegrados, paulatinamente, mediante exaustivo processo de negociação, finalizado após uma década.

A greve de 1988 possibilitou aos pilotos da VARIG uma inserção global relativa ao mercado de trabalho. Isto significa que os pilotos demitidos procuraram emprego no exterior, conseguindo colocação na TAG em Angola, na AIR LINGUS na Irlanda e nas ilhas de Malta e Madeira. Esta prática rompeu com um preceito cultural bastante arraigado entre o grupo de vôo, no qual não se era somente piloto, e sim, piloto da VARIG. Assim, em momentos posteriores, como as crises econômicas pela qual a VARIG passou em 1994 e 1999, com redução de frota e sobra de mão-de-obra, muitos pilotos tiveram licenças sem vencimentos concedidas, tendo ido trabalhar temporariamente na Coreia, Taiwan, Singapura e Holanda.

Os reveses reivindicativos sofridos pelos pilotos da VARIG, em consequência da greve de 1988, foram parcialmente minorados com a parada da instrução ocorrida em 1989. Neste ano ocorreu um dos mais famosos acidentes da aviação civil brasileira, a queda de um Boeing 737/200, sob a responsabilidade do Comandante Garcez. Questionava-se o programa de treinamento ministrado pela Empresa em virtude das características do acidente. Existia também o crescimento acentuado da Companhia, obrigando as tripulações a exercerem atividades a bordo nos limites da legislação e no atraso na concessão de férias.

Por lei, por causa do desgaste orgânico da profissão, os aeronautas são obrigados a tirar trinta dias anuais de férias. Não podem negociá-la, em termos financeiros, com os empregadores. O acidente envolvendo uma aeronave da Companhia foi o motivo causador das ações reivindicativas de maior espectro.

O movimento pela parada de instrução durou aproximadamente seis meses, numa realidade de crescente antagonismo entre a APVAR e a Empresa. Em março de 1991, sob a forma de represália, a Companhia contratou 23 comandantes oriundos da Transbrasil, VASP, Força Aérea e ex-pilotos da própria VARIG. A empresa alegou falta de co-pilotos em condições para serem promovidos à condição de comandante. O grupo de co-pilotos foi severamente prejudicado quanto às promoções. Politicamente, a APVAR sofreu uma derrota, pois não conseguiu mobilizar o grupo de pilotos. A instrução de vôo foi retomada, as férias foram regularizadas e novos procedimentos de instrução de vôo foram introduzidos, no entanto, houve irreparável prejuízo corporativo com relação às admissões não balizadas nos conceitos de antiguidade preconizados pela lista de senioridade da empresa.

Ainda em 1991, sem a participação da APVAR, foi elaborada uma nova estrutura salarial visando diferenciar mais acentuadamente os salários dos comandantes mais antigos para os mais novos. Este movimento contou com a reivindicação de um grupo de pilotos antigos que isoladamente procurou a presidência da empresa e a Diretoria de Operações. A nova tabela privilegiou preferencialmente o tempo na função, de tal forma que pilotos com 30 anos de comando tinham adicionais de até cento e cinquenta por cento sobre o ordenado básico. Os comandantes de Electra, da ponte aérea, eram os mais novos da Companhia. Entretanto, devido ao elevado número de pousos e horas de vôo, acabavam recebendo salários muitas vezes maiores do que os antigos comandantes do Boeing 747. Este equipamento era o último na lista de promoções da Companhia.

Esta iniciativa isolada acabou privilegiando um pequeno grupo em detrimento da maioria dos pilotos. A falta da participação institucional da APVAR

se fez sentir na medida que houve outra inversão salarial, ou seja, uma grande diferença salarial agora invertida, os mais antigos ganhando proporcionalmente muito mais que os mais novos. Os co-pilotos da rede aérea internacional, os CP3, não tiveram reajuste, ficando o seu ordenado igual aos co-pilotos da rede aérea nacional, os CP2. Esta distorção só seria corrigida em 1992 quando os CP3 conseguiram um reajuste diferenciado de 4,5%.

Em 1992, pela primeira vez, a APVAR fez uso da imprensa em geral na consecução de objetivos. Publicou nos principais jornais das cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre a Campanha “Dois é melhor que um”. Nesta época a empresa mostrou disposição para alterar a composição das tripulações dos vôos internacionais, reduzindo de dois para um o número de comandantes a bordo. A APVAR então, recorrendo à mídia e enaltecendo a VARIG nos padrões de segurança de vôo acabou abortando o processo. Assim as gestões da empresa junto ao DAC e ao governo federal para alteração da legislação vigente, acabaram não se efetivando.

O compromisso com a segurança de vôo sempre foi uma constante na APVAR, e ainda em 15 de outubro de 1992 em reunião que contou com toda Administração da Empresa e Diretoria da APVAR, a entidade conseguiu a sua participação junto ao GIPAR, Grupo de Investigação e Prevenção de Acidentes Aéreos. A empresa sempre considerou a possibilidade do uso político por parte da APVAR com relação às informações colhidas nas investigações de incidentes e acidentes aéreos, relutando em permitir que a APVAR participasse do processo. A Associação representando o interesse dos pilotos, assumiu o compromisso eminentemente técnico relativo a sua participação no GIPAR. O SNA havia obtido a participação na comissão de investigação de acidentes, autorizada pelo Departamento de Aviação Civil, em 1989. O participante da APVAR atuaria exclusivamente em eventuais acidentes com aeronaves da VARIG.

Em 1993, a Entidade percebeu a importância de se inserir no contexto da política nacional. Assim a Associação em parceria com o DIAP, Departamento Intersindical de Apoio e a OBERÉ lançaram o livro “A cabeça do Congresso”.

Neste trabalho o desempenho individual de cada parlamentar da Constituinte de 1988 foi publicado de acordo com a avaliação do DIAP. A diretoria da APVAR passou então uma semana em Brasília, distribuindo cópias do livro para todos os gabinetes de senadores e deputados. Os cem congressistas considerados como os maiores formadores de opinião das duas casas no período, receberam pessoalmente “A Cabeça do Congresso”. Desta forma, parlamentares como Pedro Simon, Antônio Carlos Magalhães e Roberto Freire travaram contato pessoal com os representantes da APVAR. Esta foi a primeira operação oficial de *lobby* promovida pela Associação.

Ainda em outubro de 1993, a APVAR contratou os serviços da Simat, Helliessen & Eichener (SH&E), empresa de consultoria conhecida em âmbito internacional, para auditar a situação financeira da VARIG e apontar soluções. A Associação gastou com este trabalho de auditoria e consultoria a importância de U\$\$ 500.000,00 (Quinhentos mil dólares) totalmente suportada por seus associados. O estudo foi realizado de acordo com o método adotado pela United Airlines conhecido por EBO – *Employee Buy-Out* – processo no qual os funcionários adquiririam parte das ações da empresa. Com o diagnóstico da grave situação financeira em que se encontrava a Empresa, a SH&E e o Banco Chase propuseram a implantação de um amplo contrato coletivo, no qual os funcionários da VARIG negociariam alterações nas regras de trabalho visando aumentar a produtividade com a suspensão temporária de alguns itens sociais e econômicos constantes na convenção coletiva dos aeronautas e aeroviários. Em contrapartida, os funcionários seriam portadores de ações ordinárias da Empresa adquiridas com recursos do FGTS e das concessões trabalhistas. Os funcionários teriam também o direito de representação no conselho de administração da VARIG. Este plano capitalizaria a Empresa e promoveria um maior engajamento produtivo por parte dos seus funcionários. Efetivamente, os funcionários passariam a compartilhar a propriedade da Companhia, pois como unicamente beneficiários da Fundação Ruben Berta a percepção de posse era equivocada.

Como consequência dos resultados do relatório da SH&E, a APVAR iniciou um processo reivindicativo objetivando a implementação do plano. Este

movimento contou com o apoio dos Sindicatos dos Aeronautas e Aeroviários<sup>45</sup> juntamente com as Associações de Mecânicos de Vôo e Comissários. A Direção da Empresa não aceitou os termos e minimizou o diagnóstico apresentado. Sua única concessão oficial foi a alteração parcial dos regulamentos que disciplinavam o ingresso de funcionários ao Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta. O plano de capitalização da VARIG, apresentado pela APVAR, foi extremamente avançado para a época, tanto que o Governo só autorizaria o uso do FGTS para compras de ações sete anos depois, e unicamente, na Petrobrás e Vale do Rio Doce.

Os resultados da consultoria contratada foram oficialmente apresentados, durante as assembléias da APVAR, em fevereiro de 1994. Uma semana depois, o apresentador Cid Moreira fez a abertura do Jornal Nacional, programa veiculado pela Rede Globo, anunciando que a VARIG iria renegociar todos os contratos de *leasing* de seus aviões. O relatório da SH&E apontava que os valores do arrendamento das aeronaves da VARIG estavam acima da média do mercado. A Empresa, que havia contratado consultoria própria após a iniciativa da APVAR, iniciou processo de reestruturação, reduzindo sua frota em algumas unidades. Simultaneamente, realizou gestões junto ao BNDES pleiteando dois empréstimos sucessivos de U\$\$ 144 e U\$\$126 milhões de dólares, recursos estes que seriam utilizados no reescalonamento da dívida junto ao Eximbank e na demissão de pessoal. A APVAR intercedeu junto ao Governo Federal, conseguindo que o SNA e o sindicato dos aeroviários formassem uma comissão estabelecendo critérios para as demissões. Aproximadamente 2.600 funcionários foram demitidos. A posição da APVAR, contrária a decisões unilaterais por parte da Empresa, foi acatada, de forma que nenhum piloto foi demitido no processo. Desta forma, tornando público os resultados da consultoria, a APVAR acabou influenciando na adoção de medidas saneadoras por parte da VARIG.

No final de 1994, ocorreu a reativação da Câmara Setorial para aviação civil, por ordem do então presidente Itamar Franco, fórum pelo qual, governo,

---

<sup>45</sup> Aeroviários fazem parte de uma categoria profissional composta por todos os funcionários de empresas aéreas que não são tripulantes. São os atendentes de público nos aeroportos, as equipes de manutenção de aeronaves, o pessoal administrativo, entre outros.

trabalhadores e empresários do setor reuniram-se na solução de problemas comuns. A APVAR atuou decisivamente junto ao Presidente da República, demonstrando a importância estratégica da aviação civil. Na convenção coletiva deste ano, o SNA conseguiu repor todas as perdas inflacionárias, agregando aos salários um adicional de produtividade. O processo de negociação foi amparado pela mobilização exclusiva dos pilotos da VARIG, que conseguiram por meio da APVAR, um adicional extra de 9% para os comandantes dos vôos nacionais e 4,5% para os co-pilotos em geral. O único revés sofrido pela Associação no período foi a suspensão do pagamento da gratificação correspondente a 25% do ordenado aos instrutores. A conquista conseguida em 1986 foi perdida sem a devida mobilização do grupo e da diretoria da APVAR. A partir daquela data, os instrutores só receberiam adicionais quando estivessem realmente ministrando instrução.

Em 1995, a APVAR conseguiu abortar projeto da Diretoria de Operações conhecido por *Mixed Fleet Operation*, pelo qual, o mesmo grupo de pilotos operaria conjuntamente os Boeing 737/200 e os 737/300 com redução de quadro e risco para a segurança de vôo, haja vista, as diferenças técnicas entre as duas aeronaves. A Associação consolidou ainda um processo para aquisição de ações ordinárias com direito a voto da VARIG, de forma que em 1999 ela possuía aproximadamente 0,5% das mesmas.

O dissídio coletivo da categoria, em 1996, foi remetido para julgamento pelo TST, que arbitrou a reposição de 10 por cento para pagamento apenas em meados de 1997. No plano da Empresa, a APVAR acordou uma nova estrutura salarial com expressivos ganhos. Mais uma vez a Associação conseguia condições diferenciadas para os pilotos da VARIG, negociando no plano da Empresa e sem a participação do SNA.

A Associação atuou na manutenção das cláusulas sociais presentes na Convenção coletiva dos aeronautas, no ano de 1998. Estes benefícios foram adquiridos em 1988 e vinham sendo renovados a cada dois anos. Entretanto o Sindicato das Empresas de Aviação, SNEA, insistia em extingui-los, alegando

necessidade de cortes nos custos, numa conjuntura de crescente desregulamentação do transporte aéreo brasileiro. Por meio de uma Operação Não Colaboração e de uma nova estratégia conhecida por Paradas Progressivas de Alerta, discutida em Assembléia da APVAR, ficou decidido que em determinados dias da semana e de forma progressiva todos os vôos sofreriam atrasos na primeira decolagem de cada tripulação. Na primeira semana esperavam-se cinco minutos, na segunda dez, na terceira quinze, e assim sucessivamente. Não foi necessário atingir os quinze minutos, e o sindicato patronal recuou e as cláusulas sociais foram mantidas, entretanto, não houve reajuste salarial. Os pilotos da VARIG, unidos através da APVAR, conseguiram a manutenção dos benefícios sociais para todos os aeronautas brasileiros, apesar de não haver ocorrido engajamento no movimento das Paradas Progressivas por parte dos pilotos das outras companhias aéreas.

No início de 1999, o Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, iniciou um segundo mandato sinalizando variações na política cambial. Com a saída de Gustavo Franco assumiu Francisco Lopes na Presidência do Banco Central. O mercado reagiu apostando contra o Real. O Governo adotou o regime de câmbio flutuante, cuja consequência imediata foi a desvalorização em mais de 40 por cento no valor do Real frente ao Dólar. A VARIG foi severamente atingida. O aumento em Reais nas tarifas internacionais inibiu o consumo, evidenciando o desequilíbrio financeiro pelo qual a Companhia já vinha passando.

A maior empresa aérea brasileira reestruturou suas atividades, cancelando rotas e frequências, tendo que retirar de operação 12 aviões de sua frota, no caso cinco Boeing 747, quatro DC-10 e três Boeing 737/200. Como consequência imediata a Empresa teve que aposentar ou colocar de licença não remunerada 152 pilotos. A APVAR enfrentou doloroso processo de negociação com relação aos desligamentos prematuros dos pilotos aposentáveis com mais de 55 anos de idade e as licenças sem vencimentos dos co-pilotos com menor tempo de Companhia, de acordo com os critérios da Convenção Coletiva. Seguindo a tradição iniciada com a greve de 1988, a de não abandonar os seus associados que eventualmente sejam demitidos em movimentos reivindicatórios ou por

redução de força de trabalho, a APVAR, após decisão em assembléia, decidiu pagar auxílio-pecuniário para os co-pilotos desligados. Ficou decidido ainda que os mesmos pagariam para a Associação o empréstimo contratado em prestações corrigidas de acordo com os aumentos salariais conseguidos pela categoria, após o retorno à VARIG.

Alguns pilotos não atingidos pelos cortes decidiram também solicitar licenças não remuneradas e arranjam contratos temporários na Holanda onde foram pilotar aeronaves Boeing 737/300 numa companhia chamada Transavia. Outros passaram por processos seletivos na Korean Air Lines, pleiteando contratos provisórios para operar aeronaves MD-11.

Enquanto que em 1998, o discurso oficial do governo brasileiro em relação às empresas de aviação foi pautado pelo aprofundamento da desregulamentação e competição no setor, em 1999, falou-se de fusões e aquisições de um setor com sérios problemas financeiros. O discurso da livre concorrência sem limites foi parcialmente abrandado, embora a imprensa tivesse abordado com intensidade temas como “Céus abertos” e liberação da aviação de cabotagem. O Secretário de Transportes dos Estados Unidos, em visita ao Brasil, insistiu na adoção da política de “Céus Abertos” entre os dois países, que nada mais é do que a total liberdade no número de freqüências adotadas entre destinos, por companhia aérea.

A APVAR, atenta à política nacional de aviação civil, coletou informações junto à Divisão Antitruste do Departamento de Justiça dos Estados Unidos sobre fusões, quebra da livre concorrência e práticas monopolísticas na atividade de aviação daquele país. Descobriu que empresas de aviação americanas estavam sendo processadas pelo governo por concorrência desleal, em que se aumenta o número de freqüências e reduz-se o valor das tarifas para determinadas localidades, como forma de retirar do mercado empresas concorrentes. Quando os objetivos são atingidos, aumenta-se novamente a tarifa, reduzindo-se o número de vôos. Com estas informações, a APVAR procura alertar as



autoridades brasileiras sobre o risco de políticas de “Céus Abertos”<sup>46</sup> e cabotagem<sup>47</sup>, em que só num primeiro momento o consumidor é beneficiado com a redução de tarifas e incremento na qualidade do serviço prestado. Tão logo a concorrência é retirada, e uma situação de monopólio é consolidada, os preços são majorados e a oferta de vôos é reduzida.

O pioneirismo da APVAR se fez presente, mais uma vez, em relação às políticas de aviação civil. As considerações sobre fusões, monopólio, cabotagem, dumping e “Céus Abertos”, com o Governo Federal, englobavam todos os aspectos envolvidos na regulação do transporte aéreo. No entanto, o Estado brasileiro, insensível às demandas do setor, e aos posicionamentos da APVAR, primou pela formulação de políticas contraditórias.

Com o início das negociações relativas à Convenção coletiva dos aeronautas durante o mês de dezembro de 1999, a APVAR organizou uma equipe para auxiliar e acompanhar o Sindicato. Durante todo o processo, que contou com várias reuniões de negociação, não se conseguiu evoluir para um índice superior a quatro por cento. O sindicato patronal manteve-se inflexível, e a categoria dos aeronautas não esboçou qualquer reação. Apenas os pilotos da VARIG, associados à APVAR esboçaram reação. Mais uma vez, por meio de processo deliberativo discutido conjuntamente com os seus associados, a APVAR decidiu seqüencialmente em várias Assembléias pelo cumprimento rigoroso da Regulamentação do Aeronauta, pela adoção de uma “Operação Não Colaboração”<sup>48</sup>, e finalmente pela utilização do procedimento das “Paradas Progressivas”, movimento este com características inovadas em relação ao efetuado em 1998. Além do retardo nas primeiras decolagens efetuadas todas as semanas das dezoito horas das quintas feiras até as dezoito horas das sextas feiras, houve num momento posterior, um planejamento para atrasos sucessivos

---

<sup>46</sup> “Céus Abertos” é o nome dado aos acordos bilaterais entre países, dispendo sobre a possibilidade ilimitada de vôos recíprocos. A não existência de políticas reguladoras neste tipo de acordo pode propiciar o aparecimento de práticas predatórias como o dumping e a concorrência desleal.

<sup>47</sup> Cabotagem é o nome dado à conexão de trechos domésticos, com direito ao embarque e desembarque de passageiros e carga, por parte de empresas estrangeiras.

<sup>48</sup> *Operação Não Colaboração* é basicamente igual à denominada *Operação Padrão*, já explicitada neste trabalho.

nas apresentações dos pilotos nos aeroportos, processo este implantado em janeiro de 2000.

A VARIG negociou com os seus pilotos e ofereceu um abono equivalente a trinta por cento do salário para cada funcionário da Companhia, limitado a 1.500,00 reais. A proposta foi rejeitada pelos pilotos, e em nova negociação, a Empresa ofereceu seis por cento de reajuste para todos os funcionários a partir de maio de 2000, juntamente com o acréscimo de cinco por cento no valor das diárias de alimentação. A APVAR insistiu na manutenção da data base da categoria para a inclusão do reajuste, que é em dezembro, mas a proposta final da Empresa foi fevereiro. Os pilotos em Assembléias ocorridas no final de janeiro acabam concordando. Conseguiram em seus vencimentos um diferencial de reajuste não conquistado pelos funcionários de outras Companhias aéreas, juntamente com a assinatura de um protocolo de intenções para a resolução de problemas mais abrangentes como o quadro de carreira e a formulação de um acordo coletivo de trabalho.

Em 2000, o Presidente da VARIG foi afastado da Empresa, e substituído pelo ex-ministro, e ex-presidente da Embraer e Petrobrás Ozires Silva. A Fundação Ruben Berta reforça a imagem de proprietária da VARIG e das outras empresas do grupo. A VARIG passou a ser referenciada como uma das empresas da *holding*, e não mais como o principal agente do grupo. Priorizou-se a otimização da imagem das outras empresas do grupo, em especial, das empresas de aviação Rio Sul e Nordeste. Estas passaram a ser percebidas como empresas saudáveis e enxutas, enquanto a VARIG carregava um histórico de dívidas que beirava a insolvência. O que não era explicitado é que a VARIG suportava inúmeros custos das outras empresas como parte da manutenção, infraestrutura aeroportuária e até mesmo pessoal.

Paulatinamente, a VARIG foi recompondo a sua frota com a chegada de novas aeronaves de forma que os pilotos afastados retornam à Companhia durante o ano de 2000. Em agosto, a Associação contrata prestação de serviços profissionais para elaboração de Projeto denominado Associados: Diagnóstico da

Relação Funcionário – Empresa e Associado - Associação, com a Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A pesquisa objetivava um melhor conhecimento das demandas e necessidades dos associados por parte da diretoria, como forma de implementar políticas que promovessem um maior engajamento da coletividade nas ações da APVAR.

Durante o Dissídio Coletivo dos aeronautas, em dezembro, a APVAR negociou diretamente com a VARIG e os Curadores da Fundação Ruben Berta um índice de reposição inflacionária de cinco por cento. Não houve necessidade de aplicação de qualquer movimento reivindicativo. Este índice acabou balizando toda a indústria que acordou posteriormente com o SNA o mesmo valor. Os aeronautas do grupo VARIG renovaram as cláusulas sociais mantendo as mesmas condições de trabalho. Neste ano, a APVAR possuía aproximadamente 1500 associados.

Durante o mês de março de 2001, a chapa Mais APVAR vence as eleições com 56,37 por cento dos votos válidos. A chapa Participação, que representava a situação, tinha como foco de campanha a denominada Lista Única de Senioridade. De acordo com este projeto as empresas de aviação pertencentes à Fundação teriam um quadro de acesso único, evitando que pilotos com menos tempo de empresa na Rio Sul e Nordeste fossem promovidos para a função de comandante em primeiro lugar. Desta forma evitava-se que pilotos mais antigos, trabalhando na VARIG, fossem preteridos. Enquanto a VARIG absorvia todos os efeitos da crise financeira do grupo econômico, as demais empresas de aviação cresciam recebendo mais aeronaves. Apesar das resistências da VARIG, as negociações prosseguiram. No entanto, praticamente todos os critérios para a confecção de um quadro de acesso único esbarravam na resistência dos pilotos da Rio Sul, Nordeste e dos co-pilotos da VARIG que operavam nas linhas nacionais. No caso de uma lista única muitos pilotos da Rio Sul e Nordeste seriam ordenados na frente destes. Por outro lado, os co-pilotos da VARIG mais antigos, trabalhando nas rotas internacionais, seriam promovidos para a função de comandante antes dos pilotos das duas outras empresas.

