

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS**

**A IMPORTÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES E O
DESAFIO À LIDERANÇA INSTITUCIONAL –
O CASO VARIG**

MARIA REGINA DE MORAES XAUSA

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração
da UFRGS para obtenção do título de Mestre em Administração, na
área de concentração Recursos Humanos**

Orientadores:

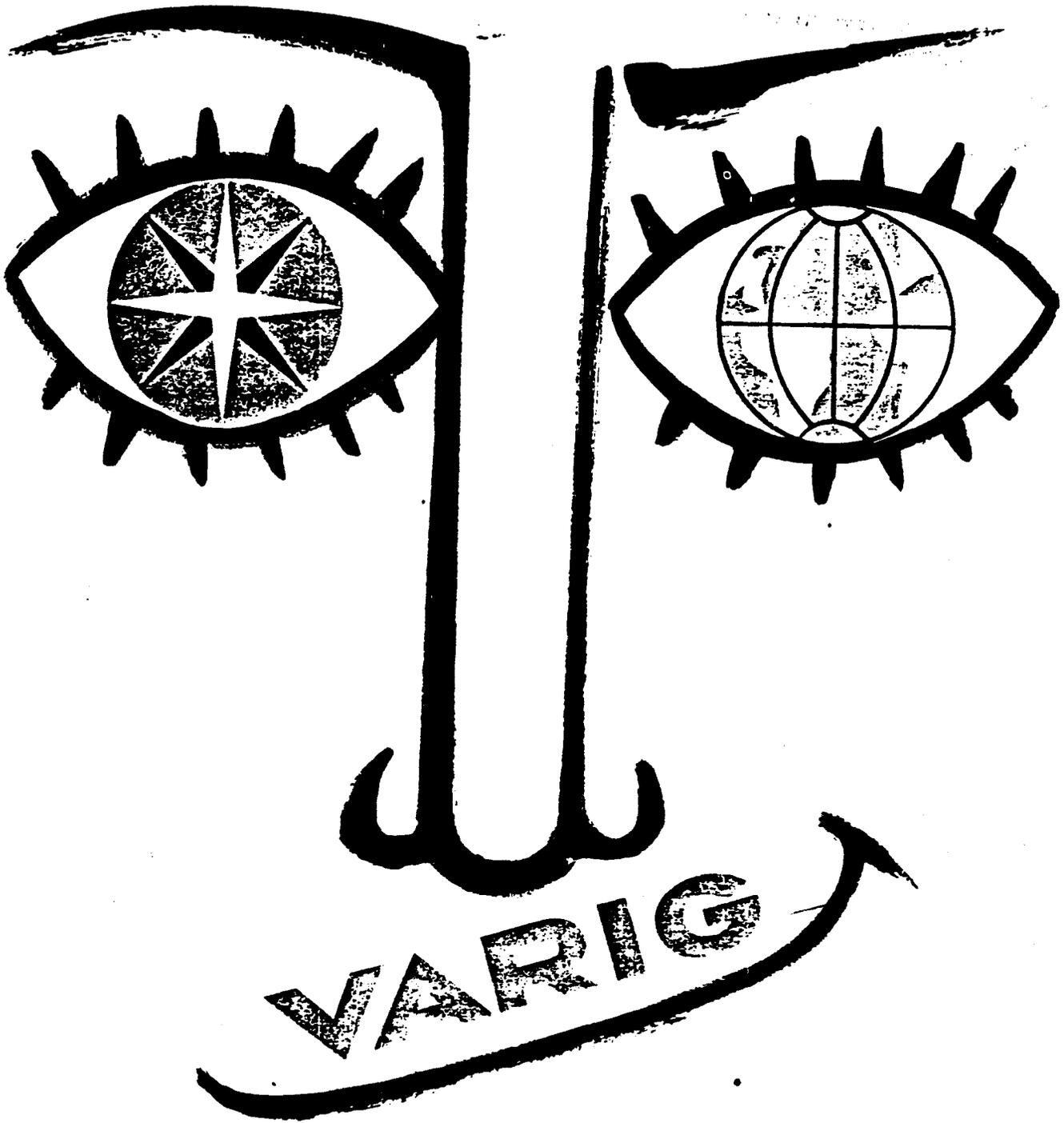
Professor Geraldo Ronchetti Caravantes, Ph.D.

Professor Roberto Costa Fachin, Dr. e LD.

Porto Alegre, julho de 1993

**UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA**

Pinho



- a melhor maneira de ver o mundo.

X2 XAUSA, Maria Regina de Moraes

A importância das instituições e o desafio à liderança institucional – o caso VARIG / Maria Regina de Moraes Xausa. – Porto Alegre: UFRGS, 1993. 500p. Dissertação (Mestrado).

1. Liderança 2. Cultura Organizacional
3. Instituições : Estudo de Caso

CDU 658

(Bibliotecário responsável: Maria da Graça Perrone Konze – CRB 10/438)

À minha família

AGRADECIMENTOS

Nenhum ideal pode ser alcançado sem um custo a ser pago.

Valeu a pena!

Muito obrigada, a todos vocês:

■ À VARIG,

por ter investido em meu crescimento e ter confiado na qualidade do retorno.

E, em especial, à diretoria da Empresa, representada pelos senhores Walmerson Caravajal, Odilon Junqueira e Sérgio Prates, por terem autorizado a realização deste trabalho e sido receptivos no atendimento às entrevistas; aos meus chefes, Italo Mastrangelo, Paulo Saturnino e Luciano C. da Silva, pelo exemplo, incentivo e apoio dados, respectivamente; aos jornalistas Lúcio Ricardo, Bastos Filho, Lídia Marques e Mário Albuquerque, pelas preciosas indicações e a disponibilização de farto material de pesquisa; às senhoras Alice E. Klausz e Joyce Paliosa, pela abertura em colaborar e a grande atenção dispensada; aos colegas Roberto Pandolfo, Carlos V. Henke e Ênio Freitas, pelo fornecimento de material; aos já aposentados Delcy Villalva, Erwin Wendorff, Guilherme Ritter, Otto Schmiedt, Álvaro Figueiredo, Cláudio Sperb, Waldemar e Laury Fiel (falecido), pela preocupação que tiveram em me transmitir o que é e como foi construída a VARIG; e, por fim, aos muitos colegas aqui anônimos, mas que participaram com vibração de tantos cursos, reuniões e debates que promovemos ao longo destes anos, mostrando-nos de uma forma muito especial a sua relação para com a Empresa.

■ À UFRGS,

por ter permitido a participação no curso, mostrando-se aberta para avaliar o fato de que a dedicação exclusiva, antes de ser medida por horas livres (que são importantes), é primordialmente um ato de vontade pessoal e de investimento no aprimoramento científico.

Aos orientadores, Roberto Fachin, por ter acreditado neste estudo e tornado possível a realização do mesmo, e Geraldo Caravantes, pelo estímulo, a amizade e a inquietação científica transmitidos; aos professores Paulo Motta, Luiz Carlos Moreira da Silva, Cládis Junqueira, Carmen Handell, Francisco A. Santos e Vera Stork, pelo constante apoio e incentivo dispensados; e a todos aqueles que, tendo duvidado deste trabalho, de certa forma também deram um impulso à sua concretização.

- Ao professor AGRÍCOLA BETHLEN, da COPPEAD, e ao jornalista AYRTON BAFFA, pela participação decisiva que tiveram através de suas valiosas indicações e do fornecimento de grande quantidade de material de consulta;

- E, principalmente, à **MINHA FAMÍLIA**, por ter suportado a ausência e, assim mesmo, ter encontrado forças para sempre me incentivar; à minha filhinha VITÓRIA, cujo nascimento tão próximo da conclusão deste trabalho ensinou muitas coisas: coisas sobre a vida, sobre o amor, sobre a capacidade de lutar e enfrentar obstáculos e sobre o fato de jamais, por um minuto sequer, se poder inverter as prioridades...; à pequenina BIBIANA, por ter me acompanhado madrugadas adentro fazendo desenhinhos para que a "mamãe" não se sentisse "sozinha..."; e a ANTÔNIO AUGUSTO, por tudo.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	xi
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS	xvii
RESUMO	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUÇÃO	1
PRIMEIRA PARTE: CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL – A BUSCA DA EXCELÊNCIA	8
1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS – O PORQUÊ DO ESTUDO DAS INSTITUIÇÕES: A BUSCA DA EXCELÊNCIA EMPRESARIAL	10
2 – INSTITUIÇÕES × ORGANIZAÇÕES – A NECESSIDADE DE UMA CLARA CONCEITUAÇÃO	19
2.1 – A diferenciação propriamente dita	21
3 – VARIG S/A: UMA INSTITUIÇÃO POR EXCELÊNCIA. O VA- LOR SOCIAL: A RELAÇÃO, O SIGNIFICADO, O IMAGINÁ- RIO E O RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE	33
3.1 – O prestígio	33
3.2 – A Nossa VARIG: o espaço na mente e no coração dos brasileiros	38
3.3 – A relação com os gaúchos	42
3.4 – Um cartão de visitas para o Brasil	47
3.5 – O reconhecimento através de dados concretos ..	49
4 – A MISSÃO INSTITUCIONAL	59
4.1 – A importância da missão	59
4.2 – A Missão VARIG	61
4.3 – A missão em compromissos	67
4.4 – O compromisso para com a comunidade e o país	69

4.5 - O compromisso com o cliente	82
4.6 - A preocupação com o funcionário/trabalho: a ênfase no ser humano	95
5 - OS VALORES DA EMPRESA	114
5.1 - Os valores VARIG ao longo da História	116
5.2 - Os valores (re)definidos na atualidade	129
6 - O SIGNIFICADO PARA OS MEMBROS DA INSTITUIÇÃO ...	135
6.1 - A VARIG somos nós	137
6.2 - A aviação é uma cachaça	142
6.3 - O orgulho	145
6.4 - O "vestir a camiseta"	147
6.5 - A VARIG é nossa	149
6.6 - A nossa segunda casa	151
6.7 - A grande família	156
6.8 - Cidadão do Mundo	163
6.9 - Quantos anos de empresa tu tens?	164
6.10 - Outros significados	168
7 - A INFUSÃO DA CULTURA NA VIDA INSTITUCIONAL: A TRANSMISSÃO E PERPETUAÇÃO DE VALORES	170
7.1 - Símbolos	175
7.2 - Línguas	187
7.3 - Histórias, sagas, lendas e folclores	193
7.4 - Ritos, rituais e cerimônias	197
7.5 - Ambiente físico e artefatos	208
8 - BUSCA DA PERPETUAÇÃO	212
8.1 - O início	212
8.2 - O grande marco: uma Fundação de Funcionários	217
8.3 - A construção do processo de autonomia	230
8.4 - A expansão	237
9 - SOBRE O GRAU DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	248
9.1 - Fases do desenvolvimento institucional	248
9.2 - Diferentes níveis de institucionalização	256
9.3 - A superinstitucionalização: quando as instituições envelhecem... ..	259
9.4 - Quando é necessário mudar: a renovação institucional	266

9.5 - A VARIG neste contexto	273
9.6 - O grau de institucionalização propriamente dito	274
9.7 - O processo de mudança: fatores geradores	283
9.8 - A mudança em fatos	291
10 - A VARIG COMO INSTITUIÇÃO - RESUMO	300
SEGUNDA PARTE: LIDERANÇA INSTITUCIONAL - MUITO ALÉM DE ADMINISTRADORES: ESTADISTAS	302
1 - LIDERANÇA INSTITUCIONAL - PRIMEIRAS NOÇÕES	304
1.1 - Liderança institucional x organizacional: a necessidade de uma diferenciação	306
2 - LIDERANÇA INSTITUCIONAL PROPRIAMENTE DITA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	316
2.1 - Ter um grande desejo/pensar grande: a influência do imaginário	317
2.2 - Visão estratégica	320
2.3 - Definição da missão e estruturação da instituição como encarnação da finalidade	322
2.4 - Inculcação de valores: transmissão de significados	324
2.5 - Busca da perpetuação, sobrevivência e integridade institucional	327
2.6 - Atuação política - decisões críticas	329
2.7 - Motivação para o poder em nível institucional	331
2.8 - Capacidade de persuasão	333
2.9 - Utilização de processos racionais e irracionais, lógicos e ilógicos. Uso da intuição. Permissão ao erro	336
2.10 - Depositário dos desejos, sonhos, expectativas e necessidades dos membros do grupo	339
2.11 - Dedicção ao trabalho como algo preponderante na vida	341
3 - A LIDERANÇA INSTITUCIONAL NA VARIG	343
4 - OTTO ERNST MEYER: O FUNDADOR	351
4.1 - O imaginário	351

4.2 - Visão estratégica, atuação política, capacidade de persuasão e busca da perpetuação do empreendimento	357
4.3 - Definição da missão, estruturação institucional da finalidade e transmissão de valores ...	363
4.4 - Dedicção ao trabalho como algo preponderante na vida - Motivação para o poder institucional	367
5 - RUBEN MARTIN BERTA: O GRANDE ESTADISTA	372
5.1 - A influência do imaginário	372
5.2 - Visão estratégica, atuação política e perpetuação do empreendimento	376
5.3 - Definição da missão, estruturação institucional da finalidade e transmissão de valores ...	391
5.4 - Dedicção ao trabalho como algo preponderante na vida - poder institucional	403
5.5 - Uso da intuição - Permissão ao erro	407
5.6 - Depositário de desejos, sonhos, expectativas e necessidades dos membros do grupo - capacidade de persuasão	408
5.7 - O mito Ruben Berta	415
6 - LIDERANÇA INSTITUCIONAL NA VARIG: RESUMO	426
TERCEIRA PARTE: CONCLUSÕES	428
1 - A VARIG E O SUCESSO	430
2 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	441
REFERÊNCIAS	445
1 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	446
2 - REFERÊNCIAS RELACIONADAS COM A VARIG S.A.	456
ANEXOS	469
1 - PRINCÍPIOS QUE GOVERNAM O EMPREENDIMENTO	470
2 - ESTATUTOS DA FUNDAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA VARIG	472
3 - TEORIA E PRÁTICA DE GOVERNO NA VARIG (PARTES) ..	477
APÊNDICE - PROPOSTA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO	481

LISTA DE QUADROS

1 - Diferenciação entre organizações e instituições	27
2 - A Visão VARIG	66
3 - A Missão VARIG	66
4 - A missão em compromissos	68
5 - Benefícios, vantagens e auxílios	102
6 - O apoio aos funcionários, em números - 1991 ...	103
7 - Valores de empresas de alto padrão	115
8 - Valores VARIG ao longo da História	128
9 - Valores VARIG na atualidade	130
10 - Formas de expressão, transmissão e perpetuação de valores na vida institucional	174
11 - VARIG - resumo histórico	238
12 - Participação nos mercados	245
13 - Setores onde as empresas do Grupo VARIG atuam	246
14 - Níveis de institucionalização	257
15 - Comparativo entre empresas em crescimento e em envelhecimento	264
16 - Condições nas quais as instituições aceitam mu- danças	268

17 - Aviação comercial no mundo: desempenho nos últimos anos	286
18 - Aviação comercial no Brasil: principais causas da perda de rentabilidade nos últimos anos	288
19 - A VARIG como Instituição - Resumo	301
20 - Caracterização da liderança em diferentes contextos	307
21 - Liderança institucional: resumo	316
22 - A estratégia de Berta: quadro teórico de entendimento	386
23 - Liderança Institucional na VARIG - Resumo	427

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1 - VARIG, a melhor maneira de ver o mundo: propaganda institucional (Acervo do Museu da VARIG)	ii
2 - Uma viagem inesquecível com João Paulo II: o Papa a bordo da cabine de comando do DC-10 da VARIG (Rosa dos Ventos, n.71, 1981)	36
3 - VARIG foi impecável no atendimento ao vôo da Rainha: visita de Elisabeth II ao Brasil (Rosa dos Ventos, n.30)	37
4 - Reação da população ao primeiro vôo da VARIG (Ícaro, n.34, 1987)	44
5 - Homenagem da Texaco após 60 anos da VARIG (Ícaro, n.34, 1987)	54
6 - Homenagem do Bradesco Seguros aos 60 anos da VARIG (Ícaro, n.34, 1987)	55
7 - Homenagem da KLM aos 60 anos da VARIG (Ícaro, n.34, 1987)	56
8 - Títulos de notícias sobre a VARIG publicadas na imprensa (Diversos periódicos - 1989-1993)	58
9 - A Missão VARIG - anúncio institucional comemorativo aos 60 anos da empresa (Jornal do Brasil - 07/05/1987)	64
10 - Revistas publicadas pela VARIG e agências da empresa divulgando o Brasil no Exterior (VARIG desde 1927 - Material institucional, 1987)	74
11 - "Si quereis concorrer para o progresso do Brasil..." - Anúncio VARIG (Quinzenário Filatélico, 1928)	75

12 - "Nas asas da VARIG ... as iniciativas comerciais se expandem..." - Anúncio institucional (Museu VARIG, 1960)	77
13 - "Gaúcho! Auxíliia a VARIG que foi fundada para te servir" - Anúncio institucional (Quinzenário Filatélico, 1935)	78
14 - "Não só na Allemanha; também no Rio Grande do Sul" - Anúncio institucional (Quinzenário Filatélico, 1935)	79
15 - "Em todo o mundo a maneira mais elegante de voar" - Propaganda institucional (Acervo Museu VARIG)	86
16 - "Tens receios de voar?" - Propaganda institucional (Quinzenário Filatélico, 1935)	91
17 - "A VARIG prova porque coloca 'acima de tudo, você'" - Propaganda institucional (Veja, 1990)	96
18 - A importância do trabalho - Propaganda institucional comemorativa aos 50 anos da empresa (Museu VARIG, 1977)	98
19 - A importância do trabalho - Propaganda institucional comemorativa aos 60 anos de empresa (Ícaro, 5/5/1987)	99
20 - Foto de moradias: Vila VARIG (A Organização Interna da VARIG, 1964)	107
21 - Vila VARIG - planta baixa/fachada de uma moradia típica (Acervo FRB, 1959)	108
22 - "A VARIG somos nós" - Cartaz interno (1993) ...	141
23 - "A empresa como extensão do lar" (Rosa dos Ventos, 1989)	153
24 - Fotos do coral infantil e do CTG da empresa (Relatório da FRB, 1991)	154
25 - Mensagem de boas-vindas dirigida aos novos funcionários (Manual de Introdução à Empresa, 1989)	158

26 - "A grande família VARIG" - Foto de pais e filhos de funcionários da empresa (Rosa dos Ventos, n.57, 1977)	162
27 - Os símbolos VARIG: logotipos e imagens (Montagem, 1993)	177
28 - "Tanks to the Airlines" - o nécessaire VARIG como símbolo (The Sun, Johannesburg, 1991)	180
29 - Os símbolos: uma caneta muito cobiçada (O Globo, 4/3/1991)	181
30 - Air Shopping - O VARIGuinho como marca de produtos infantis (Ícaro, 1991)	183
31 - Os uniformes VARIG (Ícaro, 1993 e Relatório FRB, 1991)	186
32 - "Uma festa em grande estilo" - o ritual da formatura de Comissários de Bordo (Rosa dos Ventos, n.105, 1991)	202
33 - O treinamento de Pilotos/Simulador - ritos de reprodução (Voar, n.78, 1990)	204
34 - O treinamento de Comissários de Bordo - ritos de reprodução (Rosa dos Ventos, n.62)	205
35 - "A festa dos veteranos": entrega de diploma dos 40 anos de empresa - ritos de engrandecimento (Rosa dos Ventos, 1990)	207
36 - VARIG - rotas internacionais (palestras internas, 1992)	240
37 - VARIG - rotas nacionais (palestras internas, 1992)	241
38 - Agências e escritórios (palestras internas, 1992)	242
39 - Distribuição de funcionários no Brasil (Curso Introdução à Empresa, 1991)	243
40 - Distribuição de funcionários no Exterior (Curso Introdução à Empresa, 1991)	244
41 - Reportagem sobre o Museu da VARIG (Informativo Museu, 1991; Rosa dos Ventos, 1989)	277
42 - Competição nas linhas internacionais: ligando o Brasil ao Exterior (Palestras internas, 1992)	290

43 - Compromisso do funcionário com a Cultura VARIG (Visão, Valores e Missão, 1993)	299
44 - Os presidentes da VARIG: voando há 63 anos (Rosa dos Ventos, n.100, 1990)	345
45 - Honras ao "Senhor VARIG": despedida a Hélio Smidt (Rosa dos Ventos, n.100, 1990)	350
46 - Homenagem ao sonho do Senhor Otto Ernst Meyer: Projeto Talentos Empreendedores (Zero Hora, 1993)	352
47 - Homenagem ao sonho ... (continuação)	353
48 - Carta de desligamento da Empresa: Otto Ernst Meyer (Museu VARIG, 1941)	371
49 - Pioneirismo na busca do ideal: Ruben Martin Berta (Rosa dos Ventos, 1990)	394
50 - Vida de Berta inspira escritor (Rosa dos Ventos, s.d.)	421
51 - Consagração à memória de Ruben Berta: entrega do prêmio Edward Warner (Rosa dos Ventos, n.45)	422

LISTA DE ABREVIATURAS

ABAV – Associação Brasileira de Agentes de Viagens

CREP – Comissão de Representantes de Pessoal

DAC – Departamento de Aviação Civil

FRB – Fundação Ruben Berta

GEFUVAR – Grêmio dos Funcionários da VARIG

IATA – International Air Transport Association

MUDE – Movimento Urgente de Desburocratização Eficaz

OACI – Organização de Aviação Civil Internacional

TEVAR – Terminais VARIG

TCG – Trabalho Coordenado de Grupos

TQC – Total Quality Control

VARIG S.A. – Viação Aérea Rio-Grandense S.A.

RESUMO

Ao abordarmos o tema Instituições, apresentamos sua conceituação e as variáveis que interferem em seu processo de sobrevivência no ambiente, diferenciando-as e confrontando-as com a realidade do contexto organizacional. Da mesma forma, enfocamos o termo liderança comparativamente em ambos os contextos, discriminando e analisando, posteriormente, as características que são peculiares à liderança institucional.

Ilustramos a teoria apresentada por intermédio de um Estudo de Caso, no qual descrevemos a Viação Aérea Rio-Grandense S/A (VARIG S/A) como sendo uma instituição e como tendo tido, em sua história, líderes institucionais.

Ao concluirmos, fazemos uma reflexão sobre a importância do assunto na realidade atual, caracterizando-o como um fator de excelência empresarial.

ABSTRACT

In approaching institutions as a subject of study. We present its concept and the variables that interfere with its process of survival within the environment by contrasting and facing them with the reality of the organizational context.

In the same way, we focus on leadership in a comparative way in both contexts, discriminating and analysing the characteristics that are peculiar to institutional leadership.

The theory is depicted through a case study in which VARIG S/A is described in detail as an institution and having had institutional leaders in its history. As a conclusion we reflect upon the importance of the subject in present reality, considering of enterprise excellence.

INTRODUÇÃO

Nas páginas que seguem oferecemos ao leitor e à comunidade acadêmica uma obra diferente, uma obra ousada, ... uma obra escrita com paixão!

Selznick (1971) ensinou que as instituições se diferenciam das organizações por serem repletas de valores e de emoções, efetivamente significando muitas coisas para as pessoas que delas participam ou que com elas interagem... e é este significado uma das coisas que vimos mostrar.

Procuramos, através de um Estudo de Caso, ilustrar como funcionam as instituições, de maneira que tentamos penetrar na "alma" (se é assim que se pode chamar) de uma Empresa tipicamente institucional, a Viação Aérea Rio-Grandense - VARIG S.A. -, para trazer à tona esta forte relação, decodificando os diferentes significados que ela vem representando para os indivíduos que a cercam e demonstrando a maneira com a qual este fator vem impulsionando o seu crescimento e perpetuação ao longo dos anos.

Trata-se, como já dissemos, de um trabalho ousado. Ousado porque escrito de dentro para fora, calcado no sólido entendimento oferecido pela teoria institucional, mas tendo como principal fundamento a nossa experiência de trabalho exercida há oito anos nesta instituição.