O conflito de interesses favoreceu a chapa MAIS APVAR que durante a campanha prometeu que aviões com mais de 70 lugares seriam operados exclusivamente por pilotos da VARIG. A proposta era impraticável em termos trabalhistas. Implicaria que todos os pilotos da Rio Sul e Nordeste que operassem os Boeings 737, aeronaves com mais de setenta lugares, ficassem sem emprego. No entanto, muitos pilotos acreditaram na possibilidade de rápida ascensão profissional, votando em prol de interesses de difícil consecução. Apoiaram a oposição enquanto a situação insistia numa campanha legitimada pela credibilidade do possível. A chapa Participação também privilegiou a estruturação dos principais cargos de diretoria com pessoas experimentadas nos trâmites burocráticos e de negociação na VARIG, mas que não possuíam necessariamente qualidades de empatia e carisma com todo o grupo de pilotos. Existia também um desgaste natural da situação que nos últimos dez anos estivera oitenta na direção da APVAR. Mesmo assim, a chapa Mais APVAR venceu com pequena margem de votos. Seus integrantes eram majoritariamente inexperientes e sem passado político nas relações de trabalho.

A posse da nova Diretoria, em maio, significou uma mudança nas estratégias de negociação e de ação da APVAR em relação à Empresa. A associação criou um Comitê de Relações Industriais, a exemplo das associações de pilotos americanas, e priorizou junto a VARIG a formulação de um abrangente contrato coletivo de trabalho. A APVAR esperava negociar com a VARIG sem a homologação obrigatória do SNA. Parecia ignorar que qualquer negociação, de acordo com a CLT, sem a homologação do Sindicato, não teria validade legal e poderia ser suspensa a qualquer momento a exemplo do *Acordo de Oitenta*. No plano interno, a Associação passou a demitir paulatinamente todos os funcionários, contratando a maioria dos novos empregados com salários e condições de trabalho inferiores aos antigos.

Estes procedimentos contaram com a reação de alguns pilotos que percebiam nas ações da APVAR uma estratégia suicida de conflito com a VARIG. A Associação oficializava as divergências internas e precarizava as condições de trabalho de seus funcionários, enquanto negociava com a Empresa um novo

Contrato Coletivo de Trabalho. Os pilotos mais destacados nas críticas da direção associativa acabaram sendo enquadrados no Conselho de Ética da APVAR, interpelados judicialmente e processados por um dos diretores. Não foram condenados em nenhum processo.

O seqüestro a derrubada de quatro aeronaves, ocorrida em Onze de Setembro de 2001, nos Estados Unidos, alterou significativamente a conjuntura da aviação civil mundial. A retração no setor promoveu concordatas e falências. Bilhões de dólares foram injetados em companhias em dificuldades tanto na Europa com nos Estados Unidos. No Brasil, os problemas financeiros da VARIG e VASP aumentaram, a Transbrasil faliu e a TAM teve que conviver com expressivos prejuízos no ano de 2002.

Em dezembro, a APVAR planejou uma nova Operação Padrão, desta vez denominada Movimento de Ação Industrial, diante do insucesso nas negociações pela formulação do Acordo Coletivo de Trabalho e devido uma nova redução de pilotos exclusivamente na VARIG. A Associação argumentava que as dispensas deveriam ocorrer também na Rio-Sul e Nordeste. A VARIG não concordou e propôs que cinquenta pilotos recém contratados optassem por uma licença temporária não remunerada. Diante do impasse, a Associação imprimiu uma cartilha que discriminava todos os procedimentos que deveriam ser realizados pelos pilotos com o intuito de dificultar a logística operacional da Companhia. Ação Industrial era um movimento contra a política administrativa da Empresa, que estava infligindo perdas às condições de trabalho e remuneração dos pilotos da VARIG (Manual de Ação Industrial, 2001, p.03).

O Manual de Ação Industrial oficializou o ambiente de confronto e antagonismo entre a APVAR e a VARIG. Ao atacar a Companhia publicamente a Diretoria associativa desconsiderava o passado de negociação propositiva que em vários momentos balizou os acordos para toda a categoria profissional. Ignorou o contexto do mercado de trabalho, em crise mundial, e que os pilotos da VARIG possuíam as melhores condições de trabalho e remuneração no Brasil. O Manual também preconizava que os pilotos com cargos administrativos deveriam

renunciar. Tal fato não ocorreu, provocando conflitos e acusações entre o grupo de pilotos.

O Internotam 021/02, informativo digital da APVAR, do dia primeiro de fevereiro de 2002 comparava uma circular da Diretoria de Operações com o trabalho de Goebbels intitulado “A Arquitetura da Destruição”. O Diretor de Operações da VARIG, de ascendência judaica, fora comparado com o Ministro da Propaganda nazista. O resultado foi imediato. A maior parte da diretoria da Associação foi demitida. Paulatinamente, vários pilotos também perderam seus empregos sob a acusação de estarem engajados no Movimento de Ação Industrial. Até meados de 2002, aproximadamente 30 pilotos foram demitidos. Todas as demissões, sem a necessária comprovação e o inquérito administrativo inerente, foram por justa causa. A VARIG, a exemplo do que fizera em 1988, mandou cancelar o desconto em folha de pagamento da mensalidade da APVAR. A inadimplência de vários associados começou a abalar a estrutura financeira da Instituição. A mensalidade havia aumentado em quase dez vezes em virtude de novas políticas de gastos e da necessidade de cotização entre os associados no sustento dos pilotos demitidos. Neste contexto, os associados começaram a sair da APVAR.

A Associação, ao contrário da greve de 1988, decidiu agravar a situação de conflito. A Entidade publicou e distribuiu para os associados o segundo volume do Manual de Ação Industrial, aprofundando as diretrizes da Operação Padrão. Inconformados com as demissões, o grupo de pilotos apoiou as políticas reivindicativas da Associação, no entanto, não se engajou efetivamente na adoção dos procedimentos previstos no Manual. A conjuntura da aviação civil no período posterior aos ataques terroristas de onze de setembro, com expressiva sobra de pilotos na VARIG e o temor de demissões, desestimulava ações mais aguerridas no campo das operações de vôo da Empresa. No campo político, no entanto, a situação era de confronto. O Presidente da VARIG, Ozires Silva, e o Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Ruben Berta, Iutaca Ynagauwa, agendaram reuniões com os pilotos no Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre. Nos três eventos Ozires Silva disse que a Empresa não mais

reconhecia a APVAR como entidade representativa dos pilotos. Como conseqüência, mais de noventa e sete por cento dos presentes as reuniões se levantou, abandonando o ambiente. Só no Rio de Janeiro havia mais de seiscentos pilotos.

No segundo semestre, o novo Presidente da VARIG, Arnim Lore, mandou demitir aproximadamente mais trinta pilotos. Desta vez a Empresa utilizou o recurso da demissão imotivada, quitando os débitos trabalhistas. Em dezembro, todas as negociações relativas à Convenção Coletiva foram realizadas entre o sindicato patronal, a VARIG e o SNA. A APVAR, entidade não mais reconhecida pela VARIG, não pôde participar.

O ano de 2003 marcou uma nova fase de atuação por parte da Associação. A Entidade foi um ator relevante nos eventos que nortearam as ações contrárias à união de ativos entre a VARIG e a TAM<sup>49</sup>. Uma trégua não declarada foi estabelecida com a VARIG e a FRB. Procedimentos de mobilização e reivindicação foram implementados. Questionou-se intensivamente o Governo Federal, que de uma visão de completa liberalização do setor, a partir dos anos noventa, cujo resultado foi a insolvência das companhias aéreas, sinalizou com políticas de monopólio e fusão entre as duas maiores empresas de aviação. O Executivo Federal pretendia utilizar dinheiro público para criação de uma nova companhia<sup>50</sup>, demitindo todos os funcionários. Parte dos empregados demitidos seria contratada na nova empresa em condições menos favoráveis com salários reduzidos.

A APVAR, historicamente assumiu papel relevante no encaminhamento das condições de trabalho, não só dos seus pilotos associados, como de todos os aeronautas e funcionários da VARIG. No entanto, a entidade legalmente constituída para representar a categoria é o Sindicato Nacional dos Aeronautas.

---

<sup>49</sup> As informações pormenorizadas sobre a participação da APVAR nos eventos ocorridos em 2003 estão descritas no capítulo três intitulado Contextualização Histórica do Processo de Fusão.

<sup>50</sup> Os dados sobre a nova empresa de aviação foram obtidos a partir das apresentações junto a Fundação Ruben Berta, e do relatório sobre a fusão VARIG/TAM elaborado pelo Banco Fator.

Assim, a dinâmica da representação dos aeronautas se torna mais abrangente quando se aborda a especificidade histórica do SNA.



## 2.5 O Sindicato Nacional dos Aeronautas

A fundação da Associação Profissional dos Aeronautas<sup>51</sup> do Distrito Federal, no Rio de Janeiro, em 26 de janeiro de 1942, foi o primeiro passo visando à criação de um sindicato que contemplasse os interesses desta categoria profissional. Em 1945 começam os debates associativos no sentido de transformar a Entidade em sindicato. O processo é concluído em 09 de dezembro de 1946, quando, no Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio é reconhecido o Sindicato dos Aeronautas do Rio de Janeiro, entidade representativa da categoria profissional dos aeronautas. A primeira diretoria da Entidade é empossada por meio de assembléia geral em 17 de dezembro de 1946.

O fim da Segunda Guerra Mundial havia promovido um incremento expressivo na aviação civil devido a grande quantidade de aviões militares americanos, sobras de guerra, que eram vendidos a baixo custo para vários países, inclusive o Brasil. Desta forma, proliferaram empresas de transporte aéreo, com condições de trabalho bastante diferenciadas, condições estas, que influenciaram decisivamente na transformação da Associação em sindicato, objetivando um melhor atendimento das demandas deste grupo profissional. No entanto, o Sindicato era restrito a base territorial da cidade do Rio de Janeiro, de forma que os tripulantes da VASP, baseados em São Paulo, e os da VARIG, com sede em Porto Alegre, e todos os outros espalhados pelo território nacional, não poderiam ser representados. As tratativas pela ampliação da base de atuação da Entidade, junto ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio foram concluídas em 31 de março de 1947. A partir desta data passou a existir o Sindicato Nacional dos Aeronautas, com atuação legalmente constituída em todo território nacional.

---

<sup>51</sup> A contextualização histórica do SNA possuiu dados empíricos anteriormente coletados e utilizados na Dissertação de Mestrado do autor intitulada *Sindicalismo, Associativismo e Legislação: Os Aeronautas Brasileiros nos anos noventa (1988 a 2000)*. Também foram utilizadas as informações contidas no livro *Memórias do Sindicato Nacional dos Aeronautas*, de Aldo Pereira, de 1995, e das entrevistas discriminadas na seção "Entrevistas e Fontes Documentais". Não existe abordagem analítica no capítulo em questão.

Um pouco antes, em 20 de fevereiro de 1947, o Sindicato, ainda com registro de representação no plano municipal, esboçava as primeiras estratégias reivindicativas já centradas na categoria como um todo. Em assembléia dos aeronautas do Rio de Janeiro, discutiu-se pela primeira vez a questão da disparidade salarial entre os tripulantes das diversas companhias aéreas, objetivando-se a então chamada padronização salarial. O segundo assunto relevante discutido foi com relação aos vôos noturnos. Em situação de extrema competição entre as empresas no plano das tarifas, rotas e horários, impunha-se aos tripulantes a necessidade de realizar vôos noturnos em rotas sem o devido apoio de infraestrutura, o que contribuía negativamente com a segurança de vôo, expondo aeronautas e passageiros. Uma comissão mista, formada por pilotos de várias empresas, foi constituída para negociar com a Diretoria de Aeronáutica Civil, órgão regulador e fiscalizador da aviação civil na época.

Entre 1947 e 1948, as Assembléias do Sindicato discutiram vários temas de interesse da categoria como a criação de um fundo de previdência complementar para os aeronautas, na época, denominado Caixa Beneficente. Também se abordou a questão da empregabilidade dos radiotelegrafistas, profissão ameaçada de extinção, devido aos avanços tecnológicos que estavam substituindo os aparelhos telegráficos por rádios transmissores e receptores de voz humana, que podiam ser utilizados pelos próprios pilotos. A questão dos vôos noturnos continuava sem solução, as empresas aéreas se recusavam a negociar, mesmo com número expressivo de acidentes, alguns inclusive, fatais. Pilotos inexperientes tinham que pousar, durante a noite, em pistas iluminadas por lamparinas a querosene. O encaminhamento destas questões não obteve solução favorável aos aeronautas. A Caixa Beneficente do SNA nunca foi constituída. Por iniciativa da VARIG, e apenas em 1982, é que foi criado um fundo de pensão complementar para os seus funcionários. Os radiotelegrafistas, pelo aperfeiçoamento dos equipamentos de comunicação, acabaram perdendo seus postos de trabalho no interior das aeronaves. Os vôos noturnos, sem infraestrutura adequada, e vários acidentes, continuaram ocorrendo por muitos

anos. O SNA nomeou várias comissões, contactou ministros de estado e até o Presidente da República. Não obteve sucesso.

A primeira greve dos aeronautas brasileiros ocorreu em 08 de dezembro de 1951, na qual, os trabalhadores terrestres da aviação civil, os aeroviários, também participaram. O objetivo do movimento era repor o poder de compra dos salários que se encontravam depreciados pela inflação. Todas as empresas aéreas paralisaram as suas operações. No entanto, o patronato não interferiu no movimento, contando com a possibilidade de angariar autorização governamental para o reajuste das tarifas. Funcionários do corpo administrativo e diretivo, inclusive, aderiram ao movimento. Em 12 de dezembro de 1951, por meio do Decreto número 30.269, o Governo Federal promoveu a intervenção nas empresas aéreas com o intuito de apressar o fim do movimento. Os pleitos, apesar da ação governamental, acabaram sendo atendidos com o reajuste nas passagens e salários. Foi, então, realizada uma última Assembléia no saguão do Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro, deliberando-se pelo fim da greve. A escolha do local contou com a anuência do Diretor Geral do Departamento de Aeronáutica Civil.

O primeiro periódico mensal, elaborado pelos aeronautas e aeroviários foi o jornal A Bússola, cujo primeiro número foi lançado em fevereiro de 1952. Esta publicação passou a complementar as informações contidas no Boletim Informativo do SNA, espécie de panfleto, e até então, a única forma de comunicação escrita entre o Sindicato e seus filiados. O título da publicação tinha como propósito identificar a Entidade representativa com o instrumento de navegação, sempre orientado em relação à direção do norte magnético do planeta. Pretendia-se enfatizar que o SNA tinha rumo e objetivos reivindicativos bem delineados.

Em 23 de maio de 1952, o editorial do jornal A Bússola protesta contra o aprofundamento nas discussões para retirar os radiotelegrafistas das aeronaves operando em território brasileiro. Nos Estados Unidos, a função a bordo do radiotelegrafista já não era compulsória. A Pan American que era obrigada a

utilizar-se destes profissionais quando realizando vôos para o Brasil, estava pressionando o Departamento de Aeronáutica Civil no sentido de alterar a legislação a respeito. Na Assembléia Geral do SNA, de 19 de junho de 1952, discutiu-se novamente sobre a questão da segurança de vôo. Deliberou-se pela composição de um grupo de 150 tripulantes de todas as funções e oriundos de todas as empresas, no sentido de atuarem como Agentes de Segurança. Esta foi mais uma das proposições do SNA que não obteve sucesso. Paralelamente, o SNA conseguiu junto ao Ministério da Viação e Obras Públicas a publicação de portaria na qual as emissoras de rádio eram obrigadas, num intervalo máximo de cinco minutos, a divulgar seus prefixos. As aeronaves utilizavam o sinal das rádios como auxílio à navegação, por meio de um equipamento a bordo que indicava a posição da antena da estação. No entanto, era necessário que os pilotos soubessem qual era a estação de rádio que estavam assistindo na navegação do avião. Poucas estações efetivamente cumpriram a portaria governamental. Os pilotos, individualmente e no plano pessoal, tiveram que conscientizar os locutores que por acaso conhecessem, no sentido de explicitar a importância de tal procedimento para a segurança de vôo. Tanto o Sindicato como o Executivo não conseguiram resolver a questão apropriadamente.

A segunda greve de aeronautas brasileiros ocorreu em 1953. Na verdade, apenas os mecânicos de vôo da Panair do Brasil aderiram, demandando pelo pagamento de horas de vôo extras e noturnas. O movimento ocorreu em apenas uma empresa e por uma função profissional específica. No mesmo ano em 11 de novembro ocorre uma terceira greve, desta vez, encabeçada pelos tripulantes da empresa Aerovias Brasil. Suas reivindicações foram prontamente atendidas, e no dia seguinte, os aeronautas desta empresa conquistaram o direito ao pagamento de férias anuais com trinta dias corridos; seguro por morte e invalidez; pagamento de adicional de 25 por cento sobre o salário em caso de transferência; utilização em serviços de terra para os aeronautas incapacitados para o vôo; e pagamento das horas de vôo noturnas para os comissários de vôo, antes restrito apenas aos pilotos, radiotelegrafistas e mecânicos de vôo.

No mesmo ano mais acidentes aéreos enfatizaram a atuação do SNA pela segurança de vôo. A Entidade direcionou, então, os seus esforços no sentido de poder fazer parte das comissões de investigação dos acidentes aéreos, citando o exemplo americano, o qual, os sindicatos tinham participação ativa. O pleito só foi atendido pelo Governo Federal 36 anos depois, em 1989, na investigação do acidente de uma aeronave cargueira da Transbrasil, em Guarulhos, São Paulo.

A eclosão da quarta greve dos aeronautas foi em 19 de abril de 1954, e novamente, foi por empresa. Paralisaram as atividades os tripulantes da companhia Cruzeiro do Sul. Uma comissão de grevistas foi recebida pelo presidente da Companhia em primeiro de maio de 1954. Todas as 26 reivindicações apresentadas em documento foram atendidas. Ainda no ano de 1954 o SNA discute a criação do SARA, Sociedade de Ajuda Recíproca entre os Aeronautas. A Entidade visava proporcionar apoio financeiro para aeronautas desempregados e pagamento de pecúlio para os familiares dos profissionais falecidos. A SARA nunca foi constituída. No início do ano de 1955 ocorre nova greve, a quinta, desta vez protagonizada pelos pilotos da Panair do Brasil. As reivindicações foram parcialmente atendidas e dois pilotos foram demitidos. Todos os quatro movimentos grevistas de 1953, 1954 e 1955 foram apoiados pelo SNA, embora fossem localizados, no plano da empresa. A primeira greve da categoria foi geral, mas na verdade houve anuência do patronato. Os objetivos da direção sindical, ação integrada e concomitante dos aeronautas, ainda não haviam sido alcançados.

No entanto, a greve da empresa Cruzeiro do Sul fomentou reações no empresariado do setor que conseguiu junto ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, em novembro de 1954, a criação do Sindicato Nacional dos Pilotos em Transportes Aéreos, SNPT. Pilotos da Panair do Brasil, Consórcio Real Aerovias, Lóide Aéreo e Cruzeiro do Sul participaram da comissão organizadora que formou a nova Entidade. Em 12 de maio de 1955, a Comissão de Enquadramento Sindical do Ministério do Trabalho assinou resolução transformando os comissários de bordo em aeroviários. Desta forma, o SNA ficou representando

apenas os mecânicos de vôo, radiotelegrafistas e navegadores. Os tripulantes consideraram como uma manobra de divisão da categoria a separação dos pilotos e comissários de bordo do SNA, enfraquecendo o poder de barganha do Sindicato. Os dirigentes do SNA e SNPT assinam, então, manifesto conjunto, para o Departamento Nacional do Trabalho, solicitando a extinção do SNPT. O pleito foi aceito, e em 13 de junho de 1957 o SNA passa a representar novamente todos os aeronautas brasileiros, inclusive os comissários de bordo.

A visão do SNA, partidária de um único sindicato para a categoria profissional dos aeronautas, influenciou os debates sindicais relativos a constituição de uma única empresa de transporte aéreo nacional denominada Aerobrás. Havia o exemplo da recém criada Petrobrás, e uma predisposição da sociedade contra empreendimentos econômicos de origem estrangeira. Parte da intelectualidade, sindicalistas, e o conjunto de militares nacionalistas impulsionavam discursos na direção da criação de monopólios estatais. O SNA resolveu tornar pública a sua intenção de promover a criação da Aerobrás. A direção sindical achava que a formação de uma única empresa estatal resolveria todos os problemas da aviação civil brasileira. Subsídios estatais e ampliação no tamanho das empresas aéreas existentes, com o conseqüente incremento no número de promoções do quadro funcional, acabaram levando ao esquecimento dos aeronautas a idéia da criação da Aerobrás.

O movimento reivindicativo, promovido pelo SNA, pela obtenção da aposentadoria especial do aeronauta, teve início em 1956. Foram dois anos de tratativas com os poderes executivo e legislativo. Houve também o início de um movimento grevista, o sexto, e desta vez geral, decretado pela Assembléia Geral do SNA de 17 de julho de 1956. A reivindicação principal, reajuste salarial, foi prontamente atendida, no contexto inflacionário que caracterizou o governo Kubitschek. Diante da negativa patronal frente às outras reivindicações da categoria o Presidente da República solicitou aos grevistas o retorno à atividade. Prometeu que se empenharia pessoalmente, junto ao legislativo, na aprovação do projeto de lei que regulamentaria a aposentadoria especial dos aeronautas. Os aeronautas encerraram o movimento que mal haviam começado, no entanto, não

houve o efetivo empenho presidencial. A Lei número 3501 que tratou da matéria só foi aprovada no Congresso Nacional em 21 de dezembro de 1958.

O SNA, em 1959, intensificou suas estratégias reivindicativas voltadas para o aprimoramento da legislação que regulamentava a profissão do aeronauta. Em 09 de dezembro de 1941, antes da fundação do SNA, surgiu o primeiro Decreto do Executivo, de número 8.352, dispondo sobre a limitação de horas de vôo para os aeronautas. Dez anos depois, em 29 de outubro de 1951, novo Decreto, de número 30.111, modificou o artigo 64 do Decreto anterior, delegando ao Ministro da Aeronáutica o poder para ampliar a jornada de trabalho dos tripulantes em virtude das novas características dos vôos transcontinentais. A Portaria 404 de primeiro de fevereiro de 1952 ampliou os limites de jornada de trabalho em consonância com o Decreto 30.111. O Projeto de Lei número 398/49, em 1952, foi aprovado pela Câmara Federal, com o apoio do SNA, mas foi alterado no Senado Federal sob a denominação de Projeto 101. A Lei acabou não entrando em vigor. Finalmente em 13 de novembro de 1959 foi publicado o texto da Portaria Interministerial sem número, assinada pelos Ministros do Trabalho, Indústria e Comércio e da Aeronáutica, tratando dos regulamentos relativos ao exercício da profissão dos aeronautas. Percebe-se que toda matéria legal do período em questão foi fruto do Executivo, por meio de Decretos e Portarias Interministeriais. O único Projeto de Lei, oriundo do Legislativo, não foi sancionado. Houve, no entanto, a formação de comissões formadas pelo SNA, Governo e patronato, que sempre eram desfeitas quando não havia consenso.

Os tripulantes da empresa Cruzeiro do Sul, em 05 de março de 1960, protagonizam a sétima greve dos aeronautas brasileiros. O movimento tinha por objetivo o cumprimento da Portaria Interministerial que continha os regulamentos do trabalho em aeronaves comerciais. Os dispositivos da Portaria não estavam sendo cumpridos pelas empresas aéreas, mas só os tripulantes da Cruzeiro do Sul aderiram ao movimento, aprovado em Assembléia do SNA por toda a categoria. A greve durou 23 dias, e aproximadamente 140 tripulantes foram demitidos. O SNA só se manifestou oficialmente sobre o assunto três meses depois, em agosto de 1960, por meio de artigo publicado na A Bússola de número

49. Neste artigo, o Sindicato defende os grevistas culpando o restante da categoria que se omitiu e descumpriu as decisões da Assembléia.

Em 1961, a VARIG incorporou o Consórcio Real – Aerovias com mais de 6.500 funcionários. O SNA pouco pode intervir no processo. As questões trabalhistas foram resolvidas de acordo com as diretrizes da VARIG. As duas associações de pilotos, da VARIG e do Consórcio, trataram na esfera política a maior parte dos problemas. Algumas situações de litígio, como por exemplo, a seqüência na lista de promoção dos pilotos, foi encaminhada para esfera judicial, mas acabaram sendo resolvidas internamente.

Um novo conjunto de Portarias e Decretos do Executivo foi efetivado entre 1960 e 1963, alterando a legislação anterior. Foram; a Portaria 701, de 22 de dezembro de 1960; o Decreto de número 50.660, de 29 de maio de 1961; e a Portaria 521-GMS, de 24 de maio de 1962. Estes regulamentos dispunham sobre formas de composição de tripulações, requisitos de proficiência para habilitação de tripulantes e limites de duração do trabalho em aeronaves. Mais uma vez, o Executivo tomava a iniciativa na regulação das relações de trabalho no setor da aviação civil, com a participação reduzida dos profissionais e entidades sindicais. A única exceção no período foi a aprovação pelo Congresso e a sanção presidencial das Leis 4.262 e 4.263 de 12 de setembro de 1963, que alteravam a Lei 3.501, aumentando o teto de aposentadoria dos aeronautas de 10 para 17 salários mínimos, bem como, o reajuste dos aposentados vinculado a variação do salário mínimo. Os novos dispositivos legais estavam em sintonia com os altos índices de inflação do período e com a falta de critérios na Lei 3.501, que possibilitassem o reajuste dos aposentados.

Retomou-se, no meio sindical, em 1962, as discussões sobre a criação da Aerobrás, uma empresa de aviação de natureza pública e atuação monopólica. Diversas palestras foram proferidas pelo Brasil, em sindicatos, Assembléia Legislativa do Paraná, União Estadual dos Estudantes de São Paulo e até em um programa de televisão, em defesa ao monopólio estatal do transporte aéreo. O SNA e o Sindicato Nacional dos Aeroviários argumentavam que uma única



empresa estatal proporcionaria melhores condições de segurança de vôo, estabilidade no emprego, isonomia salarial uma melhor condição de aposentadoria para aeronautas e aeroviários. A questão da segurança de vôo era de extrema visibilidade, haja vista, que aproximadamente 37 aeronaves brasileiras se envolveram em acidentes com vítimas entre 1957 e 1965. Com exceção do não cumprimento dos procedimentos de segurança por parte de várias empresas aéreas, um problema de falta de fiscalização do poder público, não foi abordado elemento algum que pudesse beneficiar o usuário do transporte aéreo, e o conjunto da sociedade que iria financiar o projeto. Com exceção da VARIG, que foi contra, as empresas aéreas não se manifestaram oficialmente sobre o assunto. Em 18 de julho de 1963 foi apresentado ao Congresso Nacional o Projeto de Lei número 712/63, que tratava da criação da Aerobrás, nos moldes dos trabalhos desenvolvidos pelas entidades sindicais. O Projeto não foi votado.

O golpe militar de 1964 encerrou todas as considerações sobre a Aerobrás. O Ato Institucional de número Um serviu de pretexto para destituir toda a direção do SNA, cassando os direitos políticos do seu presidente, e promovendo a nomeação de interventores. Vários funcionários, principalmente do corpo jurídico da Instituição, foram demitidos. Em 23 de abril, a Portaria de número 247 do Ministério do Trabalho e Previdência Social explicita o procedimento de intervenção no SNA e nomeação de interventor objetivando, segundo teor da Portaria, “normalizar a sua vida sindical”. Vários interventores foram nomeados no período, um, inclusive, não pertencente à categoria profissional dos aeronautas. Uma nova Diretoria só foi eleita, em conformidade com os estatutos, em 1966.

Em 1965, a Panair do Brasil encerrou as suas atividades. Os funcionários da companhia, aeronautas e aeroviários, procuraram o SNA em busca de apoio jurídico com vistas às reparações trabalhistas. Em desacordo com os estatutos da Entidade os aeronautas não filiados e os aeroviários foram atendidos e defendidos nos processos judiciais de forma gratuita. Esta situação provocou uma situação de desequilíbrio financeiro na Entidade, que não foi questionada na época.

Depois de dois anos e cinco meses sob intervenção, o SNA realizou, em 19 de agosto de 1966, eleição para a posse de nova Diretoria. Em 10 de fevereiro de 1967 é editado o Decreto-Lei número 158 que altera substancialmente as condições referentes à aposentadoria dos aeronautas. Houve a redução no teto da aposentadoria de dezessete para dez salários mínimos, mínimo de 25 anos de trabalho na condição de aeronauta, e desvinculação do salário mínimo ao índice de reajuste dos empregados. O SNA, inserido no contexto dos governos militares, pouco pode fazer. Estava proibido inclusive de publicar A Bússola, que ficou fora de circulação entre março de 1964 e outubro de 1968. Esta realidade vivenciada pelo SNA foi comum a todos sindicatos no período pós sessenta e quatro.

O SNA, de 1964 até 1979, pouco se inseriu em estratégias reivindicativas. Os governos militares eram o grande obstáculo, restando ao Sindicato utilizar-se da A Bússola para pleitear melhores condições de trabalho para os aeronautas. Em 1968, a publicação apresenta diversos artigos sobre a legislação que regulamentava a profissão, oferecendo críticas e sugestões de aprimoramento. No ano de 1969, o Sindicato participa das negociações entre aeronautas aposentados e o Ministério do Trabalho e da Previdência Social. Os aposentados haviam vencido demandas trabalhistas no STF, as quais, o Ministério se recusava a cumprir. O sistema remuneratório dos aeronautas merece atenção do SNA, em 1973, quando a Entidade publica artigo preconizando que todas as empresas remunerassem seus tripulantes pelo conceito de hora de voo e não por quilometragem. De acordo com o primeiro sistema, os tripulantes recebiam pelo tempo efetivamente trabalhado, enquanto que no segundo, o pagamento era fixo, decorrente da distância percorrida pelas aeronaves. O SNA tinha por parâmetro as condições de trabalho da VARIG que remunerava os seus tripulantes pelo conceito de hora de voo, quando a totalidade das outras empresas utilizava o recurso da quilometragem percorrida.

Em abril de 1975, a Diretoria do SNA, recém empossada, foi presa e recolhida ao Doi-Codi de São Paulo. Depois de liberados, os diretores do Sindicato foram constantemente obrigados a se reportar ao Ministério do Trabalho

e Previdência Social. Neste período, o Sindicato compôs um grupo de trabalho no sentido de elaborar uma nova legislação que regulamentasse a profissão do aeronauta, e em 1978, concluiu o trabalho. Entretanto, as propostas não foram consideradas pelo Executivo, que por meio de seu representante do Ministério da Aeronáutica, impunha as suas posições e encerrava as negociações. Paralelamente, a APVAR, a partir de 1977, começou a destacar-se na defesa dos interesses dos pilotos da VARIG, contando, em 1978, com 620 pilotos associados, enquanto que o SNA contava, em 1977, com um efetivo de 1200 aeronautas filiados em todo território nacional.

A Associação, em 1980, assinou contrato coletivo de trabalho com a VARIG, que entre outros entendimentos, previa o reajuste semestral dos pilotos pelo índice integral do INPC acumulado. Estava acordado um seguro contra a inflação, que não foi obtido pelos aeronautas de outras empresas. Em 1981, a VARIG rompeu unilateralmente o acordo levando os pilotos da Empresa a movimentos reivindicatórios que perduraram até 1984. O SNA tentou, mas não conseguiu, mobilizar o restante da categoria por melhores condições de trabalho e sistemas de proteção contra a inflação, não contemplados pelos decretos governamentais. A estratégia do Sindicato era no sentido de unificar o movimento reivindicatório dos pilotos da VARIG com o restante dos aeronautas.

Por iniciativa do Executivo, em 05 de abril de 1984, foi aprovada no Congresso Nacional a Lei de número 7.183 denominada Regulamentação Profissional do Aeronauta. Os tripulantes foram beneficiados por um conjunto de regras, que entre outros aspectos; aumentava de quatro para oito as folgas mensais mínimas; reduzia os limites mensais, trimestrais e anuais das horas de voo permitidas; ampliava os períodos de repouso, após a jornada de trabalho; e reduzia a jornada de trabalho das tripulações. A Lei também disciplinava a utilização dos aeronautas na condição de tripulante de reserva ou sobreaviso. O conceito de folga social, dois períodos sucessivos de vinte e quatro horas englobando necessariamente um sábado ou domingo por mês, também foi explicitado pela primeira vez na legislação trabalhista dos aeronautas. A Lei 7.183

contribuiu positivamente na previsibilidade da rotina profissional do aeronauta, proporcionando-lhe uma inserção familiar mais continuada.

No mesmo ano, sob o contexto político menos repressivo e pela demanda social por eleições diretas, o SNA negociou sem sucesso a convenção coletiva da categoria. Diante do impasse, no final do ano, as reivindicações foram remetidas para julgamento pelo Superior Tribunal do Trabalho. Em função da morosidade no julgamento do processo, o SNA conclamou, e a categoria deliberou em assembléia pela paralisação em 30 de abril de 1985. Os tripulantes da VARIG e da VASP aderiram ao movimento. Os aeronautas da Transbrasil ignoraram as deliberações do SNA e cumpriram suas escalas de vôo normalmente. Esta greve foi a oitava decretada pelo SNA. A paralisação durou três dias e influenciou as ações do Superior Tribunal do Trabalho, que rapidamente julgou o dissídio coletivo da categoria.

No ano seguinte, em 1986, os comissários da VASP decidiram paralisar as suas atividades, com o apoio do SNA. A companhia aérea do Estado de São Paulo teve a maior parte das suas atividades suspensas por quase vinte dias. Os vôos cargueiros, que não necessitam de comissários a bordo, operaram normalmente. Apesar do apoio sindical, este foi mais um movimento reivindicatório de caráter isolado, objetivando as demandas de um grupo profissional e de uma empresa específica. Em dezembro de 1987, durante o dissídio dos aeronautas, ocorreu um impasse nas negociações. O dissídio Coletivo da categoria foi remetido para julgamento pela Justiça do Trabalho. Os aeronautas decidiram pela greve, a décima da categoria, cujo objetivo era apressar o julgamento. VARIG e VASP cumpriram as deliberações da assembléia do SNA e se engajaram no movimento. Foram dois dias de paralisação, cujo encerramento estava programado inclusive com a determinação de horário, para as zero hora do terceiro dia. O patronato foi tolerante com o movimento, não houve retaliações, na expectativa de conseguir autorização para o reajuste nas tarifas aéreas. No caso da VARIG, por exemplo, foram retirados todos os

Electras<sup>52</sup> dos pátios dos aeroportos Santos Dumont e Congonhas, impossibilitando que uma eventual tripulação pudesse efetuar algum voo.

O movimento grevista proporcionou ganhos expressivos nas condições financeiras e de trabalho dos aeronautas. As companhias aéreas receberam autorização para o reajuste das suas tarifas, no entanto, não cumpriram imediatamente os termos da convenção coletiva, julgados e deliberados pelo TST, alegando a não publicação pelo Diário Oficial. Desenvolveu-se nas lideranças sindicais o discurso de que as empresas ignorariam a Convenção Coletiva de 1987. Este contexto iria direcionar os aeronautas para a última greve promovida pelo SNA.

No carnaval de 1988, ocorreu a décima primeira greve dos aeronautas. As assembleias do SNA contaram com centenas de tripulantes, principalmente comissários de bordo da VARIG e VASP. Neste período a APVAR já havia se consolidado como a mais atuante associação profissional da categoria. Os presidentes do SNA e da APVAR eram pilotos da VARIG, que neste episódio específico, não se entenderam sobre as estratégias de ação reivindicativa.

Para a APVAR uma nova greve só deveria ocorrer se as empresas efetivamente não cumprissem a nova convenção coletiva. O acórdão ainda não havia sido publicado no Diário Oficial. O SNA postulava uma ação reivindicativa imediata, como instrumento de pressão da categoria para o cumprimento da convenção coletiva. As assembleias da Associação decidem pela não realização da paralisação. Alguns pilotos são encarregados de ir ao Sindicato, e durante a assembleia da entidade, comunicar a posição da Associação. São derrotados pelos argumentos da direção sindical. Os comissários de bordo, em maioria expressiva, apóiam a greve incondicionalmente. Os pilotos que discursaram contra o movimento foram efusivamente vaiados.

---

<sup>52</sup> Electras são aeronaves turbo-hélice e quadrimotoras, que foram incorporadas à frota da VARIG em 1962. Em 1991, quando efetuavam os vôos da ponte aérea do Rio de Janeiro para São Paulo, foram substituídas por aeronaves Boeing 737/300.

Apesar de discordarem da greve, os pilotos da VARIG, em fidelidade à deliberação sindical, aderiram e promoveram o movimento. Os comissários de bordo, portadores do voto unânime e afirmativo, praticamente não se engajaram na paralisação. Foram três dias de greve no carnaval de 1988, com vinte e três demissões na VARIG, vinte e dois pilotos e um comissário, e mais de trinta demissões na VASP. A Transbrasil manteve as suas operações normalmente. O presidente do SNA, um dos demitidos, nunca mais retornou as atividades na VARIG. Foi considerado perseguido político e anistiado, tendo sido aposentado, com rendimentos integrais pelo INSS, em 1995. Tentou eleger-se como deputado federal pelo Partido dos Trabalhadores.

A partir da greve de 1988, a última dos aeronautas, o SNA enfrentou gradualmente processo de esvaziamento. A legitimidade de representação do Sindicato foi abalada com as conseqüências do movimento. Os tripulantes começaram a abandonar a Entidade, e os novos profissionais não se filiavam. Os pilotos da VARIG se voltaram para a APVAR, procurando soluções localizadas com a Empresa. Passaram a estruturar ações reivindicativas a partir das estratégias reivindicativas propostas pela direção associativa. Mantiveram relações políticas com o SNA, objetivando suporte legal na formalização dos acordos coletivos. Sentiram-se traídos pelo Sindicato e pela categoria na percepção da motivação política da greve, e da falta de adesão do conjunto dos profissionais, inclusive dos comissários da própria VARIG.

O Sindicato nos anos oitenta estreitou a sua relação com partidos denominados de esquerda, em especial com o PT e o PC do B. Além da filiação de vários dirigentes, principalmente no PT, a entidade se filiou a CUT, rompendo relações com a CONTTMAFF, a confederação da categoria de acordo com os preceitos da CLT. Esta inserção no campo político e partidário diluiu as ações propositivas da Entidade e, involuntariamente, distanciou as lideranças da categoria. As assembleias do SNA passaram a apresentar, nos anos noventa, a participação média de 30 aeronautas na somatória dos encontros no Rio de

Janeiro, São Paulo e Porto Alegre. As assembleias da APVAR, no mesmo período e condições, apresentaram média de 250 pilotos<sup>53</sup>.

Em 1990, a VASP foi privatizada. As relações trabalhistas entre o controlador e os tripulantes passaram, gradualmente, por alterações expressivas. Os aeronautas da VASP nunca mais participaram de qualquer ação reivindicativa promovida pelo SNA. Em 2000, praticamente todos os tripulantes da antiga estatal haviam sido demitidos e substituídos. O SNA, em inúmeras oportunidades, denunciou o descumprimento da legislação trabalhista e das condições acordadas nas convenções coletivas por parte da VASP.

As sucessivas negociações do SNA, após 1988, com o sindicato patronal englobaram inexpressiva participação do conjunto dos aeronautas. Com exceção dos pilotos da VARIG, os aeronautas, nos anos noventa, abandonaram as ações reivindicativas. O período em questão, até 1994, foi marcado por elevadas taxas de inflação, de forma que o SNA perseguia índices de reposição e manutenção dos itens da Convenção Coletiva de 1987. O governo federal prescreveu a maioria dos procedimentos de reajuste salarial, diluindo ainda mais a influência do SNA na questão salarial.

Em 1989, os pilotos da VARIG paralisaram por seis meses a instrução de vôo para os pilotos admitidos e promovidos. As diretrizes de segurança da Companhia foram questionadas. O SNA contestou judicialmente a criação do Sindicato Nacional dos Pilotos em Aviação Civil, SINPAC, obtendo sucesso no ano seguinte, em 1990. A publicação Dia a DIA, de 29 de maio de 1991, do SNA publicou os índices de reposição salarial obtida nos dissídios coletivos de 1989, 1990 e 1991, respectivamente 111,31 por cento, 106,08 por cento e 72,41 por cento. Estes valores correspondiam à diferença entre parte da inflação acumulada durante o ano e as antecipações concedidas por meio da legislação em vigor. Os índices inflacionários eram tão elevados no período, em média 30 por cento ao mês, que em dezembro, mês de dissídio da categoria, as perdas atingiam até três

---

<sup>53</sup> Estes dados foram obtidos a partir do cálculo da média aritmética das listas de presentes nas assembleias do SNA e APVAR na década de noventa.

dígitos. Em 20 de dezembro de 1991, foram renovadas integralmente as cláusulas sociais e econômicas da convenção coletiva. No mesmo ano, os pilotos da VARIG foram contemplados com nova tabela salarial que premiava a antiguidade na Empresa.

Durante o dissídio coletivo de 1992, o SNA obteve reajuste de 80 por cento da diferença entre o INPC acumulado e as antecipações salariais. Este índice resultou em achatamento salarial considerável para os aeronautas. As diárias de alimentação foram aumentadas em 100 por cento do índice mencionado. No plano específico dos pilotos da VARIG, a APVAR negociou com sucesso um reajuste adicional de 4,5 por cento para os co-pilotos da rede aérea internacional. A TAM ampliou e consolidou as suas operações, transformando-se paulatinamente de empresa regional em aviação regular. Os aeronautas da TAM nunca participaram de qualquer movimento reivindicativo capitaneado pelo SNA. A associação de tripulantes da Companhia tão pouco se envolveu em questões reivindicativas durante a década de noventa.

A convenção coletiva de 1993 não recompôs a inflação integral do período. Em dezembro, especificamente, o reajuste correspondeu ao valor de 29,88 por cento, equivalente a 80 por cento da inflação mensal. A partir da conversão da URV em uma nova moeda chamada de Real, em julho de 1994, a inflação foi reduzida drasticamente. Em dezembro, o SNA acordou a reposição dos salários pelo índice integral do IPC-R mais quatro por cento de produtividade, equivalendo a um reajuste de 28,92 por cento, num contexto de estabilidades nos preços. Esta negociação reduziu a projeção de achatamento nos rendimentos dos aeronautas, que estavam, desde 1988, sofrendo perdas devido a não incorporação integral da inflação. Os pilotos da VARIG, em condição de *Operação Padrão*, influenciaram positivamente no sucesso das negociações do SNA com o sindicato patronal, beneficiando todos os aeronautas. A Empresa concedeu ainda um reajuste adicional de 9 por cento para os comandantes da rede aérea nacional e 4,5 por cento para todos os co-pilotos, em fevereiro de 1995, retirando, no entanto, o adicional pago aos instrutores de vôo. A VARIG, em crise financeira,



demitiu 2600 funcionários. A APVAR conseguiu manter o emprego de todos os pilotos.

Em dezembro de 1995, o SNA obteve 26,9 por cento de reajuste para a categoria. Os baixos índices inflacionários do período contribuíram para a recomposição salarial dos aeronautas. A APVAR adotou novamente como estratégia reivindicativa o procedimento de *Operação Padrão*, com reflexos positivos para todo o conjunto de profissionais do setor. No ano seguinte, não ocorreu negociação satisfatória entre aeronautas e empresas aéreas. O dissídio coletivo da categoria foi remetido para julgamento no TST, que decidiu reajustar os salários dos aeronautas a partir de julho de 1997, sem retroatividade da data base e sem índice algum de produtividade. A recomposição salarial ocorreu em duas etapas, julho e setembro, perfazendo um total de 10%. No mesmo ano, a APVAR acordou com a VARIG alterações no sistema remuneratório dos pilotos. Foi um longo processo de negociação marcado pelo entendimento, sem a utilização de expedientes reivindicativos. Estes benefícios passaram a incorporar os vencimentos dos comandantes e co-pilotos em maio de 1998 com reajuste de 29,62 por cento, no item ordenado, mais os conseqüentes acréscimos nos valores da antiguidade e compensação orgânica<sup>54</sup>.

O ano de 1998 terminou com a disposição do sindicato patronal em não conceder qualquer reajuste nos salários dos aeronautas. Pretendiam ainda cancelar várias cláusulas econômicas constantes na convenção coletiva, representando uma redução nos rendimentos da categoria. Alegavam crise no setor, que desde o início dos anos noventa vinha sendo liberalizado. O Poder Público estava promovendo a desregulamentação, porém, não fiscalizando devidamente a atividade do transporte aéreo. Desta forma, foi se consolidando uma situação caracterizada pelo excesso da oferta de vôos concorrentes e pela aplicação de tarifas com preço abaixo do custo. Por outro lado, havia os encargos crescentes com a aquisição de aeronaves mais sofisticadas em termos tecnológicos e um novo ciclo altista em termos de preços do petróleo. As

---

<sup>54</sup> Compensação orgânica é o nome dado ao adicional de 20% do ordenado básico, parte integrante do sistema remuneratório do aeronauta da VARIG.

empresas foram acumulando prejuízos, e não podendo majorar adequadamente as passagens devido à concorrência, optaram pela redução salarial como uma alternativa para a redução de custos.

Os itens econômicos que o patronato queria retirar da convenção coletiva estavam sendo renovados na íntegra a cada dois anos desde 1988. Os aeronautas, excluídos os pilotos da VARIG, não esboçaram qualquer reação. De forma inovadora, a APVAR estrutura uma nova forma de estratégia reivindicativa denominada de Paradas Progressivas, que foi aprovada pelos pilotos e posta em prática com apoio do SNA. Tal procedimento consistia em atrasos progressivamente ampliados nos horários de decolagem das aeronaves da VARIG. O sindicato patronal recuou e propôs para todos os aeronautas a manutenção integral da convenção coletiva, no entanto, não concedeu qualquer reajuste salarial. Os pilotos da VARIG em assembleias com centenas de associados aprovaram a proposta. Os aeronautas com dezenas de filiados apoiaram as tratativas. O SNA endossou o processo assinando a convenção coletiva. Os pilotos da VARIG, que haviam recebido reajuste em maio, por meio da nova estrutura salarial, foram menos atingidos com a não reposição dos salários.