Por isto, caracterizamo-lo como algo diferente, no qual não se evitou o envolvimento pesquisador-objeto de estudo mas, pelo contrário, foi justamente nesta relação que se centrou a base para a compreensão de todo o fenômeno a ser estudado, sendo talvez esta a principal contribuição que vimos oferecer à academia.

Na visão de Bleger (1984), o entender as instituições é algo difícil porque implica, antes de mais nada, no entender-se nas instituições, e este desafio resolvemos enfrentar. Salientamos, no entanto, que a presente dissertação não consiste em uma mera generalização do particular para o todo, tendo em vista que a relação pesquisador-instituição foi apenas o ponto de partida para o entendimento global, que foi obtido através de inúmeros instrumentos, tais como entrevistas, grupos de discussão, sessões de treinamento, consultas a materiais diversos e a participação efetiva na vida institucional, incluindo os aspectos formais (como reuniões, assembléias de acionistas, cerimônias oficiais, etc.) e informais (passeios, encontros, atividades sociais e desportivas, etc.) abrangidos pela mesma.

Sendo uma obra com caráter eminentemente qualitativo, desenvolvemos o Estudo de Caso através da seleção de variáveis críticas da teoria institucional, as quais são descritas ao longo do texto e exemplificadas com a realidade da VARIG S.A., intercalando a teoria

com a prática em todos os momentos em que se fizeram necessários para aquisição de um entendimento mais completo do fenômeno estudado.

Da mesma forma, não nos preocupamos com a adoção de uma linguagem tipicamente acadêmica, substituindo-a, em alguns momentos, por um estilo literário (e até, por vezes, ufanista), visando não tornar ainda mais pesada a leitura deste estudo, que já é por si só extenso em número de páginas e em tópicos abordados. Não nos descuidamos, contudo, por um momento sequer, da solidez conceitual que sustenta este trabalho, acreditando ser esta - bem mais do que o estilo de escrita - o diferencial que efetivamente garante a qualidade de um estudo conclusivo de um curso de mestrado.

No seu desenrolar, inicialmente ressaltamos a importância das instituições, identificando-as como estruturas com grande propensão ao alcance da excelência empresarial e, em seqüência, oferecemos uma síntese teórica, na qual de forma comparativa caracterizamos o contexto e o funcionamento das instituições em contraposição ao das organizações, para, com base nestes dados, passarmos a descrever a realidade da VARIG S.A.

A instituição em foco é abordada através da análise detalhada das seguintes variáveis: o reconhecimento externo e o significado exercido junto às pessoas que a cercam; a missão institucional e a maneira como vem sendo alcançada; os valores da Empresa; o significado para os indivíduos que a integram; as formas de transmissão da cultura empresarial; a busca da perpetuação do empreendimento e, por último, o grau de institucionalização com suas devidas implicações.

Em um segundo momento enfocamos o tema liderança institucional, discorrendo teoricamente sobre a sua importância/características e demonstrando como na VARIG os líderes marcaram a história através de suas atuações peculiares.

O estudo é dividido em duas partes, não pelo volume que ambas representam, nem tampouco por se tratarem de aspectos distintos, conquanto que a liderança é uma das variáveis institucionais. A presente configuração se justifica, portanto, para dar destaque ao conteúdo liderança institucional, dada a sua importância estratégica, já que é ela um dos fatores que garante a construção e a manutenção das instituições. Em síntese, são as pessoas que fazem as instituições e é através do papel de estadistas que elas conseguem fazer com que estas (as empresas) adquiram "vida própria" e gradativamente se diferenciem das organizações instrumentais.

No final, fazemos algumas considerações sobre a realidade da Empresa estudada, bem como sobre a relevância do tema para a comunidade acadêmica, identificando a presente contribuição como uma das maneiras de se obter subsídios para se chegar a construir, futuramente, uma teoria endógena de Administração Brasileira.

O referencial teórico escolhido é de caráter multidisciplinar, como é peculiar ao estudo das instituições em geral, tomando como base um entendimento oriundo da Administração de Empresas, da Sociologia, da Psicologia e da Antropologia. Assim, utilizamos principalmente a consulta a obras de autores como Selznick, Bjur, Caiden, Bretas Pereira, Caravantes, Deal e Kennedy, Peters e Waterman,

Austin, Pagés, Bleger, Da Matta, Trice e Beyer, Bennis e Nanus, Lapierre, Zalesnick.

A escolha do tema visa essencialmente chamar a atenção da Academia para o estudo das instituições como estruturas distintas das organizações instrumentais, tendo em vista a sua pouca difusão de forma organizada e estruturada na Literatura Administrativa, bem como o fato de estas se constituírem, cada vez mais, em fatores potencialmente impulsionadores do sucesso empresarial.

Como passamos nossa história profissional basicamente trabalhando em instituições, vivenciamos intensamente a necessidade desta clara diferenciação, uma vez que com frequência nos defrontamos com entendimentos fragmentados das realidades empresariais em questão ou mesmo com tentativas infrutíferas de aplicação de modelos de administração inadequados (e, portanto, ineficazes). Desta forma, encontramos na visão sociológica de Zelznick (1971) o preenchimento de uma lacuna até então não abrangida pelas demais teorias organizacionais, de maneira que optamos por investigar a fundo as suas contribuições e de seus seguidores.

O entendimento teórico aqui oferecido resulta, portanto, de quatro anos de leituras e pesquisas, no qual nos propusemos a integrar referências isoladas que encontramos na literatura, para oferecer, de uma maneira mais organizada, uma visão consistente do funcionamento das instituições. Destacamos, igualmente, a associação de alguns conteúdos afins, tais como a noção de cultura empresarial e a sua inter-relação com as instituições, que até então vinha sendo timidamente mencionada por poucos autores.

Já a escolha da Empresa em estudo se deu de forma natural, por se estar convivendo mais de perto com a sua realidade e principalmente por se ter a convicção de ser a sua experiência bastante rica e peculiar para o desenvolvimento de uma análise aprofundada que viesse a interessar à comunidade em geral.

Sendo uma empresa brasileira que alcançou projeção internacional ao longo dos anos, por si só o seu estudo já seria uma contribuição à investigação de modelos nacionais exitosos, e ainda mais no seu caso particular, que implica em tecnologia de ponta instalada há mais de 60 anos no Brasil e, principalmente, por se tratar de uma instituição que há mais de 45 anos vem sendo dirigida e controlada por seus próprios funcionários.

Um grande motivador para o registro de sua cultura foi não só a riqueza de detalhes que a compõem, mas, principalmente, a maneira como esta nos foi transmitida, em relatos carregados de orgulho e de vibração de profissionais com 35 ou 40 anos de Empresa, a maioria dos quais hoje já aposentados, que passavam a experiência de uma vida inteira de trabalho como que se fosse um legado, trazendo implicitamente uma mensagem que poderia ser traduzida como algo que dissesse: "valoriza esta Empresa ...", "cuida bem daquilo que nós construímos ...", "leva adiante a nossa obra...".

Em respeito a estes homens da aviação, do porteiro ao diretor, é que escrevemos aquilo que com eles conseguimos apreender, sabedores de que a visão que ora apresentamos não se trata de um relato oficial sobre a Empresa, nem a forma mais precisa (se é que

existe) de descrevê-la, mas a visão particular com que uma pessoa conseguiu enxergá-la à luz de um entendimento teórico.

Por fim, lembramos que novamente ousamos ao tentar fazer uma análise abrangente, que muito bem poderia ter sido encerrada com a descrição de apenas 4 ou 5 capítulos aqui incluídos. Sabemos que quanto mais nos expomos, mais sujeitos à crítica passamos a estar, e este foi mais um dos desafios que conscientemente optamos por enfrentar. Acreditamos, contudo, que a riqueza do todo suplante a imperfeição dos detalhes, ainda que as falhas aqui presentes somente a nós possam ser creditadas.

Com todos estes elementos, convidamos o leitor a partir conosco para a leitura densa de uma obra que foi escrita com muito cuidado e, como não custa repetir, com muita paixão.

Primeira Parte

CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL

A BUSCA DA EXCELÊNCIA

"Viajar é dar liberdade à imaginação. Neste caso, vamos para uma luminosa praia no Nordeste? Um fim de semana no friozinho das Serras Gaúchas? Passear de mãos dadas à beira do Senna. (...) E pronto: **Estamos falando da VARIG.**

Há 62 anos, a Rosa-dos-Ventos e o Ícaro desenhados na fuselagem azul e branca de suas aeronaves evocam fantasias, transportam emoções, despertam saudades, criam expectativas, movimentam dinheiro, levam riquezas, encurtam distâncias e, pensando bem, nos convencem que este mundo é pequeno. (...) O que sentimos? Sim, isso mesmo. **Orgulho.** Eis ali, afinal, ao lado de Pelé, dos pilotos da Fórmula 1 e das nossas mulheres – aliás, assíduos clientes – um produto que o resto do planeta conhece e respeita. E que deu certo."

[Carlos Maranhão]

1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS - O PORQUÊ DO ESTUDO DAS INSTITUIÇÕES: A BUSCA DA EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

"Acredito firmemente que qualquer organização, para sobreviver e alcançar sucesso, deve possuir um conjunto sólido de crenças nas quais basear suas políticas e ações. Em segundo lugar, acredito que o fator individual mais importante para o sucesso de uma corporação é a adesão leal a essas crenças. Finalmente, creio que, se uma organização se dispuser a enfrentar o desafio de um mundo em mudança, deve estar preparada para mudar tudo a seu respeito (...) tudo, exceto as crenças." [Thomas J. Watson Jr. - IBM]¹

O que faz uma empresa alcançar o sucesso? E o que faz as empresas em posição de destaque conseguirem manter este mesmo padrão durante anos e anos? Que fator faz com que algumas empresas consigam cada vez mais se superar no alcance da excelência, enquanto que outras nem chegam a sequer tentar?

Estas e tantas outras perguntas semelhantes vêm sendo feitas por inúmeros empresários, consultores, administradores e pesquisadores desde o advento da revolução industrial sem que, no entanto, uma fórmula completa tenha sido encontrada. Os estudos são diversificados, apontando para caminhos diferentes, com metodologias variadas e baseadas em distintas fontes teóricas.

¹ Apud MARQUES, Eduardo et al. IBM, ideologia e poder. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1989. [inédito]

Uma vertente de análise que vem sendo adotada com êxito é a da corrente de Excelência Empresarial, que tem como base a investigação de empresas de reconhecido sucesso, na busca da detecção de variáveis comuns que possam ser indicadoras de probabilidades do alcance da excelência.

Neste sentido, o estudo mais famoso - e que alavancou diversos outros, foi o realizado por Peters e Waterman Jr. em 1982 e publicado no best seller *In Search of Excellence* (no Brasil: *Vencendo a Crise - Como o Bom Senso Empresarial Pode Superá-la*)², no qual os autores analisaram a performance de sessenta e duas empresas norte-americanas de reconhecido alto padrão³, visando a identificação de fatores comuns que faziam com que as mesmas conseguissem permanecer "vivas, saudáveis e inovadoras"⁴ no decorrer de 20 anos.

As conclusões obtidas - na época surpreendentes - apontaram para variáveis simples, tais como interesse pelos funcionários, disposição para agir, autonomia e iniciativa, atenção aos aspectos conhecidos, estrutura simples e equipes pequenas, propriedades flexíveis e simultâneas, atenção ao cliente e a existência de um sólido conjunto de valores que norteasse a ação de todos os envolvidos com a empresa.

Esta última variável chamou peculiar atenção dos autores por demonstrar que, paradoxalmente, no sistema capitalista

² PETERS, Tom e WATERMAN JR., Robert. *Vencendo a crise: como o bom senso pode superá-la*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.

³ Como critério de determinação das empresas os autores utilizaram três medidas indicadoras de crescimento e de riqueza durante o período de 1961 a 1981 e três medidas indicadoras do retorno em capital e vendas, sendo que, na amostra, poucas apresentavam na época vendas anuais inferiores a 1 bilhão de dólares. Para maiores detalhes vide estudo, *Ibid.*, p.21-29.

⁴ *Ibid.*, p.24.

norte-americano, as empresas excelentes se caracterizavam, em sua grande maioria, pela existência de um considerável número de empregados que lhes dedicasse "fidelidade quase que absoluta", vendo "sentido no trabalho e no local aonde trabalhassem", aspectos que, até então, eram considerados como "exclusividade" do sistema japonês de gestão⁵.

Os resultados encontrados por Peters e Waterman foram comprovados em diversos outros estudos e pesquisas que demonstraram que era justamente este conjunto de valores compartilhado pelos membros da organização - e que lhes conferia um padrão comum de percepções, pensamentos, sentimentos e de ações, traduzindo-se em uma verdadeira cultura ou ideologia empresarial⁶ - que consistia em um dos importantes diferenciais de sucesso.

Como exemplos, vemos o estudo de Kearney sobre as 500 empresas classificadas como maiores pela revista Fortune até 1990⁷, bem como os mais variados títulos sobre o assunto: Strong cultures: the new 'old role' for business success, de Deal e Kennedy (1982)⁸; La culture d'entreprise facteur de performance (Lamaitre, 1984); Effi-

⁵ Observação feita por RODRIGUEZ, Floreal. Cultura, passaporte para o sucesso. Exame, São Paulo: Abril, 22.8.84.

⁶ Embora a literatura adote com maior frequência a nomenclatura de cultura empresarial, alguns autores, como Mintzberg (1982 e 1983), Pagés et al. (1987) e Beyer et al. (1988) descrevem o mesmo fenômeno sob a denominação de ideologia, havendo, inclusive, algumas discussões teóricas sobre qual a denominação mais adequada; para maiores esclarecimentos, vide: Weiss e Miller (1987), Beyer et al. (1988), Campbell (1983), Smucker (1988), Condominas (1985), Ray (1986), Jelinek et al. (1983) e Fleury (1984 e 1989). Existe ainda um artigo de Durhan (1984) que esclarece a diferença conceitual entre ambas as denominações sob uma perspectiva antropológica e sociológica, demonstrando a origem de tais terminologias e quando estas devem ser adotadas com maior propriedade.

⁷ KEARNEY, apud PAGNONCELLI, Darnizo. Sucesso empresarial planejado. Rio de Janeiro: Quality Mark Editores, 1992.

⁸ In: DEAL, Terence e KENNEDY, Allan. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. New York: Addison-Westley, 1982. p.3-19.

cient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance (Ouchi e Wilkins, 1983); Não mude a cultura organizacional: use-a (Drucker, 1991); The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance (Gordon, 1988); How culture influences the decisions top managers make (Sapienza, 1988); Cultura, passaporte para o sucesso (Rodriguez, 1984); Theory Z: how american business can meet the japanese challenge (Ouchi, 1983); The need for an american corporate renaissance (Kanter, 1983)⁹; A excelência acima de tudo (Peters e Austin, 1993); Corporate culture, the last frontier of control (Ray, 1986); Excelent companies a social movements (Soeters, 1986); além dos trabalhos de Shein (1983, 1984 e 1985), Thevenet (1989), Davis (1988), Martin (1988), Symons (1988), Shate (1983) e Kilmann (1988).

Tal constatação conduziu a uma grande explosão de artigos e investigações sobre o tema, que além da evidência de se constituir em indicador de crescimento empresarial, foi reforçado por diferentes fatores¹⁰: a) a emergência da economia japonesa como fonte de concorrência, introduzindo a noção de valores e práticas diferentes de trabalho; b) o estudo de fusões e de aquisições de empresas com culturas e valores diferentes; c) o limite das contribuições psicossociológi-

⁹ In: KANTER, Rosabeth. *The change master - innovation and interpreneurship in the american corporation*. New York: Simon & Shuster, 1983. p.16-23.

¹⁰ Os fatores citados foram selecionados dos seguintes artigos que analisaram o "boom" da cultura empresarial, sendo que a maioria dos mesmos está contida na análise de Smucker (1988) por ser esta a mais abrangente: HOFSTEDE, Geert. The use fulness of the organizational culture concept editorial. *Journal of Management Studies*, 23:3, Mai 1986; AKTOUF, Omar. La communicaté de vision au sein l'entreprise: exemples e contre-exemples. In: SYMONS, Gladis. *La culture des organizations*. Montreal: IARC, 1988, p.71-98; SMUCKER, Joseph. La culture de l'organization comme idéologie de gestion: une analyse critique. In: SYMONS, Gladis. *Op. cit.*; TENDÊNCIAS DO TRABALHO. *Cultura empresarial. Especialista discute seu reconhecimento e como fortalecê-la*. Junho 1989, p.7-9; _____. *Especialistas discutem cultura organizacional e tecnologia gerencial: um painel*. Julho 1989, p.24-26.

cas para a administração e a paralela emergência da Antropologia como referencial teórico, bem como o resgate da visão holística nas análises empresariais; d) a complexificação dos processos econômicos, tecnológicos e sociais implicando em reestruturação da organização do trabalho; e) a decorrente mudança nas relações de trabalho, acompanhada de novas aspirações de participação por parte dos trabalhadores; f) o crescimento econômico incerto, exigindo das empresas a obtenção de maior lealdade dos trabalhadores; g) a mudança de valores da sociedade, não mais permitindo a imposição simples da autoridade na solicitação de contribuições dos empregados e, por último, h) a dificuldade em assegurar o engajamento, a confiança e o comprometimento dos membros das organizações dentro dos moldes convencionais de estrutura organizacional e de relações funcionais.

De todas as investigações, a constante associação do binômio cultura-excelência empresarial trouxe à tona uma conclusão fundamental: quando os valores e a cultura são fortes em uma empresa, os indivíduos automática e espontaneamente se identificam com os objetivos da mesma, passando a assumi-los como se fossem seus próprios objetivos e a lutar por eles como se lutassem por suas metas pessoais¹¹. Trata-se, então, da emergência de uma força muito grande, de um

¹¹ Para uma maior compreensão de como se processa esta identificação existe uma análise complexa que aborda este fenômeno do ponto de vista psicanalítico, ideológico e sociológico. Verificar PAGÉS, Max et al. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos (*L'empire de l'organisation*). São Paulo: Atlas, 1987. Verificar também KAUSA, Maria Regina e CALEGARI, Nina Rosa. Sobre o vestir a camiseta: a cultura organizacional como forma de poder. Porto Alegre: FFGA/UFRGS, 1991. Inédito; HARDY, Cynthia. The nature of unobtrusive power. *Journal of Management Studies*, 22(4):385-399, 1985; MOTTIA, Fernando. As empresas e a transmissão de ideologia. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 24(9):19-24, 1984; BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Lisboa: Difel, 1989; FLEURY, Maria Teresa & FISCHER, R.M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989; GARCIA, Fernando. Entregando a alma ao capital. A propósito da Teoria Z de William Ouchi. *Revista de Administração*, São Paulo, 19(3):67-71, jul./set. 1984; FFEFFER, Joffrey. *Power in Organization*. Marshfield: Pitman Publishing Inc, 1981 (3.699p.); SHEIN, Edgard. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

poder que condiciona a ação, suplantando qualquer efeito que pudesse ser tentado por outras formas de influência¹² - como o uso da autoridade, por exemplo - justamente por seu caráter discreto, sutil e natural¹³, de estar em toda a parte sem ser identificado como tal¹⁴, já que faz parte dos hábitos, procedimentos, rituais e atividades rotineiramente executados pelos seres humanos.

Assim sendo, as culturas e valores fortes podem exercer um papel tão importante nos comportamentos, estratégias e funcionamento das empresas que, algumas vezes, se tornam determinantes na configuração de suas próprias estruturas organizacionais, fazendo com que tudo passe a ocorrer em torno e em função das mesmas, o que, em outras palavras, significa dizer que as empresas passem do ter culturas para o ser¹⁵ culturas. Estas estruturas, impregnadas de valores peculiares, vêm sendo estudadas sob diferentes denominações, tais como: organizações missionárias¹⁶, culturas corporativas ou simples-

¹² Mintzberg caracteriza como este tipo de poder - denominado por ele de ideologia - quando é forte suplanta a ação de todos os outros tipos de poder originados de outras fontes, como a especialização, a política ou a autoridade. Verificar MINTZBERG, Henry. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

¹³ Há várias denominações para este tipo de poder, como: simbólico (BOURDIEU e PFEFFER, op.cit.), ideológico (PAGÉS, MINTZBERG e MOTTA, op.cit.) e unobtrusive (HARDY, op.cit.). Acreditamos que a visão de Hardy e de Bourdieu, sobre como se processa este poder sutil e discreto é bastante elucidativa.

¹⁴ Noção apresentada por BOURDIEU, op. cit., p.8-9.

¹⁵ Linda Smircich fez uma análise detalhada dos artigos e pesquisas realizados sobre a cultura organizacional, onde categorizou os diferentes enfoques adotados e suas bases conceituais, tanto no que se refere à teoria administrativa como às correntes antropológicas. Assim, a autora identificou dois grandes grupos de categorias: a) cultura como variável organizacional, onde as organizações têm culturas - vide administração comparativa e estudos de culturas corporativas - e, b) cultura como origem metafórica de conceitualização, onde as organizações são culturas - vide cognição organizacional, simbolismo empresarial e organizações x processos inconscientes. Verificar SMIRCICH, Linda. *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28:399-458, Spring 1983. Para continuidade de nosso estudo passaremos a conceitualizar as instituições como sendo culturas, ainda que a literatura administrativa na qual nos baseamos adote diferentes correntes como fundamento.

¹⁶ Vide MINTZBERG, Henry. *Dealing with culture /e/ The structuring of organization*. In: QUINN, MINTZBERG e JAMES. *The strategy process, concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988. p.275-303; 245-351.

mente corporações¹⁷, clãs¹⁸, organizações hipermodernas¹⁹, ou, segundo uma visão mais abrangente, como instituições²⁰.

A noção de instituições, tal como foi adotada por Selznick²¹, transcende a simples definição de uma estrutura empresarial dotada de uma forte cultura para se constituir em uma entidade que, além de exercer um grande significado para os indivíduos que a compõem, significa bastante, também, para os membros da comunidade onde está inserida, sendo produto de expectativas e de necessidades sociais.

Logo, nesta transição de empresas com culturas fortes para instituições, vê-se a presença de mais uma variável indicadora de excelência²²: o valor para a comunidade. Entidades que significam para as pessoas estão mais predispostas ao sucesso do que aquelas que nada representam, porque as primeiras têm maior probabilidade de se perpetuarem no ambiente do que as demais, já que, além dos produtos e/ou serviços que oferecem – que podem estar condicionados a superações tecnológicas e a variações de modismos – o que mantém as instituições é o vínculo estabelecido com a comunidade: quanto mais forte

¹⁷ Verificar toda a corrente de excelência empresarial, com PETERS e WATERMAN JR, op.cit.; DEAL e KENNEDY, op.cit.; PETERS e AUSTIN, op.cit.; SHEIN, op.cit.; THEVENET e DRUCKER, op.cit., entre muitos outros, pois trata-se da denominação mais utilizada.

¹⁸ Vide OUCHI, William, op.cit.

¹⁹ Vide PAGÉS, Max et al., op.cit.

²⁰ Vide SELZNICK, Philip. A liderança na administração. Rio de Janeiro: FGV, 1971; PEREIRA, M.J. Mudança nas instituições. São Paulo: Noval, 1988; BJUR, Wesley. Toward a theory of optimal institutionalization. Los Angeles: University of Southern California, 1987 (mimeo); BLASE, Melvin. Institution Building: a source book. Michigan: Litrocrafters, 1983; EASMAN, M. The elements of institution building. In: EATON, J. Institution Building and Development. London: SAGE Publication, 1975; BJUR e CAIDEN. Reforma de burocracias institucionais. In: CAIDEN e CARAVANTES (orgs.). Reconsideração do conceito de desenvolvimento. Caxias do Sul: EDUCS, 1988. p.343-355; CARAVANTES, Geraldo. Mudança: avaliação de estratégias de renovação institucional. Porto Alegre: FDRH, 1982.

²¹ Op. cit.

²² Na literatura de excelência empresarial não encontramos referências explícitas sobre esta variável, porém ela é citada diversas vezes sem ser categorizada como tal. Peters e Waterman referem-se especificamente à noção de instituições de Selznick quando demonstram a importância dos valores, bem como quando se referem ao tipo de estrutura empresarial.

e mais consistente for esta relação, maior será a propensão para o crescimento e para a manutenção de um espaço de sucesso, espaço este também calcado na representação mental criada em cada indivíduo que a cerca ou que dela participa.