O dissídio coletivo da categoria dos aeronautas, em 1999, foi marcado por intensas negociações e com a adoção das Paradas Progressivas e de *Operação Padrão* por parte dos pilotos da VARIG. Foram diversas rodadas, sempre as sextas-feiras, e no Rio de Janeiro. A APVAR, representada pelo seu presidente, teve assento na mesa de negociação. O sindicato patronal insistia no posicionamento de não reajustar os salários apesar dos aeronautas não terem recebido reajuste por dois anos consecutivos. Numa das reuniões, quando o índice já havia avançado para 4%, o SNA ameaçou com greve e teve como resposta a indiferença patronal. A APVAR se pronunciou afirmando que não faria ameaças naquele encontro, que simplesmente os pilotos da VARIG iriam agir e demonstrar o seu descontentamento. Na semana seguinte, o SNA assinou acordo coletivo de trabalho com o sindicato patronal contemplando a reposição de 6% nos salários dos funcionários da VARIG. Para as outras empresas, o índice se

manteve em 4%. O sindicato dos empresários concordou em igualar o reajuste para toda a categoria de aeronautas e aeroviários dois meses depois. Não houve mobilização da categoria, apenas a predisposição patronal em não criar condições diferenciadas.

Em 2000, os processos de negociação foram menos demorados. A APVAR conseguiu, sem necessidade de mobilização dos pilotos, que o reajuste fosse de cinco por cento para todos os funcionários da Empresa. Ocorreram encontros entre a APVAR e alguns curadores da Fundação Ruben Berta, proprietária da VARIG, que resultaram no referido índice e na manutenção integral da convenção coletiva. O sindicato do empresariado acabou acompanhando o direcionamento da VARIG, reajustando o salário dos aeronautas pelo mesmo índice. Com relação à convenção coletiva, houve alterações na redação de duas cláusulas sobre normas de redução de força de trabalho e na forma da compensação das folgas. O restante foi renovado integralmente. Não houve movimentos reivindicativos como as Operações Padrões.

Com a mudança da diretoria da APVAR em 2001 o SNA paulatinamente aprofundou o seu papel de negociação e representação com a VARIG e o Sindicato Patronal. O Movimento de Ação Industrial promovido pela APVAR no final de 2001 questionava a atuação dos dirigentes da VARIG, divergindo da tradição histórica da Entidade em promover movimentos de cunho preponderantemente propositivo. Desta forma, o Sindicato conduziu as negociações relativas ao Dissídio Coletivo da Categoria, conseguindo repor a inflação do período, e renovar as cláusulas da Convenção coletiva por mais dois anos. A VARIG não recebia a APVAR, mas negociou as condições de trabalho dos seus tripulantes por meio do SNA. Dado o contexto recessivo do setor no período posterior a onze de setembro de 2001, com excesso de tripulantes e as dificuldades financeiras das companhias aéreas, o SNA conduziu com sucesso as negociações. Não houve participação reivindicativa por parte da categoria.

A demissão dos diretores da Associação em 2002 e a recusa da VARIG em reconhecer a Entidade aprofundaram o papel de negociação e representação do SNA em 2002. O Sindicato soube assumir o papel que fora desempenhado pela APVAR, conseguindo sobrepor a legitimidade jurídica com a de negociação. A Entidade focou suas estratégias de atuação no plano propositivo, diluindo práticas vinculadas ao apoio partidário e discursos ideológicos contra as práticas de mercado.

Em 2003, o SNA atuou centrado na defesa da constituição de um marco regulador para o setor da aviação civil. A Entidade buscou uma solução para a crise da VARIG, posicionou-se contra a fusão com a TAM e cobrou do Governo o fim das práticas predatórias e de concorrência desleal por parte das empresas. Foram dezenas de encontros com representantes do Ministério da Defesa, da Casa Civil, do Ministério do Desenvolvimento e do BNDES. O Sindicato não se envolveu diretamente com as ações de mobilização protagonizadas pela APVAR. Os dirigentes sindicais evitaram o enfrentamento com o Executivo Federal, concentrando suas ações no modelo propositivo de negociação, em consonância com as linhas gerais da CUT de apoio ao Governo.

Estabelecidas às particularidades históricas das agências contrárias e diretamente envolvidas com a união de ativos entre a VARIG e a TAM passa-se a abordar o conjunto de fatos que nortearam o processo.

### **3. A MOBILIZAÇÃO CONTRA A PROPOSTA DE FUSÃO ENTRE VARIG E TAM**

#### **3.1 Crise financeira na VARIG e a busca de capitalização**

A partir de meados do ano de 2001, a VARIG<sup>55</sup>, diante de crescentes problemas no fluxo de caixa, começou a estruturar uma série de ações objetivando a capitalização da Companhia. Foram contratados o Banco Fator e o Crédit Lyonnais para operacionalizarem os aportes de capital, respectivamente, no mercado brasileiro e internacional. Todos os procedimentos foram comunicados ao Ministério do Desenvolvimento que subordinava o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES.

Em 28 de março de 2002, a VARIG formalizou consulta prévia ao BNDES, requerendo apoio ao plano de reestruturação financeira apresentado pela Empresa. No dia 29 de maio, um conjunto de estratégias financeiras, comerciais e operacionais, denominadas de Plano de Negócios, foi apresentado ao BNDES, como complemento aos primeiros entendimentos. O Banco de fomento estatal respondeu aos pleitos da VARIG em 18 de junho, afirmando que qualquer negociação teria que contar com a inclusão das subsidiárias denominadas Rio Sul e Nordeste. O BNDES ainda condicionava que a VARIG apresentasse um plano de reestruturação de suas dívidas junto aos credores. A Companhia respondeu em 25 de junho que iria obter junto à Fundação Ruben Berta e aos Conselhos de Administração das empresas Rio Sul e Nordeste as autorizações necessárias. A Assembléia Geral da Fundação Ruben Berta, ocorrida no dia 06 de agosto,

---

<sup>55</sup> O histórico apresentado é baseado nas informações apresentadas pelo Correio Eletrônico Corporativo da VARIG, no Internotam APVAR, na Mala Direta ACVAR, no Aerocliping e Dia a DIA do SNA, todos acessados durante todo ano de 2003, bem como nas entrevistas discriminadas na secção “Entrevistas e Fontes Documentais” e nos depoimentos públicos ocorridos nas Assembléias do Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta.

referendou a união dos ativos de todas as empresas aéreas do grupo nas negociações.

O BNDES não se pronunciou. A Fundação recebeu ofício de um recém formado Comitê de Credores, em primeiro de agosto. Neste documento os credores condicionavam a apreciação do plano à contratação de consultorias externas na área de auditoria e de advocacia, que se reportariam diretamente ao Comitê e ao BNDES. Qualquer estratégia de ação seria embasada nas projeções financeiras dos dados auditados. O comunicado ressaltava que o organismo oficial de fomento apoiava os procedimentos propostos. Em dois de agosto, a FRB endereçou comunicação escrita para Eduardo Gentil, então diretor do BNDES, propondo a estruturação de comissão que seria composta por membros da Fundação, do Banco e dos credores. A Fundação considerava que o BNDES intermediaria as negociações com os credores, e que poderia inclusive aportar capital na operação. O Banco oficial não respondeu as demandas pretendidas pela Fundação.

A União de Bancos Brasileiros, Unibanco, um dos credores da VARIG, passou a conduzir as negociações representadas por um dos seus diretores, Álvaro Sá Freire. O tema dos encontros era centrado no afastamento da FRB na orientação das empresas do Grupo VARIG. O BNDES não participou diretamente das tratativas. De acordo com a Fundação, por exigência do Unibanco, Arnim Lore foi nomeado Presidente da VARIG, em substituição a Ozires Silva. Posteriormente, houve também a imposição de nomeação de Lore para a Presidência do Conselho de Administração da FRB-PAR Investimentos Ltda., holding controladora. Lore havia trabalhado por muitos anos no Unibanco.

Nesta função, o executivo nomeou Clóvis Carvalho, Luís Spínola e Joaquim Fernandes dos Santos como membros do Conselho, mantendo José Mendonça de Barros. O primeiro integrante havia sido Ministro da Casa Civil na gestão do então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso. Mendonça de Barros, economista renomado, era irmão do ex-Ministro das Comunicações do mesmo Governo. Joaquim Fernandes dos Santos era

funcionário de carreira do grupo VARIG, mas logo renunciou do Conselho por discordância com os outros membros.

Na Assembléia Geral Extraordinária da FRB-PAR, convocada por Arnim Lore, em 22 de novembro de 2002, discutiu-se o chamado Memorando de Entendimentos, no qual a VARIG teria que pagar 118 milhões de dólares em 30 de novembro de 2002. O documento contemplava poucos credores, em detrimento de um número expressivo de fornecedores, não previa a origem dos recursos e não garantia um aporte financeiro por parte do BNDES. Mas se efetivamente ocorresse, sob qualquer origem, uma injeção de capital na Companhia, esta seria obrigatoriamente direcionada para o pagamento dos credores elencados. Caso o pagamento não fosse efetivado, a Fundação poderia perder o controle sobre as empresas do Grupo VARIG, que ficariam subordinadas ao conjunto de credores organizados pelo Unibanco. O Memorando de Entendimentos estaria legitimado pelos pareceres das consultorias contratadas BAIN & Co. e KPMG. A Fundação alegou desconhecer o conteúdo dos pareceres.

Em vista do impasse criado, a Fundação resolveu consultar a Curadoria de Fundações do Ministério Público Estadual do Rio Grande do Sul, responsável pela fiscalização da FRB. A Entidade recomendou que a proprietária da VARIG não assinasse o Memorando de Entendimentos, alegando possibilidade de dano irreversível para os beneficiários da FRB.

Nos pouco mais de 30 dias que encerraram o ano de 2002 e o segundo mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, a VARIG foi exposta expressivamente na mídia, enfatizando-se suas dificuldades financeiras, e as conseqüências danosas para Empresa que poderiam advir da não assinatura do Memorando de Entendimentos. O Executivo Federal havia insistido em uma solução que passasse pela capitalização da VARIG com recursos privados, conversão de dívidas por controle acionário e pelo afastamento da Fundação Ruben Berta da administração do Grupo VARIG. Ao BNDES caberia apenas avaliar a operação. Amparada na recomendação do Ministério Público, a

Fundação resolveu não ceder às pressões dos credores que estavam dispostos a assumir o comando da Companhia.

Para o corpo funcional do Grupo VARIG a troca de comando na administração federal poderia significar a possibilidade de uma solução negociada para o destino da VARIG. O chamado voto da esperança norteou a opção eleitoral da maioria dos funcionários e familiares das empresas pertencentes à Fundação Ruben Berta. A tentativa de imposição de um modelo de fusão com a TAM, promovida pelos dirigentes do novo Executivo Federal, foi um acontecimento inesperado, resultando nos eventos descritos a seguir, durante todo o ano de 2003.



### 3.2 Os primeiros fatos rumo à fusão

A ruptura nos entendimentos entre o Unibanco e a VARIG resultou no afastamento de Arnim Lore e na nomeação de Manuel Guedes, funcionário de carreira da área financeira, para presidência da Companhia.

Em sete de janeiro de 2003, no seu primeiro comunicado ao corpo funcional da Empresa, o novo presidente avisou não haver recursos para o pagamento do décimo terceiro salário do ano de 2002. Em apenas uma ocasião, em 1990, por conta da retenção financeira promovida pelo Plano Collor, a VARIG atrasara o pagamento dos seus empregados. Foi também avisado que os salários seriam parcelados em virtude da BR Distribuidora ter executado mais de trinta milhões de dólares em recebíveis, no período de poucos dias.

Recebíveis são garantias bancárias ofertadas em processos de negociação de débitos. No caso da VARIG, recursos oriundos da venda de passagens por meio de cartão de crédito foram bloqueados nas administradoras e repassados diretamente para a subsidiária da Petrobrás e Banco do Brasil, amortizando as dívidas. Com o impasse nas negociações entre a VARIG e o Unibanco, a BR Distribuidora passou a retirar toda a receita disponível nas administradoras de cartão de crédito. Concomitantemente, começou a cobrar a vista pelo querosene utilizado no abastecimento das aeronaves no Brasil, ao custo aproximado de um milhão e meio de dólares diários. No dia quatorze de janeiro, a VARIG conseguiu restabelecer uma linha de crédito com a BR distribuidora, centralizando os pagamentos a cada dez dias. Em comunicado aos funcionários, a Empresa avisou que havia quitado todos os débitos anteriores com a subsidiária da Petrobrás e que iniciaria ao final do mês o parcelamento da folha de pagamento e do décimo terceiro salário.

A partir da execução das dívidas pela BR Distribuidora, a Companhia passou a parcelar a folha de pagamento de acordo com as possibilidades do caixa. A Casa Civil e Ministério da Defesa, representando o Executivo Federal, passaram a insistir que a solução para o setor de aviação civil passava pela existência de uma empresa formada a partir da VARIG e da TAM. O novo modelo proposto condicionava o processo de capitalização da nova companhia com o afastamento da Fundação Ruben Berta do negócio. Neste contexto, o acirramento nos processos de cobrança por parte de um credor estatal passou a ser percebida pelos funcionários e dirigentes da Fundação Ruben Berta e VARIG como ações de persuasão em prol da fusão. O Conselho de Curadores da Fundação Ruben Berta, presidido por Iutaca Imagawa, se posicionou contra o processo, bem como o conjunto da massa funcional. A presidência e diretoria da VARIG não se manifestaram, continuando os entendimentos com o Executivo Federal, a fim de evitar a paralisação das operações aéreas por falta de fluxo de caixa, negociando a ampliação nos prazos de cobrança junto as estatais envolvidas.

No dia seis de fevereiro, foi assinado no Ministério da Defesa em Brasília um protocolo de intenções entre a VARIG e a TAM visando à criação de uma nova empresa aérea com aproximadamente setenta por cento do mercado. No documento, as duas companhias se comprometiam a finalizar os procedimentos em seis meses. Além dos presidentes da VARIG e TAM, participaram do evento o ministro da Defesa, José Viegas, do Desenvolvimento, Luiz Furlan e o comandante da Aeronáutica, Luiz Carlos Bueno. Na ocasião, o ministro Viegas afirmou que as regras de concentração econômica para o setor aéreo deveriam ser mudadas para permitir a concretização do processo de fusão. O presidente do Conselho de Administração de Defesa Econômica, CADE, João Grandino Rodas, afirmou que, em tese, a concentração de mercado não impediria o acordo.

O protocolo de intenções foi o início de do processo rumo a união de ativos entre as duas companhias. Por meio deste expediente a VARIG conseguiu alongar os prazos de pagamento de combustível junto a BR Distribuidora e reduzir o volume de recebíveis descontados diariamente pelo Banco do Brasil. A melhora no fluxo de caixa da Empresa evitou uma maior dilatação nos prazos

para pagamento de salários, possibilitando também a alocação de recursos suplementares para o setor de engenharia e manutenção. Adicionalmente o Executivo Federal se comprometeu, oportunamente, a conceder capital de giro à VARIG por meio de empréstimo junto ao BNDES.

A primeira ação efetiva entre as duas empresas ocorreu no dia 24 de fevereiro com o anúncio do início da operação conjunta de compartilhamento de assentos, prevista para o dia dez de março em 113 vôos diários para nove destinos. Haveria a eliminação de vôos concorrentes no mesmo horário e a redução de frequências nas rotas compartilhadas. Pretendia-se aumentar a taxa de ocupação nas duas empresas para o valor mínimo de 68 por cento frente aos índices médios de 60 por cento na VARIG e de 50 por cento na TAM. Com as medidas adotadas, esperava-se conseguir uma economia semelhante aos oitenta milhões de dólares poupados anualmente com a unificação nas operações da VARIG, Rio-Sul e Nordeste.

Na primeira quinzena de abril, o Conselho de Curadores da Fundação Ruben Berta elegeu Gilberto Rigoni, declaradamente contrário à fusão, presidente da FRB-PAR, holding controlador do Grupo VARIG. Manuel Guedes, encarregado das tratativas com a TAM, renunciou ao comando da VARIG em dezesseis de abril. A nomeação de Rigoni deixou Guedes em difícil posição de negociação junto ao Executivo Federal, haja vista a predisposição do novo presidente da FRB-PAR em não negociar com o Executivo Federal. Enquanto Guedes articulava uma estratégia protetória, garantindo sobrevivência da VARIG, Rigoni a Fundação e conjunto de funcionários temiam que com as negociações em curso a Companhia pudesse efetivamente ser absorvida pela TAM. Todos se opunham à fusão, no entanto, a diretoria da VARIG, negociando diretamente com o governo, não podia adotar uma estratégia de confronto declarado. Para a Fundação e funcionários da VARIG o Executivo Federal não deixaria a VARIG encerrar as suas operações, mesmo que a união de ativos com a TAM não ocorresse. A diretoria da VARIG possuía o mesmo entendimento, mas adotava um modelo de negociação propositiva, temendo maiores dificuldades financeiras.

Neste período, o Banco Fator, indicado pelo Governo Federal e contratado pelas duas empresas, por meio do economista Luciano Coutinho, anunciou as diretrizes gerais de um plano de fusão que inicialmente previa a demissão de sete mil funcionários; unificação das operações aéreas entre VARIG e TAM; participação acionária de cinco por cento para Fundação, vinte e cinco por cento para TAM e o restante para BNDES e estatais. O nome VARIG seria mantido em destaque nos vôos internacionais enquanto a marca TAM teria preferências nas operações domésticas.

Apesar do fluxo de caixa da VARIG não ter sido totalmente estrangulado pelos credores estatais, havia ainda execução antecipada de recebíveis por parte do Banco do Brasil e pelo pagamento quase semanal de combustível para a BR Distribuidora. Desta forma, a Companhia informou aos funcionários, em 28 de abril, que a política de parcelamento dos salários era a única alternativa existente no equacionamento do pagamento das despesas correntes. Em trinta de abril, foi realizada a 42ª Assembléia Geral Extraordinária do Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta. No encontro foi aprovada por unanimidade a estratégia do Executivo Federal em promover a criação de uma nova empresa aérea em substituição a VARIG e a TAM. Correspondência foi enviada ao Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva, solicitando que organismos oficiais como o Banco do Brasil, BR Distribuidora e BNDES liberassem créditos e dilatasse prazos, permitindo a continuidade de operações da VARIG até que o processo de união de ativos das duas Companhias fosse concretizado. O documento não foi respondido.

Apesar de a Fundação e os membros do Colégio Deliberante não aprovarem a fusão, acabou prevalecendo a estratégia da negociação propositiva, em consonância com a VARIG, diante da continuada falta de recursos no capital de giro da empresa. Os atrasos para pagamento de salários não aumentaram, mas os prazos legais não eram cumpridos. O parcelamento chegava a três vezes e os atrasos superavam vinte dias, promovendo crescente reivindicação dos funcionários junto ao Serviço Social da Fundação, sua diretoria e as chefias na VARIG. O Executivo Federal estava modulando o fluxo de caixa da Companhia

por meio da variação do volume de cobranças de forma a acelerar o processo de fusão.

Entre cinco e seis de maio, mais de trezentos comissários de bordo foram demitidos na VARIG, objetivando a adequação entre o número de tripulantes e a redução de frota que a Companhia estava enfrentando. As demissões foram canceladas poucos dias depois por intervenção do Executivo Federal. Ao mesmo tempo em que acusava a Fundação e VARIG de má gestão o governo impedia qualquer ação saneadora, sempre por meio do controle na cobrança de combustível e desconto de recebíveis. A VARIG, só no Brasil, gastava em média cinco milhões de reais por dia em abastecimento de aeronaves.

Roberto Macedo, da área comercial, tornou-se o décimo segundo Presidente da VARIG em vinte e sete de maio. No período, a APVAR e as associações de mecânicos de vôo e a de comissários da Companhia declararam conjuntamente a disposição de união em defesa da VARIG. As entidades associativas iriam elaborar propostas e estratégias alternativas à fusão. Paralelamente, iriam discutir um plano de reestruturação para VARIG, elaborado pelo economista Paulo Rabelo de Castro, contratado pela APVAR.

O cenário de instabilidade na continuidade das operações da VARIG centrou os debates do Colégio Deliberante na 43ª Assembléia Geral Extraordinária da Fundação Ruben Berta, ocorrida no dia 24 de maio. Representantes do Banco Fator e o economista Luciano Coutinho, contratado pela Entidade na coordenação do processo de fusão por sugestão da Casa Civil, expuseram a situação falimentar da VARIG, enfatizando que sem a união das duas empresas não haveria apoio governamental. Em suma, a VARIG iria deixar de operar, a exemplo da Transbrasil.

O mesmo grupo de técnicos já havia se reunido com membros do Colégio Deliberante, na semana anterior, nas chamadas reuniões regionais em Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro. Nestes encontros, foram apresentadas oficialmente as diretrizes da fusão. O plano, agora totalmente finalizado, previa a

demissão de todos os funcionários da VARIG, que seriam indenizados na forma da Lei, com recursos aportados pelo BNDES. Parte destes empregados seria recontratada com salários e condições de trabalho inferiores aos existentes na VARIG. A Fundação Ruben Berta manteria o controle sobre a VARIG Engenharia e Manutenção, VARIG Logística, encarregada dos vôos cargueiros, Rede Tropical de Hotéis e os Serviços Auxiliares de transporte Aéreo, bem como ficaria com cinco por cento da nova empresa que manteria a denominação VARIG. O parque de manutenção contaria com contrato de exclusividade no atendimento das aeronaves da nova empresa por um período de dezoito meses. Após, conforme intenção declarada da TAM, as operações de manutenção da nova empresa seriam paulatinamente transferidas para São Carlos. Os créditos eventualmente obtidos pela via judicial, em decorrência da argüição de perdas financeiras ocasionadas pelo congelamento de tarifas nos anos oitenta, seriam destinados à Fundação. A participação da TAM no empreendimento ainda não estava definida, mas estimava-se que ficaria no valor de 25 por cento. O restante das ações pertenceria ao BNDES e demais credores de ambas as companhias.

O edital de convocação da Assembléia previa a discussão e deliberação para uma eventual modificação do Conselho de Curadores. No entendimento de setores do Colégio Deliberante, o posicionamento ostensivo de alguns curadores contra a fusão era prejudicial aos entendimentos da VARIG com o Executivo Federal sobre o futuro da Companhia. O conjunto dos membros do Colégio Deliberante era refratário à fusão, mas contrapor o Executivo Federal foi considerado temerário. Existiam estratégias de anuência com relação ao contrato de associação objetivando prorrogar as atividades da VARIG, enquanto eram elaboradas alternativas.

A assembléia aprovou a modificação na composição do Conselho de Curadores em primeira votação e a destituição integral do mesmo num segundo processo deliberativo. Saíram Iutaca Imagawa, Lúcio Ricardo, Gilberto Rigoni, Floriano Zinaro, Alexandre Kaiser, Gilberto Santos e George Ermakoff. Foram empossados os suplentes Norberto Hoffman, Luiz Martins, Ernesto Zanata,

Adenias Gonçalves, Luiz Buaiz, Celso da Costa e Delfim Almeida. Dos 220 integrantes do Colégio Deliberante, 218 compareceram.

Norberto Hoffman foi nomeado presidente do Conselho de Curadores, e dois dias depois recebeu correspondência das três associações de tripulantes solicitando que fosse agendada uma reunião para discussão de assuntos pertinentes à VARIG e ao processo de fusão. A diretoria da APVAR, demitida a mais de ano por Ozires Silva com a anuência de Iutaca Imagawa, apostava na possibilidade de poder negociar com os novos curadores. Em 29 de maio, o presidente da VARIG, Roberto Macedo, incentivava que o conjunto de funcionários encontrasse soluções para viabilizar a sustentação financeira da Companhia no período de transição rumo à fusão. O comunicado foi interpretado de duas maneiras. Para alguns o presidente apoiava integralmente o processo, outros acreditavam que a estratégia visava diluir o antagonismo com o Executivo Federal no novo contexto da troca dos curadores. No mesmo dia, Macedo se encontrou com o vice-presidente do BNDES Darc Costa solicitando o aval da Entidade na dilatação de prazos para o pagamento de combustível com a BR Distribuidora e Banco do Brasil. As duas estatais continuavam responsáveis pela falta de capital de giro da VARIG. A falta de liquidez no caixa da Companhia, segundo a explanação de Macedo, poderia prejudicar serviços essenciais como os de manutenção e treinamento de tripulações, bem como continuar com o atraso sistemático no salário dos funcionários. O BNDES se comprometeu a apoiar a operação desde que a VARIG e TAM apresentassem documento indicando a irreversibilidade no processo de fusão.

Uma nova assembléia foi realizada pela Fundação em trinta de maio, objetivando aprovar o contrato de associação entre a VARIG e a TAM. A proposta foi aceita por 95,8 por cento dos votos. Durante o encontro, Gilberto Rigoni, ex-curador e ainda presidente da FRB-PAR, discursou para os membros do Colégio Deliberante, criticando o Executivo Federal. O funcionário mais antigo da VARIG, na época com cinquenta e três anos de casa, afirmou sem indicar ou provar, que representantes do governo haviam facultado a nomeação integral do Conselho de Administração da FRB-PAR à Fundação em reuniões oficiais. No entanto, por

meio de contato telefônico informal, tentaram impor alguns nomes. Rigoni afirmou para todos os presentes que havia gravado a conversa e que o Executivo Federal tratava oficialmente a fusão como interesse das partes, enquanto que na informalidade estruturava ações para que a VARIG fosse absorvida pela TAM. Fernando Albino, advogado contratado pela VARIG, fez uma exposição sobre os processos de negociação capitaneados pelo Banco Fator. As tratativas eram realizadas entre o advogado, os representantes do Banco e o economista Luciano Coutinho. Posteriormente, a equipe do Fator se reunia com a TAM. O advogado externou publicamente sua preocupação em relação ao fato de não conseguir dialogar diretamente com os representantes da empresa paulista.

No plano mundial, o primeiro quadrimestre de 2003 significou perdas para quase todas as 267 companhias que exploravam linhas internacionais e as 502 operadoras de vôos domésticos. As dez maiores empresas de aviação dos Estados Unidos valiam em abril aproximadamente três bilhões de dólares, com dívidas conjuntas no montante de 103 bilhões de dólares. O preço estimado da holandesa KLM, no mercado de ações, era de 410 milhões de dólares, quantia inferior ao custo de dois Boeing 747/400. Nos quatro primeiros meses do ano, a *American Airlines*, maior companhia de aviação com sete por cento do mercado mundial, teve um prejuízo operacional de dez milhões de dólares por dia. Desde onze de setembro de 2001, a demanda mundial por transporte aéreo havia sido reduzida em 36 por cento. Centenas de aeronaves encontravam-se fora de operação estacionadas em locais conhecidos como cemitérios de aviões, geralmente em áreas desérticas nos Estados Unidos.

Apesar da conjuntura desfavorável para o setor aéreo, a VARIG continuou operando satisfatoriamente em termos de segurança de vôo, manutenção de aeronaves e treinamento de pessoal. Segundo o Departamento de Aviação Civil, DAC, o índice de eficiência operacional médio da VARIG no mercado doméstico de outubro de 2002 até abril de 2003 foi de 75 por cento. Este índice reflete a probabilidade de um passageiro ver o seu vôo realizado dentro do horário previsto. Comparativamente, a TAM apresentou indicador de 44 por cento em igual período.



Gilberto Rigoni, curador afastado e presidente Fundação Ruben Berta Participações, FRB-PAR, compareceu na Comissão de Representação Externa da VARIG na Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul em quatro de junho. Acompanhado do consultor César Palmeira, o dirigente da FRB-PAR afirmou que a fusão com a TAM era inaceitável e que em sessenta dias seriam concluídos os entendimentos com um investidor europeu que injetaria 1,5 bilhão de euros na VARIG. O negócio teria como garantia uma jazida de ouro em Goiás propriedade da mineradora Missões Ouro Fino. O dirigente afirmou também que estava ocorrendo uma tentativa de incorporação da VARIG, e não a sua fusão com a TAM.

No primeiro minuto do sábado do dia sete de junho de 2003, a BR Distribuidora suspendeu, sem aviso prévio, o fornecimento de combustível para a VARIG em todo o Brasil. A situação só foi normalizada onze horas depois. A Distribuidora informou que a VARIG havia excedido o crédito de quarenta milhões de reais em 6,6 milhões de reais. Emergencialmente, a Companhia utilizou o serviço da Shell e da Esso, evitando a suspensão de suas operações. No entanto, vários vôos foram atrasados e alguns, inclusive, cancelados. O fim de semana dificultou os contatos da Empresa com integrantes do Executivo Federal, que foram procurados após a continuada recusa da subsidiária da Petrobrás em fornecer combustível. O ministro da Defesa José Viegas assumiu as negociações, e, mediante o pagamento parcial dos débitos por parte da VARIG na manhã do sábado, o abastecimento de combustível foi normalizado. Segundo Gilberto Rigoni, a BR Distribuidora estaria exigindo pagamento diário de 5,4 milhões de reais. O governo, ao exigir o pagamento diário de combustível, estava novamente asfixiando o fluxo de caixa da VARIG, pressionando para que as negociações relativas à fusão avançassem.

A suspensão temporária nas atividades da VARIG teve como consequência a reação imediata da Associação e aeronautas. A Entidade e o conjunto de empregados concentraram esforços em estratégias e ações que buscassem salvaguardar as operações da Companhia, ao mesmo tempo, em que se tentava

impedir à fusão. A união de propósitos entre a APVAR e os aeronautas contribuiu decisivamente no impedimento deste processo. Esta realidade é mais bem percebida diante dos fatos que nortearam as políticas reivindicativas da Associação e as ações de mobilização dos aeronautas.

### 3.3 O processo de mobilização contra a proposta de fusão

As associações de tripulantes da VARIG, capitaneadas pela APVAR, organizaram reuniões de emergência neste primeiro fim de semana de junho de 2003, planejando a realização de um ato público em protesto ao posicionamento dispensado pelo Executivo Federal à Companhia. A suspensão no fornecimento de combustível por parte da BR Distribuidora foi o evento balizador na estruturação de políticas reivindicativas e na execução de uma série de ações de mobilização que a APVAR, demais associações e os aeronautas da VARIG iriam promover objetivando obstaculizar a fusão entre as duas Companhias.

A Associação passou a elaborar estratégias que impedissem a fusão. Estes procedimentos eram debatidos em assembléias e difundidos por meio de comunicação eletrônica, contando com a pronta aprovação da maioria que temia perder o emprego ou ter suas condições de trabalho precarizadas. Desta forma, as políticas reivindicativas da APVAR foram transformadas em ações de mobilização por parte dos funcionários da VARIG.

Na segunda-feira, dia nove de junho, ocorreu a primeira manifestação. Aproximadamente mil funcionários da VARIG, organizados pela APVAR, reuniram-se em frente ao aeroporto Santos Dumont. Dirigentes associativos e o ex-governador Leonel Brizola discursaram em carro de som, expondo o posicionamento de que o Executivo Federal estaria intencionalmente favorecendo a TAM no processo de fusão. O saguão do aeroporto foi inteiramente ocupado pelos manifestantes, que com cartazes e panfletos questionavam e criticavam o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Posteriormente, os funcionários se dirigiram para a sede da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Firjan, no centro da cidade. O prédio da Entidade foi cercado, e as lideranças tentaram ser recebidas pelo ministro da Casa Civil, José Dirceu, que se encontrava no local. A passeata foi orientada pela Polícia Militar que bloqueou

ruas e acessos, instruindo os manifestantes a não tentarem adentrar as instalações da Federação sem consentimento. Os policiais militares explicaram que a Polícia Federal, que cuidava da segurança do ministro, estava orientada a impedir a entrada dos funcionários da VARIG. José Dirceu não recebeu os manifestantes, tendo abandonado a sede da Firjan por uma saída secundária.

Luiz Martins assumiu a presidência do Conselho de Curadores da Fundação Ruben Berta no dia dez de junho, após a renúncia de Norberto Hoffman. O ex-presidente relutava em adotar a estratégia dominante de negociar com o governo, como forma de garantir as operações da Companhia. O grupo de membros do Colégio Deliberante e de cargos administrativos declaradamente contrários ao processo era reduzido a cada dia. O consenso em prol da negociação era dominante em virtude da percepção de que o governo agia de forma autoritária e truculenta com a VARIG e de que a oposição declarada à fusão significaria a falência da Companhia.

No dia seguinte, ocorreu a segunda passeata dos funcionários da VARIG nas cidades de Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro com um total estimado de 2.600 pessoas. O movimento organizado pela APVAR teve o apoio velado da Companhia e Fundação que liberou os aeroviários dos serviços burocráticos e não essenciais, bem como forneceu transporte para os manifestantes. Desta forma, os dirigentes da VARIG e Fundação, no plano oficial, demonstravam apoio as estratégias do governo em prol da fusão enquanto contribuía na informalidade com a Associação e conjunto de funcionários.

As políticas reivindicativas e as ações de mobilização da APVAR e aeronautas foram suportadas pela FRB e VARIG na forma de apoio logístico. O SNA contribuiu negociando com o Executivo Federal alternativas à fusão. Não promoveu ações de mobilização, tão pouco antagonizou com o governo. Os conflitos, como as demissões de pilotos e disputas com o Sindicato, entre a APVAR e demais agências foram superadas no escopo específico da tentativa de impedir a encampação da VARIG pela TAM. Formas de cooperação entre as agências foram implementadas.

No Rio de Janeiro, ônibus foram colocados à disposição para que os funcionários pudessem se deslocar da área industrial no Galeão para o Santos Dumont. Na frente da sede da Companhia, numa extremidade do Aeroporto, foi entregue para Waldomiro Ferreira, diretor de atendimento ao cliente, uma carta aberta do Comitê de Trabalhadores do Transporte Aéreo para a Solução da Crise da VARIG. As associações de comissários e mecânicos de vôo deram suporte para APVAR. Dirigentes do SNA se fizeram presentes, se misturaram com os manifestantes e não discursaram. Em passeata, os manifestantes se dirigiram para a Assembléia Legislativa do Rio de Janeiro. Várias ruas no centro da cidade foram bloqueadas pela polícia militar para que aproximadamente 1.500 pessoas as ocupassem.

O presidente da Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, deputado Picciani, recebeu os manifestantes. No encontro, a APVAR entregou o Plano de Reestruturação Ampliado, PRA<sup>56</sup>, uma alternativa ao processo de fusão elaborada pelo economista Paulo Rabelo. De acordo com o projeto, seria criada uma Sociedade de Propósito Específico a partir dos débitos trabalhistas e previdenciários da VARIG para com seus funcionários. A Sociedade faria parte de um novo conjunto de acionistas em substituição à Fundação. O plano previa a participação do BNDES com a injeção de recursos e a presença de um investidor, cuja identidade nunca foi revelada. Os funcionários da VARIG receberiam notas promissórias passíveis de serem convertidas em ações sem direito a voto. Não teriam poder decisório na Sociedade. Esta seria comandada por dirigentes das associações de funcionários, em especial, pela APVAR.

A entrega do PRA ocorreu na frente da Assembléia na parte superior de um carro de som de forma que todos os funcionários pudessem presenciar. Deputados de vários partidos e comissões da Assembléia Legislativa prometeram

---

<sup>56</sup> O PRA foi elaborado pelo economista Paulo Rabelo, contratado pela APVAR. Na essência o plano permitiria que a Associação tivesse participação acionária na VARIG, a partir dos débitos trabalhistas do conjunto de funcionários. A Fundação não teria mais o controle acionário e a capitalização seria promovida por empréstimo contraído junto ao BNDES. O Executivo Federal nunca reconheceu a viabilidade do plano, mas o mesmo serviu como alternativa à fusão e contribuiu positivamente na estruturação das ações de mobilização dos aeronautas.

convocar uma audiência pública para debater o assunto. Inicialmente, os deputados do PT não saíram da Casa. Foram sistematicamente chamados pelos manifestantes e alguns acabaram participando. O movimento teve elevado grau de coordenação e organização, com a massa funcional ocupando simetricamente as escadas do Legislativo estadual.

No dia quatorze de junho, um domingo, houve nova reunião de funcionários nas áreas de lazer da VARIG em São Paulo e Rio de Janeiro, bem como no chamado *Brique* da Redenção em Porto Alegre. No Rio de Janeiro, que sempre capitaneou as políticas reivindicativas e ações de mobilização da APVAR e aeronautas, o economista Bruno Rocha da GGR Finance discursou explicitando o PRA para a massa funcional. A GGR Finance havia sido contratada pela empresa SR Rating do economista Paulo Rabelo no assessoramento econômico à APVAR.

Aproximadamente trezentos aeronautas da VARIG ocuparam as galerias da Assembléia Legislativa do Rio de Janeiro em dezessete de junho. Na ocasião foi entregue para o Secretário de Segurança do Estado, Anthony Garotinho o Plano de Reestruturação Ampliado da Associação. A Entidade aproveitou o movimento do PSB regional, intitulado Acorda Lula, para ampliar a visibilidade das demandas dos aeronautas em oposição à fusão. No dia seguinte, Luiz Ziomkowski, procurador de Justiça de prefeitos e fundações do Ministério Público do Rio Grande do Sul, afirmou à imprensa que a decisão do Colégio Deliberante da FRB, em trinta de maio, aprovando a fusão, havia ocorrido sob coação. Apesar de a Assembléia ter sido aberta aos funcionários e imprensa, sem a presença de nenhum representante do governo, o procurador achava que as práticas do Banco do Brasil e BR Distribuidora com a VARIG, bem como a falta de definição do BNDES em termos de financiamento representavam formas de coerção contra a Companhia. Assim, os membros do Colégio teriam votado pela união de ativos entre as duas empresas, receosos das conseqüências em não acatar as diretrizes governamentais.

No domingo, 22 de junho, ocorreu uma carreata na orla marítima do Rio de Janeiro. Dezenas de veículos foram ocupados por aeronautas trajados com a cor

azul, símbolo da Companhia. Diversas bandeiras e cartazes serviram para alertar a população sobre os objetivos do movimento. Esta mobilização, como todas as anteriores, foi promovida pela APVAR e teve o apoio dos aeronautas.

No dia seguinte, durante o programa eleitoral gratuito do PDT fluminense, a deputada estadual Cidinha Campos abordou os problemas da VARIG, divergindo sobre a tentativa de efetuar a união de ativos entre as duas companhias. De acordo com a deputada, a TAM não tinha tamanho e tradição para absorver a VARIG. Durante a sessão da Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul, ocorrida em 24 de junho, o deputado estadual Beto Albuquerque discursou sobre o mesmo assunto. No seu entendimento, a fusão iria criar uma empresa com oitenta por cento do mercado, o que configuraria prática explícita de monopólio com aval do poder público. Trabalhadores do setor e, em especial, os usuários, seriam prejudicados. O fato de o Banco Fator privilegiar a TAM no processo não era relevante. Fazia parte do jogo do mercado. No entanto, para o deputado era inaceitável que as condições propostas tivessem o aval do Executivo Federal. No mesmo dia, a APVAR se reuniu com o secretário de Desenvolvimento Econômico e Turismo do Estado do Rio de Janeiro, Tito Ryff, e compareceu na Câmara Municipal para angariar apoio dos vereadores fluminenses.

A Audiência Pública prometida pelos deputados estaduais do Rio de Janeiro aos funcionários da VARIG ocorreu no dia 25 de junho. No evento foi criada uma frente parlamentar suprapartidária objetivando um encontro com o presidente da República. As galerias foram lotadas pela maioria expressiva dos aeronautas da VARIG. Na Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul, concomitantemente, outra audiência pública tratou do mesmo assunto. Em Brasília, a chamada Frente Parlamentar Gaúcha se reuniu no anexo quatro do Congresso Nacional para também lidar com o assunto fusão.

Por meio de audiências públicas, onde os planos da fusão eram discutidos, a APVAR conseguiu integrar o Legislativo ao processo. A visibilidade conferida aos parlamentares por meio da mídia intensificou a sua atuação na chamada defesa da VARIG.

Ainda em 25 de junho, o SNA foi recebido pelo ministro da Defesa José Viegas. A Entidade entregou ao ministro um documento intitulado “A solução VARIG/TAM”. O plano do SNA previa três anos de carência nas dívidas das empresas com o prazo de pagamento dilatado para quinze anos. Haveria negociação para deságio do principal junto aos credores privados, e o Executivo Federal se comprometeria em aplicar o novo marco de regulação para o setor aéreo, reduzindo a concorrência predatória. Com essas medidas o Sindicato estimava que o grau de demissões seria minorado, a concorrência beneficiaria o usuário e os recursos públicos seriam poupados, especialmente no tocante as verbas rescisórias. O economista Luciano Coutinho, vinculado ao Banco Fator, foi contra a proposta, sendo que o ministro afirmou não estar convencido. No entanto, José Viegas manteve os canais as negociações com o Sindicato, recomendando que a Entidade procurasse o BNDES.

Por meio desta e outras reuniões com o Executivo Federal o Sindicato estabeleceu um modelo propositivo de negociação, evitando enfrentar o governo. O Sindicato, filado a CUT e partidariamente aliado ao PT, não mobilizou os aeronautas em manifestações públicas a exemplo da associação. No entanto, a estratégia da negociação, tal qual, adotada pela Varig e Fundação contribuiu favoravelmente no impedimento da fusão.

Em 26 de junho, os aeronautas da VARIG fizeram uma manifestação em frente da sede da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Fiesp, na Avenida Paulista. O presidente da República e diversos ministros estavam presentes para abertura do Primeiro Congresso da Indústria Paulista. As associações de tripulantes fretaram ônibus para que os aeronautas do Rio de Janeiro pudessem comparecer, instruindo os manifestantes a irem vestidos de azul.

No mesmo dia, representantes da VARIG e TAM estiveram na sede do Banco Fator para a assinatura do chamado contrato de irreversibilidade, o qual garantiria a união de ativos das duas companhias e, segundo o BNDES, a



liberação dos recursos necessários para a capitalização da nova empresa. Não houve acordo em relação ao destino da VARIG Engenharia e Manutenção, parque industrial localizado no Rio de Janeiro e Porto Alegre. A TAM pleiteava a absorção da empresa de manutenção no negócio em dezoito meses, enquanto a Fundação Ruben Berta exigia ser remunerada. Em função do atraso nas tratativas, Daniel Mandelli, presidente da TAM e Luciano Coutinho, do Banco Fator, foram chamados à Brasília num encontro com os ministros José Dirceu, da Casa Civil, e José Viegas, da Defesa. Após o encontro a TAM se dispôs a negociar soluções que garantissem a continuação de pelo menos parte das atividades da área industrial do Galeão.

No último dia de junho, a Associação Nacional dos Participantes dos Fundos de Pensão, ANAPAR, realizou palestra na Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul sobre as conseqüências da fusão no fundo de previdência dos funcionários da VARIG, AERUS. Na saída do evento, houve a concentração de aproximadamente setecentas pessoas em ato público para a formação da chamada Frente Gaúcha em Defesa da VARIG. O movimento recebeu o apoio do governador Germano Rigotto e de vereadores e deputados estaduais e federais de todos os partidos. Foi elaborada uma carta para ser enviada ao presidente da República com o Plano de Reestruturação Ampliada da APVAR, chamado de PRA. O senador Paulo Paim, do PT, propôs a realização de uma audiência pública em Brasília com a presença dos presidentes da VARIG e da TAM, entidades representativas dos empregados, Banco Fator, presidente do BNDES, Associação Brasileira de Agências de Viagem e ministros da Defesa, Desenvolvimento e Previdência Social.

A sucessão de eventos públicos fortaleceu a participação e apoio do Executivo Estadual do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro no processo. O desemprego nos respectivos estados mais as perdas em arrecadação, por conta da fusão, ajudaram no engajamento dos governadores.

A juíza Gisele de Faria, da Segunda Vara Empresarial do Rio de Janeiro, deferiu liminar em favor de Gilberto Rigoni no dia primeiro de julho. Os curadores

da Fundação Ruben Berta, afastados em 24 de maio pela 43ª Assembléia Geral Extraordinária, retornariam as suas funções. No despacho, a juíza argüiu que a substituição dos curadores foi irregular, posto que tal deliberação não constava no edital convocação, e que tinha como objetivo neutralizar a legítima resistência dos curadores à efetivação das negociações pretendidas entre a VARIG e a TAM. Rigoni era o único dirigente a continuar de forma explícita a contrariar as políticas públicas do Executivo federal em Fusionar a VARIG com a TAM.

No dia seguinte, três pilotos da VARIG iniciaram uma viagem de bicicleta com duração prevista de quatorze dias do Rio de Janeiro para Brasília. O objetivo dos ciclistas era o de entregar o PRA para o presidente da República, atraindo a atenção da mídia com o meio de transporte alternativo.

Esta liminar foi a primeira de uma série de procedimentos jurídicos que parte Rigoni e a APVAR utilizaram para agregar o Judiciário à questão da fusão. Diante da inflexibilidade do Executivo Federal em negociar alternativas foi introduzido um ator no jogo com poder discricionário. Para a VARIG, Fundação e Sindicato a utilização do Judiciário era bem vinda, pois atrasava a fusão enquanto as entidades acatavam as diretrizes governamentais ou simplesmente negociavam. Ao se eximirem da responsabilidade sobre as conseqüências das ações judiciais VARIG e FRB evitavam que o governo executasse as dívidas da Empresa na totalidade o que acarretaria a sua falência. Por outro lado, o SNA não antagonizava com o Executivo Federal e informava para a categoria que sua política de negociação estava dando resultado. A fusão não estava ocorrendo de fato.

Em quatro de julho, foi publicado no Jornal Zero Hora de Porto Alegre um comunicado em defesa da VARIG. O documento, assinado conjuntamente pelo governador Germano Rigotto e os deputados estaduais Vilson Covatti e Vieira da Cunha, respectivamente, presidente da Assembléia Legislativa e presidente da criada Comissão de Representação Externa da VARIG, manifestava preocupação com o andamento do processo de união de ativos entre as duas empresas. No entender dos signatários, as dificuldades financeiras da VARIG estavam

relacionadas com os problemas estruturais do setor, atingindo todo o mercado internacional de aviação. A Companhia teria um padrão de segurança de vôo garantido, gerando apenas no Rio grande do Sul 2.500 empregos diretos. Evitar a fusão seria impedir o monopólio no setor. No mesmo dia, ocorreria uma cerimônia representativa do processo em curso na sede do Banco do Brasil em São Paulo com representantes das duas empresas. O evento, que fora marcado a pedido do ministro José Dirceu da Casa Civil, objetivando acelerar o processo, foi cancelado por causa da liminar obtida por Gilberto Rigoni.