Por todos estes dados, fica cada vez mais nítida a importância de se ter clareza conceitual e de se estudar os fenômenos institucionais, de onde se pode concluir que:

- ainda que a existência de uma forte cultura empresarial não seja uma garantia de excelência, a existência deste conjunto de valores compartilhados entre os membros da organização, conferindo-lhes maneiras comuns de perceber, pensar, agir e sentir se constitui em um importante indicador de sucesso;

- ainda que nem todas as empresas com culturas fortes sejam instituições, todas as instituições são dotadas de fortes culturas, dado o significado interno que estas exercem para os indivíduos; e, por fim,

- ainda que nem todas as instituições sejam empresas de alto padrão e tenham alcançado a excelência, o fato de exercerem significado tanto para os indivíduos que a compõem como para a comunidade que os envolve já é, por si só, um grande caminho nesta direção, dado o espaço psicológico conquistado na mente dos indivíduos que as rodeiam.

Por isto, grande parte dos estudos de empresas excelentes é também o estudo de instituições e, por isto, também, é que nas lista-

gens de pesquisas de empresas de alto padrão²³, com frequência encontramos citadas diversas instituições. Assim é com a IBM, com a McDonald's, com a Disney Productions, com a Xerox, com a Polaroid, com a Kodak, com a Johnson & Johnson, com a Levi-Strauss, com a General Motors, com Pepsico e com tantas outras empresas que não são somente negócios, mas que já alcançaram o patamar de marcas instaladas na mente das pessoas.

²³ Vide as referências que listam empresas excelentes: PETERS e WATERMAN, op.cit.; KEARNEY, op.cit.; DEAL e KENNEDY, op.cit.; RODRIGUES, op.cit.; PETERS e AUSTIN, op.cit.

2 - INSTITUIÇÕES x ORGANIZAÇÕES - A NECESSIDADE DE UMA CLARA CONCEITUAÇÃO

"Uma idéia a ser explorada: para se educar bem-te-vi é preciso gostar de bem-te-vi, respeitar o seu gosto, não ter projeto de transformá-lo em urubu. Um bem-te-vi será sempre um urubu de segunda categoria." [Rubem Alves]²⁴

Um dos principais desafios contemporâneos na busca da excelência consiste na correta análise de cada empresa em toda a sua complexidade, com vistas à identificação precisa de suas potencialidades e características para uma intervenção eficaz. Não raro vê-se modelos tidos como "fantásticos" e "infalíveis" caírem por terra ao serem aplicados, pela única e exclusiva razão de que tentaram forçar a empresa a se transformar no que ela não é nem nunca poderia vir a se tornar, "deixando de auxiliá-la a realizar a plenitude de seu potencial"²⁵. Em suma, não consideraram a sua realidade, as suas peculiaridades e o seu contexto. Sequer questionaram a possibilidade de fracasso e, quando diante deste, o atribuíram às mais diversas razões, firmes na convicção de que "a fórmula é boa" e que algumas

²⁴ ALVES, Rubem. *Estórias de quem gosta de ensinar*. São Paulo: Cortez, 1984. p.12.

²⁵ Noção apresentada por Foguel e Souza ao analisarem as causas de deterioração organizacional de empresas brasileiras. In: FOGUEL, S. e SOUZA, Carlos C. *Desenvolvimento e deterioração organizacional*. São Paulo: Atlas, 1985. p.9.

empresas é que "não souberam adotá-las". Por isto, os modismos vão e voltam²⁶, reaparecendo através de novas roupagens, porém não apresentando resultados concretos.

O que se faz necessário é, sem dúvida, uma análise correta do contexto no qual se está agindo, já que, como nos alerta Xausa, "tratar o diferente como igual, antes de ser um ato de miopia administrativa, poderá se constituir em ato de suicídio empresarial"²⁷.

Isto se aplica, com muita propriedade, à análise das instituições: **instituições são organizações transformadas** e não enxergar esta diferença representa o primeiro passo na trilha do fracasso gerencial. Há que se saber reconhecê-las, pois seu funcionamento é peculiar e as técnicas e metodologias válidas para a ação nas organizações não são úteis nem eficazes em suas realidades específicas.

É como nos ensina Rubem Alves na sua simplicidade ao falar de urubus e de bem-te-vis: é muito difícil, além de arriscado e inadequado, tentar transformar uma estrutura naquela como ela não é, nem nunca poderá vir a ser. E, se nos fosse dado o direito de parafraseá-lo, talvez arriscássemos dizer que as instituições – indicadores de possível excelência empresarial – se abordadas inadequadamente se tornariam sempre "organizações de segunda categoria".

²⁶ Por modismos referimo-nos às inúmeras técnicas e metodologias aplicadas pelas empresas, tais como os movimentos de DO e DI na década de 60; os programas de CCQ, na de 70; os processos de TQC, Kanban, Just In Time, na de 80, entre tantos outros, ressaltando-se que tais propostas podem ser úteis e eficazes desde que aplicadas em contextos adequados e nos momentos apropriados.

²⁷ XAUSA, Maria Regina. A ação gerencial e a importância do questionamento de valores. Paico, Porto Alegre, v.12, n.2, p.24-52, jul./dez. 1986.

2.1 A diferenciação propriamente dita

"Organizações transformam-se em instituições ao serem infundidas de valor (...). Esta infusão produz uma identidade distinta para a organização (...), trata-se da personificação de valores numa estrutura organizacional."²⁸

Organizações, como o próprio nome já diz, lembram-nos algo ordenado²⁹, planejado e previsível. Lembram-nos estruturas adequadamente estabelecidas para funcionar de acordo com princípios lógicos, previamente determinados e calculados. A ação das mesmas é, em consequência, uma ação também planejada, feita para a eficiência e a eficácia do trabalho proposto, mediante a garantia do alcance dos resultados esperados.

A ação administrativa, portanto, é calcada em princípios da Administração Clássica e preocupa-se com métodos que tornem o funcionamento organizacional mais eficaz, tais como técnicas de racionalização de procedimentos, delegação de tarefas, redução de defeitos e motivação de pessoal.

Já nas instituições as coisas ocorrem de forma diferente. Como Selznick afirma, as instituições são organizações infundidas de valor³⁰, sendo um produto natural das pressões e necessidades sociais. Por isto, o autor diz que as mesmas "vivem em seu ambiente", constituindo-se em organismos vivos, adaptáveis e receptivos.

²⁸ SELZNICK, Philip. Op. cit., p.34.

²⁹ Analogia apresentada por MOTTA, Paulo Roberto. Razão e intuição. Recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. Cadernos KBAP, Rio de Janeiro: FGV, 1988. p.15.

³⁰ Op. cit., p.34.

As instituições, neste sentido, significam algo. Significam algo para as pessoas que nelas trabalham, traduzindo-se em um depósito de expectativas e de desejos das mesmas; significam, também, algo para as comunidades nas quais estão inseridas, sendo reconhecidas e assumidas como "muito mais" do que simples organizações produtivas e lucrativas. É como afirma Selznick:

"Geralmente, a responsabilidade de uma empresa ou de uma comunidade caminham lado a lado, cada uma aumentando na medida em que a transição da organização para a instituição se torna mais completa."³¹

São claramente instituições a IBM, símbolo de excelência e de avanço tecnológico; a Coca-Cola, símbolo mais puro da identidade e dos valores norte-americanos; a Johnson & Johnson, símbolo de cuidado com o ser humano, nos mínimos detalhes; a McDonald's, símbolo de rapidez, limpeza e sabor padronizado; as Galeries Lafayette, símbolos da identidade francesa para os demais países; a Disney Productions, símbolo dos sonhos e fantasias infantis; as produtoras de jeans, símbolos de liberdade e de energia juvenil; o New York Times, símbolo de credibilidade na informação; a NASA, símbolo de avanços e da capacidade de transcendência dos seres humanos, e assim por diante³².

No Brasil, são instituições o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, símbolos de segurança e de confiabilidade; a Rede Globo, ditadora de padrões de comportamento social; os times de fute-

³¹ Ibid., p.126 (grifo nosso).

³² Para maiores detalhes sobre empresas com "valores externos", verificar: DEAL, Terence e KENNEDY, Allan, Op. cit.; PETERS, Thomas e WATERMAN JR., Robert. Mãos à obra motivados por valores /e/ A importância da cultura. In: _____. Op. cit., p.229-331.

bol em geral, como a Seleção Brasileira, em 1970, símbolo do sucesso, identidade e da capacidade nacional; foi instituição, também, o jornal Correio do Povo, na década de 60, em Porto Alegre, a ponto de exercer tanta influência na comunidade que até a Cúria Metropolitana se negou a bater os sinos comunicando a morte oficial do Papa sem antes confirmar a veracidade da notícia com o jornal, pois como a mesma não havia sido publicada, tinha o seu conteúdo - ainda que verdadeiro - questionado.

Logo, vemos que as instituições têm um poder e uma força muito grandes: o poder e a força das próprias pessoas que nelas acreditam e apostam³³.

Por isso, as instituições são mais permanentes: buscam a **perenidade** e a **perpetuação** no ambiente. Por isso, envolvem a todos no seu processo de crescimento e de perpetuação, fazendo com que a **comunidade inteira lute por sua própria sobrevivência**. Quem, nos Estados Unidos da América, permitiria a falência da Coca-Cola? Quem aceitaria a dissolução da Disneylândia ou da Disneyworld? Qual o jovem que não brigaria se sumissem as calças Lee, ou demais tipos de jeans? Qual o brasileiro que aceitaria passivamente a liquidação do Banco do Brasil ou da Caixa Federal?

Por isso, também, que este grande investimento das pessoas as torna (as instituições), com freqüência, entidades de sucesso e símbolos de excelência.

³³ Noção apresentada em BLEGER, José. *Psico-higiene e psicologia institucional*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.

Mas, por mais paradoxal que possa parecer, é por isso, ainda, que as instituições são mais resistentes às mudanças do que as simples organizações. Sendo depositárias de desejos, fantasias, necessidades e expectativas dos seres humanos, as instituições buscam solidez e estabilidade no meio, já que as pessoas lutam pela manutenção das mesmas como se estivessem investindo em suas próprias estabilidades e sobrevivência. Desta forma, as possibilidades de mudança são vistas institucionalmente como ameaças à integridade³⁴ das empresas, enquanto que, individualmente, são percebidas como possibilidades de descaracterização de suas próprias personalidades. É como Bleger nos demonstra:

"As organizações institucionais tendem a ser depositárias das partes mais imaturas da personalidade (...) por isto, estas últimas são as que oferecem máxima resistência à mudança, porque esta significa, ao mesmo tempo que uma mudança na instituição, uma mudança na personalidade."³⁵

Diferenciando-se das organizações, as instituições, além de significarem externamente, são dotadas de uma forte cultura empresarial que se traduz em um poder que condiciona os comportamentos sem necessitar explicitar determinações ou ordens. Esta cultura confere uma identidade própria aos elementos da instituição, diferenciando-os dos membros de outras organizações (mesmo que tenham até uma tecnologia e estrutura semelhantes) e tornando-os externamente facilmente identificáveis, como se tivessem uma "marca" específica. É comum ver-se pessoas identificarem o "padrão IBM" ou o "estilo Disney" de ação, por exemplo.

³⁴ In: BJUR e CAIDEN, Op. cit. e PEREIRA, M.J., op.cit.

³⁵ Op. cit., p.58.

Tendo "vida própria", as instituições são internamente dinâmicas, flexíveis e imprevisíveis. Sua estrutura, por esta razão, não pode ser rígida, mas é ambígua e móvel, sendo condicionada pelas funções ou até mesmo pelas pessoas que as determinam. Ao invés de organogramas (pessoas em função de cargos preestabelecidos), tem-se "humanogramas" e "funcionogramas".

A estrutura informal, por conseguinte, prepondera sobre a formal, de maneira que não são mais necessários "manuais de organizações", já que todos sabem e sentem o que devem fazer e como devem agir. É como se existisse um cheiro, uma graxa³⁶, um perfume³⁷ no ar, que contaminasse e lubrificasse todas as pessoas de uma mesma forma, com um mesmo produto.

As energias humanas são voltadas para o alcance da missão institucional e para a sobrevivência no ambiente, havendo uma constante interação com o meio e uma nítida ênfase à efetividade, sobre a eficácia e a eficiência.

O funcionamento geral, pela conotação interativa, é difícil de ser padronizado. Coexistem processos lógicos e ilógicos, racionais e irracionais. Ao invés da previsibilidade, a adaptabilidade interna é a palavra-chave.

Tudo nelas gira em torno de valores: as políticas (mais implícitas do que explícitas), o controle do comportamento (exercido pelo

³⁶ Comparação feita por OLIVEIRA, Marco. Cultura organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

³⁷ Comparação feita por SOUZA, Edela. Clima e cultura organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

próprio grupo) e até as estratégias de ação. Para identificá-las não é possível uma análise estanque: as instituições requerem um entendimento dinâmico³⁸, que considere sua história, seus sentimentos, seus pressupostos e, principalmente, os acontecimentos críticos que lhe foram significativos. Logo, sua análise trata-se mais de um "filme" do que de uma "fotografia" momentânea.

Cabe lembrar, no entanto, que não existem somente organizações ou instituições "puras"³⁹, mas que ocorrem distintos níveis de institucionalização que vão desde as estruturas desinstitucionalizadas até aquelas superinstitucionalizadas⁴⁰. De qualquer maneira, ainda que este processo seja um continuum, a diferença fica nítida nos pólos opostos, de forma a que – dada a sua clareza e objetividade didáticas – passaremos a explicitar a diferença entre organizações e instituições no quadro que segue.

³⁸ Idéia proposta por SELENICK, op. cit.

³⁹ Ressalva de KAUSA, M.R. Desafios do profissional de recursos humanos no contexto institucional. Porto Alegre: FPCA/UFRGS, 1989. p.11-12. [inédito].

⁴⁰ Do inglês "under-institucionalized" e "over-institucionalized". In: BJUR, Wesley, op. cit. Para maiores detalhes, ver ainda: PEREIRA, op.cit. e CARAVANTES, op.cit. (1982).

QUADRO Nº 1

Diferenciação entre Organizações e Instituições

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ORGANIZAÇÕES	INSTITUIÇÕES
CONCEITO	Instrumentos técnicos, racionais e previsíveis, cuja finalidade consiste na otimização dos meios em busca de objetivos prefixados (A).	Organismos vivos, adaptáveis e receptivos, constituindo-se em produtos de necessidades e padrões sociais (A) e sendo dotados de valor.
MODELO DE METÁFORA	Mecânico: A organização é estruturada para a "engrenagem funcionar" (A, B).	Orgânico: A instituição vive em seu ambiente (B). Cultural: São comunidades.
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	Eficiência e eficácia. Otimização de meios em função de fins.	Eficiência, eficácia e efetividade (D). O cumprimento da "missão" e a capacidade de sobreviver e de crescer no ambiente (B).
METAS	Orientadas para o atingimento dos objetivos organizacionais (B).	Orientadas pelo sentido de "missão"; compartilhadas pelos membros do grupo e direcionadas para o ambiente (B).
FONTES DE LEGITIMIDADE	Consecução dos propósitos (B).	Transações bem sucedidas com o ambiente (B). Valor atribuído por seus membros internos e pela sociedade.
INTERESSE CENTRAL	Produtividade e controle racional (B).	Sobrevivência no ambiente (B) e perenidade.
DETERMINAÇÃO DA MISSÃO	Produto da intenção de determinada pessoa ou grupo (dono, acionistas, dirigentes, etc.) (B).	Produto de necessidade e padrões sociais (B).

QUADRO 1 - Continuação

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ORGANIZAÇÕES	INSTITUIÇÕES
ELEMENTO DIFERENCIADOR	<p>Caracteriza-se pela tecnologia adotada, porém não existe um elemento que a diferencie substancialmente das demais organizações com a mesma tecnologia (A).</p> <p>São destituídas de valor.</p>	<p>A noção de identidade, determinada pelo sentido de valor atribuído pelo ambiente interno e externo (A), indivíduos depositam nela suas expectativas e necessidades.</p> <p>Existe a interferência de mecanismos psicológicos de identificação, projeção e dependência na relação indivíduos-organização.</p>
CANALIZAÇÃO DE ENERGIAS HUMANAS	<p>Energias centradas no cumprimento de tarefas (eficiência) (E).</p>	<p>Energias centradas na sobrevivência organizacional (E).</p>
TRANSAÇÕES COM O MEIO	<p>Direcionadas para a busca do atingimento de metas organizacionais, quando os objetivos são previamente delimitados.</p>	<p>Dirigidas para a captação de recursos para garantir a sobrevivência institucional (E).</p> <p>Detêm certa independência de projetos, determinando a forma e o padrão de transação ambiental (A).</p>
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<p>Burocratização e uniformidade da estrutura funcional (D)</p> <p>Estrutura condicionada pela tecnologia.</p> <p>Divisão de tarefas bem definidas: pessoas em função de cargos (A).</p> <p>ORGANOGRAMAS</p>	<p>Flexibilidade e ambigüidade da estrutura funcional (D).</p> <p>Estrutura condicionada pelas funções e somente podendo ser compreendida através das funções (E).</p> <p>Em alguns casos, estrutura e funções determinadas por pessoas.</p> <p>FUNCIÓGRAMAS E HUMANOGRAMAS</p>
ESTRUTURA FORMAL * INFORMAL	<p>Preponderância da estrutura formal.</p>	<p>Estrutura informal preponderando, sobrepujando e determinando os aspectos formais.</p>

QUADRO 1 - Continuação

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ORGANIZAÇÕES	INSTITUIÇÕES
<p>CARACTERÍSTICAS BÁSICAS</p>	<p>Racionalidade. Processos lógicos. Previsibilidade. Padronização. Uniformidade.</p>	<p>Racionalidade e irracionalidade: fatores emocionais interferindo nos processos. Processos lógicos e ilógicos. Imprevisibilidade: a instituição é dinâmica. Dificuldade de padronização, devido à conotação interativa. Diferenciação.</p> <p>DINAMISMO/ADAPTABILIDADE/RECEPTIVIDADE</p>
<p>INTERESSES ORGANIZACIONAIS * INDIVIDUAIS</p>	<p>Bem diferenciados e facilmente identificáveis. Distância entre objetivos individuais e organizacionais.</p>	<p>Pouco delimitados, havendo certo sincretismo. Interesses individuais identificados e confundindo-se com objetivos institucionais.</p>
<p>POLÍTICAS INTERNAS</p>	<p>Definidas formalmente e implementadas através da autoridade formal (F).</p>	<p>Ainda que não necessariamente explícitas, são claras e assumidas pelos indivíduos. Todos sabem o que é esperado de cada um e encarregam-se de implementá-las.</p>
<p>PODER NORMATIVO</p>	<p>Centrado nas diretrizes e políticas organizacionais (F).</p>	<p>Centrado no sistema de crenças e valores (F).</p>

QUADRO 1- Continuação

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ORGANIZAÇÕES	INSTITUIÇÕES
<p>CONTROLE COMPORTAMENTAL/DISCIPLINAR</p>	<p>Exercido pela autoridade formal (F).</p>	<p>Exercido pela pressão grupal, tanto por parte dos membros internos como do ambiente (F). Os indivíduos incorporam o sentido de missão e agem como verdadeiros fiscalizadores do comportamento, visando a garantir e perpetuar os valores estabelecidos (F). São estabelecidos padrões rígidos de ação, criando-se rituais e cerimônias institucionais. Passam a ser adotados certos processos determinados, modos de vestir e agir, slogans e expressões de ação (F). Unobtrusive Power.</p>
<p>LIBERDADE E AUTONOMIA INDIVIDUAL</p>	<p>Condicionado às relações funcionais de papéis.</p>	<p>Condicionadas (e tolhidas) pelos valores institucionais. Existe pouca autonomia e permissão para que os indivíduos ajam fora dos valores e padrões estabelecidos (F).</p>
<p>COMPORTAMENTO FUNCIONAL</p>	<p>Determinado por descrições rígidas de função. Pessoas podem ser substituídas por outras que assumirão as características necessárias "ao cargo". Pouco comprometimento interno: quando este se evidencia, é consciente e dirigido para determinados fins.</p>	<p>Determinado e moldado por uma conotação valorativa. Pessoas buscando integrar-se ao todo institucional. As definições de função (e o conseqüente comportamento) não são rígidas, mas adaptáveis ao momento institucional. Grande comprometimento interno, sendo este espontâneo e gratuito.</p>
<p>POSSIBILIDADE DE PERPETUAÇÃO</p>	<p>São precípuas e temporárias, destinadas à realização de um objetivo determinado (E).</p>	<p>Existe maior probabilidade de perpetuação, uma vez que a conotação valorativa faz com que a instituição dirija a sua ação para a sobrevivência e perpetuação (E).</p>

QUADRO 1 - Continuação

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ORGANIZAÇÕES	INSTITUIÇÕES
REAÇÃO A MUDANÇAS	<p>Apresentam reações normais peculiares aos processos de mudança (C).</p>	<p>Reagem emocionalmente com muita intensidade, encarando-as como uma ameaça à integridade institucional (C).</p>
ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA	<p>Consideram a adequabilidade das inovações tecnológicas.</p> <p>Referem-se somente ao contexto organizacional (D).</p>	<p>Consideram a relevância de valores e a relação deles com a sobrevivência e manutenção da integridade institucional.</p> <p>Para mudar, a instituição deve sentir sua integridade ameaçada (C).</p> <p>Abrangem os contextos organizacional e ambiental (D).</p>
LIDERANÇA	<p>Tem o papel de garantir o cumprimento dos objetivos.</p> <p>É influenciada por habilidades administrativas e comportamentais (A).</p> <p>É eficiente: baseada na habilidade de "pôr a engrenagem em funcionamento" (A).</p> <p>Utiliza processos racionais, lógicos e previsíveis.</p>	<p>Tem o papel de garantir a sobrevivência institucional (A).</p> <p>É influenciada por variáveis políticas e pelo sentido de missão institucional (A).</p> <p>Busca a definição da missão organizacional, a defesa de sua integridade e a estruturação da organização como "encarnação" da finalidade (A).</p> <p>Tem as características de ser carismático e de tornar-se um estadista (A).</p> <p>Utiliza processos racionais e emocionais, lógicos e ilógicos; trabalha com intuição.</p>

QUADRO 1- Continuação

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	ORGANIZAÇÕES	INSTITUIÇÕES
FORMAS DE DIAGNÓSTICO	Entendimento racional (A): ênfase em aspectos rotineiros: "como funciona a engrenagem". "Fotografia", "radiografia".	Entendimento dinâmico (A), com abordagem histórica, emocional, racional, valorativa: ênfase em aspectos "críticos", que se destacam e fogem da rotina ha- bitual de funcionamento. "Filme", "ecografia", "cinografia".
REFERENCIAL DE ANÁLISE	Teoria administrativa.	Enfoque multidisciplinar: Ciên- cia Política, Psicologia Insti- tucional, Antropologia, Socio- logia, Educação.

Modelo elaborado considerando as referências de Selznick, Bjour, Bleger, Pereira, Motta e Mintzberg.

(A) Dados adaptados de SELZNICK, Philip. A liderança na administração. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

(B) Dados de BJUR, Wesley, em uma comparação de formas instrumentais e institucionais de organizações. In: CARAVANTES, Geraldo R. Mudança - avaliação de estratégias de renovação institucional. Porto Alegre: FDRH, 1982. p.62.

(C) BJUR, Wesley e CAIDEN, Gerald. Reforma de burocracias institucionais. In: CAIDEN, G. e CARAVANTES, G. Reconsideração do conceito de desenvolvimento. Caxias do Sul: EDUCS, 1988. p.343-55.

(D) Dados de MOTTA, Paulo Roberto, com referência a valores de mudança organizacional x ambiental. Doutrinas de inovação na Administração Pública: a questão dos valores. In: CARAVANTES, G. e MOTTA, P. Planejamento organizacional. Porto Alegre: FDRH, 1979. p.167.

(E) Dados de PEREIRA, Maria José B. Mudança nas instituições. São Paulo: Nobel, 1988.

(F) Dados de MINTZBERG, Henry, sobre a ideologia como forma de poder. The system of ideology. In: _____. Power in and around organization. Prentice-Hall: Inc. Englewood Cliffs, n.1, 1983.

3 – VARIG S/A: UMA INSTITUIÇÃO POR EXCELÊNCIA. O VALOR SÓCIAL: A RELAÇÃO, O SIGNIFICADO, O IMAGINÁRIO E O RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

As instituições significam algo. Significam para a comunidade, sendo frutos de necessidades do ambiente e de padrões sociais. Tornam-se alvo de muita atenção, sendo depositárias dos sonhos, expectativas, necessidades e desejos dos membros das comunidades em que participam.

Assim é a VARIG. Para muitos, como veremos adiante, símbolo de pioneirismo, de tecnologia de ponta e de qualidade do produto brasileiro. Símbolo de que se pode construir algo no Brasil e se ter orgulho dessa capacidade.

3.1 – O Prestígio

Seu prestígio como instituição é bastante elevado na comunidade, obtendo elogios e servindo como referência em citações e discursos de diferentes pessoas em diferentes localidades. Alguns de nossos presidentes da República, ou mesmo autoridades em geral, desta forma, se referiram a ela:

- do então presidente Getúlio Vargas, afirmando a seriedade da Empresa, a dirigentes de uma Cia. norte-americana fabricante de aviões: "No Brasil, só existem duas coisas cuja seriedade é absolutamente inquestionável: a VARIG e o Jogo do Bicho"⁴¹;

- da Sr^a Yolanda Costa e Silva, na época primeira dama do País e madrinha da linha inaugural para Tóquio: "Sinto-me orgulhosa de minha condição de brasileira ao constatar o êxito excepcional da VARIG (...). A VARIG é uma esplêndida mensagem alada do desenvolvimento brasileiro, uma lição para descrentes e pessimistas"⁴²;

- do ex-presidente Ernesto Geisel, quando ainda em seu mandato, sobre a importância da VARIG: "(...) grande empresa aérea e orgulho do nosso País"⁴³;

- do ex-presidente Fernando Collor de Mello, classificando-a como sendo uma empresa que é: "(...) símbolo de qualidade do produto brasileiro"⁴⁴;

- do presidente da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul, Luiz Carlos Mandelli, que pelo menos uma vez por semana embarca em um jato e, esteja

⁴¹ Citado por SMIDT, Ângela e CHRISTENSEN, Carl Huissh. O caso VARIG. Central Brasileira de Casos. COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1985, em uma referência a uma conversa de tal presidente afirmando a seriedade da Empresa a uma companhia norte-americana fabricante de aviões.

⁴² TÓQUIO recebeu VARIG com festa. Rosa dos Ventos, ano III, n.28, maio/julho 1968. p.2.

⁴³ Transcrito de Rosa dos Ventos - revista de circulação interna da VARIG S/A, Cruzeiro, Rio Sul e Rede Tropical de Hotéis. Ano X, n.57, 1977. Edição comemorativa aos 50 anos da VARIG S/A.

⁴⁴ Citado por BAPFA, Ayrton. Thomas destaca êxito do plano econômico da VARIG. Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, 12/13.08.1990.

onde estiver - mesmo no exterior -, só viaja VARIG: "É a melhor empresa do mundo!"⁴⁵.

Trata-se de uma empresa que refere orgulho de ter transportado o Papa João Paulo II (vide foto), de freqüentemente conduzir o rei Gustavo e a rainha Sofia da Suécia, de ter sido escolhida pela Royal Air Force para atender o vôo da rainha Elizabeth da Inglaterra quando em visita ao Brasil (vide foto), de ter recebido elogios formais do então presidente Shazar de Israel e de, ao longo de sua história, ter conduzido inúmeras autoridades nacionais e internacionais, além de presidentes da República em missões oficiais⁴⁶.

Poder-se-ia afirmar ser de seu máximo interesse transportar tais autoridades, porém cabe lembrar que nenhuma delas se arriscaria a voar por uma companhia que não lhes oferecesse máxima segurança a bordo e alta qualidade de serviços, dado a responsabilidade implícita ao transporte aéreo como veículo de segurança nacional. Logo, a escolha por se voar em uma companhia privada implica em confiança total no seu trabalho e em um reconhecimento automático desta como símbolo de representação nacional.

⁴⁵ Citado por DUARTE, Rosina. Um vôo em direção ao sucesso. Veja Rio Grande do Sul, Porto Alegre, agosto de 1990.

⁴⁶ Verificar: PINTO, Lili. Uma viagem inesquecível com João Paulo II. Rosa dos Ventos, n.71, p.5; FREITAS, Rio. Os cuidados da VARIG para conquistar a 1ª classe. Gazeta Mercantil, São Paulo, 25/11/92; VARIG foi impecável no atendimento ao vôo da Rainha. Rosa dos Ventos, n.30, p.11-12; PRESIDENTE enaltece a VARIG. Rosa dos Ventos, n.18, out. 1966; PLAYBOY entrevista Helio Smidt. Playboy, São Paulo, n.7, jul. 1989, p.41-48.

Uma viagem inesquecível com João Paulo II



Ao amanhecer. Já perto de Roma, a visita emocionante: O Papa João Paulo II na cabine de comando do nosso DC-10-30, PP-VMS.

VARIG FOI IMPECÁVEL NO
ATENDIMENTO AO VÔO DA RAINHA



Para ilustrar esta confiança externa depositada na Empresa, nada melhor do que o episódio da vinda de Sua Santidade ao Brasil, demonstrada não somente pela escolha do Vaticano à VARIG, mas principalmente pelas próprias palavras de João Paulo II ao embarcar, dirigindo-se ao comandante da aeronave: "Ah comandante, estamos em SUAS mãos"⁴⁷.

E, como confiança é algo que se constrói paulatinamente, com provas concretas e contínuas, parece importante ressaltar também a força da afirmativa de Getúlio Vargas sobre a seriedade inabalável da VARIG, dado o contexto atual de se estar em um país aonde a crise de credibilidade é praticamente geral, já que, muitas vezes, nem o governo, os parlamentares ou diferentes instituições são totalmente acreditadas⁴⁸. Assim, o fato de ser considerada como um exemplo de seriedade caracteriza inegavelmente a variável institucional **significar algo**, tornando-se, como consequência, um **depositário de expectativas dos demais**.

3.2 – A nossa VARIG: o espaço na mente e no coração dos brasileiros

Diante da realidade exposta, o povo já não se importa tanto quando uma lei não é cumprida, quando um plano econômico falha, quando uma propaganda não é de todo verdadeira. Quando, porém, se trata de seu vínculo com a VARIG, a exigência é, algumas vezes, im-

⁴⁷ Após a afirmativa do Papa, o comandante, emocionado, lhe respondeu: Hoje nós é que estamos em suas mãos, Santidade. Seja bem-vindo a bordo". Ao que João Paulo II complementou: "Estamos todos nas mãos da Providência" (PINTO, op. cit.).

⁴⁸ São diversas as pesquisas sobre a credibilidade das instituições veiculadas na imprensa nacional, sendo já dados de domínio público.

placável: não permite que os vôos atrasem, que o serviço de bordo não esteja perfeito, que o atendimento no aeroporto não seja o mais rápido possível e que os aviões não estejam completamente limpos⁴⁹. Parece estar imbuído de toda a mensagem publicitária veiculada pela Empresa, tendo-a incorporado e assimilado inconscientemente: dos slogans "A nossa VARIG" e "Acima de tudo, você"⁵⁰, age como se realmente fosse o dono da Companhia (É nossa!) e exige que, acima de tudo, esteja em primeiro lugar. Trata-se de uma exigência forte que se traduz em fidelidade: ele cobra porque sabe que vai receber, e que vai continuar voando mais e cada vez mais pela Empresa que elegeu.

Da mensagem "o jeito elegante de voar"⁵¹, exige a qualidade e o requinte pelos quais pagou em sua passagem, acreditando na seriedade e confiabilidade de quem as vendeu e realmente tornando-se um ávido entusiasta de tais aspectos⁵². Cobra e exige o atendimento de uma forma talvez mais incisiva e mais veemente do que o faz das expectativas que tem em relação à classe política ou às demais instituições em geral. Mas cobra porque confia e tem a certeza do retorno.

A noção da "Nossa VARIG" exerce um efeito especial em quase todo o passageiro brasileiro de uma forma em geral, atestando a forte relação institucional existente. Em viagens para o exterior, às vezes este age como se estivesse "em casa", buscando na Companhia o

⁴⁹ Dados obtidos através de depoimentos de funcionários que trabalham diretamente com o público, nos cursos internos de Atenda Bem o Cliente.

⁵⁰ Mensagens publicitárias veiculadas pela VARIG na imprensa nacional e retiradas do vídeo Propagandas da VARIG e publicações em jornais e revistas (vide Anexo III).

⁵¹ Ibid.

⁵² Dados obtidos através de depoimentos de funcionários. Op.cit.

apoio e a segurança de algo que lhe pareça familiar. É comum, por exemplo, ouvir-se depoimentos de brasileiros que se dirigem à loja da VARIG na Avenida Champs Elisées, em Paris, para lerem a revista *Manchete* ou para saberem notícias do Brasil⁵³. Da mesma forma, encontra-se referências de passageiros que procuravam as lojas no exterior para obterem ajudas pessoais, endereços locais, orientações sobre procedimentos nos países em que se encontram e até mesmo apoios em situações críticas (como doença de familiares, envio de notícias ao País, etc.), utilizando a Empresa como uma prestadora de serviços sociais e até como uma embaixada do País⁵⁴.

A tal situação acrescenta-se o reforço das mensagens publicitárias "tornando o mundo mais perto de você" e "unindo o Brasil aos outros continentes"⁵⁵ e o dado inegável da realidade: sua rede atinge 43 cidades do País e 43 no exterior, dispondo de 135 lojas e postos para a venda de passagens, o que, por si só, já significa uma extensão cinquenta por cento maior do que o total de embaixadas que representam o Brasil ao redor dos cinco continentes⁵⁶.

Esta rede, de acordo com seu ex-presidente Hélio Smidt, torna a Empresa "peculiar", conquanto que se constitui - ao invés de um investimento publicitário - em um investimento "em gente, em escritório, em trabalho", de forma a que signifique:

⁵³ Depoimentos de funcionários que trabalham na referida loja, obtidos na mesma, em Paris, janeiro de 1992.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Mensagens veiculadas pela VARIG S/A. Op. cit.

⁵⁶ Citado pela revista *Playboy*. "Playboy entrevista...". Op. cit.

"(...) pontos de contato para o brasileiro que está viajando. (...) São pontos por este mundo onde vai cheirar, falar e sentir VARIG-Brasil."⁵⁷

Com esta infra-estrutura, o reconhecimento da comunidade fica reforçado por ser difícil o brasileiro que não viaje sem os endereços da VARIG no exterior⁵⁸, ou mesmo, não raro ser aquele que, num ímpeto de saudades, procure tais escritórios para sentir este "cheiro de Brasil", afirmando que "tudo parece igual, pois até as moças do balcão atendem com o mesmo uniforme e da mesma maneira que no Brasil"⁵⁹.

O binômio VARIG-Brasil vem sendo reforçado como fator de identidade comum nas diversas referências feitas à história da aviação comercial brasileira, das quais podemos citar algumas, como:

- a homenagem feita pela TEXACO à VARIG:

"Ele foi o pai (Santos Dumont). Ela é a mãe VARIG, pioneira, primeira empresa de transporte aéreo do País. Em comum, pai e mãe têm uma coisa: sua contribuição para manter sempre bem alto o nome e o prestígio do Brasil. (...)."⁶⁰

- a referência do Grupo SIMA, como sendo uma empresa que:

"(...) sempre escreveu em páginas mais brilhantes da aviação comercial brasileira."⁶¹

⁵⁷ Ibid. (grifo nosso).

⁵⁸ Depoimentos de passageiros, revelados por funcionários nos cursos de Atenda Bem o Cliente.

Op. cit.

⁵⁹ Depoimentos dos funcionários da loja de Buenos Aires, Argentina, colhidos informalmente na referida loja, outubro 1990.

⁶⁰ Publicada na revista Ícaro, São Paulo, ano VI, n.34, 1987. (grifo nosso).

⁶¹ Homenagem do Grupo SIMA aos 60 anos da VARIG. Ibid.

- o editorial publicado pela Revista Rosa dos Ventos com relação aos 50 anos da Empresa:

"A palavra VARIG, na verdade, poderia ser acrescentada aos dicionários de português, já que, em cinco décadas de uso, veio a significar não apenas uma empresa de aviação, mas uma maneira de viver, ultrapassando a lenda de Santos Dumont."⁶²

- o editorial da Revista Contato:

"A VARIG é, antes de mais nada, o maior patrimônio da aviação comercial brasileira. Sua história se confunde com a própria criação dos serviços de linha regular no Brasil."⁶³

- ou mesmo a da Revista Ícaro, referindo que:

"O trabalho de homens incansáveis e a busca dos seus ideais ultrapassaram as fronteiras, fazendo da VARIG hoje um símbolo internacional da qualidade do produto brasileiro. Neste momento ela está promovendo o Brasil em 64 países dos cinco continentes. Para onde voa, leva, com dignidade, a bandeira brasileira orgulhosamente estampada em todos os seus aviões. A bandeira da pátria de Alberto Santos Dumont (...) o pai da aviação."⁶⁴

3.3 – A relação com os gaúchos

Por ser uma instituição, a VARIG penetra também no imaginário da comunidade a que serve. Diz-se, no Rio Grande do Sul, que "todo o gaúcho sonha em ter um cavalo ou ser dono de um avião da

⁶² Op. cit., p.2 (grifo nosso).

⁶³ Contato. Revista da Associação de Pilotos da VARIG, n.157, jan./fev. 1990. (grifo nosso).

⁶⁴ MORAES, Carlos. VARIG: 60 anos no ar. Ícaro, Op. cit., p.35. (grifo nosso).

VARIG"⁶⁵ e que - tendo a Empresa se originado no Rio Grande do Sul - sempre que pode, ele prefere utilizar seus vôos, sentindo-se "mais dono" da Empresa do que o restante dos brasileiros: "A VARIG é gaúcha"⁶⁶.

Assim, a população gaúcha veio dando reforço externo - valor e reconhecimento - desde a sua fundação até os dias de hoje. Seu vôo experimental, em 3 de fevereiro de 1927 (vide foto) foi assim descrito na imprensa local:

"A emoção dominava a todos e o 'Atlântico' foi recebido pela população de Rio Grande com acenar de lenços brancos e exclamações de admiração. O entusiasmo envolvera todo o Rio Grande do Sul."⁶⁷

Um fato marcante é que a VARIG já nasceu como instituição, recebendo não só as expectativas dos gaúchos mas também a sua participação concreta: desde sua origem, mesmo em 1927, ela se constituiu em empresa de capital aberto, tendo suas ações sido subscritas por 550 gaúchos: "A assembléia geral dos 550 acionistas aclamou, comovida, a fundação da primeira empresa aérea nacional"⁶⁸. Mais tarde, na década de 30, quando em uma crise financeira que ameaçou a sua possibilidade de sobrevivência, foi "apoiada por verdadeiro movimento popular"⁶⁹, que fez com que, aliado à participação de importantes autoridades, fosse assinado, em outubro de 1931,

⁶⁵ Outra versão é que "todo o gaúcho sonha em ser um cavalo ou um avião da VARIG". Dito popular, comentado entre os gaúchos de uma maneira geral e citado por Moacyr Sciliar em sua coluna regular no Jornal Zero Hora, dez. 1991, por ocasião do vôo de demonstração do Boeing 747-400.

⁶⁶ Depoimentos colhidos junto aos funcionários no Curso Atenda Bem o Cliente. Op. cit.

⁶⁷ Dados publicados em 1927 na imprensa local e transcritos no folheto institucional comemorativo aos 60 anos da Empresa. VARIG, desde 1927. VARIG S/A, 1987.

⁶⁸ MAYER, Otto. Fundação da VARIG. Reproduzido em: Boletim do Museu. VARIG, n.4, set. 1979.

⁶⁹ A LUTA pela sobrevivência. Rosa dos Ventos. Suplemento especial: A História de uma Utopia. n.21.

■ *O Atlântico, o pioneiro da aviação comercial brasileira.*
■ *Atlantico, the pioneer in Brazilian commercial aviation.*



■ *1927: sucesso do Atlântico no porto de Rio Grande.*
■ *1927: Atlantico achieves success in Rio Grande.*

um contrato definitivo de subvenção entre o governo do Estado do Rio Grande do Sul e a VARIG. Lembrando este episódio, um dos envolvidos, o Dr. Francisco Antunes Maciel, orgulha-se de "não ter cumprido"⁷⁰ a determinação que decretaria o final da VARIG, vindo mais tarde a exaltá-la da seguinte forma:

"A VARIG credenciou-se como uma das **mais belas criações do nosso Rio Grande, no País e no estrangeiro, sendo presentemente apontada como padrão de ordem, exemplo de formação de homens do ar, de cuidados de manutenção e de aperfeiçoamento de vôo, de capacidade e de novas iniciativas, visando a melhoria do transporte aéreo, de atestado vivo de pujança da iniciativa privada. Ninguém a supera, no País, no seu terreno de atividades beneméritas (...) credora, sob múltiplos aspectos, do apreço e do amparo dos nossos governos e da opinião geral dos brasileiros.**"⁷¹

Até hoje a VARIG continua ocupando um lugar especial na mente e no coração dos gaúchos, os quais vêm apoiando e vibrando com todas as suas promoções. Exemplos disto são o grande número de pessoas que se dirigem ao aeroporto para aplaudirem os vôos dos novos aviões comprados⁷² - quando a Empresa os demonstra - ou mesmo as atividades de comemoração da Semana da Asa - quando a VARIG abre seus portões para visitação, tendo recebido, somente em três dias no ano de 1990, mais de 30 mil visitantes⁷³.

⁷⁰ VIDA ou morte da VARIG. Boletim do Museu, n.6, fev./mar. 1980. Ibid.

⁷¹ Ibid.

⁷² Vide noticiários de setembro e dezembro de 1991, em Zero Hora e Correio do Povo. São várias as notícias que se referem à apresentação dos aviões MD-11 e 747-400, referindo a reação do público.

⁷³ Ross dos Ventos, ano XXVI, n.103, 1991.

Outro fator inegável e de maior expressão é o dado obtido nas pesquisas realizadas nos três últimos anos pela Revista *Amanhã*⁷⁴, da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, que atestou que, em 1991, 1992 e 1993 a VARIG foi o primeiro nome lembrado como empresa-símbolo do Rio Grande do Sul. Tratando-se de respostas espontâneas à pergunta "que nome, marca ou produto você lembra quando eu digo...", a VARIG atingiu um resultado considerado "fantástico" por seus dirigentes, já que, como lembra seu gerente de Propaganda e Marketing, Mário Albuquerque, "o mais poderoso conceito de marketing é estar permanentemente presente na cabeça do consumidor"⁷⁵.

Além deste, há outros resultados a comemorar: ter sido escolhida consecutivamente como a melhor companhia aérea, ter seu vôo 100⁷⁶ destacado como o preferido pelos gaúchos e ter sido eleita como o terceiro local aonde os governos mais gostariam de trabalhar⁷⁷ – perdendo somente para o local aonde já trabalham e para as prefeituras locais, e estando acima de outras grandes instituições de renome, tais como a Petrobrás e o Banco do Brasil. Logo, como lembra a Revista *Amanhã*⁷⁸, antes de ser o maior grupo privado do Rio Grande do Sul, a VARIG "faz a cabeça dos gaúchos", sendo um exemplo de que eles acreditam como sinônimo do êxito de sua terra. Afinal, até em seu nome ela já traz a marca do Estado: Viação Aérea Rio-Grandense.

⁷⁴ QUEM faz a cabeça dos gaúchos. *Amanhã*, FIERGS/PLURAL, Porto Alegre, set. 1992, p.16-17; AS MARCAS que o gaúcho tem na cabeça. *Sero Hora*, Porto Alegre, jun. 1992; IMAGEM da RBS cresce entre os gaúchos. *Sero Hora*, Porto Alegre, 4 jul. 1993.

⁷⁵ QUEM faz a cabeça.... Ibid.

⁷⁶ O MELHOR de Porto Alegre. *Sero Hora*, Revista *ZE*, Porto Alegre, 31 jul. 1993.

⁷⁷ Informativo Base POA, VARIG, jun. 1993.

⁷⁸ QUEM faz a cabeça... Op. cit.

3.4 – Um cartão de visitas para o Brasil

Não é somente para os gaúchos, mas para todo o Brasileiro, que a VARIG significa muito. Significa não apenas por causa da forte relação que já descrevemos anteriormente, mas pela identificação que provoca, fazendo de seus êxitos e conquistas a razão de orgulho e de investimento de cada um dos cidadãos de nosso País. Pode parecer até estranho afirmar-se que uma empresa atrai sobre si a atenção dos demais, mas como instituição que é tais projeções são perfeitamente justificadas, sendo assim descritas por Hupsel:

"Mas, perguntará o leitor, por que estamos aqui discorrendo sobre problemas internos de uma empresa, sobre um assunto muito particularizado. Muito simples. Para qualquer um de nós, para o cidadão comum, para a nação brasileira por extensão, a VARIG não é, apenas, uma empresa de transporte aéreo como outra qualquer. Ela está ligada aos destinos da Pátria, aos interesses nacionais. É um patrimônio de todo o País. A sua missão é muito importante, bastando dizer que é a porta-bandeira do Brasil nos céus do mundo.

Em qualquer lugar onde chegam seus aviões, onde mantém os seus serviços, onde opera, a VARIG marca, com seu prestígio, com sua categoria, com sua classe, sua qualidade, a presença de um Brasil dignificante, progressista, que se faz merecedor de respeito, de admiração. É, sob todos os aspectos, uma organização espetacular, séria, impecável. Daí justificar-se que haja um interesse especial pela VARIG, um acompanhamento sincero, um sentimento de zelo, uma atenção permanente. (...) A VARIG é, sobretudo, brasileira, é de cada um de seus funcionários, de suas famílias e de todos nós. Temos de nos interessar por ela. Afinal, é a Nossa VARIG."⁷⁹

⁷⁹ HUPSEL, Fernando. Diálogo. Guia Aeronáutico, Rio de Janeiro, fev. 1989.

Esta identificação é tão mais forte quando os brasileiros precisam de um cartão de visitas, como nos mostram Baffa e Trigueiros:

"Criada sob o signo do crescimento, a VARIG é hoje considerada como um dos empreendimentos brasileiros de maior sucesso. Além disso, tem sido um excelente 'cartão de visita' do Brasil, abrindo o País a mercados turísticos..."⁸⁰

"A VARIG é o melhor cartão de visitas, porque confere credibilidade e garantia de qualidade ao produto Brasil."⁸¹

Ou mesmo:

"62 anos depois, o sonho se constitui nessa realidade - a VARIG é a maior empresa de aviação comercial da América Latina, uma das maiores do mundo e se inclui entre as cinco maiores empresas do País. A bordo de seus aviões e de sua trajetória de trabalho, a VARIG contribuiu, pioneiramente, para levar o desenvolvimento ao território nacional e representa hoje a mais dignificante imagem do Brasil no exterior - eleita por estrangeiros, orgulho de brasileiros."⁸²

E, por outro lado, trata-se de uma identificação tão mais vibrante quando associada à sua finalidade básica: o transportar passageiros, conduzi-los em suas viagens e em seus sonhos:

"Viajar é dar liberdade à imaginação. Neste caso, vamos para uma luminosa praia do Nordeste? Um fim de semana no friozinho das Serras gaúchas? Passear de mãos dadas à beira do Senna? (...) E pronto: estamos falando da VARIG.

Há 61 anos a Rosa-dos-Ventos e o Ícaro desenhados na fuselagem azul e branca de suas aeronaves evocam fantasias, transportam emoções, despertam saudades, criam expectativas, movimentam

⁸⁰ BAFFA, Ayrton. A nossa VARIG 62 anos depois. Guia Aeronáutico, Rio de Janeiro, n.509, fev. 1989.

⁸¹ Citado por Oswaldo Trigueiros Jr. em entrevista a Luis França. Interview Business, São Paulo, n.122, 1988.