Na semana, o Ministério da Defesa havia anunciado que cancelaria norma de 1992 que impedia que empresas de aviação concentrassem mais de cinquenta por cento do tráfego doméstico e o presidente do CADE, João Rodas, afirmou que a Entidade estava acompanhando o processo de fusão. A Lei de Defesa da Concorrência número 8.884 afirma que qualquer concentração econômica com mais de vinte por cento do mercado precisa ser analisada.

Luiz Ziolkowski, procurador de fundações do Ministério Público do Rio Grande do Sul, declarou ter tido acesso ao contrato de associação entre a VARIG e a TAM e que nenhuma ilegalidade havia sido encontrada. O procurador também declarou que havia entrado em contato com a juíza Gisele de Faria na tentativa de reconsideração da liminar deferida contra a continuidade do processo de fusão. Depois de ter afirmado que os membros do Colégio haviam votado pela fusão sob coação o procurador tentou implementar o processo junto ao Judiciário.

Carlos Lessa, presidente do BNDES questionou alguns aspectos do contrato de associação proposto pelo Banco Fator. No entendimento do dirigente do Banco Estatal, a TAM também apresentava problemas financeiros, o destino dos funcionários da VARIG o preocupava e não concordava que o modelo de gestão da nova empresa fosse baseado no da TAM. Apesar de não conceder o empréstimo ponte requerido pela VARIG, o presidente do BNDES declarou, pela primeira vez, que não concordava inteiramente com o Executivo Federal, representado basicamente pela Casa Civil e Ministério da Defesa.

Finalmente, em audiência com o ministro da Defesa José Viegas, quatorze deputados federais e três senadores solicitaram a análise de alternativas à fusão. Finalmente, Roberto Ponte, secretário estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, designado pelo governador Rigotto, também se encontrou com o ministro da Defesa para debater a situação da VARIG.

Iutaca Imagawa, Gilberto Rigoni e Arno Kaiser, reconduzidos a curadoria da Fundação Ruben Berta por decisão judicial, se reuniram em São Paulo no dia quinze de julho, publicando nota explicativa nos jornais de maior circulação do país. De acordo com o texto, a Fundação reconhecia os efeitos benéficos no programa de cooperação operacional em curso com a TAM, aludia a possibilidade de uma eventual fusão, mas considerava inaceitável o percentual de cinco por cento imposto à VARIG no novo arranjo societário. A VARIG teria ativos que superariam o passivo da dívida, referentes às perdas tarifárias ocorridas entre fevereiro de 1988 e março de 1993 no valor estimado de três bilhões de reais, por conta de planos econômicos. O direito da Companhia havia sido reconhecido por unanimidade pelo Tribunal Regional Federal do Distrito Federal sob precedentes jurisprudenciais do próprio TRF e do Supremo tribunal Federal por conta de ação idêntica ganha pela Transbrasil. Em 2005, o Superior Tribunal de Justiça confirmaria a sentença. Também foi divulgada a ação transitada e julgada pelo Supremo Tribunal Federal, em 26 de novembro de 2001, que considerou inconstitucional a cobrança de ICMS das companhias aéreas, totalizando, em 2003, a quantia de cerca de 1,4 bilhão de reais a serem ressarcidos por todos os estados federados para a VARIG. No final do documento, os curadores pleiteavam a redução ou eliminação das dívidas da Empresa com o Banco do Brasil, Infraero e BR-Distribuidora em função dos créditos judiciais.

No dia dezesseis de julho, a Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro publicou nota dirigida ao presidente da República, questionando os efeitos da associação entre as duas Empresas. De acordo com os parlamentares, muitos funcionários da VARIG seriam demitidos no Estado, por meio de seiscentos milhões de dólares provenientes do Fundo de Amparo ao Trabalhador e emprestados pelo BNDES. O maior parque de manutenção de aeronaves da

América Latina pertencia a VARIG e estava concentrado no Rio de Janeiro. Existiam créditos trabalhistas e previdenciários dos empregados que não podiam ser desconsiderados. No final do texto, os parlamentares solicitavam que novas propostas fossem analisadas em prol do interesse público, de forma que a solução para a VARIG fosse duradoura, beneficiando o Estado e a União.

No mesmo dia, o desembargador Nagib Slaibt Filho, da sexta Câmara Cível do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, cassou a liminar que havia reconduzido ao controle da Fundação os curadores opositores ao contrato de associação entre as duas empresas. Concomitantemente, Carlos Wilson, presidente da empresa de administração aeroportuária Infraero, defendeu a intervenção federal, estatização e posterior privatização da Companhia. O discurso do dirigente foi repetido em diversas oportunidades subseqüentemente, estando parcialmente condizente com o programa do Partido dos Trabalhadores que, com exceção da última eleição presidencial, sempre pregara a existência de uma estatal para o setor aéreo. Em resposta, Ozires Silva, no mesmo dia em visita ao ministério da Defesa, declarou que todas as intervenções praticadas pelo Executivo Federal resultaram em derrotas judiciais e prejuízos para o contribuinte.

Finalmente em Brasília, cerca de noventa funcionários da VARIG, organizados pela APVAR, se posicionaram em frente ao Palácio do Alvorada, carregando cartazes e protestando contra o presidente da República. Tentaram sem sucesso, ser recebidos pelo ministro da Casa Civil, José Dirceu que se encontrava no local. Posteriormente, o grupo se dirigiu para o Congresso Nacional e manteve conversações com diversos parlamentares, percorrendo os gabinetes. No auditório Petrônio Portella, foi realizado o Fórum Nacional em Defesa da VARIG, onde foi apresentado o plano de reestruturação elaborado pela Associação. O senador Paulo Paim e a deputada Laura Carneiro intermediaram o encontro do presidente do senado, José Sarney, e da Câmara de Deputados, João Cunha, com os manifestantes. Todos os parlamentares prometeram apoio, se comprometendo a interceder junto ao Executivo Federal para uma solução alternativa para a VARIG que não fosse a união de ativos com a TAM. Os pilotos ciclistas seguiram a comitiva presidencial para o Palácio do Planalto, onde

conseguiram entregaram um manifesto para um assessor da presidência. Excepcionalmente, foram recebidos no Senado de bermudas e entregaram para os senadores Jéferson Peres e Eurípedes Camargo cópias do PRA da APVAR.

Em dezoito de julho, o procurador de Fundações do Rio Grande do Sul esteve no Rio de Janeiro com os curadores da FRB e representantes do Banco Fator para novamente aprovar os atos jurídicos da fusão entre a VARIG e a TAM. No mesmo dia, o juiz Josemir de Souza, da comarca de Paripueira, em Alagoas, concedeu liminar a favor do acionista minoritário da VARIG, Fernando Baracho, portador de cerca de trezentas ações ordinárias. No despacho, o magistrado determinava que os controladores da empresa aérea se abstivessem de realizar qualquer associação, incorporação ou fusão até que fossem autorizados judicialmente. A decisão também reconduziu à curadoria da Fundação o grupo contrário ao processo de união de ativos com a TAM. Estes curadores recorreram ao Supremo Tribunal Federal, em 23 de julho, com o objetivo de impedir uma eventual intervenção do Executivo Federal na Companhia. Foi impetrado um mandato de segurança, que é o tipo de ação utilizada contra ato de autoridade pública, acusando o governo de congelar tarifas, debilitar financeiramente a Empresa e ameaçar intervenção para facilitar a transferência de controle.

Em julho, a criação de uma nova empresa aérea em substituição a VARIG e a TAM, conforme pretendido pelo Executivo Federal, ficou também sujeita a intervenção do Poder Judiciário. No dia 24, Edson Vidigal, presidente do Superior Tribunal de Justiça, cassou a liminar de Alagoas contra a fusão e determinou a competência exclusiva da Segunda Vara Empresarial do Rio de Janeiro para julgar qualquer ação relativa ao processo. Por conta do mandato de segurança impetrado no Supremo Tribunal Federal, Maurício Correa, presidente do órgão, decidiu requisitar informações junto à presidência da República sobre uma possível intervenção na VARIG.

Uma nova manifestação, protagonizada pelas associações de funcionários e liderada pela APVAR, cercou a entrada da sede do BNDES, na avenida Chile no centro do Rio de Janeiro, no dia 29 de julho. Cerca de duzentas pessoas,

carregando cartazes em protesto ao Executivo Federal, pediam para que uma comissão fosse recebida na Entidade. O movimento das Associações Unidas pela VARIG, formada pela APVAR, associação de comissários e mecânicos de vôo, conseguiu ser recebida pelo presidente Carlos Lessa, que se comprometeu a enviar para o ministro da Defesa uma cópia do PRA elaborado pela consultoria econômica da APVAR. Após o grupo participou de assembléia extraordinária no SNA, para tratar exclusivamente sobre a fusão e as conseqüências do processo no nível de emprego e nas condições de trabalho do setor. No dia seguinte, os curadores da FRB, dirigentes da VARIG e representantes do Banco Fator receberam a Associação e os economistas Paulo Rabelo Bruno Rocha. No encontro foi explicitado o plano alternativo da Entidade.

Ainda em julho, foi entregue para a Comissão de Valores Mobiliários o balanço financeiro de 2002 da VARIG, apontando para um prejuízo registrado de 2,8 bilhões de reais e patrimônio líquido negativo de 4,5 bilhões de reais. A Empresa reincorporou, por meio de acordo com a *General Electric* que previa o progressivo restabelecimento na manutenção de turbinas, quatro aeronaves ao vôo, apresentando o primeiro resultado operacional positivo. Com relação a TAM, houve prejuízo de 605 milhões de reais em 2002 e lucro de 100 milhões de reais no primeiro semestre de 2003. De acordo com a Companhia, o resultado positivo foi obtido após um rigoroso controle nos gastos, cerca de quinhentas demissões, valorização do real e o implemento de receitas a partir do acordo operacional com a VARIG.

O juiz Fernando Zandona, da Quarta Vara Federal de Porto Alegre, tornou sem efeito qualquer ato de associação entre a VARIG e a TAM, em primeiro de agosto. Como o objeto da ação não estava centrado nas disputas internas pelo comando da Fundação, pôde ser apreciado fora da Segunda Vara Empresarial do Rio de Janeiro. A liminar foi concedida a pedido dos procuradores federais Maria Corrêa e Lafayette Peter. O Ministério Público Federal do Rio Grande do Sul acatou os argumentos da APVAR e ingressou com uma medida cautelar preparatória de ação civil pública contra a VARIG, União, Petrobrás e Banco do Brasil. Na petição os credores federais como Banco do Brasil e BR Distribuidora

foram acusados de tentarem restringir o fluxo de caixa da Companhia, como forma de apressar as tratativas pela fusão.

Apesar da decisão judicial, foi realizada no dia dois de agosto uma nova assembléia por parte do Colégio Deliberante da FRB para aprovar os termos do contrato de união de ativos entre a VARIG e a TAM. A maioria de 71 por cento dos 220 votantes aprovou o acordo. Cerca de 250 funcionários, na maioria pilotos e comissários de bordo, cercaram o prédio da Fundação na área industrial da VARIG no Galeão, protestando contra a votação pela fusão. Segundo o vice-presidente da APVAR, Márcio Marsillac, os pilotos e demais funcionários eram contra a participação de apenas cinco por cento da VARIG e pleiteavam a participação acionária dos funcionários no empreendimento. Foi divulgada uma nota de repúdio por parte da Associação, classificando a decisão de Colégio Deliberante de inócua diante da decisão judicial, e um verdadeiro escândalo contra o patrimônio da VARIG, funcionários e o usuário do transporte aéreo, diante da concentração de mercado resultante.

Em onze de agosto, os dois procuradores federais juntamente com o procurador estadual de fundações Luiz Ziomkowiski, fizeram uma exposição para os funcionários da VARIG, sobre a medida cautelar e o processo de fusão em curso, no terceiro andar da Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul. Os procuradores federais se opuseram à nova empresa e a concentração de mercado resultante. O procurador estadual argumentou que esta era a única saída existente na tentativa de salvar a VARIG da falência. Desta forma, o Ministério Público Federal e Estadual do Rio Grande do Sul apresentaram posicionamentos opostos em relação ao processo de fusão. O deputado Vieira da Cunha coordenou os trabalhos. Após, os dirigentes associativos foram recebidos pelo presidente da Casa, deputado Vilson Covatti, dirigindo-se para o Palácio Piratini onde eram esperados pelo governador Germano Rigotto.

Daniel Mandelli, cunhado do falecido Rolim Amaro, pediu demissão do cargo de presidente da TAM em quatorze de agosto. O executivo havia trabalhado por trinta anos na Empresa, assumindo a presidência em 2001 com o



acidente fatal do proprietário. Era uma dos mais ativos defensores da fusão e um dos principais articuladores do processo junto ao Executivo Federal. Tinha livre acesso ao ministro da Casa Civil José Dirceu e ao ministro da Fazenda Antônio Palocci. A saída de Mandelli não foi oficialmente esclarecida.

No dia seguinte, foi mudado o Conselho de Administração da VARIG e aprovada uma nova estrutura diretiva, com a instituição de um comitê executivo. Luiz Martins, na qualidade de vice-presidente Executivo e Operacional, Alberto Fajerman como vice-presidente comercial e Luiz Wellisch como vice-presidente Financeiro assumiram o comitê gestor, em dezoito de agosto, substituindo Roberto Macedo. O dirigente da área financeira foi indicado pelo Banco Fator, sendo aceito pela VARIG como forma de mostrar ao Executivo Federal que a Empresa efetivamente seria fusionada com a TAM.

A estratégia dos dirigentes da VARIG era a de consolidar o mais rápido possível o contrato de associação com a TAM para poder receber imediatamente uma parcela inicial de cem milhões de dólares do BNDES como forma de capitalizar a Empresa. O faturamento mensal de cerca de 145 milhões de dólares não conseguia honrar integralmente os compromissos financeiros e operacionais. No entanto, no mesmo dia da nomeação dos novos executivos, o desembargador federal Luiz Lugon, do Tribunal Regional Federal, da Quarta Região, confirmou a liminar impedindo a efetivação da fusão. Gilberto Rigoni, no período, já havia tentado por duas vezes, sem sucesso, cancelar a decisão do STJ em concentrar as disputas sobre o comando da VARIG na Segunda Vara Empresarial do Rio de Janeiro.

Os diversos despachos do Judiciário em oposição à fusão foram motivados pelos grupos de interesse inseridos no processo. A APVAR instruiu o Ministério Público em diversas ocasiões, cujo resultado foi transformado em ações civis públicas que sempre questionaram a encampação da VARIG pela TAM. O conjunto de curadores e membros da Fundação contrários ao processo foram autores de diversas ações com o mesmo objetivo. O Judiciário, requisitado por

meio destes processos, proferiu sentenças que atrasaram e dificultaram a implementação do projeto de fusão.

O procurador-geral do Ministério Público do Rio Grande do Sul, em oposição ao procurador de fundações, seu subordinado, recomendou por meio de ofício, em dezenove de agosto, que a Fundação não continuasse com o processo de fusão até que o Conselho Administrativo de Defesa Econômica se pronunciasse ser favorável ou não ao ato de concentração econômica. Roberto Pereira afirmou que fora influenciado pela decisão do desembargador Luiz Lugon que mantivera o pedido do Ministério Público Federal em impedir a união de ativos das duas empresas, por ser potencialmente prejudicial aos usuários. Beto Albuquerque, deputado federal pelo Rio Grande do Sul, afirmou, em artigo publicado no dia 23 de agosto, que o padrão de qualidade da VARIG não resistiria sob o novo modelo proposto.

A exposição de motivos demonstrada pela APVAR acabou influenciando nas ações do procurador geral do Ministério Público do Rio Grande do Sul. A Entidade, responsável pela fiscalização da Fundação Ruben Berta, dificultou a alienação do patrimônio da entidade, no caso a VARIG.

A edição da Portaria 731, por parte do Comando da Aeronáutica, em agosto, provocou divergências entre diversos órgãos componentes do Executivo Federal. O texto, elaborado em parceria entre o Departamento de Aviação Civil e o BNDES, restringia as regras de competição adotadas para o setor aéreo, reduzindo as possibilidades de concorrência predatória e dumping entre as empresas. A Secretaria de Acompanhamento Econômico, vinculada ao Ministério da Fazenda, e o IPEA do Planejamento criticaram as novas medidas. Para a área econômica do governo, a Portaria reeditava o controle estatal do passado, mas não considerava que a concentração de mercado no grau de setenta por cento, resultante da associação entre a VARIG e a TAM, fosse prejudicar o usuário.

No final do mês, em 26 de agosto, Márcio Marsillac, da APVAR, se reuniu com o secretário de Direito Econômico do Ministério da Justiça, Daniel Goldberg.

O vice-presidente procurou demonstrar os prejuízos existentes para o consumidor com a criação de uma empresa aérea monopólica. A Associação estava coordenando manifestações, instruindo o Ministério Público e contatando dirigentes de diversos órgãos públicos envolvidos no processo de fusão. O BNDES, após alguns contatos com a APVAR, passara a resistir à fusão por considerar o processo demasiadamente lesivo a VARIG e aos seus funcionários. No caso do Sindicato, a Entidade havia centrado suas ações na negociação com a Presidência, Casa Civil e Ministério da Defesa, em diversos encontros ocorridos a longo do ano. A estratégia do SNA em comprometer o Executivo Federal na elaboração de um marco de regulação, e posterior discussão da fusão, acabou também influenciando no posicionamento do BNDES e do DAC.

Portanto, em agosto de 2003, o governo não possuía o apoio de todos os órgãos do Executivo ao processo de fusão. A primeira divergência havia ocorrido por iniciativa do presidente do BNDES, Carlos Lessa, substituído alguns meses depois. O DAC, subordinado ao ministério da Defesa, foi a segunda entidade a dificultar o processo por meio da edição de portaria que iria se contrapor a realidade do mercado, caso VARIG e TAM unissem ativos. Por outro lado, Casa Civil e Ministério da Defesa atuavam explicitamente pela consecução da fusão apoiados pelo Ministério da Fazenda e os seus diversos órgãos. A função subordinada do BNDES e DAC no organograma federal não interferiu diretamente na predisposição dos ministérios citados em criar uma nova empresa aérea.

A Comissão de Assuntos Sociais do Senado se reuniu em Audiência Pública no dia 27 de agosto. A presidente da comissão, senadora Lúcia Vânia, convocou para a mesa coordenadora Alex Castaldi, diretor de Políticas Setoriais do Ministério da Defesa, Darc Costa, vice-presidente do BNDES, senadores Paulo Paim e Papaleo Paes, bem como os economistas da APVAR e do Banco Fator Paulo Rabelo e Luciano Coutinho. Na pauta do dia, foi discutido o projeto governamental de criação de uma nova empresa aérea. Darc Costa afirmou que o foco do banco de fomento era centrado no novo marco regulatório da aviação e não a fusão, pois a Entidade só poderia financiar empresas que se mostrassem rentáveis. O executivo acreditava que sem regulação pública o setor não poderia

ser lucrativo, haja vista o histórico de dumping praticado pela empresas após a liberalização do setor iniciado na década de 1990. Paulo Rabelo e Luciano Coutinho discutiram de maneira ofensiva, o primeiro criticando veementemente o processo. Trinta e um senadores estavam presentes, que majoritariamente se mostraram contra a associação das empresas. Os seus discursos apontaram para a concentração econômica resultante da fusão, a falta de tradição da TAM para absorver a VARIG e coordenar o novo empreendimento e o grau e expressivo de demissões resultante. Cerca de duzentos funcionários da VARIG se fizeram presentes.

No dia dois de setembro, a Comissão Geral da Câmara de Deputados se reuniu em sessão específica para tratar igualmente da fusão, nos moldes anteriormente discutidos pelos senadores da Comissão de Assuntos Sociais. Os deputados federais do Rio de Grande do Sul, Beto Albuquerque e Tarcísio Zimmermann, bem como Laura Carneiro do Rio de Janeiro assinaram o requerimento para instauração do evento, sabedores dos efeitos na atividade econômica e nível de emprego nos respectivos estados, no caso da VARIG ser absorvida por uma nova empresa centrada em São Paulo. Todos os líderes dos partidos na Câmara apoiaram a iniciativa. Novamente, Paulo Rabelo e Luciano Coutinho defenderam suas visões contraditórias. Para o economista da APVAR, o PRA significaria a injeção de 250 milhões de dólares de recursos públicos, enquanto que com a criação de uma nova empresa haveria o aporte de um bilhão de dólares do contribuinte. De acordo com o Banco Fator, o plano de associação era a única forma de preservar a marca VARIG. Os presidentes da CUT e Força Sindical, Luiz Marinho e Paulo da Silva condenaram o processo sob o ponto de vista no nível de emprego. Alex Castaldi, da Defesa, e Darc Costa, do BNDES, defenderam a preservação dos direitos trabalhistas e previdenciários dos funcionários da VARIG, enfatizando na importância de um marco de regulação para o setor aéreo. Marcio Marsillac, da APVAR, ressaltou as características monopólicas da nova empresa de aviação e o conseqüente prejuízo para o usuário, em termos de tarifas, frequências e horários. Quarenta e oito deputados federais, dois senadores e um deputado estadual, representando a Assembléia

Legislativa do Rio de Janeiro, participaram da sessão, bem como aproximadamente duas centenas de funcionários da VARIG.

No Legislativo, o apoio aos funcionários da VARIG contou com a iniciativa de todos os partidos, tanto na esfera federal como nas Assembléias Legislativas do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro. Vários parlamentares, inclusive do PT, expuseram durante todo o processo, a sua discordância em relação às políticas públicas do Executivo Federal.

Representantes da VARIG e da TAM assinaram no dia dezoito de setembro, na sede do Banco Fator, um contrato de associação em continuidade ao processo de fusão. No documento, não havia nenhuma cláusula de irreversibilidade, para que a ordem judicial exigindo parecer do CADE sobre o processo não fosse desobedecida, e o BNDES deveria liderar todas as negociações relativas à reestruturação das dívidas da VARIG. Pela proposta, a Banco tentaria o deságio de um terço da dívida da Empresa, convenceria os credores a transformar o outro terço em ações da nova companhia e utilizaria seiscentos milhões de dólares para quitar o restante. Outros quatrocentos milhões de dólares seriam utilizados para capitalizar o novo empreendimento. No mesmo dia, a Presidência recebeu ofício assinado pelos senadores Paulo Paim, Ney Suassuama e Lúcia Valéria, bem como pelos deputados federais Beto Albuquerque, Tarcísio Zimmermann e Laura Carneiro solicitando audiência para tratar de assuntos pertinentes a aviação civil e ao processo de fusão. O requerimento contou com a iniciativa da APVAR junto ao Legislativo e apoio do SNA.