⁸² BAFFA, op. cit. (grifo nosso).

dinheiro, levam riquezas, encurtam distâncias e, pensando bem, nos convencem que este mundo é pequeno. Ao lado desses símbolos há um outro. Tem a forma retangular, é verde e amarelo e recheado de estrelinhas. Besteira negar (...) O que sentimos? Sim, isso mesmo. Orgulho. Eis ali, afinal, ao lado de Pelé, dos pilotos da Fórmula 1 e das nossas mulheres - aliás, assíduos clientes - um produto que o resto do planeta conhece e respeita. E que deu certo."⁸³

Mas, como toda a instituição é alvo de projeções e de identificações, a VARIG é também, paradoxalmente, objeto de paixões e de invejas, de expectativas e de ciúmes:

"(...) a VARIG simboliza a vitória do ideal, da pertinácia, da correção da competência e da fé. Vitória do valor da iniciativa privada, êxito do que é bem feito, a causar dores de cabeça e de cotovelos em despeitados e nos que não souberam fazer.

Não foi fácil, porém"⁸⁴

3.5 – O reconhecimento através de dados concretos

O reconhecimento de seu valor pela comunidade, porém, não se verifica, somente, em termos de imaginário e de expectativas, mas através de dados bem concretos e significativos. Durante o ano de 1990, por exemplo, alcançou as seguintes posições:

- foi considerada a 19ª companhia aérea internacional e nos últimos anos tem-se mantido entre as 20 primeiras, concorrendo com nada menos do que outras 125 empresas integrantes da IATA (International Air Transport Associa-

⁸³ MARANHÃO, Carlos. *Playboy...* Op. cit. (grifo nosso).

⁸⁴ BAFFA, op. cit.

tion), dentre elas empresas do porte da Lufthansa, Swissair e British Airways⁸⁵;

- foi escolhida, pela quinta vez consecutiva, como a melhor companhia aérea nos vôos para a América do Sul, Caribe e América Central, por mais de 1.000 passageiros leitores da revista inglesa Executive Travel⁸⁶, que levaram em conta, entre outros, itens como pontualidade, conforto a bordo, opções de frequência e serviço de terra;

- entre a população norte-americana foi escolhida como a melhor transportadora da América do Sul e aquela que serve a bordo o melhor vinho branco, através de pesquisa realizada pela Simons Market Research Bureau;

- também entre 4.463 passageiros, ficou classificada entre as 10 melhores empresas aéreas do mundo, com dados colhidos pela Zagat Survey, que surpreenderam até a própria população dos EUA, na medida em que a sua colocação foi melhor do que a de companhias locais;

- pela segunda vez consecutiva foi escolhida como melhor companhia aérea nacional e internacional em pesquisa

⁸⁵ Veiculado no jornal Monitor Mercantil, Rio de Janeiro, em 16/10/1990, bem como em dados publicados por MORAES, op. cit.

⁸⁶ Dados veiculados nas seguintes notícias: EXECUTIVOS europeus escolhem a VARIG. Gazeta de Notícias, Rio de Janeiro, 9/11/1990; VARIG usa marketing em campanha interna. Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, 3/1/1991; ABEMTUR escolhe a VARIG como a melhor empresa nacional e internacional. Correio da Paraíba, João Pessoa, 19/1/1991; A VARIG do ano 2000. Manchete, Rio de Janeiro, n.2012, 3/1/1990; TEMA ecológico dá prêmio à VARIG. Monitor Mercantil, Rio de Janeiro, 19/1/1991. Obs.: Os dados de prêmios recebidos pela Empresa foram citados por muitos outros jornais não mencionados aqui por um critério de síntese. A presente nota refere-se a todas as classificações obtidas pela VARIG que citaremos também adiante.

realizada com mais de mil executivos brasileiros pela Associação Brasileira de Marketing Turístico (ABEMTUR);

- no IV Festival Internacional de Publicidade de Turismo (Porto Alegre), recebeu o troféu "Gaúcho de Ouro" como primeiro prêmio por suas propagandas que veiculavam o tema ecológico.

Afora prêmios, uma outra maneira significativa da valorização de sua qualidade de trabalho é o próprio uso de seus serviços por outras companhias nacionais e internacionais:

- suas oficinas de manutenção são altamente qualificadas, sendo habilitadas pelos Federal Aviation Agency dos Estados Unidos, Japanese Civil Aeronautic Board e pelo Registro Aeronáutico Italiano, para fazer a manutenção regular dos aviões destes países, quando em vôos pela América do Sul⁸⁷. Atende regularmente aviões da Swissair, Alitalia, Japan Airlines, TAAG, Avianca e Lloyd Aéreo Boliviano, e já fez importantes serviços para as seguintes companhias: KLM, Flying Tigers, FACH, Aerolineas Argentinas, LAP, FABOL, PLUNA, AVIANCA, FAUCEIT, AEROPERU, SAETA, AEROMÉXICO, Mexicana de Aviação, LACSA, AVENSA, Armada Argentina, Lan Chile, Air Jamaica, Air New Zealand, FAB, VASP, TRANSBRASIL, TAM, VOTEC, MOTORTEC, TABA e nada menos do que a reputada companhia aeroespacial norte-americana NASA⁸⁸;

⁸⁷ DRUMMOND, Carlos. Senhor piloto. *Senhor*, n.362, 29/2/1988, p.58.

⁸⁸ Extraído da palestra Histórico sobre a prestação de serviços elaborado pela Gerência de Serviços a Terceiros da VARIG S/A, 1989, p.1-9 e em DRUMMOND, *Ibid.*

- sua cozinha internacional - o Catering -, com capacidade de produzir até 20.000 pratos por dia, fornece regularmente refeições a bordo para companhias estrangeiras quando em vôos ao Brasil, dentre as quais para a Swissair, a TAAG e a Japan Airlines⁸⁹;

- desenvolve diferentes cursos, tendo já ministrado turmas para pilotos, comissários de bordo, mecânicos, agentes de Contabilidade, técnicos de materiais, instrutores e até gerentes de outras companhias⁹⁰;

- fabrica internamente terminais de computador (terminais VARIG-TEVAR), os quais utiliza em suas lojas e cede a agências de turismo, bem como loca para algumas congêneres, como a SAS⁹¹.

É por estas razões que, sendo concessionária de serviços públicos, suas linhas aéreas tiveram, em 1988, a concessão renovada por mais 15 anos, dada a qualidade e a segurança de serviços por ela prestados⁹².

É por estas e inúmeras outras razões que seu modelo de administração tem sido alvo de freqüentes consultas de outras organizações do Brasil e do exterior⁹³, bem como que seus cadastros estão cheios de candidatos que procuram espontaneamente a empresa

⁸⁹ RESTAURANTES do ar. Superinteressante, São Paulo, n.11, nov. 1990, e também baseada em dados da palestra Histórico..., Ibid. e em DRUMMOND, Ibid. (vide Anexo XI).

⁹⁰ Extraído da palestra Histórico..., Ibid.

⁹¹ PLAYBOY entrevista ... Op. cit.

⁹² VARIG: concessão de vôo por mais 15 anos. Indústria e Comércio, Curitiba, 28/7/1988.

⁹³ Citado por SMIDT, Hélio. Os vôos da VARIG. Senhor, São Paulo, 7/7/1985, p.5.

na busca de ingresso, havendo até cursinhos preparatórios para os exames de admissão para determinados cargos⁹⁴.

É por estas razões que seus funcionários são prestigiados externamente, servindo o nome VARIG por vezes como um aval para a obtenção de créditos em lojas, aluguéis e compras de apartamentos e até para a obtenção de vistos de entrada em determinados países cujo ingresso é restrito⁹⁵.

É por estas razões que seus líderes são reconhecidos nacional e até internacionalmente, sendo agraciados com diferentes condecorações e troféus, e que o idealizador de sua fundação e seu principal condutor teve seu nome homenageado ao designar escolas, ruas e até lugarejos⁹⁶.

É por estas e tantas outras razões que, na comemoração de seus 60 anos, diferentes empresas nacionais e internacionais optaram por veicular mensagens publicitárias reconhecendo o seu valor tais como a General Motors, Esso, Grafcolor, AKA, Bradesco Seguros, Lufthansa, Boeing, KLM, O Globo, FOKKER, Tribuna da Imprensa, Texaco, Pluna, Rio Sul, Pereira de Souza, Grupo SIMA e AVIANCA (vide anúncios)⁹⁷.

⁹⁴ Informações fornecidas pela Divisão de Recrutamento e Seleção.

⁹⁵ Dados comentados por funcionários. Vide: A Cultura da Empresa Brainstorming, realizada nos cursos gerenciais desenvolvidos no período de 1985 a 1992.

⁹⁶ Enfocamos estas condecorações e homenagens no decorrer do presente estudo, quando nos referimos a cada líder especificamente. Como exemplo, citamos, porém, a Vila Ruben Berta em Porto Alegre, a Avenida Ruben Berta em São Paulo e a escola de mesmo nome no Rio de Janeiro.

⁹⁷ Mensagens publicitárias veiculadas ao longo da Revista Ícaro comemorativa aos 60 anos da VARIG. Op. cit.



O PAI.



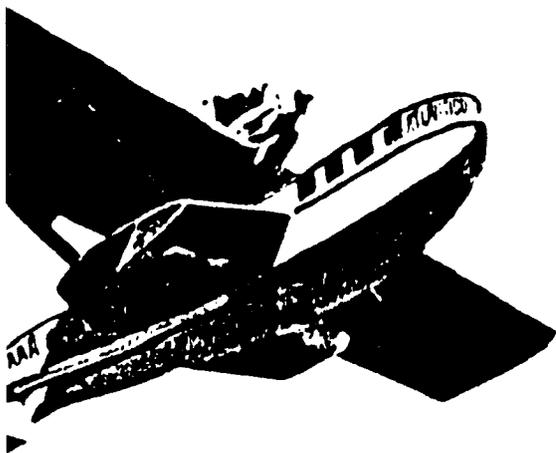
A MÃE.

Ele foi o pai. E ela é a mãe.
Varig, pioneira, primeira empresa de transporte aéreo do País.
Em comum, pai e mãe têm uma coisa:
sua contribuição para manter sempre bem alto
o nome e o prestígio do Brasil.

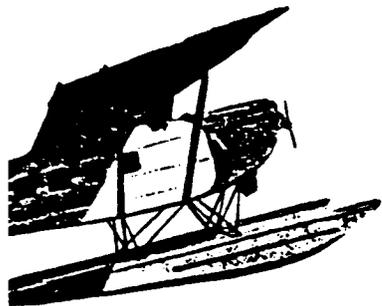
Varig, 60 anos. Nossa homenagem.



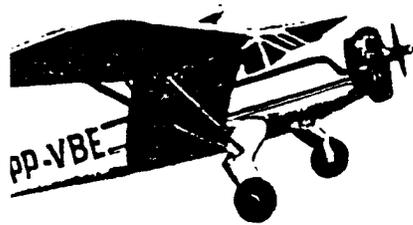
TEXACO



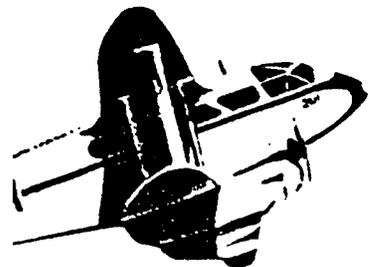
Manhã de janeiro, 1927. Um pequeno
bipe, o "Atlântico", levanta vôo
Baía de Guanabara.
A bordo, um grupo de



alistas.
A chegada a Porto Alegre -
seis dias depois,
não estava previsto -

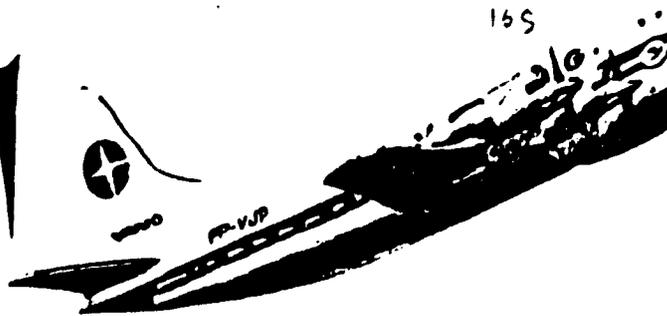


recebida com entusiasmo.
O aplauso comovido da multidão
queria dizer, a uma só voz:

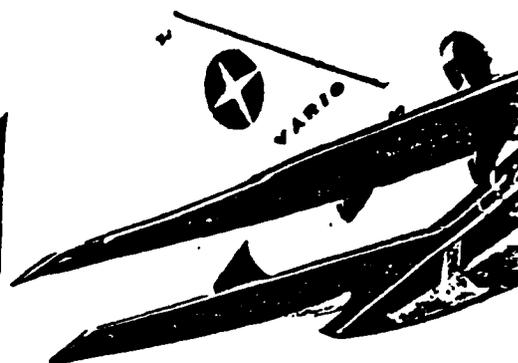


na
a pena sonhar alto.
Em maio do mesmo
ano, em um dia 7, era assinada a ata
de fundação da Varig -

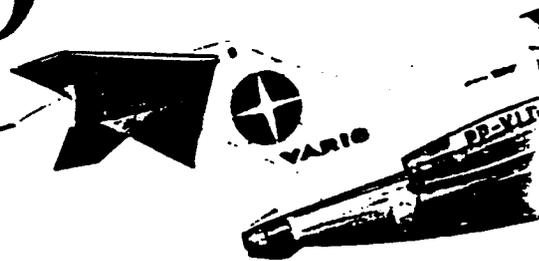
AS ASAS DOS ANOS



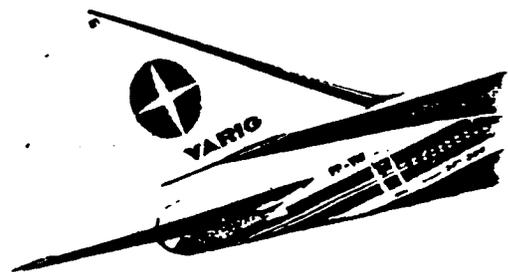
pioneira no Brasil e uma
das primeiras do mundo.
Hoje uma empresa aérea



conhecida e respeitada nos quatro
cantos da terra, ela continua
fiel à orientação do seu idealizador,



Otto Ernst Meyer:
"A Varig foi feita para servir".
E tudo que ela tem feito,

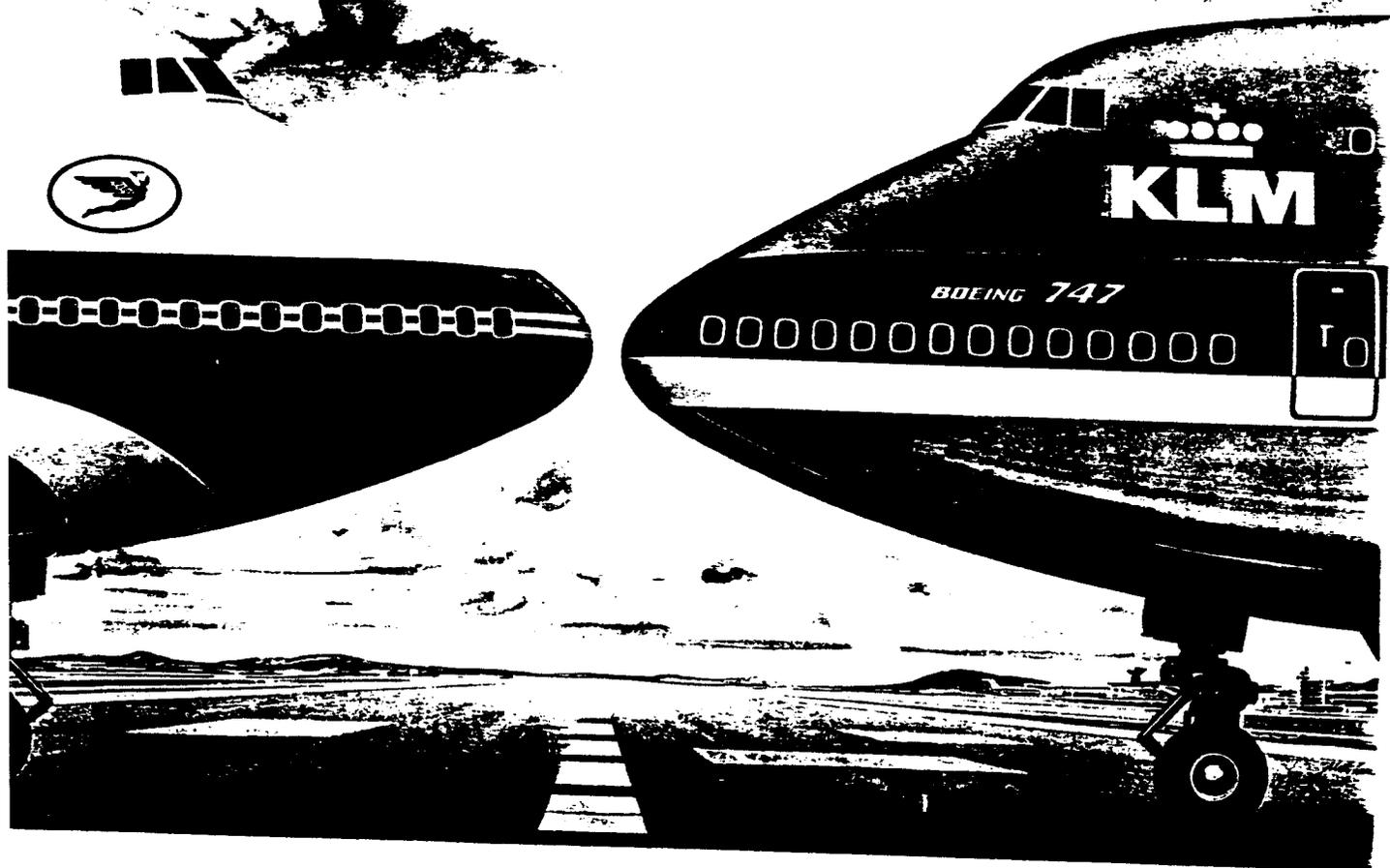


nesses 60 anos de vida, é dar
asas à imaginação, para oferecer
o melhor a todos nós.

BRANCO
SEGUROS

“Você sabe quando é que dois bicudos se beijam?”

“Quando um deles faz aniversário!”



KLM está de asas abertas para dar um abraço na VARIG. Anualmente, não é todo dia que se faz 60 anos de serviços. PARABÉNS, VARIG!

The Reliable Airline 
Royal Dutch Airlines

É por estas razões, também, que a imprensa está repleta de elogios a seu respeito, freqüentemente publicando reportagens e verbetes elogiosos, tais como: "VARIG, o la excelência en el servicio"; "VARIG: uma longa história de êxitos"; "Grupo VARIG: orgulho da Nação"; "O que é a VARIG como fator de progresso do Estado"; "A VARIG é o melhor cartão de visitas"; "A VARIG tem o melhor serviço de bordo do mundo"; "A eficiência pede passagem"; "Fundação Ruben Berta, um exemplo a ser seguido"; "ABENTUR escolhe VARIG como melhor empresa nacional e internacional" (vide títulos)⁹⁸.

É por estas e por outras razões que não hesitamos em afirmar que a VARIG é mais do que uma organização na comunidade em que se situa: é uma instituição. É uma instituição porque significa algo, porque é produto de necessidades sociais, porque é alvo de expectativas e de desejos. É uma instituição por ser um ponto de referência quando se fala em aviação comercial, quando se exemplifica qualidade de produto ou mesmo quando se quer identificar uma faceta do Brasil.

Deve ser, também, por estas razões que o jornalista Carlos Drummond, em entrevista ao presidente da VARIG, Hélio Smidt, chegou a perguntar se, de alguma maneira, "(...) A VARIG NÃO SERIA MELHOR QUE O BRASIL?"⁹⁹.

⁹⁸ Na ordem em que estão citados os títulos: Revista Etiqueta, Caracas, nov. 1988; GUTTA, Porto Velho, set. 1988; Transtour Jornal, Rio de Janeiro, n.10, 1990; Vespertino Independente/Edição, Porto Alegre, 9 abr. 1934; Interview Business, São Paulo, n.122, 1988; O Estado, Florianópolis, 11 set. 1988; Informe ABAV, Rio de Janeiro, n.23, nov. 1992; Guia Aeronáutico, fev. 1989; Correio da Paraíba, João Pessoa, 19 jan. 1991.

⁹⁹ DRUMMOND, op. cit.

**VARIG recebe prêmio
por bons serviços
prestados à exportação**

Ecologia dá prêmio à Varig

**Varig
a melhor do mundo**

**Varig lidera lista
das 100 maiores
empresas do RS**

**VARIG foi premiada:
empresa de RH**

PARABÊNS, VARIG

**“A Varig tem o melhor
serviço de bordo do mundo”**

**Varig
comemora:
é líder na
pontualidade**

**Executivos europeus
escolhem a Varig**

**VARIG SE COLOCA ENTRE
LAS GRANDES AEROLINEAS
DEL MUNDO**

**TÓQUIO RECEBEU
VARIG COM FESTA**

**Varig, o la excelencia
en el servicio**

**VARIG:
Una larga
historia
de éxitos**

**VARIG é destaque
internacional
com manutenção nota dez**

4 – A MISSÃO INSTITUCIONAL

"Nunca os ventos são bons para barcos que não têm rumo." [Sêneca]

4.1 – A importância da missão

Um dos fatores que mais caracteriza as instituições é o forte senso de missão¹⁰⁰ que une seus integrantes, fazendo com que todos canalizem esforços em uma só direção, em um só sentido.

O termo missão, como ilustra Selznick¹⁰¹, vem de uma conotação militar, significando "uma declaração de finalidades clara e entendida por todos". Trata-se de um rumo a ser tomado, de um horizonte claro a ser atingido, de algo que todos sabem e que todos buscam, mesmo que não esteja escrito em lugar nenhum¹⁰²: é uma marca que está dentro das pessoas e por isto as move e as une com tanta força.

¹⁰⁰ Vide: SELZNICK, op. cit.; EASMAN, op. cit.; BJUR, op. cit.; CARAVANTES, op. cit.; PEREIRA, op. cit.

¹⁰¹ Op. cit., p.56.

¹⁰² Vide: SELZNICK, op. cit.; PEREIRA, op. cit.

A missão, portanto, é indispensável no contexto institucional, uma vez que as instituições irão **significar** diferentes aspectos para seus membros e para a comunidade de acordo com a direção que tomarem. Como elas vivem em seu ambiente e **simbolizam** aspirações e **necessidades** do mesmo, sua própria identidade passa a ser definida de acordo com a missão formulada.

Além da identidade, a missão define e orienta o papel que a instituição irá assumir, devendo-se buscar fora¹⁰³ dela, na comunidade, sua finalidade principal, já que a sua **razão de ser** está diretamente vinculada à **contribuição** que irá prestar a esta comunidade, levando em conta as suas **expectativas e necessidades**¹⁰⁴.

Neste sentido, quanto melhor for definida a missão, tão mais forte estará garantida a capacidade de **sobrevivência e de perpetuação** da instituição: não precisa - nem deve - ser explicitada em números ou em dados precisos, mas deve deixar clara a **razão de ser** da empresa. É como assinala Drucker¹⁰⁵ ao se referir a Marks & Spencer:

"A missão de 'promover a revolução social' da Marks & Spencer provavelmente foi o fator básico que determinou a sua sobrevivência até hoje, mesmo que 'revolução social' seja muito mais uma variável de ordem sociológica, do que um item específico de determinado produto ou mercado."

¹⁰³ Noção apresentada por: DRUCKER, Peter. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1981; _____. *Prática de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.

¹⁰⁴ Vide: SELZNICK, op. cit.; DRUCKER, *Ibid.*

¹⁰⁵ *Ibid.*, p.16.

Assim, sua definição pressupõe uma análise acurada do ambiente, uma análise estratégica¹⁰⁶ de oportunidades e de ameaças presentes e futuras, bem como uma real avaliação de suas características e potencialidades, pois, como lembra Selznick:

"uma função institucional não pode ser adquirida pela simples vontade de obtê-la. Esta função deve basear-se na capacidade realística da instituição para executar um trabalho."¹⁰⁷

assinalando também que "as finalidades que temos ou poderemos ter dependem do que somos ou do que poderemos vir a ser"¹⁰⁸, de forma a que o autoconhecimento institucional seja um forte norteador do estabelecimento da finalidade básica, que deverá estar vinculada a princípios orientadores institucionalmente significativos e estruturados em linguagem de caráter ou de identidade, de maneira a que expressem claramente "o que deveríamos fazer para nos tornarmos aquilo que desejamos ser"¹⁰⁹.