Concomitantemente, o Ministério Público Federal do Rio Grande do Sul ajuizou uma ação civil pública, ampliando os pedidos inicialmente formulados na medida cautelar que originou a liminar impedindo a fusão. Na petição, os procuradores argüiram que a fusão atentava contra o princípio constitucional da livre concorrência, das disposições da Lei 8.884 de 1994; era prejudicial aos consumidores, pequenos acionistas, empregados e assistidos pela previdência complementar vinculada à VARIG. O CADE deveria, antes de qualquer ação de

concentração, fundamentar o seu posicionamento, que seria submetido à análise do Judiciário e Ministério Público, haja vista que a referida autarquia, de acordo com a avaliação de organismo internacional de avaliação antitruste, apresentava baixo grau de eficiência. Desta forma, somente por decisão judicial é que o processo de fusão poderia ser concluído, se não fosse encontrada outra solução menos lesiva à ordem econômica. No pedido da ação, os créditos da VARIG perante o poder público deveriam ser considerados na forma de encontro de contas, em especial, os resultantes da cobrança de ICMS por parte dos estados federados sobre a venda de passagens. A operação foi declarada inconstitucional pelo STF em 2001.

Por meio de mais uma ação civil pública, o Ministério Público, instruído pela APVAR, conseguiu aumentar o grau de obstáculos para que o Executivo Federal promovesse a fusão entre a VARIG e a TAM. As leis de concentração do poder econômico, a possibilidade de práticas de monopólio e o provável prejuízo ao usuário forneceram os motivos para a Associação instruir o MP. Desta forma, uma estratégia de duplo efeito estava em curso. Por um lado, a ação restritiva do Judiciário, por outro, as ações de mobilização que ganhavam visibilidade no plano nacional por meio da mídia. As duas práticas acabavam expondo e desgastando o Executivo Federal.

Em trinta de setembro, a terceira turma do Tribunal Federal Regional de Porto Alegre confirmou decisão de 26 de agosto, do desembargador Luiz Lugon, impedindo qualquer ato de concentração econômica entre a VARIG e a TAM até que o CADE se manifestasse. Na semana, o presidente do BNDES, Carlos Lessa declarou que qualquer aporte financeiro da instituição teria como contrapartida à apresentação da situação financeira, patrimonial e operacional das duas empresas. Até o momento, os dados da TAM não haviam sido expostos, tanto que o percentual oficial da sua participação na nova companhia ainda não havia sido definido. O Executivo Federal e o Banco Fator insistiam na fusão, mas eram incapazes de definir o tamanho da TAM no empreendimento, que informalmente era cotada entre um quarto e 35 por cento.

Com o objetivo de ampliar o escopo de inserção das ações empreendidas pela APVAR e outras associações de tripulantes foi criada a sigla TGV, representando os Trabalhadores do Grupo VARIG. No dia 23 de outubro, os integrantes da nova agremiação, todos tripulantes e majoritariamente pilotos, apresentaram na Assembléia Legislativa do Rio de Janeiro a Nova VARIG Participações, empresa criada para representar os trabalhadores numa gestão compartilhada da VARIG. A NV PAR seria capitalizada com os alegados débitos trabalhistas e previdenciários, num esquema semelhante ao anteriormente proposto pelo PRA. No mesmo dia, o vice-presidente da VARIG, Luiz Martins, questionou a legitimidade da TGV, em função da sigla na verdade representar uma parcela de pilotos, mecânicos de vôo e comissários de bordo do grupo econômico, enquanto o número total de funcionários era de quatorze mil. O uso indevido da marca VARIG na nova empresa foi motivo de contestação judicial por parte da Fundação Ruben Berta. Em 26 de outubro, a Associação Brasileira de Agentes de Viagem, ABAV, divulgou nota de repúdio veemente em relação a fusão, na Feira das Américas no Riocentro, Rio de Janeiro.

Os impedimentos judiciais provocados pela APVAR e FRB; a mobilização dos funcionários da VARIG comandada pela Associação; o apoio do Legislativo Federal e Estadual do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro; a desconexão gradual entre o discurso pró-fusão e as ações dos executivos da VARIG; os lucros operacionais obtidos pelas duas companhias a partir do compartilhamento de vôos iniciados em março, bem como a exposição excessiva do assunto na mídia foram inviabilizando a consecução do processo de fusão. Qualquer tentativa do Executivo Federal em impor a criação de uma nova empresa aérea foi seguida de grande contestação e publicidade.

A TAM durante todo o processo não se manifestou. Acatou publicamente as diretrizes do Executivo Federal. No início de 2003, Daniel Mandelli, em comunicado interno, tranqüilizou os funcionários afirmando que a nova empresa teria a participação da VARIG em apenas cinco por cento. A mensagem do então presidente indicava que as diretrizes administrativas da TAM é que seriam utilizadas no novo empreendimento. Apesar das anunciadas demissões, que não

ocorreriam apenas na VARIG, os funcionários não se manifestaram. Todas as passeatas e manifestações foram conduzidas exclusivamente pelos funcionários da VARIG. Não houve conhecimento de divergências no núcleo diretivo da TAM sobre o apoio ou não a fusão.

A crescente publicidade envolvendo questões como concentração de poder econômico, possibilidade de majoração nos preços das passagens; as manifestações públicas, os processos judiciais e as gestões dos grupos de interesse junto a setores do Executivo Federal foram inviabilizando a encampação da VARIG pela TAM. Neste cenário, as duas empresas foram paulatinamente se distanciando, novamente apostando na operação individual. O Executivo Federal foi interrompendo o conjunto de políticas públicas em prol da fusão. A APVAR, aeronautas e demais grupos de interesse haviam conseguido mobilizar os recursos necessários para inviabilizar a fusão.

O ano de 2003 foi encerrado com o projeto definitivamente sepultado. A VARIG, recuperada financeiramente em termos operacionais, mas ainda detentora de dívidas praticamente impagáveis enfrentaria novos desafios. Na qualidade de concessão de serviço público, em dificuldades, não receberia apoio estatal, ao contrário do setor elétrico, naval e ferroviário e da própria TAM.



## CONCLUSÕES

Este trabalho analisou as ações coletivas dos agentes no escopo da escolha racional, a partir do arranjo institucional existente na VARIG, diante das transformações no grau de empregabilidade e das relações de trabalho no cenário da encampação da VARIG pela TAM. Verificou as políticas de negociação das agências envolvidas com o Executivo Federal e o grau de entendimento e cooperação entre elas. Discutiu a capacidade da Associação em implementar suas políticas reivindicativas sob a forma de ações de mobilização por parte dos aeronautas. Abordou o papel das entidades do poder público que estiveram envolvidas no processo e a sua contribuição no impedimento à fusão.

Portanto, houve o interesse em avaliar como ocorreram as intermediações entre os agentes e agências, na forma de estratégias e ações que buscassem impedir a fusão entre a VARIG e a TAM; o grau de eficiência na promoção das políticas reivindicativas da Associação em ações de mobilização por parte os aeronautas; a influência destas mobilizações no impedimento do processo; a eficiência dos arranjos neocorporativos na elaboração de políticas de negociação conjuntas e na superação de diferenças entre agências, bem como o papel dos diversos órgãos públicos na temática em estudo. Os questionamentos acima balizaram as análises efetuadas neste trabalho, possibilitando o entendimento dos processos estudados.

Ao pesquisar a VARIG sob a perspectiva institucional histórica, foi verificado que Otto Meyer e Ruben Berta, respectivamente fundador e primeiro funcionário da Companhia, implementaram práticas, rotinas e procedimentos que priorizavam a segurança de vôo, condições de trabalho diferenciadas e a idéia

segundo a qual os funcionários seriam também donos da Companhia. Este arranjo institucional, historicamente consolidado, foi possível devido a dois fatores. No primeiro, a crença de Meyer na associação do sucesso de uma empresa da aviação com a inexistência de acidentes. Desta forma, a partir de 1927, treinamento de pessoal especializado, manutenção intensiva nas aeronaves e cumprimento integral dos procedimentos aeronáuticos passou a ser o foco da atividade, princípio este perpetuado até a atualidade, mesmo num cenário de dificuldades financeiras. O segundo fator foi consequência da transferência gradativa das ações da Companhia para a recém criada Fundação dos Funcionários da VARIG a partir de 1945. Este novo arranjo institucional promoveu uma maior distribuição de benefícios aos funcionários. Com o condicionante estatutário de produzir para poder usufruir, Berta conseguiu competir no mercado, oferecendo concomitantemente uma rede de proteção social não encontrada em outras empresas. Paralelamente, difundiu de forma errônea a idéia segundo a qual os empregados eram também donos da VARIG, conceito este replicado até os dias atuais pelos funcionários, conjunto da sociedade, autoridades do poder público e até empresários do setor. De acordo com a legislação, as fundações não possuem proprietários, destinando seu patrimônio para uma finalidade social. Com o Colégio Deliberante da Fundação os funcionários passaram a opinar e acompanhar os destinos da Empresa, sem, no entanto, poder interferir diretamente. Em 1960, foi criada a primeira associação de funcionários, a APVAR, com a qual a Empresa sempre foi tolerante. Com o início da crise financeira da VARIG, a partir da década de 1990, a Associação passou a adotar um intenso regime de acompanhamento nas políticas de segurança de vôo da Companhia, contribuindo favoravelmente, juntamente com o arranjo institucional preexistente, na manutenção das condições.

A TAM, por outro lado, foi se estabelecendo sob circunstâncias diferentes. O pequeno táxi aéreo, fundado em 1961, foi adquirido por Rolim Amaro em 1976. No entanto, o piloto já gerenciava o negócio desde 1971, período a partir do qual as suas diretrizes passaram a ser implementadas. Na TAM de Rolim Amaro, a prioridade absoluta sempre foi a excelência no serviço de bordo e a satisfação do passageiro. A partir da perspectiva do proprietário, que consolidava seus

princípios nas práticas administrativas da Empresa, treinamento, manutenção e cumprimento dos regulamentos aeronáuticos não tinham a mesma importância institucional verificada na VARIG. As condições de trabalho praticadas na TAM também eram diferentes das existentes na VARIG, sendo consideradas pelos funcionários da segunda empresa como precárias.

Em 2003, diante da gravíssima situação financeira da VARIG e problemas no caixa da TAM, o Executivo Federal decidiu criar um conglomerado com preponderância acionária e controle administrativo da segunda sobre a primeira. As perspectivas para os aeronautas da VARIG, caracterizadas pelo desemprego, precarização nas condições de trabalho e provável diluição nas políticas de segurança de vôo, influenciaram o conjunto de funcionários a buscar alternativas que não contemplassem os objetivos do Executivo Federal. A idéia coletiva de que com a fusão os agentes deixariam de ser proprietários também influenciou, e de forma decisiva, o processo. Existiam alternativas de capitalização como os créditos com os estados federados, transitados e julgados pelo STF sem possibilidade de recurso em 2001, bem como ação contra a União julgada procedente no STJ, mas ainda com possibilidade de recurso, em idêntico processo judicial indenizatório ganho pela Transbrasil. Estes expedientes não tiveram receptividade junto ao Executivo Federal.

Diante da inflexibilidade do Poder Concedente em negociar alternativas, e de um maior estrangulamento no fluxo de caixa da VARIG provocado por um rigor mais contundente na cobrança de dívidas por parte das estatais, a Associação elaborou um conjunto de políticas reivindicativas que foram integralmente transformadas em ações de mobilização por parte dos aeronautas. O histórico da APVAR, marcado pela eficiência na conquista e na manutenção das condições de trabalho dos pilotos e funcionários da VARIG, contribuiu favoravelmente no engajamento coletivo às políticas reivindicativas estruturadas pela Associação em oposição à fusão. Houve uma convergência de propósitos entre a Agência e os agentes, facilitando a resolução dos dilemas da ação coletiva, influenciando positivamente no sucesso das ações de mobilização. Os agentes estavam historicamente condicionados a pensarem na idéia de posse da VARIG, a

priorizarem toda e qualquer idéia de legalidade, principalmente aquelas relacionadas com a segurança de vôo, possuírem condições de trabalho diferenciadas, bem como estavam acostumados a vivenciar as rotinas administrativas e desfrutar da tolerância empresarial em relação ao movimento associativo. Todos os fatores listados influenciaram diretamente na superação dos impasses existentes na formulação de ações coletivas concertadas. Desta forma, impedir a encampação da VARIG pela TAM, passou a ser o objetivo comum dos agentes.

A percepção coletiva dos aeronautas da VARIG, pela existência de discrepâncias institucionais entre as duas companhias, foi de importância fundamental no engajamento coletivo dos agentes. A escolha racional dos aeronautas, historicamente balizada pelo arranjo institucional encontrado na VARIG, foi no sentido de manter as condições vigentes, assumindo os custos das ações de mobilização, tal como uma possível retaliação da nova empresa em caso de sucesso na fusão. Os agentes, estrategicamente orientados pela utilidade da ação, não quiseram se adequar a um novo modelo institucional. O conjunto de normas e procedimentos existentes na VARIG, e a percepção coletiva daqueles encontrados na TAM, conferiram um cenário de previsibilidade nas opções estratégicas que poderiam ser disponibilizadas pelos agentes em oposição à fusão, influenciando positivamente no ordenamento das ações coletivas. A definição das regras do jogo e a antecipação das estratégias dos jogadores contribuíram favoravelmente na superação dos dilemas da ação coletiva. A diferenciação de benefícios conferidas aos funcionários da VARIG impediu as deserções ou a opção por práticas oportunistas de consumo sem participação.

A estratégia utilizada pelo impedimento à fusão, diante do conjunto de informações disponíveis na época, foi considerada como a opção mais eficaz entre as disponíveis pelos agentes, de forma que sem impasses na resolução das ações coletivas, as ações de mobilização foram bem sucedidas. Diante das alternativas existentes para a capitalização da VARIG, como os créditos judiciais ou um empréstimo do BNDES, a exemplo do conseguido pela TAM, não havia a perspectiva de colapso da Empresa, tal qual se configurou em 2006. Seria

impossível precisar, em termos de informação para os agentes, as estratégias que seriam delineadas pelo Executivo Federal em relação à VARIG. O governo era uma novidade administrativa recém empossada. O mais racional foi acreditar, baseado no histórico do Partido dos Trabalhadores e nos posicionamentos de campanha, que o Executivo Federal iria patrocinar alguma política pública que ajudasse uma concessionária de serviço público como a VARIG. A previsão nas conseqüências de ações coletivas por parte dos agentes, em período superior a dois anos, é inexecutável, principalmente, diante de informações não precisas e crenças errôneas sobre políticas públicas.

As ações de mobilização dos aeronautas foram concentradas sob a forma de passeatas, atos públicos, manifestações e a participação em audiências públicas determinadas pelo Legislativo. Sob escrutínio da mídia, estes procedimentos ganharam visibilidade nacional, integrando o Executivo Federal a um processo de negociação que debatesse alternativas à fusão. VARIG, Fundação e Sindicato intensificaram um modelo propositivo de negociação com o governo. Acessoriamente, conseguiram influir no processo, conseguindo retardar a implementação das estratégias definidas pelo Executivo Federal. Concomitantemente, a Associação procurou o Legislativo e instruiu o Ministério Público Federal sobre irregularidades que poderiam advir com a fusão na forma de monopólio, em contradição com a legislação. Expressiva parcela de deputados estaduais e federais, bem como senadores atuaram em defesa da não encampação da VARIG, participando das negociações com o governo. Os governadores do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro também integraram o processo.

As diversas agências opositoras do modelo de fusão estreitaram relações e concertaram estratégias. A Associação implementou suas políticas reivindicativas com a anuência do Sindicato. A VARIG forneceu em diversas ocasiões parte da logística necessária às ações de mobilização, como dispensa de funcionários e ônibus para os locais das passeatas. A Fundação reafirmou o seu papel social, procurando garantir o apoio junto aos funcionários, de forma que contasse com a ajuda destes na manutenção da sua participação majoritária no conjunto de ações

da VARIG. As divergências entre VARIG, Fundação e Sindicato para com a Associação foram temporariamente desconsideradas. O Executivo Estadual do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, bem como o Legislativo, atuaram com o objetivo de impedir o desemprego nos seus estados e a perda de arrecadação decorrente da transferência da nova empresa para São Paulo.

O modelo de negociação entre as agências foi baseado na cooperação e na participação de setores do poder público. Não houve uma entidade que sobrepujasse as outras, impondo estratégias ou coordenando o processo. A convergência de interesses se desenvolveu num cenário não competitivo, promovendo um arranjo baseado na estabilidade entre as partes. Houve grupos de interesse, não tutelados pelo Executivo Federal, que estabeleceram relações concertadas em relação a demandas econômicas e sociais, influenciando na formulação de políticas públicas. As agências mantiveram a autonomia individual, passando por um processo de adaptação recíproca, em especial, aquelas que mantinham relações contraditórias e até antagônicas, como a APVAR e o SNA.

O processo de negociação entre as agências privilegiou uma solução política para VARIG, ao invés de uma definição de mercado, que estaria mais afinada com as pretensões do Executivo Federal. Desta forma, não foi contemplado um resultado de melhor eficiência econômica, mas o acerto possível com as menores perdas para o conjunto das partes que viessem a ser prejudicadas pela fusão. O Executivo Federal não foi um parceiro neste pacto de coalizão, e sim opositor ao processo. Negociou com as agências e acabou recuando. A TAM não participou de nenhuma ação contrária à fusão. Seguiu todas as diretrizes do Executivo Federal. Seus funcionários não participaram de nenhuma manifestação. O posicionamento dos dirigentes da Empresa, contrários ou não a união de ativos, não pôde ser confirmada.

O processo de negociação entre as agências transcorreu de acordo com os pressupostos do corporativismo societário, de pouca expressão na América Latina, mas de uso corrente na Europa, em especial, na Alemanha e Holanda. Por meio de relações neocorporativas as agências lograram atingir os objetivos

comuns, auxiliadas pelas ações de mobilização dos agentes, impedindo o Executivo Federal de implementar um conjunto de políticas públicas, num cenário onde o custo da imposição seria maior que o benefício da incorporação da VARIG.

O cenário da fusão entre a VARIG e a TAM propicia o entendimento de como as instituições podem contribuir na indução da cooperação entre os agentes por meio da compatibilidade entre o conjunto de regras e procedimentos e as preferências individuais. De como os balizamentos, historicamente constituídos, podem fornecer um conjunto de opções para as ações dos agentes, incumbidos de agir racionalmente e de forma estratégica numa perspectiva utilitarista. A coordenação de crenças e preferências entre os agentes, balizados pelo arranjo institucional existente, determinou a solução dos problemas existentes no equacionamento das ações coletivas. Uma relação de cooperação, ditada por causas diferentes e objetivos comuns, orientou a relação entre as agências, culminado com o impedimento na pretensão do Executivo Federal, em promover a encampação da VARIG pela TAM.

O cenário proporcionado pela tentativa de fusionar a VARIG com a TAM proporcionou aprofundar o entendimento na relação entre agente e agência. Especificamente, pôde-se verificar como uma instituição vai se constituindo ao longo da história na formação de procedimentos formais e informais, bem como na estruturação de crenças e preferências. E, a partir do arranjo institucional dado, foi possível analisar o conjunto de ações coletivas dos agentes sob a perspectiva da escolha racional. Apesar dos agentes não pautarem suas ações pelo viés exclusivo da escolha racional, esta estratégia demonstrou ser preponderante no ambiente das relações de trabalho, cujo entorno está diretamente associado com a noção de subsistência. Também foi possível verificar as estratégias de cooperação entre agências portadoras de arranjos institucionais diferenciados, e, até concorrentes, mas inseridas num contexto de consecução de objetivo específico. Os arranjos neocorporativos, estabelecidos pelos grupos de interesse, forneceram elementos indispensáveis na compreensão

das formas de cooperação entre agências que superassem o paradigma clássico do corporativismo autoritário.



## ENTREVISTAS E FONTES DOCUMENTAIS

CMTE. AYUB: Diretor Técnico da APVAR, gestão 1993 – 1995; Membro do Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta; Representante da Diretoria de Operações na Base Porto Alegre em 2004 - Entrevista sobre o Contexto Histórico da Fusão entre a VARIG e a TAM, Porto Alegre, RS. Entrevista concedida ao autor, 2005.

CMTE. CARLOS DOUGLAS: Diretor para Assuntos Aeronáuticos da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes Aquaviários e Aéreos, na Pesca e nos Portos, CONTTMAF; Vice-Presidente da Associação de Pilotos da VARIG, APVAR, gestão 1999-2001 – Entrevista sobre o Contexto Histórico da Fusão entre a VARIG e a TAM, Rio de Janeiro, RJ. Entrevista concedida ao autor, 2004.

\_\_\_\_\_ : Entrevista sobre o setor aéreo brasileiro e mundial, Rio de Janeiro, RJ. Entrevista concedida ao autor, 2005.

COP. CASSEL: Ex-piloto da Transbrasil - Entrevista sobre o setor aéreo brasileiro, Porto Alegre, RS. Entrevista concedida ao autor, 2004.

CMTE. COLARES: Presidente do Sindicato Nacional dos Aeronautas, gestão 1996-1998 – Relato escrito sobre o sindicalismo brasileiro, Rio de Janeiro, RJ, 2003.

CMTE. CYRANO: Presidente da APVAR, gestão 1970-1971 – Entrevista sobre a História da APVAR, Rio de Janeiro, RJ. Gravação em fita cassete. Entrevista concedida ao Deptº. de Serviço Social da APVAR.

CMTE. EGGERS: Presidente da APVAR, gestão 1964-1966 - Entrevista sobre a História da APVAR e da VARIG, Porto Alegre, RS. Gravação em fita cassete. Entrevista concedida ao Deptº. de Serviço Social da APVAR.

CMTE. ELIOMAR: Presidente da APVAR, gestão 1995-1997 - Entrevista sobre a História da APVAR, Rio de Janeiro, RJ. Gravação em fita cassete. Entrevista concedida ao Deptº. de Serviço Social da APVAR.

CMTE. ESCOBAR: Presidente da APVAR, gestões 1984-1986 e 1986-1988 - Entrevista sobre a História da APVAR, Porto Alegre, RS. Entrevista concedida ao autor, 1999.

CMTE. FAVERO: Piloto aposentado em 1999 com 42 anos de Empresa - Entrevista sobre a História da VARIG e o setor aéreo brasileiro, Rio de Janeiro, RJ. Entrevista concedida ao autor em 2004.

CMTE. FOCESATO: Presidente da APVAR, gestões 1991-1993, 1993-1995, 1997-1999 e 1999-2001; Secretário Geral do SNA, gestão 2004-2006; Membro do Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta – Entrevista sobre a História da APVAR, São Paulo, SP. Entrevista concedida ao autor, 1999.

\_\_\_\_\_ : Entrevista sobre a História do SNA, Rio de Janeiro, RJ. Entrevista concedida ao autor, 2003.

\_\_\_\_\_ : Entrevista sobre o Contexto Histórico do processo de fusão entre a VARIG e a TAM e sobre a História da VARIG e Fundação Ruben Berta, FRB, Rio de Janeiro, RJ. Entrevista concedida ao autor, 2004.

\_\_\_\_\_ : Entrevista sobre o setor aéreo brasileiro e mundial, Rio de Janeiro, RJ. Entrevista concedida ao autor, 2005.

CMTE. FRANK: Presidente da APVAR, gestão 1969-1970 : Entrevista sobre a História da APVAR, São Paulo, SP. Gravação em fita cassete - Entrevista concedida ao Depto. de Serviço Social da APVAR.

CMTE. FRANZONI: Presidente da APVAR, gestão 1980-1982 - Entrevista sobre a História da APVAR, Rio de Janeiro, RJ. Gravação em fita cassete. Entrevista concedida ao Depto. de Serviço Social da APVAR.

CMTE. FREITAS: Presidente da APVAR, gestão 1976-1977 e 1977-1978 – Entrevista sobre a História da APVAR, Porto Alegre, RS. Gravação em fita cassete. Entrevista concedida ao Depto. de Serviço Social da APVAR.

CMTE. KORNEREICH: Ex-piloto da Transbrasil - Entrevista sobre o setor aéreo brasileiro, Rio de Janeiro, RJ. Entrevista concedida ao autor, 2004.

CMTE. MANCUSO: Piloto aposentado, contratado pela Empresa na década de 1940 - Entrevista sobre a História da APVAR e da VARIG, Porto Alegre, RS. Entrevista concedida ao autor, 1999.

CMTE. MAURÍCIO: Presidente da APVAR, gestões 1978-1980 e 1988-1989 - Entrevista sobre a História da APVAR, Rio de Janeiro, RJ. Gravação em fita cassete. Entrevista concedida ao Depto. de Serviço Social da APVAR.

CMTE. REIS: Ex-piloto da Transbrasil - Entrevista sobre o setor aéreo brasileiro, Rio de Janeiro, RJ. Entrevista concedida ao autor, 2004.

CMTE. ROMERO: Ex-piloto da VASP – Entrevista sobre o setor aéreo brasileiro, Porto Alegre, RS. Entrevista concedida ao autor, 2004.

CMTE. SERGIO SIQUEIRA: Membro do Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta; Diretor Financeiro do SNA, gestão 2005 – 2007 – Entrevista

sobre o Contexto Histórico do processo de fusão entre a VARIG e a TAM, Rio de Janeiro, RJ. Entrevista concedida ao autor, 2005.

CMTE. SOUZA: Presidente da APVAR, gestão 1989-1991 - Entrevista sobre a História da APVAR, Rio de Janeiro, RS. Gravação em fita cassete. Entrevista concedida ao Depto. de Serviço Social da APVAR.

CMTE. STEPANSKY: Presidente da APVAR, gestões 1960-1962 e 1962-1964 - Entrevista sobre a História da APVAR, Rio de Janeiro. Gravação em fita cassete. Entrevista concedida ao Depto. de Serviço Social da APVAR.

MV. TOSSATO: Mecânico de Vôo aposentado em 1999, ex-dirigente da Associação de Mecânicos da VARIG, AMVVAR. Entrevista sobre a História da VARIG, Fundação Ruben Berta e setor aéreo norte americano, Los Angeles, EUA. Entrevista concedida ao autor, 2004.

CMTE. WALDECIR: Presidente da APVAR, gestão 1982-1983 - Entrevista sobre a História da APVAR, Rio de Janeiro. Gravação em fita cassete. Entrevista concedida ao Depto. de Serviço Social da APVAR.

AEROCLIPPING: Coletânea Digital da Imprensa Nacional sobre Aviação. Departamento de Imprensa, SEDIC. Sindicato Nacional dos Aeronautas – SNA, Rio de Janeiro. Diário. Disponível em: < <http://www.aeronautas.org.br/> > Acesso em : 2002 e 2003.

BOLETIM INFORMATIVO Nº 2 DO MUSEU VARIG: Depoimento de Adroaldo Mesquita da Costa, acionista fundador da VARIG sobre contrato de subvenção entre o Governo do Estado do Rio Grande do Sul e a Empresa.

BOLETIM INFORMATIVO Nº 3 do MUSEU VARIG: Depoimento de Otto Ernest Meyer sobre os fatos relativos a constituição da VARIG e sua biografia.

BOLETIM INFORMATIVO Nº 5 do MUSEU VARIG: Depoimento de Otto Ernest Meyer sobre a conjuntura política brasileira em relação a Segunda Guerra Mundial e a sua demissão voluntária da Empresa.

CORREIO ELETRÔNICO CORPORATIVO: Informativo Digital. Viação Aérea Riograndense – VARIG, Rio de Janeiro. Endereço Eletrônico: < [paulo.villas@varig.com](mailto:paulo.villas@varig.com) >. Acesso em: 2003.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL: Índices Estatísticos da Aviação Doméstica Brasileira – DAC, Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.dac.gov.br> >. Acesso em abril de 2003.

FUNDAÇÃO RUBEN BERTA: Portal digital, Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.rubenberta.org.br> >. Acesso em: 2003.

INFORMATIVO AERUS: Informativo do Instituto AERUS de Seguridade Social, nº 39, Rio de Janeiro, 1991.

INTERNOTAM APVAR: Informativo Digital. Associação de Pilotos da VARIG – APVAR, Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.apvar.org.br> >. Acesso em: 2001, 2002 e 2003.

MALA DIRETA ACVAR: Informativo Digital. Associação de Comissários da VARIG – ACVAR, Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.acvar.com.br> >. Acesso em: 2003.

MANUAL DE AÇÃO INDUSTRIAL - FASE 1: Associação de Pilotos da VARIG – APVAR, Rio de Janeiro, 2001. Conjunto de procedimentos desenvolvido pela APVAR para as operações de vôo em oposição as diretrizes administrativas da VARIG.

MANUAL DE AÇÃO INDUSTRIAL - FASE 2: Associação de Pilotos da VARIG – APVAR, Rio de Janeiro, 2002.

MEMORIAL APVAR VARIG: Associação de Pilotos da VARIG – APVAR, Rio de Janeiro, 1994. Conjunto de atas, memorandos e informes da APVAR e SH&E sobre auditoria independente e consultoria desenvolvida na VARIG em 1993, com diagnóstico e propostas.

PERIÓDICO A BÚSSOLA: Coleção Completa. Sindicato Nacional dos Aeronautas – SNA, Rio de Janeiro, 1952 –1964, 1968 – 1989.

PERIÓDICO DIA a DIA: Coleção Completa. Sindicato Nacional dos Aeronautas – SNA, Rio de Janeiro, 1991 – 2003.

PERIÓDICO OPINIÃO e INFORME APVAR: Coleção Completa. Associação de Pilotos da VARIG – APVAR, São Paulo, 1960 – 2000.

REVISTA CONTATO: Coleção Completa. Associação de Pilotos da VARIG – APVAR, Rio de Janeiro, 1965 –1998.

VARIG 75 ANOS – Publicação comemorativa sobre a história da Companhia. VARIG, 2002.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lacerda de. *Das Pessoas Jurídicas: ensaio de uma teoria*. Rio de Janeiro: Revista dos Tribunais, 1905.

ARATO, L. & COHEN J. *Civil Society and Political Theory*. Cambridge: MIT Press, 1999.

ARRETCHE, Z. & VILLAS-BÔAS, P. *Trajectoria do Piloto: Do Imaginário ao Real*. Porto Alegre: Pallotti, 2001.

ARAÚJO, A. & Tapia J. *Corporativismo e Neocorporativismo: O Exame de Duas Trajetórias*. BIB, Rio de Janeiro, n. 32, 2º semestre de 1991, pp. 1-30.

BOITO, ARMANDO. *Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil*. São Paulo: Xamã Editora, 1999.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 2003.

BRASIL. *Lei Orgânica Nacional do Ministério Público: Lei nº 8.625, de 12/02/1993*. Organização dos textos, notas remissivas e índices por Juarez de Oliveira. 2. ed. São Paulo. Saraiva, 2002.

CASTRO, Lincoln. *O Ministério Público e as Fundações de Direito Privado*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1995.

CAWSON, Alan. *Corporatism e Political Theory*. New York: Basil Blackwell, 1986.

COX, Gary & McCubbins, Matthew. *Legislative Leviathan: Party Government in the House*. Berkley, Los Angeles, Oxford: University of California Press, 1993.

DOWNS, Anthony. *Uma Teoria Econômica da Democracia*. São Paulo: EDUSP, 1999.

GASPARINI, Diógenes. *Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 1989.

GOODIN, Robert. *Institutions and Their Design*, in GOODIN, Robert, (Org.). *The Theory of Institutional Design*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

GOODIN, Robert & KLINGEMANN, Hans (Org.). *A New Handbook of Political Science*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

GREEN, Donald & SHAPIRO, Ian. *Pathologies of Rational Choice Theory. A Critique of Applications in Political Science*. New Heaven, Yale University Press, 1994.

GUARACY, Thales. *O Sonho Brasileiro: Como Rolim Adolfo Amaro criou a TAM e sua filosofia de negócios*. 3 ed. São Paulo: A Girafa, 2003.

HALL, Peter & TAYLOR, Rosemary. *Political Science and the Three New Institutionalisms*. Political Studies – Harvard University, Cambridge, n. XLIV, 1996.

KATO, J. *The Problem of Bureaucratic Rationality: Tax Politics in Japan*. Princeton, Princeton University Press, 1994.

LIJPHART, Arend. *Modelos de Democracia: Desempenho e Padrões de Governo em 36 países*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

LINCK, Geraldo. *Na esteira do Irma: Encontro de Pioneiros*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

OLSON, Mancur. *A lógica da ação coletiva*. São Paulo: EDUSP, 1999.

PEREIRA, Aldo. *Breve História da Aviação Comercial Brasileira*. Rio de Janeiro: Europa, 1987.

\_\_\_\_\_. *Memória do Sindicato Nacional dos Aeronautas*. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Aeronautas - SNA, 1995.

PEREIRA, Caio. *Instituições de Direito Civil*. 2 ed. São Paulo: Editora Forense, 1966.

PESSOA, Lenildo. *História da Aviação Comercial Brasileira*. São Paulo: Rios, 1989.

PETERS, Guy. *Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism*. London and New York: Pinter, 1999.

NORTH, Douglass. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press, 1990.

RAFAEL, Edson. *Fundações e Direito: 3º setor*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.

RIGONI, Gilberto. *SEMINÁRIO FUNDAÇÃO RUBEN BERTA*. Rio de Janeiro: Fundação Ruben Berta – FRB, 2000.

SARAIVA (Org.). *CLT Saraiva 2004*. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROGOWSKI, R. e WASSERSPRING, L.. Does Political Development Exist? Corporatism in Old and New Societies. Beverly Hills: Sage, 1971.

ROUSSEAU, Jacques. *Do Contrato Social*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

SCHMITTER, Phillippe. *Still the Century of Corporatism*. In: SCHMITTER, Phillippe and LEHMBRUCH, Gerhard (ed). *Trends Toward Corporatist Intermediation*. London: Sage, 1979.

\_\_\_\_\_. *Interest Intermediation and Regime Governability in Contemporary Western Europe and North America*. In: BERGER Susanne (ed) *Organizing Interests in Western Europe*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

\_\_\_\_\_. *Neo-corporatism and the State*. In: GRANT, Wyn (ed). *The Political Economy of Corporatism*. New York: Saint Martin Press, 1985.

SKOCPOL, Teda. *Protecting Soldiers and Mothers: The Political Origins of Social Policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

SONINO, Guido. *Depois da Turbulência: A aviação Comercial aprende com suas crises*. São Paulo: Associação de Pilotos da VARIG - APVAR, 1995.

TEIXEIRA, Francisco. *De Homens e Ideais: Os Cinquenta Anos da Fundação Ruben Berta*. São Paulo: Prêmio, 1996.

TSEBELIS, George. *Jogos Ocultos: Escolha racional no campo da política comparada*. São Paulo: EDUSP, 1998.

VERGUNST, Noël. *The role of corporatism and consensus democracy in socio-economic policy-making and performance. A comparative analysis of twenty countries*. Paper prepared for presentation in the workshop "Concertation and public policy" at the ECPR joint sessions in Mannheim, Germany, 26-31 March 1999.

\_\_\_\_\_. *The Macroeconomic Consequences of Consensus Democracy and Corporatism*. Paper prepared for presentation at the 2<sup>nd</sup> ECPR General Conference in Marburg, Germany 19 – 21 september 2003, Panel 4.1 Political Economy.

VILLAS-BÔAS, Paulo. *2000: APVAR 40 anos*. Porto Alegre: Pallotti, 2000.

\_\_\_\_\_. *Sindicalismo Associativismo e Legislação: Os Aeronautas Brasileiros nos Anos Noventa (1988 a 2000)*. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciência Política - Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

XAUSA, Maria Regina. *A Importância das Instituições e o Desafio à Liderança Institucional. O Caso VARIG*. Dissertação ( Programa de Pós – Graduação em Administração – Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

WILLIAMSOM, Peter. *Corporatism in Perspective. An introductory Guide to Corporatist Theory*. London : Sage, 1989.



**ANEXO - Questionário****UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL****INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS****DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA****ASSOCIAÇÃO DOS PILOTOS DA VARIG****PROJETO: REPENSANDO A APVAR**

Coordenação: Prof. Dr. José Vicente Tavares dos Santos (IFCH – UFRGS)  
Pesquisadora: Prof<sup>a</sup>. Zaira Maria Arretche (IFCH – UFRGS)  
Assistente de Pesquisa: Paulo Villas-Bôas (aluno na graduação em Ciências Sociais - UFRGS)

Contamos com a sua colaboração respondendo este questionário. Sabemos que ele é muito extenso, e que em um primeiro momento pode parecer cansativo, mas quanto maior for o número de informações que obtivermos de vocês, maior será nossa possibilidade de exatidão em relação ao trabalho.

Muito obrigado!

1. Equipamento: ( )727 ( )737/200 ( )737/300/400/700 ( )DC10 ( )767 ( )MD11
2. Função: ( ) Comandante ( ) Co-piloto ( ) aposentado
3. Possui cargo administrativo? ( )sim ( ) não
4. Em caso afirmativo, qual? \_\_\_\_\_
5. Idade: \_\_\_\_\_
6. Local de nascimento: \_\_\_\_\_
7. Local de moradia (cidade e bairro): \_\_\_\_\_

8. Base: \_\_\_\_\_
9. Sexo: ( ) masculino ( ) feminino
10. Cor: ( ) branca ( ) negra ( ) amarela ( ) parda ( ) indígena
11. Estado civil: ( ) solteiro(a) sem companheira(o) ( ) solteiro(a) com companheira(o)  
( ) casado(a) ( ) desquitado(a) ou divorciado(a)  
( ) viúvo(a)
12. Em caso de desquitado(a) ou divorciado(a) ou viúvo(a), tem outra(o) companheira(o):  
( ) sim ( ) não
13. Você tem filhos? ( ) sim ( ) não
14. Em caso positivo, quantos e de que idades? \_\_\_\_\_ Quantos residem com você? \_\_\_\_\_
15. São dependentes economicamente? ( ) sim ( ) não
16. Quantos também estão trabalhando na VARIG, ou em alguma empresa vinculada? \_\_\_\_\_
17. Em que cargos? \_\_\_\_\_
18. Em caso de mais de um(a) parceira(o), quantos de cada união? \_\_\_\_\_
19. Em caso de mais de uma união, paga pensão alimentícia? ( ) sim ( ) não
20. Em caso positivo, quanto representa no seu salário bruto em percentual? \_\_\_\_\_
21. Qual a média do seu salário bruto ( em caso de pagamento de pensão alimentícia, considere o valor que fica após o desconto desta)? \_\_\_\_\_
22. Assinale abaixo os descontos que você possui atualmente em seu contra cheque:  
( ) seguro de perda de carteira  
( ) seguro de vida  
( ) seguro de automóveis  
( ) previdência privada – AERUS  
( ) previdência privada – outra, especificar: \_\_\_\_\_  
( ) mensalidade SNA  
( ) empréstimo APVAR  
( ) empréstimo AERUS  
( ) empréstimo à bancos  
( ) plano de saúde. Caso afirmativo indicar o número de pessoas. \_\_\_\_\_
23. Você faz uso de empréstimos nas instituições as quais se encontra afiliado?  
( ) freqüentemente  
( ) ocasionalmente  
( ) raramente  
( ) nunca
24. Qual seu nível de instrução?  
( ) 2º Grau completo  
( ) 3º Grau incompleto  
( ) 3º Grau completo

( ) Pós-graduação

25. Em caso de curso superior, qual? \_\_\_\_\_

26. Em qual Universidade? \_\_\_\_\_

27. Em caso de pós-graduação, qual? \_\_\_\_\_

28. Em qual Universidade? \_\_\_\_\_

29. Qual o nível de instrução dos seus pais?	Pai	Mãe
	( ) 1º Grau incompleto	( ) 1º Grau incompleto
	( ) 1º Grau completo	( ) 1º Grau completo
	( ) 2º Grau incompleto	( ) 2º Grau incompleto
	( ) 2º Grau completo	( ) 2º Grau completo
	( ) 3º Grau incompleto	( ) 3º Grau incompleto
	( ) 3º Grau completo	( ) 3º Grau completo
	( ) Pós-graduação	( ) Pós-graduação

30. Em caso de curso superior, qual? Pai: \_\_\_\_\_  
Mãe: \_\_\_\_\_

31. Em qual Universidade? Pai: \_\_\_\_\_  
Mãe: \_\_\_\_\_

32. Em caso de pós-graduação, qual? Pai: \_\_\_\_\_  
Mãe: \_\_\_\_\_

33. Em qual Universidade? Pai: \_\_\_\_\_  
Mãe: \_\_\_\_\_

34. Qual a atividade profissional de seus pais (em caso de falecido, a última atividade ou a mais importante)? Pai: \_\_\_\_\_  
Mãe: \_\_\_\_\_

35. Qual foi sua primeira experiência profissional?  
\_\_\_\_\_

36. Quantas experiências profissionais na área da aviação você teve antes de ingressar na VARIG? \_\_\_\_\_ Quais? \_\_\_\_\_

37. Com que idade você ingressou na VARIG? \_\_\_\_\_

38. Quem custeou seu curso de aviação? \_\_\_\_\_

39. Quantas línguas você fala? \_\_\_\_\_ Quais? \_\_\_\_\_

40. Você fez algum curso de línguas em função da profissão? ( ) sim ( ) não  
Qual? \_\_\_\_\_

41. Quantos países você conhecia antes de entrar na VARIG? \_\_\_\_\_

42. Quantos você conhece agora? \_\_\_\_\_

43. Você assiste TV? ( ) sempre ( ) de vez em quando ( ) raramente ( ) nunca

44. Quais seus programas preferidos?  
\_\_\_\_\_

45. Com que frequência você lê jornais ? \_\_\_\_\_
46. Que tipo de livros costuma ler ?  
\_\_\_\_\_
47. Você mora em: ( ) casa própria ( ) apartamento próprio ( ) casa financiada ( ) apartamento financiado ( ) casa alugada ( ) apartamento alugado
48. Quantos quartos tem sua residência? ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) outro, quantos? \_\_\_\_\_
49. Quantos imóveis você tem? \_\_\_\_\_ Em que cidades?  
\_\_\_\_\_
50. Marque quantos itens você tem de cada:
- |                                 |                            |
|---------------------------------|----------------------------|
| ( ) televisão                   | ( ) videocassete           |
| ( ) aparelho DVD                | ( ) máquina de lavar roupa |
| ( ) máquina de secar roupa      | ( ) máquina de lavar louça |
| ( ) eletrodomésticos na cozinha | ( ) forno de microondas    |
| ( ) aparelhos de som            | ( ) NET                    |
| ( ) computador                  | ( ) Internet               |
| ( ) linhas de telefone          |                            |
51. Quantos carros você possui? \_\_\_\_\_ Ano(s): \_\_\_\_\_
52. Você tem alguma outra atividade remunerada paralela? ( ) sim ( ) não
53. Em caso afirmativo, qual? \_\_\_\_\_ Por quê? \_\_\_\_\_
54. Descreva sua rotina de trabalho durante um mês.  
\_\_\_\_\_
55. Quais os problemas que sente em sua rotina? \_\_\_\_\_
56. Qual a sua opinião sobre as acomodações nos pernoites? \_\_\_\_\_
57. Qual o vôo que você menos gosta de fazer (tipo de chave e/ou local de pernoite)? \_\_\_\_\_ Por quê? \_\_\_\_\_
58. Qual o vôo que você mais gosta de fazer (tipo de chave e/ou local de pernoite)? \_\_\_\_\_ Por quê? \_\_\_\_\_
59. Quais cursos você acha que deveriam ser oferecidos pela Empresa? \_\_\_\_\_
60. Quais destes cursos deveriam ser obrigatórios? \_\_\_\_\_
61. Qual o tipo de parceiro de trabalho que mais lhe incomoda? \_\_\_\_\_
62. Qual o que mais lhe agrada?  
\_\_\_\_\_
63. Qual a sua opinião sobre as políticas de segurança de vôo mantidas pela VARIG (treinamento em simulador/cumprimento do MEL/cumprimento da regulamentação/atuação do GIPAR)? \_\_\_\_\_

64. Qual a sua opinião sobre os Serviços de Tráfego Aéreo (Comando da Aeronáutica) e a administração dos aeroportos (INFRAERO)? \_\_\_\_\_
65. Qual a sua opinião a respeito das políticas da VARIG sobre a valorização profissional e o estímulo ao funcionário?  
\_\_\_\_\_
66. Você tem alguma doença vinculada a sua rotina de trabalho? ( ) sim ( ) não Caso afirmativo, qual? \_\_\_\_\_
67. O que causa mais stress em sua rotina de trabalho?  
\_\_\_\_\_
68. Em média, quanto tempo você precisa para se recuperar após cada programação?  
\_\_\_\_\_
69. O que mais aprecia fazer nos momentos de folga?  
\_\_\_\_\_
70. Como você descreveria os valores do piloto da VARIG?  
\_\_\_\_\_
71. Você tem ou já teve algum cargo na APVAR? ( ) sim ( ) não  
Qual? \_\_\_\_\_
72. Como é a sua atuação na APVAR?  
( ) nunca aparece, nem telefona  
( ) telefona de vez em quando para obter informações  
( ) telefona de vez em quando para fazer sugestões  
( ) vai somente em algumas Assembléias, mesmo que esteja de folga  
( ) procura ir à todas as Assembléias quando está de folga  
( ) aparece de vez em quando para saber o que está acontecendo  
( ) aparece seguidamente com críticas e sugestões  
( ) vai somente em algumas assembléias quando está de folga.
73. Indique em ordem de importância, a partir do número um, quais os aspectos que mais desmotivam a sua ida à uma assembléia da APVAR :  
( ) localização das sede e sub-sedes  
( ) falta de local para estacionamento apropriado  
( ) assuntos tratados  
( ) duração da assembléia  
( ) forma de encaminhamento dos assuntos em pauta por parte da diretoria.  
( ) outra, qual? \_\_\_\_\_
74. O que você acha que deveria mudar na APVAR? \_\_\_\_\_
75. O que você acha que deveria mudar na VARIG?  
\_\_\_\_\_
76. Você sabe como funciona o sistema de decisões na VARIG? \_\_\_\_\_
77. Você usufrui da maioria dos benefícios que a empresa oferece? ( ) sim ( ) não
78. Qual sua opinião sobre eles?  
\_\_\_\_\_

79. Quais são suas satisfações com a profissão? \_\_\_\_\_

80. Quais são suas frustrações?  
\_\_\_\_\_

81. Como você imagina seu futuro profissional ?  
\_\_\_\_\_

82. Quais suas sugestões para futuras pesquisas sobre o trabalho e a biografia dos pilotos da VARIG?

83. Seus comentários e observações adicionais (serão muito importantes para pesquisa!) :