4.2 – A Missão VARIG

Desde 1927, quando a VARIG foi fundada, sua missão foi claramente estabelecida. Enquanto muitas empresas simplesmente se constituíam para "vender objetos", "obter certa porcentagem de lucro", e assim por diante, a VARIG já nasceu com um sentido próprio e com um sentido voltado para atender as expectativas e necessidades da comunidade. Por isto, a VARIG já nasceu uma instituição, tendo o

¹⁰⁶ ANSOFF, Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

¹⁰⁷ Op. cit., p.76 (grifo nosso).

¹⁰⁸ Ibid., p.23 (grifo nosso).

¹⁰⁹ Ibid., p.145.

seu rumo firmemente e expressando não só aquilo que ela deveria ser, mas o que ela deveria fazer para alcançar a sua finalidade básica. Por isto, também, é que a VARIG conseguiu se manter e se perpetuar, seguindo firmemente os destinos para os quais foi predestinada, tendo sua missão sido assim estabelecida por seu fundador, Otto Ernst Meyer¹¹⁰:

"A VARIG foi criada para servir. Ela tomará parte de todos os progressos na estrada ao grande futuro do País, nas recompensas alcançadas, levando com dignidade o pavilhão nacional para muito além de nossas fronteiras. Tenho inteira convicção de que a VARIG, graças ao alto espírito de responsabilidade de seu elemento humano, saberá caminhar sempre pela trilha do progresso."

Esta afirmativa veio, ao longo dos anos, sendo repetida constantemente pelos presidentes e líderes que a conduziram ao longo de sua história, tendo sido enfatizada pelos mesmos cada vez que assumiam o bastão de condutores máximos desta instituição: "Bem servir ao Brasil e ao usuário é o lema da VARIG", assinalou Erick de Carvalho¹¹¹, ao receber a presidência. A mesma frase foi dita por Hélio Smidt em ocasião semelhante, quando se dirigiu ao corpo de funcionários que o elegeram:

¹¹⁰ Frase do fundador da Empresa constante em inúmeros manuais e materiais institucionais e lembrada muitas vezes nos discursos de seus líderes e ex-presidentes (grifo nosso).

¹¹¹ BEM SERVIR ao Brasil e ao usuário é o lema da VARIG. Rosa dos Ventos, n.35, 1969. p.10.

"Mensagem à Família VARIG:

Na qualidade de presidente da companhia, esta é a primeira vez que estou me dirigindo a todos vocês, integrantes da grande Família VARIG, e o faço motivado por um significativo acontecimento, que é o 53º aniversário da nossa empresa.

A VARIG tem sabido honrar o seu passado e as suas tradições prosseguindo no mesmo caminho do progresso e do desenvolvimento, embora enfrentando graves problemas, que não são apenas nossos, pois fazem parte da própria conjuntura mundial.

Cabe recordar, neste momento, os nossos pioneiros, que, com o seu trabalho árduo, idealismo e força de vontade, levantaram os alicerces que serviram de base e ponto de partida para este notável empreendimento que é, hoje, a nossa empresa.

A VARIG nasceu para servir ao Brasil e ao usuário. E deste lema jamais se afastou.

Dirigindo, pois, esta breve mensagem a toda Família VARIG, reafirmo a nossa confiança nos altos destinos da nossa empresa e a certeza de que, dentro do mesmo espírito de união, compreensão e lealdade, todos estarão colaborando nesta **MISSÃO.**¹¹²

E a mesma frase foi repetida muitas e muitas vezes nos manuais, nos folhetos, nos diálogos e sobretudo na ação dos varigueanos¹¹³, caracterizando-se em um sentido automático que, antes mesmo de precisar ser dito ou escrito, estava em toda a parte por ser vivenciado, por ter-se impregnado na estrutura e no funcionamento de tudo o que ocorria na empresa¹¹⁴. Trata-se de uma missão que foi e vem sendo atingida, garantindo o envolvimento de toda a comunidade e o empenho de todas as pessoas que a compõem; empenho este que também vem sido reconhecido e ressaltado, sendo decantado nos diálogos, nos anúncios (vide página a seguir), nos cartazes e nos discursos:

¹¹² MENSAGEM à Família VARIG. Rosa dos Ventos, n.70, maio 1980. p.1 (grifo nosso).

¹¹³ Denominação utilizada pelos funcionários da VARIG quando se autodefinem.

¹¹⁴ Depoimentos de funcionários ao serem questionados sobre a "missão" da empresa nos cursos gerenciais.

Dito.

A Varig foi criada para servir. Ela tomará parte em todos os progressos na estrada ao grande futuro do País, nas recompensas alcançadas, levando com dignidade o pavilhão nacional para muito além de nossas fronteiras. Tenho inteira convicção de que a Varig, graças ao alto espírito de responsabilidade do seu elemento humano, saberá caminhar sempre pela trilha do progresso.

Otto Ernst Meyer
Fundador da Varig

E feito.

A significativa evolução da Varig só foi possível graças ao empenho de milhares de homens e mulheres que se dedicaram à concretização do idealismo de Otto Ernst Meyer e de seus outros três presidentes: Ruben Berta, Erik de Carvalho e Harry Schuetz. Esse empenho hoje está espelhado nos 22 mil homens e mulheres que dão continuidade à obra, mantendo viva a predestinação histórica da empresa.

Graças à colaboração desses funcionários, ao apoio irrestrito das autoridades, à participação incontestada dos Agentes de Viagens e, principalmente, à preferência dos nossos milhões e milhões de passageiros, hoje podemos dizer que a Varig vem cumprindo seu maior compromisso, ostentando a nossa bandeira com orgulho de ser brasileira, ajudando a colocar nosso país na sua justa e merecida posição de Nação competente e competitiva.

Hoje, 7 de maio de 1987, a Varig completa 60 anos. E dá início aos próximos 60, com a mesma convicção que a tornou uma das maiores empresas aéreas do mundo, com o mesmo vigor e idealismo que marcaram sua fundação.

Helio Smidt
Diretor Presidente



VARIG
1927-1987 Anos Varig

"Graças à colaboração desses funcionários, ao apoio irrestrito das autoridades, à participação incontestada dos Agentes de Viagens e, principalmente, à preferência de nossos milhões e milhões de passageiros, hoje podemos dizer que a VARIG vem cumprindo seu maior compromisso, ostentando a nossa bandeira com orgulho de ser brasileira, ajudando a colocar nosso País na sua justa e merecida posição de Nação competente e competitiva. Hoje, 7 de maio de 1987, a VARIG completa 60 anos. E dá início aos próximos 60, com a mesma convicção que a tornou uma das maiores empresas aéreas do mundo, com o mesmo vigor e idealismo que marcaram sua fundação."¹¹⁵

A certeza do alcance desta missão e a busca incessante de continuar a atingi-la trouxe, também, o compromisso de seus líderes de constantemente revisá-la e atualizá-la, pois, como nos lembra Selznick, esta é a principal função da liderança institucional:

"Ele (o líder) deve especificar e refazer os objetivos genéricos de sua instituição de modo a adaptá-los, sem maiores distorções, aos requisitos da sobrevivência institucional."¹¹⁶

Assim, vem a VARIG fazendo análises estratégicas do ambiente e de si própria. Desta forma, vem estudando cenários presentes e futuros, vem investigando oportunidades e ameaças e vem tomando ciência de suas potencialidades e características. Atualmente a VARIG estabeleceu, com base nestes dados, o que quer ser na virada do milênio (Quadro 2) para, fundamentada em tal visão de si própria, redefinir a sua missão¹¹⁷, transformando e atualizando aquela proposta por Otto Ernst Meyer, da seguinte maneira (Quadro 3):

¹¹⁵ DITO E FEITO. Anúncio publicado no Jornal do Brasil, 7 de maio de 1987.

¹¹⁶ SELZNICK. Op. cit., p.56.

¹¹⁷ A VARIG vem em processo de redefinição, podendo esta missão ainda sofrer alguma transformação.

QUADRO Nº 2

Visão VARIG

- Empresa moderna, produtiva, profissionalizada e rentável, com maior capacidade de competir através da qualidade dos seus serviços.
- Continuará a ser e a crescer como líder no transporte aéreo na América do Sul e principal transportadora doméstica.
- Estará integrada com um ou mais dos complexos globais de transporte aéreo.
- Continuará a fortalecer-se com a aplicação coerente dos valores e princípios básicos que a nortearam até aqui.
- Continuará na busca de crescimento com lucro, incluindo a possibilidade de associações e alianças.
- Manterá ênfase na política de seleção e desenvolvimento de recursos humanos, assegurando um corpo de colaboradores altamente qualificado, motivado, consciente e integrado.
- Buscará permanentemente a excelência em seus serviços e manterá imagem de confiabilidade comparável às melhores empresas do mundo.

Fonte: Manual do Disseminador: A VARIG somos nós. VARIG S/A, Rio de Janeiro, 1993.

QUADRO Nº 3

A Missão VARIG

- Satisfazer o desejo das pessoas de se relacionarem social, cultural e economicamente em escala global, através do transporte aéreo comercial de passageiros e cargas, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento do Brasil.¹¹⁸

¹¹⁸ WORKSHOP. VARIG: visão, valores e missão. Rio de Janeiro: VARIG S.A.

E, assim, também, vem a VARIG cada vez mais mantendo em sua essência a característica de ser plenamente uma instituição:

- ao propor para si como finalidade primordial a capacidade de **satisfazer o desejo de pessoas** demonstra clareza na sua condição de **depositária** destes desejos, expectativas e necessidades da comunidade e, mais do que isto, assinala o compromisso de satisfazê-los em plenitude;

- ao estabelecer que cabe a ela **contribuir para o desenvolvimento do País e do turismo em nível mundial**, assinala com sabedoria o que Drucker¹¹⁹ ensinou sobre se buscar fora de si a razão de ser, definindo-se o tipo de contribuição a prestar à sociedade;

- por fim, ao criar uma **missão mais qualitativa e comportamental** do que quantitativa, indicou novamente a força institucional de buscar em sua razão de ser um fator maior, que lhe dê, além da **sobrevivência momentânea**, a **continuidade e a perpetuação no ambiente**.

4.3 – A Missão em Compromissos

Para que seja atingida em plenitude, a missão deve ser traduzida em ações concretas, em reais compromissos que envolvam a todos. Assim sendo, a VARIG estabeleceu para si seis direções para as

¹¹⁹ DRUCKER, Op. cit.

quais conduziu estes compromissos, definindo-as da seguinte maneira¹²⁰:

QUADRO Nº 4

A Missão em Compromissos

- **PARA COM O CLIENTE:**
 - satisfazê-lo;
 - reconhecê-lo como foco principal da nossa atividade.
- **PARA COM O AÇIONISTA:**
 - reconhecê-lo como parceiro essencial, merecedor de justa remuneração.
- **PARA COM O COLABORADOR:**
 - reconhecê-lo e valorizá-lo.
- **PARA COM A EMPRESA:**
 - mantê-la rentável e competitiva;
 - mantê-la ágil e eficaz;
 - mantê-la tecnologicamente atualizada.
- **PARA COM A COMUNIDADE E O MEIO AMBIENTE:**
 - participar na busca do bem-comum;
 - participar na proteção ao meio ambiente.
- **PARA COM O BRASIL:**
 - participar de seu desenvolvimento e integração;
 - representá-lo e divulgá-lo no exterior, condignamente.

Ainda que estes compromissos somente tenham sido formulados conscientemente como tais no momento atual, os mesmos vêm sendo selados e cumpridos desde a fundação da Empresa, dada a clareza com que o seu fundador (e demais seguidores, em especial Ruben Berta) os infundiram na equipe a que conduziam. Logo, passaremos a seguir a decompô-los, demonstrando como vem a VARIG, ao longo de sua

¹²⁰ ENCONTROS com o presidente Ruben Thomas. VARIG, maio 1993.

história, os cumprindo e concretizando, de forma a realizar a sua missão e a efetuar, como nos indicou Selznick¹²¹, a encarnação institucional da finalidade.

Cabe ressaltar que a descrição que segue foi feita antes da atual revisão da missão e do estabelecimento dos compromissos como tais, vindo atestar a força e a consistência dos mesmos, dada a evidência e a clareza com que se mostraram no dia-a-dia da VARIG.

Por uma questão de fidelidade aos pressupostos da teoria institucional, englobaremos aqui os compromissos com o Brasil e com a comunidade em uma mesma categoria, descrevendo após aqueles estabelecidos para com o cliente e para com o funcionário/colaborador. O compromisso com a Empresa será abordado em um capítulo à parte sobre a busca da perpetuação da VARIG, dada a importância que este item tem como variável institucional, sendo que não explicitamos detalhadamente o vínculo com os acionistas por ser aquele que, dada a sua natureza contratual, traz por si só a clareza e as implicações de um compromisso assumido legalmente.

4.4 – O Compromisso para com a Comunidade e o País

A missão diferencia-se claramente de uma organização para uma instituição, por ter, na primeira, seu fim calcado somente na lucratividade do empreendimento, enquanto que, na segunda, esta esta-

¹²¹ Op. cit.

ria voltada para o atendimento das necessidades e demandas da comunidade.

Na VARIG foi e tem sido assim. Ao ser criada, optou por ser instituição, deixando bem explícito seu compromisso tácito com a comunidade a que pertencia, como podemos ver na transcrição de princípios que orientaram o seu empreendimento:

"Sendo a VARIG uma organização concessionária de serviços públicos, criada para realizar transportes aéreos no País e no exterior, coopera com o desenvolvimento e o progresso do Brasil e dos outros países, fomentando o intercâmbio comercial e cultural.

Embora tomando a forma de Sociedade Anônima, não é ela um empreendimento comercial strictu sensu, antes o interesse da coletividade lhe merece a maior consideração possível, sempre com as vistas voltadas para o objetivo de servi-la, antes de servir-se."¹²²

Seu próprio documento constituinte afirmava a intenção clara de não querer ser somente uma organização, através da declaração de não se tratar de um empreendimento comercial strictu sensu, como se tivesse consciência do sentido e da amplitude do papel das instituições. Assim, impôs para si a missão de servir à comunidade antes de servir-se, e assim também se comprometeu a desenvolver o País.

O compromisso com o Brasil, no entanto, é bem mais abrangente e encontra na atividade de transporte aéreo um grande aliado e "eficiente servidor", como tão bem assinalou o ex-presidente da Com-

¹²² Princípios que Governam o Empreendimento, documento interno da Empresa, transcrito em sua totalidade no Anexo I (grifo nosso).

panhia, Ruben Martin Berta, ao receber o prêmio "Homem de visão"¹²³, em 1957:

"A tentativa de integrar o Brasil nas condições do mundo ocidental e torná-lo conhecido fora de suas fronteiras encontra no avião seu mais natural e eficiente servidor. Atrair a atenção do resto do mundo para o Brasil e para ele obter cooperação foi e é, com acerto, empenho no qual se esforçam nossas instituições e o governo (...)."

bem como:

"As linhas internacionais não são apenas grandes agentes de propaganda do Brasil no exterior, são também janelas pelas quais tomamos contato com as realidades e soluções do mundo e dele passamos a fazer parte e, finalmente, mais um recurso para diminuir a pressão que fazem sobre as divisas as congêneres estrangeiras, ao trocar, no mercado livre, muito naturalmente suas divisas internacionais."

Como se pode constatar, mesmo naquela época, já se vislumbrava quão grande poderia ser esta relação e quantos benefícios ainda poderiam ser prestados ao País:

"Na trilha da utilidade do avião para o Brasil falta-nos uma enorme extensão a percorrer. O transporte aéreo ainda precisa ser posto ao alcance das classes menos favorecidas, tão pronto se possa restabelecer na indústria condições normais de desenvolvimento, prejudicadas com a inflação galopante que há vários lustros nos vêm afligindo. Também o serviço de cargas aéreas ainda precisa ser grandemente ampliado. Outrossim, o avião só penetrou, até hoje, em 300 e poucos dos 2.500 municípios brasileiros. Por fim, é preciso habituar o brasileiro sempre mais aos serviços noturnos (...) porque o tráfego diurno não permite uma adequada pulverização de vários custos, que assim atuam como agentes de encarecimento sobre a unidade produzida."¹²⁴

¹²³ BERTA, Ruben M. Discurso proferido por ocasião do recebimento do prêmio "Homem de Visão", 1957.

¹²⁴ Ibid.

Por conseguinte, mais do que um vínculo contratual estabelecido pela condição intrínseca de concessionária de serviços públicos, a proposta de servir ao País veio tomando cada vez mais força e sentido até ter alcançado a missão de representar o País (enquanto companhia aérea) no exterior, pela aquisição do status formal de se tornar uma "Empresa de Bandeira"¹²⁵.

E não foram somente Ruben Berta, Otto Meyer, Hélio Smidt e os demais presidentes da VARIG que tiveram clareza desta missão, na medida em que ela se traduziu em um compromisso infundido na cultura empresarial. Por isto, assim a descreveu o Sr. Oswaldo Trigueiros Jr., então Diretor de Vendas da VARIG e presidente da Fundação Nacional de Turismo, assumindo para si este objetivo¹²⁶:

"(...) minha meta profissional é uma única: a promoção comercial do Brasil. (...) Nas minhas palestras e eventos internacionais sempre reforço este vínculo e tento apresentar o Brasil sob a mesma ótica em que é vista a VARIG no exterior."

e

"A verdade é que lá fora o tempo está nublado para o Brasil. A imagem de País de samba e futebol já está desgastada, e o Brasil hoje em dia é lembrado como o País da dívida externa, da inflação, da violência urbana, da violência econômica. Isso constitui uma ameaça a qualquer um que tenha o Brasil como produto ou mercado. Reverter esta situação é um desafio que assumi como presidente da FUNTUR e Diretor da VARIG."

¹²⁵ As empresas de bandeira são as companhias aéreas que oficialmente têm o direito de representar seus países no exterior. Ainda que possam existir diversas companhias de aviação interna nos países, a maioria das nações (exceto os EUA) optou por ter somente uma companhia com o direito oficial de representação externa.

¹²⁶ FRANÇA, Luís. Oswaldo Trigueiros Jr. Interview Business, São Paulo, n.122, 1988.

A promoção do Brasil, porém, não se efetua somente através do transporte de passageiros e de cargas ou por meio de ações individuais de seus integrantes, tendo extrapolado para ações diretas realizadas pela Companhia, que, além de divulgar o País no exterior, por meio de sua vasta rede de agências e de escritórios espalhados pelo mundo, o faz de forma significativa através de um conceituado esforço de marketing (vide fotos de revistas).

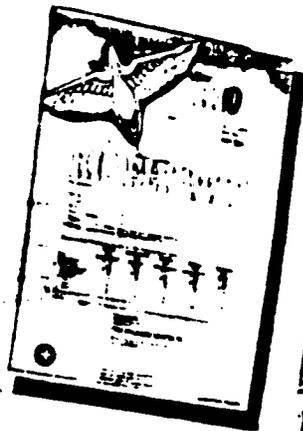
"Vale destacar, aqui, o permanente esforço de 'marketing' que a Empresa vem empreendendo ao longo dos anos, no sentido de desenvolver, cada vez mais, o tráfego turístico e comercial para o Brasil, colocando sempre em primeiro lugar os interesses do País e depois a venda dos seus serviços.

Esse esforço vem sendo feito através de uma série de campanhas publicitárias e promocionais, com distribuição de folhetos, cartazes e outras publicações, realização de seminários e participação em Feiras e Encontros Comerciais, com a exibição de documentários e audiovisuais, mostrando as nossas potencialidades econômicas e turísticas."¹²⁷

Os próprios anúncios¹²⁸ e slogans da VARIG ao longo dos anos vieram trazendo esta mensagem de investimento no Brasil, explicitadas nas visões de "Positivamente acreditando no Brasil", "Unindo o Brasil de Norte a Sul", "Integrando o Brasil ao resto do mundo", "Uma empresa genuinamente brasileira", ou mesmo em conteúdos inseridos no corpo de seus anúncios, que expressavam diretamente a sua contribuição ao País, tais como: "Si quereis concorrer para o progresso do Brasil utilize o Hydro-avião Nacional",

¹²⁷ PROMOVENDO o Brasil. VARIG: desde 1927. Folheto institucional comemorativo aos 60 anos da Empresa, VARIG S/A, 1987, bem como em A 4 CORES: anúncio divulga o País. Rosa dos Ventos, ano XXVI, n.39, p.415, 1990; e VARIG divulga o Brasil para o mundo. Hoje em Dia, Belo Horizonte, 17/12/1990.

¹²⁸ Anúncios da VARIG pertencentes ao acervo do Museu da Empresa.





SI QUEREIS CONCORRER PARA O PROGRESSO DO BRASIL, UTILISE O HYDRO-AVIAO NACIONAL. ADEMAIS, EM INTERESSE PROPRIO, CONSIDERE OS SEGUINTEs PONTOS:

REGULARIDADE

Nossos aviões executaram na linha de PORTO ALEGRE - PELOTAS - RIO GRANDE, durante inverno e verão e muitas vezes vencendo fortíssimas tempestades, até hoje 400 v.ã.o.s absolutamente regulares, com uma

SEGURANÇA

de 100% e já transportaram 3854 PASSAGEIROS e 24150 KGS. DE CORREIO E CARGAS.

Si V. Exc. ainda não viajou em nossos aparelhos, ainda não fez transportar seu correio aéreo e cargas, considere então a

ECONOMIA

que disto lhe poderia ter resultado! V. Exc. viaja em vapores por menos preço, quanto porém, enfim lhe custarão os pequenos gastos á bordo e o PRECIOSO TEMPO PERDIDO? Os aviões apenas lhe roubarão numa viagem para PELOTAS e RIO GRANDE 2 horas, numa para o RIO DE JANEIRO 11 horas! Outra questão: V. Exc. paga por uma carta que contém YARIG mil RAEYRAS 1\$600 ou 2\$300, menos do que por um telegramma com uma milésima parte destas! Enfim considere ainda a

SIMPLICIDADE

no despacho de cargas, correio aéreo e mesmo na compra das passagens, dado que V. Exc., no despacho de cargas, por exemplo, não necessita fazer despachos, geralmente mais caros do que o próprio frete. Além disso as correspondências e cargas poderão ser entregues mesmo no momento do embarque e a aquisição das passagens igualmente poderá ser procedida nessa ocasião. SE V. EXC. CONSIDEROU TUDO ISTO, ENTÃO OS DADOS QUE Á SEGUIR REPRODUZIMOS, FORAM COMPILADOS EM SEU PROPRIO INTERESSE:

publicado em 1928¹²⁹; "Coopere com o esforço do governo poupando divisas: viaje ao exterior pela VARIG", e ainda:

"Nas asas da VARIG ... as iniciativas comerciais voam e se expandem, os negócios viajam mais longe e mais rápido, os exportadores conquistam novos mercados.

Nas asas da VARIG o progresso brasileiro voa a jato pelos caminhos da América."¹³⁰ (vide anúncio)

Além do Brasil como um todo, a VARIG veio investindo também na comunidade aonde se originou, caracterizando em sua publicidade o vínculo com os gaúchos, como se pode ver na expressão: "Gaúcho! Auxilia a VARIG que foi fundada para te servir!"¹³¹ (1935) (vide anúncio) e no anúncio intitulado "Não só na Allemanha; também no Rio Grande do Sul", também de 1935, que termina da seguinte forma:

"E para dar a VARIG a sua preferência, não esqueça, sobretudo, que V.S. assim muito contribuirá para auxiliar a primeira empresa de transportes aéreos no Brasil e que seu capital e interesses são inteiramente sul-riograndenses."¹³² (vide anúncio)

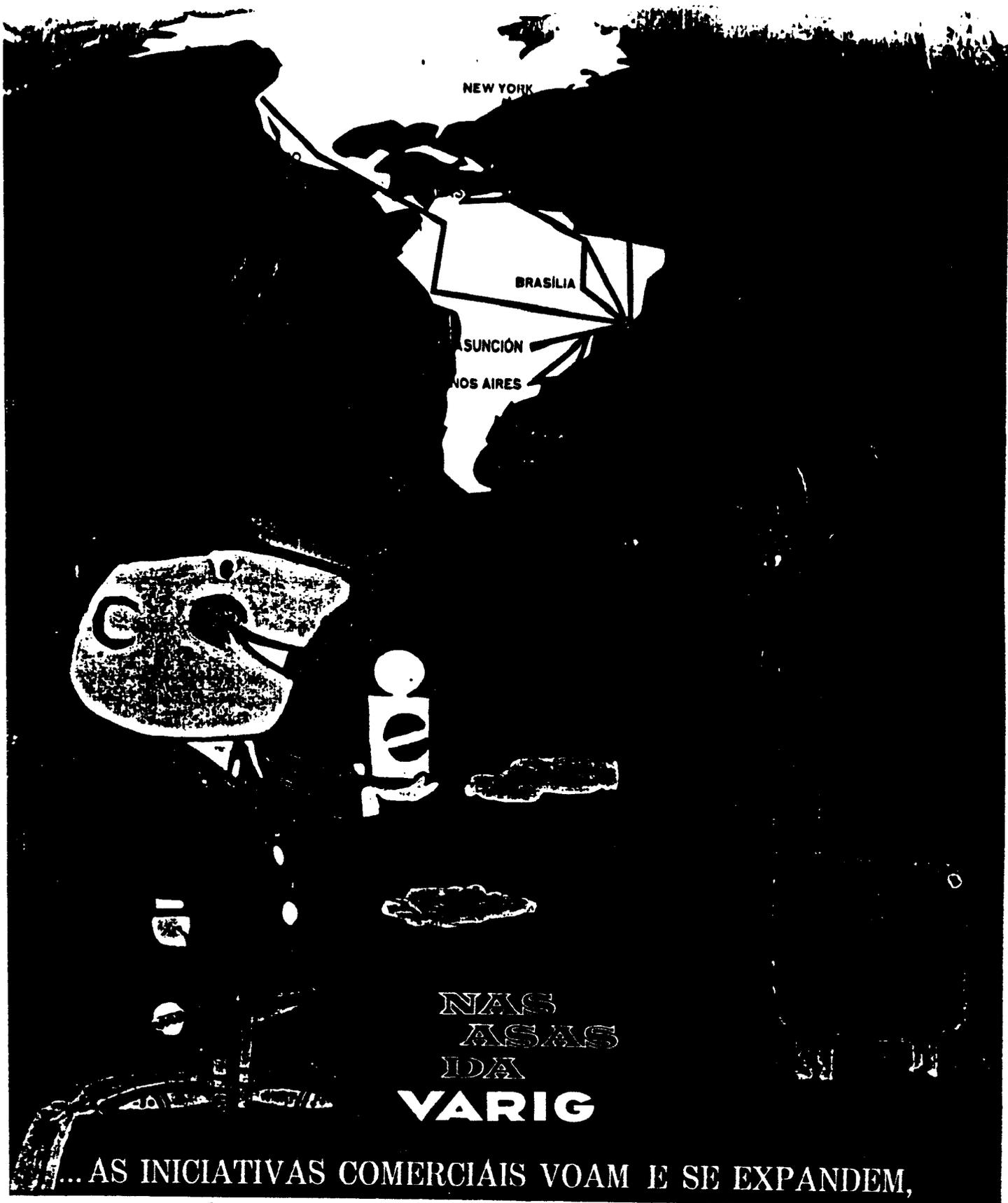
Outra forma de expressar o compromisso estabelecido para com a sociedade em que está é por intermédio do apoio contínuo que vem dando aos eventos de caráter cultural, artístico, esportivo, social, comercial e científico, contribuição esta que se efetiva de diferentes maneiras: patrocínios, descontos no transporte, divulgação,

¹²⁹ Porto Alegre, 10 de novembro de 1928.

¹³⁰ Acervo do Museu ... Op. cit.

¹³¹ Quinzenário Filatélico, Porto Alegre, 1º de julho de 1935.

¹³² Ibid.



NEW YORK

BRASÍLIA

ASUNCIÓN

BUENOS AIRES

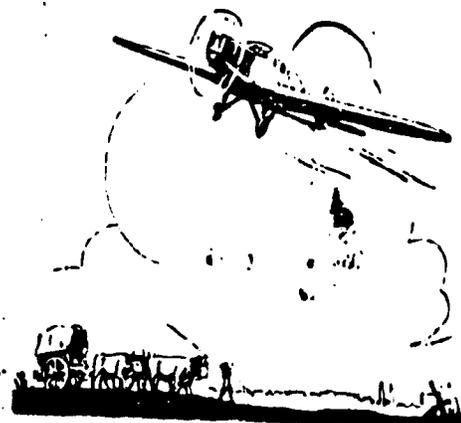
NAS
ASAS
DA
VARIG

...AS INICIATIVAS COMERCIAIS VOAM E SE EXPANDEM,
OS NEGÓCIOS VIAJAM MAIS LONGE E MAIS RÁPIDO,
E OS EXPORTADORES CONQUISTAM NOVOS MERCADOS.

NAS ASAS DA

VARIG

o progresso brasileiro voa a jato pelos caminhos da América.



A S. A. EMPRESA DE VIAÇÃO AEREA RIO GRANDENSE, que ha mais de 7 anos mantém tra-
jeço aereo neste Estado, com 100% de segurança, sempre procurou oferecer ao publico que a honra com a
sua preferência, um serviço aereo eficiente, atencioso, individual e comodo, tanto no transporte de passa-
geiros como no de correio, cargas e valores.

As reservas de passagens são feitas sem compromisso para os passageiros, assegurando-se-lhe
dentro de limites razoaveis a preferencia de transporte, nada importando que mais tarde o interessado re-
solva usar outro meio de condução. No preço da passagem está incluído um seguro pessoal de 10.000 mar-
cos alemães (mais ou menos 50 contos em moeda nacional) para os casos de invalidez ou morte. A em-
presa mandará buscar, a pedido e mediante o pagamento de modica quantia, pouco antes da hora do em-
barque, o interessado em sua residencia, por um carro colectivo dos passageiros. A VARIG coloca toda
a sua organização de agencias gratuitamente á disposição dos passageiros, incumbindo-se, por exemplo, do
despacho da bagagem maior por qualquer meio de transporte maritimo ou terrestre, retirando os volumes
da residencia e entregando-os no lugar determinado pelo passageiro, sem incomodo para este. As fami-
lias do Interior, que tiverem filhos como alunos nos ginnásios e collegios desta capital, poderão fazê-los via-
jar sem nenhum acompanhamento, pois os mesmos serão buscados pela VARIG no internato e seguirão
sob o cuidado direto dos Comandantes.

A VARIG transporta qualquer especie de carga fragil, inclusive animais vivos, com o maior cui-
dado, incumbindo-se ainda de comprar nas cidades em que mantem agencia, somente mediante a retribui-
ção das despesas e do frete, qualquer artigo que lor desejado. Por seu intermedio tambem poderão ser
enviadas as provas para analyses clinicas, sendo transmitido o resultado, a pedido, telegraficamente. O
transporte de valores, de 50\$000 até 750\$000 de uma só vez, incluído os seguros contra accidentes, rou-
bo ou extravio, é efetuado por modicas taxas.

Enfim, qualquer transporte em serviço normal ou extraordinario, é efetuado pela empresa com a
mais irreprezível rapidez, honestidade, segurança e modicidade de taxas, bastando que a solicitação lhe
seja feita pelo telefone, por escrito ou telegraficamente. Procure, pois, conhecer em todos os detalhes o
seu serviço, que, hoje talvez lhe seja desnecessario mas amanhã lhe poderá ser de utilidade incalculavel.

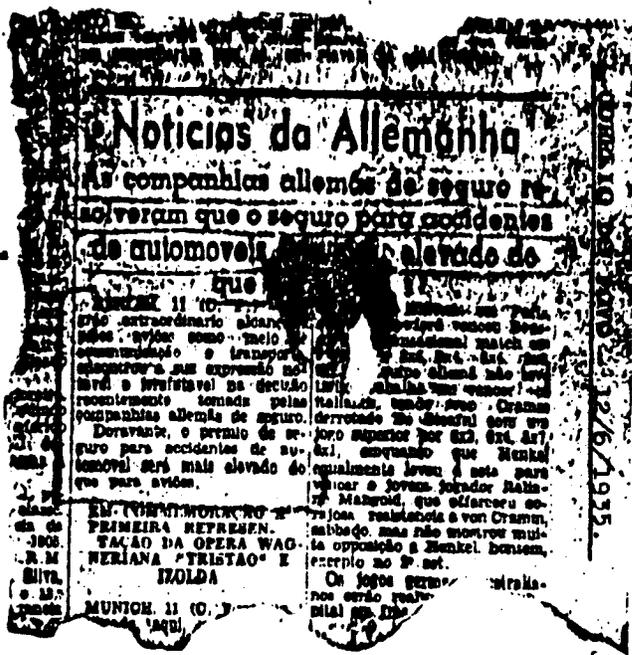
► GAÚCHO! Auxilia a VARIG que foi fundada para te servir!



S. A. Empresa de Viação Aerea Rio Grandense
„VARIG“

RUA DOS ANDRADAS N.º 1151
PORTO ALEGRE
TELEFONE 5616
CAIXA POSTAL 243
END. TEL.: VARIG

Agencias em todas as cidades maiores do Interior e
nas capitais dos Estados.



*Não só na Alemanha;
Também no Rio Grande do Sul!*

é mais seguro viajar de avião do que de automovel. O admiravel grau de segurança — 100% — que registra nossa companhia desde sua fundação, transportando mais de . . . 12.500 passageiros sobre mais de 1.000.000 de kms., é a prova mais cabal de quanto se pôde confiar na via aérea.

Nossos comandantes são profissionaes do volante ha mais de 17 anos; os aparelhos empregados, exclusivamente das afamadas fabricas JUNKERS.

Mas não é sómente pela segurança que V. S. deve preferir a via aérea. Considere também a comodidade da viagem, sem pó, sem fagulhas, sem enjôo e sem estrago de roupas, a beleza dos panoramas que em conjunto com o arrojo tecnico convertem o vôo num verdadeiro acontecimento na vida de cada pessoa; e sobretudo a economia de tempo, que hoje mais do que nunca interessa ao homem moderno.

Sentirá V. S. em todos os funcionarios da empresa o sincero empenho de bem servir o publico e de oferecer-lhe o mais alto grau possivel de serviço — atencioso, eficiente, individual e comodo — que se inicia no momento da reserva da passagem e só termina quando o passageiro desembarcar no porto de destino.

E para dar á VARIG a sua preferencia, não esqueça, sobretudo, que V. S., assim muito contribuirá para auxiliar a primeira empresa de transportes aéreos no Brasil e que seu capital e interesses são inteiramente sul-riograndenses.

S. A. Empresa de Viação Aerea Rio Grandense

„VARIG“

MATRIZ: Porto Alegre

rua dos Andradas, 1151
Caixa Postal, 243

Telefone 5616
End. tel.: VARIG

apoio logístico, etc. Por isto, corriqueiramente, ouve-se o nome da VARIG associado à realização de shows musicais, festivais, peças de teatro, concertos, recitais, exposições de arte, competições esportivas, feiras comerciais, congressos e encontros científicos¹³³.

A promoção do bem comum pode ser revelada, ainda, através de gestos simples, como eventuais auxílios ao transporte de pessoas doentes que necessitem de cuidados especiais ou através de um serviço que mantém, gratuitamente, para a compra de medicamentos especiais no estrangeiro que não tenham similar no Brasil, o qual é extensivo a qualquer pessoa, desde que tenha a recomendação médica condzente que comprove a necessidade.

E, mais recentemente, a consciência ecológica vem se manifestando como uma das mais novas formas de selar esta relação, a qual vem sendo explicitada através da coleta seletiva de lixo que, em 1992, somente no Rio de Janeiro, recolheu um montante de 614 toneladas de papel - equivalentes à preservação de 12 mil e 300 árvores -, 178 toneladas de vidro, 107 toneladas de madeira, 212 toneladas de metais, 90 toneladas de plástico e 54 mil litros de óleo usado e volventes. Além disto, a Empresa conta com uma estação de tratamento de esgoto sanitário e industrial na Área Industrial do Rio de Janeiro, que processa um volume diário de 1 mil e 100 metros cúbicos, e tem, em seus planos a instalação de um biogenerator e a substituição de produtos químicos poluentes por alternativas não agressivas ou de menor impacto ambiental¹³⁴.

¹³³ São dados de domínio público, porém podem ser confirmados em: UMA VIDA a transportar a cultura brasileira. Turismo, Lisboa, 4/5/1989.

¹³⁴ VARIG investe na preservação ambiental. Correio Brasiliense, Brasília, 3 de março de 1993.

Por isto, não é difícil medir o alcance do cumprimento de sua missão, que pode ser avaliado de várias formas: pelo reconhecimento externo por suas contribuições, a ponto de ser classificada como um "cartão de visitas" do Brasil (como assinalamos no capítulo anterior), pelo montante financeiro em divisas que ajuda a trazer ao País através dos serviços prestados na área de comércio exterior, ou mesmo pelos prêmios que vem recebendo por suas contribuições à exportação, ao desenvolvimento do País e ao incremento à ecologia¹³⁵.

Assim, seu ex-presidente Hélio Smidt teve tranqüilidade de afirmar que a VARIG "vem cumprindo, com orgulho, seu maior compromisso"¹³⁶, o que, ilustrado por Hupsel¹³⁷, desta forma, se verifica:

"A empresa, pelas suas características, pelos serviços que presta, pelas suas finalidades, está intimamente ligada aos altos interesses nacionais. Ao ser fundada, já trazia no lema a decisão de servir ao Brasil, de servir à Pátria e com ela viver e enfrentar os bons e os maus momentos. E assim tem sido, a ponto de se tornar um dos mais sérios e mais notáveis empreendimentos brasileiros. Pode-se dizer, mesmo, que num plano mundial a VARIG é a mais importante realização nacional. Ela dá ao Brasil um conceito altamente significativo, projetando uma imagem muito expressiva da nossa capacidade realizadora, do nosso progresso e do nosso desenvolvimento. É a porta-bandeira da pátria nos céus do mundo."

O vínculo e o compromisso da VARIG (instituição) com o Brasil (comunidade) não pára, porém, neste aspecto, implicando, in-

¹³⁵ Por seqüência, verificar: VARIG é destaque na área externa. Correio Brasiliense, Brasília, 26 de setembro de 1989; VARIG recebe o prêmio da CACEX. Jornal do Brasil, 10 de setembro de 1989; ECOLOGIA dá prêmio à VARIG. Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, 20 de janeiro de 1991.

¹³⁶ Jornal do Brasil, 7 de maio de 1987.

¹³⁷ HUPSEL, Fernando. VARIG, sempre VARIG. Guia Aeronáutico, Rio de Janeiro, jan. (grifo nosso).

clusivo, em que a mesma já tenha feito algumas renúncias de teor comercial em nome do interesse maior pelo país. Tal fator fica claro na reportagem da Revista Senhor, quando, ao fazer referência à maior credibilidade obtida pela Empresa do que pelo próprio País em negócios com o exterior, o repórter questionava o Sr. Hélio Smidt sobre se "a VARIG não seria melhor que o Brasil", ao que ele respondeu:

"Não, não, de forma alguma. Ela não pode ser melhor que o Brasil porque é um produto brasileiro. Não temos essa pretensão. Somos uma empresa de peso, respeitável, que assume compromissos realmente muito grandes. Temos confiança em nós mesmos, mas achamos que a empresa pertence mais ao nosso país do que a nós mesmos. Por isso, não faremos nada que venha eventualmente trazer prejuízo ao País. Deixamos até de voar para certos países, apesar de termos acordos bilaterais."¹³⁸

4.5 – O Compromisso com o Cliente

Além do compromisso com a comunidade, a VARIG tem, no atendimento ao cliente, um de seus pilares da missão institucional. Tal elemento é difundido amplamente na Empresa através de folhetos, manuais, treinamentos e até da forma como o trabalho busca ser desenvolvido. Tal fator, igualmente, vem sendo reiteradamente repetido de presidente a presidente da instituição, reforçando e tornando uníssona a mensagem de comando.

Ao assumir a presidência da Empresa, em 1990, o Sr. Rubel Thonas assim se dirigiu aos funcionários:

¹³⁸ Reportagem realizada com o Sr. Hélio Smidt por DRUMMOND, op. cit. (grifos nossos).

"Nossa filosofia de trabalho, em linhas gerais, pode ser resumida em pouquíssimas palavras: a satisfação do usuário é a nossa meta; ele deve ser atendido com carinho e eficiência profissional capazes de conquistá-lo para sempre!"¹³⁹

Esta mensagem parecia, de certa forma, reconfirmar o pensamento de Ruben Berta, que, quando presidente, escreveu o texto "Sua excelência, o passageiro", dirigido aos funcionários, no qual afirmava que:

"SUA EXCELÊNCIA, O PASSAGEIRO

Um passageiro é alguma coisa além de um assento ocupado.

Um grupo de passageiros significa muito mais do que um bom aproveitamento.

O que são eles?

Antes de tudo são seres humanos, com diferentes personalidades e reações. Sorriem se estão satisfeitos. E, naturalmente, irritam-se quando maltratados. Voltarão a procurar-nos se ficarem satisfeitos. Do contrário, buscarão outros meios para viajar.

O passageiro é a personalidade mais importante da nossa empresa, quando nos procura no escritório, no aeroporto, quando nos telefona ou nos escreve.

O passageiro não depende de nós, nós dependemos dele.

O passageiro não significa interrupção em nossos afazeres. Ele é a própria justificativa, o principal objetivo de nosso trabalho.

Não fazemos nenhum favor em atendê-lo. Ele sim, presta um grande favor quando nos procura para servi-lo.

O passageiro não é a pessoa com quem devemos discutir ou impor nossos pontos de vista. Às vezes ganhamos a discussão e perdemos o passageiro.

¹³⁹ O USUÁRIO é a meta. Mensagem dirigida pelo Sr. Rubel Thomas aos funcionários da VARIG, através de Rosa dos Ventos. Informativo interno dos funcionários da VARIG, Cruzeiro, Rio Sul e Rede Tropical de Botéis. Ano XIX, n.100, 1990. p.2 (grifos nossos).

Um passageiro perdido é alguém pronto a nos prejudicar e muitos passageiros perdidos podem significar o fim da nossa companhia.

Cada passageiro, simpático ou não, é alguém que contribui diretamente para o nosso sucesso. Temos a obrigação de ser prestativos e corteses para com ele, em qualquer circunstância."¹⁴⁰

Ou mesmo lembrar a preocupação já manifestada pelo ex-presidente Hélio Smidt:

"(...) afinal, trabalho há 44 anos nesta Empresa com uma preocupação permanente na cabeça: fazer que nosso passageiro sintasse-se seguro, tranquilo e bem atendido."¹⁴¹

O cliente, assim, vem sendo continuamente enfatizado na VARIG. O próprio Manual de Treinamento direcionado aos funcionários que trabalham com o público apresenta esta mensagem da seguinte maneira:

"Nosso produto é a prestação de serviços. O nosso cliente é um ser humano como você e a sua satisfação depende de Você, que é a imagem viva da nossa organização. (...)

A forma de exteriorizarmos a satisfação em servi-lo é fazendo com que ele se sinta bem atendido e feliz com a Empresa, e à nossa porta o cliente deve receber o melhor atendimento que jamais experimentou e daí o permanente e crescente esforço em sermos cada vez melhores. (...)."¹⁴²

¹⁴⁰ Mensagem publicada em: Introdução à Empresa. Curso de Treinamento em tráfego e vendas, 1985. (grifos nossos).

¹⁴¹ PLAYBOY entrevista Hélio Smidt. Op. cit.

¹⁴² O CLIENTE é você. In: Introdução à Empresa. Op. cit., p.11 (grifo nosso).

E até mesmo nas propagandas dirigidas ao cliente esta missão vem sendo veiculada ao longo dos anos:

"Fazemos de seu vô conosco um acontecimento de gala, exatamente como você desejaria."¹⁴³ (vide anúncio)

Ou na série mais recente: "A VARIG prova porque coloca, acima de tudo, você!":

"A VARIG sempre acreditou que nunca se faz demais pelo passageiro, por mais que faça. (...).

Pois a VARIG presta serviços personalizados. E sabe que, para vencer, seus serviços precisam ser melhores que os outros, satisfazendo totalmente o passageiro."¹⁴⁴

Como podemos observar, não é de uma maneira simples que o atendimento vem sendo enfatizado. Quando se fala em prestar "o melhor atendimento que jamais experimentou", de forma a conquistar o cliente "para sempre"; quando se diz que "nunca se faz demais pelo passageiro, por mais que se faça", estamos falando em qualidade e, muito mais do que isto, em excelência na prestação de serviços. E esta excelência em serviços foi definida da seguinte maneira pelo Sr. Hélio Smidt, quando questionado sobre sua receita de atendimento ao usuário:

"Uma preocupação contínua, obsessiva até, com a busca da qualidade na prestação de serviços. Eu quero a perfeição. Talvez seja difícil de alcançá-la, mas eu não posso aceitar um objetivo menor."¹⁴⁵

¹⁴³ Mensagem publicitária constante no acervo do Museu da VARIG.

¹⁴⁴ A VARIG prova porque coloca, acima de tudo, você! Propagandas veiculadas na imprensa escrita do Brasil no período após o "Plano Collor de Estabilização Econômica", de abril a dezembro de 1990 (grifos nossos).

¹⁴⁵ PLAYBOY entrevista Hélio Smidt. Op. cit. (grifos nossos).

*Oferecemos todos os dias
um banquete de 120 talheres.*

*Reserve o seu lugar
na mesa Rio-New York.*



7 luxuosos vôos diretos por semana nos
jatos da Varig que fazem a linha Rio-New York.

Viajamos todos os dias, mas bem sabemos que para você isso não é uma coisa de todos os dias. Por isso mesmo é que lhe oferecemos o tratamento de um grande transatlântico, inclusive um banquete completo, com um variadíssimo cardápio de "gourmet", servido em grande estilo. Fazemos do seu vôo conosco um acontecimento de gala, exatamente como você desejaria. E consideramos a sua poltrona o lugar de honra, ocupado por um VIP, ou seja, um Passageiro Muito Importante. O requinte da VARIG, na luxuosa tradição dos grandes hotéis internacionais, faz de uma simples viagem um acontecimento memorável. Para reservar o seu lugar no vôo (ou mesa) RIO-NEW YORK, chame o seu agente de viagem ou uma de nossas agências.


VARIG *em todo o mundo
a maneira
mais elegante
de voar.*



ao que complementou da seguinte maneira:

"Vejo no trabalho duro, voltado para o senso da perfeição. Todos aprendemos, a partir do primeiro dia, que nossa estratégia de competitividade é a excelência dos serviços que oferecemos."¹⁴⁶

pois, de acordo com o atual presidente, Rubel Thomas:

"Sem qualidade não há sobrevivência."¹⁴⁷

A qualidade e a excelência, por sua vez, não podem ser alcançadas, assim, "de uma hora para a outra". Como vimos teoricamente, às instituições não basta ter uma missão, pois elas devem ser organizadas de tal forma a se constituírem na estruturação desta finalidade. Em termos concretos, é como nos citou o Sr. Hélio Smidt, em entrevista à Revista Playboy:

"Quando eu falo em perfeição, não estou pensando no Möet et Chandon servido aos nossos passageiros na classe premium, antes da decolagem, em taças de cristal imaculadamente limpas, à temperatura de 7 graus. Estou pensando em como cada um dos 28.000 passageiros diários da VARIG está sendo atendido no momento da reserva, em uma das nossas 170 lojas no Brasil e 142 no exterior."¹⁴⁸

E esta estruturação, portanto, se traduz não somente na vasta rede de lojas e escritórios, mas no estudo minucioso da opção de rotas e de horários do interesse do cliente, no complexo parque de manutenção que garante a segurança a bordo, na cozinha internacio-

¹⁴⁶ Ibid. (grifo nosso).

¹⁴⁷ EM BUSCA da excelência. Mensagem aos funcionários publicada em Rosa dos Ventos, ano XIX, n.101, 1990. p.2.

¹⁴⁸ PLAYBOY entrevista Hélio Smidt. Op. cit.

nal, em cada um dos 83 aviões da Empresa, como também na preocupação com a formação de seu quadro funcional¹⁴⁹.

A preocupação com o detalhe é uma constante. A cozinha internacional, por exemplo, que ocupa uma área de 17.800m², conta inclusive com um laboratório de microbiologia, no qual são rigorosamente examinadas amostras dos ingredientes que são adquiridos dos alimentos e bebidas que vão a bordo, e de todas as coisas que entram em contato com os mesmos, inspecionando os equipamentos, talheres e louças, o ambiente de uma maneira geral e até as pessoas que manuseiam os alimentos, tudo isto com vistas à garantia de servir ao cliente uma alimentação saudável e saborosa. Da mesma forma, os detalhes podem ser verificados até nos 12.000 guardanapos de linho que são embarcados diariamente, os quais são obsessivamente dobrados de forma a que o bordado da Rosa-dos-Ventos - símbolo da VARIG - fique sempre voltado para o passageiro.

Para satisfazer os passageiros, a VARIG foi a primeira companhia aérea a servir refeições quentes a bordo e chegou ao requinte de, em 1954, contratar o Barão Vön Stuch, então Diretor de alimentos do Vogue e do Copacabana Palace, para implementar sua política de serviço de bordo. Neste sentido, o serviço que atualmente oferece na primeira classe dos vôos internacionais "é comparável ao dos melhores restaurantes do mundo", servindo variedades "capazes de impressio-

¹⁴⁹ Informações obtidas em reuniões e contatos internos à Empresa, bem como em: DRUMMOND, Carlos. Op. cit.; DUARTE, Rosina. Op. cit.; RESTAURANTES do ar. Op. cit.; SMIDT, Ângela. Op. cit.; PASSOS, Ícaro Antônio. VARIG S/A. Administração de uma empresa aérea. Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas do Rio de Janeiro - Ipanema, 1988; BOA VIAGEM, bom apetite. Exame, 10/6/87, p.54-55; CALDAS, Maria. Tudo o que se come nos aviões vem do 'catering'. O Globo, Rio de Janeiro, 9/5/91. Obs.: As demais citações deste item referem-se a estas mesmas fontes, salvo referência em contrário.

nar os mais exigentes passageiros"¹⁵⁰. Citando somente algumas iguarias colocadas a bordo de um voo Rio-Paris, como ilustração, serve especialidades como o raríssimo caviar Beluge do Irã, seguido de terrines de fois-gras, canapés de frutas defumadas, terrines de lagosta, ris de veau com grãos de mostarda, morrilles à la creme (cogumelo), gratinado de brócolis, queijos como os Pouligny St. Pierre, Blesse Bleu e o St. Albray e o fricassée d' escargot. Tudo refogado a qualquer tipo de bebida.

Ainda na primeira classe, além das poltronas reclináveis que permitem que o cliente deite, tendo um sono tranquilo, nos aviões 747/400 por exemplo, coloca um vídeo exclusivo de cinco polegadas em cada poltrona para uso individual, possibilitando que o passageiro escolha em um dos três canais com seis horas de programação apresentadas sequencialmente, desde filmes clássicos até lançamentos e documentários¹⁵¹. Isto sem falar nos nécessaires de couro com utilidades e produtos de higiene pessoal – e que após viram souvenirs – feitos em tipos e modelos de bolsas diferentes para cada avião e destino, na atenção especial no embarque e desembarque e nos demais cuidados inerentes a essa fatia de mercado, que fizeram com que seu serviço de bordo já tenha sido classificado, há anos atrás, como melhor do mundo pelos padrões internacionais, bem como que este conceito ainda seja a opinião de muitos de seus assíduos frequentadores, como o colunista Ibraim Sued, por exemplo¹⁵².

¹⁵⁰ PASSOS, Ícaro. Op. cit.

¹⁵¹ FREITAS, Jorge. Cuidados da VARIG para conquistar a 1ª classe. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 25/11/92.

¹⁵² MOURONHA, Solange. Com a palavra, um 'expert' em Paris. *O Globo*, Rio de Janeiro, 16/03/1989.

Ao iniciar seus vôos para Hong Kong, a preocupação com o detalhe se evidenciou ao contratar especialmente para esta linha 19 comissários de bordo orientais - entre chineses, coreanos e japoneses - e oferecer um treinamento especial que lhes apresentasse noções de cultura chinesa e tailandesa, fornecendo informações sobre os hábitos e costumes daquelas regiões, de tal forma a que a tripulação estivesse apta a atender as necessidades específicas destes passageiros. "Em hipótese alguma deve-se tocar na cabeça de um tailandês, parte do corpo que consideram sagrada", assinala a assistente da direção de serviço de bordo, Dalva Martins, demonstrando a importância destes cuidados especiais¹⁵³.

Por isto tudo a VARIG vem procurando captar as necessidades dos clientes e suas expectativas ainda não satisfeitas para podê-los atender em plenitude. Foi assim desde o início, quando em 1935 o avião ainda era algo pouco conhecido e as pessoas tinham até medo de voar, que dirigiu então suas atenções e a sua publicidade para o esclarecimento destes temores, investigando quais os principais tópicos que preocupavam as pessoas e respondendo a cada um deles em seu clássico anúncio "Tens receios de voar?" (vide cópia, página seguinte). E tem continuado assim até os dias de hoje, quando na qualidade de instituição que é, sabe que as pessoas têm expectativas e anseios diferenciados e buscou estruturar-se de forma a atender a cada um de seus clientes de maneira distinta. Desta forma, em alguns aeroportos e dependendo do vôo, oferece:

¹⁵³ EMPRESA investe em busca de alta qualidade. Rosa dos Ventos, ano XXIX, n.114, 1993. p.20.

Tens receios de vôar?

Masta-os da tua mente, porque não são justificados. Lê com atenção o que raciocina e faz uma experiencia; serás, depois, como tantos outros, um amigo inseparavel da aviação!

A ATMOSFERA E' COMO UM OCEANO; sustenta o avião como o mar sustenta o navio. A velocidade faz o ar alcançar uma densidade igual a da agua. Para te convenceres deste facto, põe a mão fóra da janela e sentirás a engeitada da resistencia que existe. Essa resistencia, que sempre está presente, é uma garantia da segurança absoluta.

O TURBACO NO AR E' UMA LENDA. Como não existe na agua, não existe na atmosfera. Esta, nas proximidades do sólo, fica agitada em consequencia de correntes aereas verticheis, ascendentes ou descendentes, segundo o poder reflectivo da superficie terrestre em relação ao calor solar. Assim, quando se vôa sobre uma cidade, ha correntes verticais contrarias que se succedem rapidamente, segundo se encontrar o avião sobre praças arborisadas, que sugam o calor, ou telhados de casas, que o reflectem. Mesmo sobre uma rua ha duas correntes contrarias, sendo descendente a do lado da sombra e ascendente a do lado banhado pelo sól. O jogo do avião tambem pôde surgir em consequencia de fortes ventos; porém, num como noutro caso é completamente inofensivo.

A VELHICE NÃO IMPEDE A VIAGEM AEREA. Temos constantemente ouvido, que a altura prejudica o coração; entretanto, ninguem se priva de ir á serra, cujos lugares de veraneo geralmente estão localizados a maior altura do que a do vôo de avião.

NÃO EXISTE A VERTIGEM DA ALTURA. Não ha, do avião para a terra, um condutor do olhar, como succede num arranha-ceu. A terra, quanto mais alto se vôa, mais se assemelha a um mapa geografico, duma beleza incomparavel. Ninguem sente sensação de altura.

NÃO E' O MOTOR PROPRIAMENTE QUE SUSTENTA O AVIÃO NO ESPAÇO; sua lução consiste em dar velocidade ao corpo e ás azas, promovendo a formação de um vacuo na parte superior destas, que mantem sugado o avião. Passa, por exemplo, um pedaço de madeira rapidamente pela agua e observa o vasio na cauda; é o que se dá com as azas no ar. O avião não cairá se falliar o motor. Nesta hipotese, rarissima na pratica, a velocidade de tracção do mesmo será substituida pela velocidade de declinio, dando tempo suficiente para que o piloto procure dentro de uma area de 1 : 10 (1 metro de altura por 10 de distancia) o campo de emergencia adequado. O avião não cairá em planador. As peças de um avião são construidas de tal modo a suportarem, geralmente, pressão ou sobrecarga 7 vezes superior á normal. E' este o **COEFICIENTE DE SEGURANCA** que exigem os órgãos controladores, das fabricas donde procedem nossos aviões. — Significa isto que, precisando uma aza suportar o peso normal de 3 toneladas, é ella construida para 21 toneladas, sem que tal enorme sobrecarga ofenda ou deforme seus componentes vitaes.

NENHUM PERIGO OFERECEM AS TEMPESTADES AOS AVIÕES, porque a velocidade destes é sempre 2 ou 3 vezes maior do que a de deslocamento daquelas. Tem o piloto, assim, sempre tempo suficiente para contorna-las e procurar rumo ou refugio adequados.

MESMO EM AREA LIMITADISSIMA, uma clareira de mato ou roça de colono, consegue o piloto habil descer sem ofensa fisica aos passageiros, porém sacrificando o material. A aviação, desempenhada com material e pessoal aptos, não está rodeada da decima parte dos perigos que supõem os leigos. Os nossos comandantes são profissionais ha mais de 17 anos, e, exercendo a aviação diariamente, em quaesquer circunstancias e tempo, percorrendo centenas de milhares de quilometros, ai estão, sem nunca se terem siquer ferido. **QUE GARANTIAS MAIORES PODES EXIGIR?**

S. A. Empresa de Viação Aerea Rio Grandense

“ V A R I G ”

Matriz em  A primeira fundada no Brasil e que mantem, desde a sua constituição, trafego aereo COM 100 o/o DE SEGURANCA

PORTO ALEGRE

- para os bebês oferece alimentação dirigida, molsés, bibeiros e kit de entretenimento (desde que a reserva seja feita antecipadamente), bem como locais para trocas de fraldas nos toaletes de determinados aviões;

- para as pessoas que requerem atendimento mais cuidadoso, como idosos, gestantes e incapacitados fisicamente, está implantando salas exclusivas nos principais aeroportos, além de oferecer o atendimento de recepcionistas especiais;

- para as pessoas em geral, diferenciando-se entre si em gostos, crenças e necessidades, oferece refeições dirigidas: muçulmanas, hindus, mórmons, japonesas, judaicas, chinesas, coreanas, macrobióticas, vegetarianas, para dietas e diabéticos, desde que solicitados antecipadamente, no ato da reserva;

- na maioria dos vôos nacionais e internacionais, oferece a possibilidade de reserva antecipada de assento, quando de compra da passagem, e ainda um serviço de check-in à distância para vôos internacionais: passageiros que embarquem, por exemplo, em Porto Alegre com destino a Miami, já são automaticamente despachados em seus bilhetes e bagagens para o destino final, restando somente nos locais de conexão (Rio de Janeiro, São Paulo, Recife) a apresentação do passaporte à Polícia Federal¹⁵⁴.

¹⁵⁴ Dados obtidos no Manual de Serviço de Bordo, veiculados na série de propagandas "A VARIG prova porque coloca, acima de tudo, você", op. cit., bem como em: CYFRÃO, Rita. Bebê a bordo - todo o conforto. O Globo, Rio de Janeiro, 22/9/1988; SAMPAIO, Marília. Criança a bordo. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 28/9/1988.

Outra maneira de buscar a estruturação institucional desta finalidade é a forma como procura implementar seu treinamento, oferecendo cerca de 900 tipos diferentes de cursos por ano. Seus primeiros comissários de bordo foram treinados na Suíça e atualmente a Empresa conta com dois Centros de Treinamento de Comissários, os quais reproduzem internamente a realidade de um avião, permitindo o exercício simulado de situações de atendimento a bordo. Os comissários passam por um processo intensivo de treinamento durante os três primeiros meses que ingressam na Empresa (quando têm aulas que vão desde etiqueta até sobrevivência e primeiros socorros) e passam por um novo treinamento a cada vez que mudam de equipamento (tipo de avião) que irão trabalhar. A ênfase no atendimento é tal que até os pilotos recebem noções de contato com o público nos cursos de Gerência de Cabine de Comando.

Para os funcionários de terra (que não trabalham em vôos) a preocupação não é diferente. Em 1990 foram ministradas 103 turmas do curso "Atenda bem o cliente", e em 1991 foram previstas 111, cada uma com média de 12 a 14 alunos por turma¹⁵⁵. Além dos cursos específicos de atendimento, os funcionários que contatam com público recebem, também, treinamentos específicos referentes às suas atividades operacionais, tais como os de emissão de passagem, técnicas de reserva, etc.

Nos treinamentos de tais funcionários, a missão fica bem clara através de algumas mensagens publicadas nos manuais que lhes são distribuídos. São exemplos destas mensagens:

¹⁵⁵ Dados fornecidos pela Gerência de Desenvolvimento de Pessoal da VARIG S/A.

"Todos os passageiros/clientes deverão ser tratados pelo nome. Isto é personalizar um atendimento.

Nós estamos sendo pagos pela Empresa, não só para atender bem os passageiros/clientes. Mais do que isto, estamos sendo pagos para atender melhor do que qualquer outra Empresa e sem prejuízo das nossas tarefas internas.

Isto passa a ser tão essencial quanto essencial é ter uma passagem na mão para entrar no avião."¹⁵⁶

e ainda:

"O cliente é merecedor da nossa atenção porque demonstra sua preferência quando nos procura (...).

O retorno do cliente depende do seu atendimento.

Você é a imagem viva da nossa organização."¹⁵⁷

Logo, vemos de uma maneira bem explícita a concretização dos apontamentos de Selznick¹⁵⁸ no que se refere à transmissão de valores e da missão, pois os mesmos são difundidos até o nível em que o funcionário venha a se sentir e agir como a imagem viva da organização, tendo incorporado e assumido tais valores como sendo os seus próprios objetivos pessoais.

E, por fim, a preocupação com o cliente fica concretizada, também, em um canal criado para estabelecer o contato direto com o mesmo e buscar satisfazer às suas necessidades: a Assessoria de Re-

¹⁵⁶ Extraído de: DOGMAS. Introdução à Empresa. Op. cit. (grifos nossos).

¹⁵⁷ Extraído de: NÓS SOMOS a imagem viva da Empresa. Diretoria de Tráfego e Vendas - Nacional Assessoria de Pessoal e Treinamento, 1985 (grifos nossos).

¹⁵⁸ Op. cit.

lações com Clientes¹⁵⁹. É como diz a propaganda da Empresa, enfatizando a importância de o cliente ter voz ativa:

"E, se apesar de tudo o que melhoramos, você chegou ao fim de uma viagem com algum tipo de ressalva em relação à VARIG, por favor, escreva-nos (...).

Sua palavra vai ajudar-nos a chegar mais perto da perfeição, que é o objetivo de nosso trabalho. E a razão de sua preferência. (...)."160 (vide anúncio)

Pois, como afirmava o Sr. Hélio Smidt, a "diferença está no detalhe"¹⁶¹, lembrando que:

"O consumidor sabe escolher. Ele quer sempre um produto ou um serviço confiável, de qualidade. É a qualidade daquilo que se oferece que conquista o consumidor."¹⁶²

4.6 – A Preocupação com o Funcionário/ Trabalho: a Ênfase no Ser Humano

A terceira ênfase da finalidade organizacional, mas não menos importante, é a valorização do trabalho e a preocupação com o funcionário.

Sobre a importância do trabalho, assim postulam os Princípios que Governam o Empreendimento:

¹⁵⁹ CIAS. AÉREAS têm serviço de atendimento ao cliente. Turispress, Rio de Janeiro, n.100, jan. 1991; SAMPAIO, Marília. Queixas e sugestões a bordo. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 11/1/1989; RELAÇÕES com o cliente. Rosa dos Ventos, ano XIX, n.101, 1991. p.6.

¹⁶⁰ Veiculado na série de propagandas: A VARIG prova porque coloca, acima de tudo, você! Op. cit. (grifo nosso).

¹⁶¹ PLAYBOY entrevista Hélio Smidt. Op. cit. (grifo nosso).

¹⁶² Entrevista dada ao Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, 9/5/87 (grifo nosso).

A VARIG PROVA PORQUE COLOCA "ACIMA DE TUDO, VOCÊ"



Roberto Frustino - Agência Folha

No Brasil Novo, a palavra franca da Varig de sempre.

Foram tempos de aviões lotados, estes últimos anos. Mas, também, de telefones sempre ocupados, balcões cheios, aeroportos congestionados, mercado lesordenado pela inflação.

Nós passamos esta correria da superdemanda tratando de manter o padrão do nosso atendimento e dos nossos serviços, retraindo pessoal, adaptando-o ao ritmo frenético do mercado.

Mas mesmo assim queixas aconteceram, pequenas faltas - coisas inaceitáveis para nós, por menores que sejam.

Com a queda vertical do movimento de passageiros, porém, a Varig aproveitou o tempo para corrigir as falhas, ainda que elas tenham sido provenientes, na maioria dos casos, da excessiva aglomeração de pessoas.

A Varig, contudo, aceitou sua quota de responsabilidade nos erros que aconteceram. E, a partir daí, melhorou ainda mais.

Novas aeronaves adquiridas. Aprimoramento do atendimento a bordo e em terra e, em decorrência, melhores serviços.

Por exemplo, a expansão do sistema computadorizado vem já agora tornando mais ágeis o

check-in, o atendimento a passageiros em conexões, as reservas.

E tornou possível que, na grande maioria dos vôos, ao reservar seu lugar, você possa escolher antecipadamente seu assento.

Aumentando seu conforto e seu prazer de voar.

E se, apesar de tudo que melhoramos, você chegou ao fim de uma viagem com algum tipo de ressalva em relação à Varig, por menor que seja, por favor escreva-nos: Assessoria de Relações com Clientes - Avenida Almirante Sílvio de Noronha, 365, bloco B, sala 381 - Rio de Janeiro/RJ, CEP: 20021 ou Praça Comandante Lineu Gomes s/n - São Paulo/SP, CEP: 04695.

Sua palavra vai ajudar-nos a chegar mais perto da perfeição, que é o objetivo do nosso trabalho. E a razão de sua preferência.



VARIG
ACIMA DE TUDO, VOCÊ.

"No campo econômico adota a filosofia de que o trabalho é uma obrigação social. Quem quiser obter melhor casa, roupa e comida, terá de trabalhar para conquistá-las. É essa (...) também, uma substância do progresso material de qualquer país, porque só o indivíduo diligente conquista para seu povo a liberdade e a vida (...)." ¹⁶³

Os próprios presidentes da companhia ¹⁶⁴ por diversas vezes e em diversas ocasiões citaram a expressão aqui lembrada pelo Sr. Rubel Thomas, de que:

"(...) O maior patrimônio da Companhia é a sua força de trabalho, na qual está sempre investindo (...)." ¹⁶⁵

ou mesmo a visão, aqui manifestada pelo Sr. Hélio Smidt, de que:

"Para ser uma das maiores companhias aéreas do mundo a VARIG escolheu o caminho mais fácil: o trabalho." ¹⁶⁶

e que:

"(...) (se hoje) é reconhecidamente uma das principais empresas aéreas do mundo (...) este é o resultado da dedicação de cerca de 20 mil brasileiros: os funcionários da VARIG." ¹⁶⁷

ou ainda a de que:

"Somos uma Empresa que sempre cresceu muito mais com trabalho do que com capital (...)." ¹⁶⁸

¹⁶³ PRINCÍPIOS que Governam o Empreendimento. Op. cit. (grifo nosso) (vide Anexo I).

¹⁶⁴ Vide documentos internos da Empresa.

¹⁶⁵ Rubel Thomas: NÍTIDA compreensão dos problemas da companhia. Revista Brasileira de Direito Aeroespacial, Rio de Janeiro, n.50, 1990 (grifo nosso).

¹⁶⁶ Citado em mensagem publicitária da VARIG relativa à comemoração de seus 60 anos. Ícaro.

Op. cit. (grifo nosso).

¹⁶⁷ Ibid. (grifo nosso).

¹⁶⁸ PLAYBOY entrevista Hélio Smidt. Op. cit. (grifo nosso).

**Este ano vamos comemorar
o nosso 50º aniversário...
quando tivermos tempo.**

O 50º aniversário de uma empresa deve ser comemorado. Especialmente quando a empresa tem orgulho de sua herança, como é o caso da Varig; uma herança de serviços não apenas para os seus passageiros – mas também para o seu País, os seus funcionários e a comunidade da aviação comercial mundial.

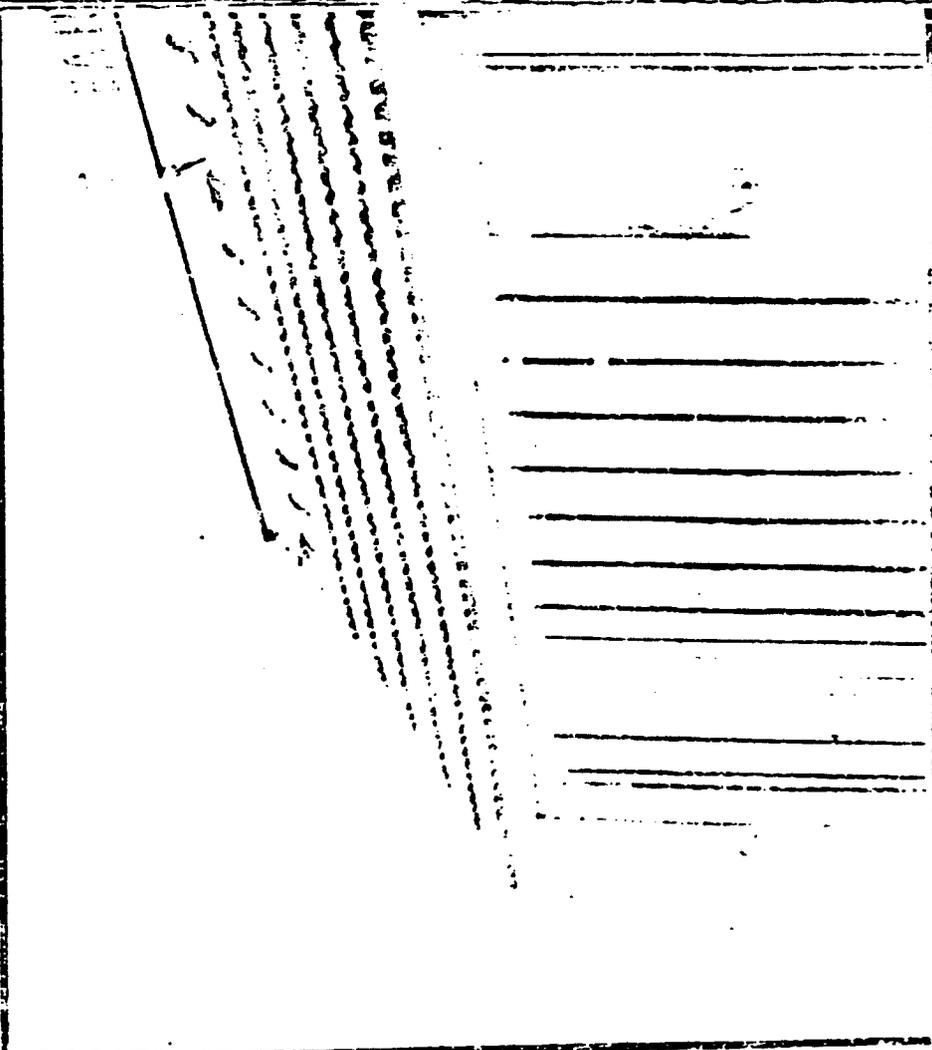
Mas ser fiel a tal herança é um trabalho de tempo integral, e talvez não tenhamos tanto tempo para dedicar à nossa cerimônia como seria de nosso desejo. Assim sendo, acenaremos com nossas asas numa saudação de respeito e orgulho aos 50 anos passados... e depois continuaremos voando em direção ao horizonte.

1927-1977

VARIG

Cinquenta anos bem voados

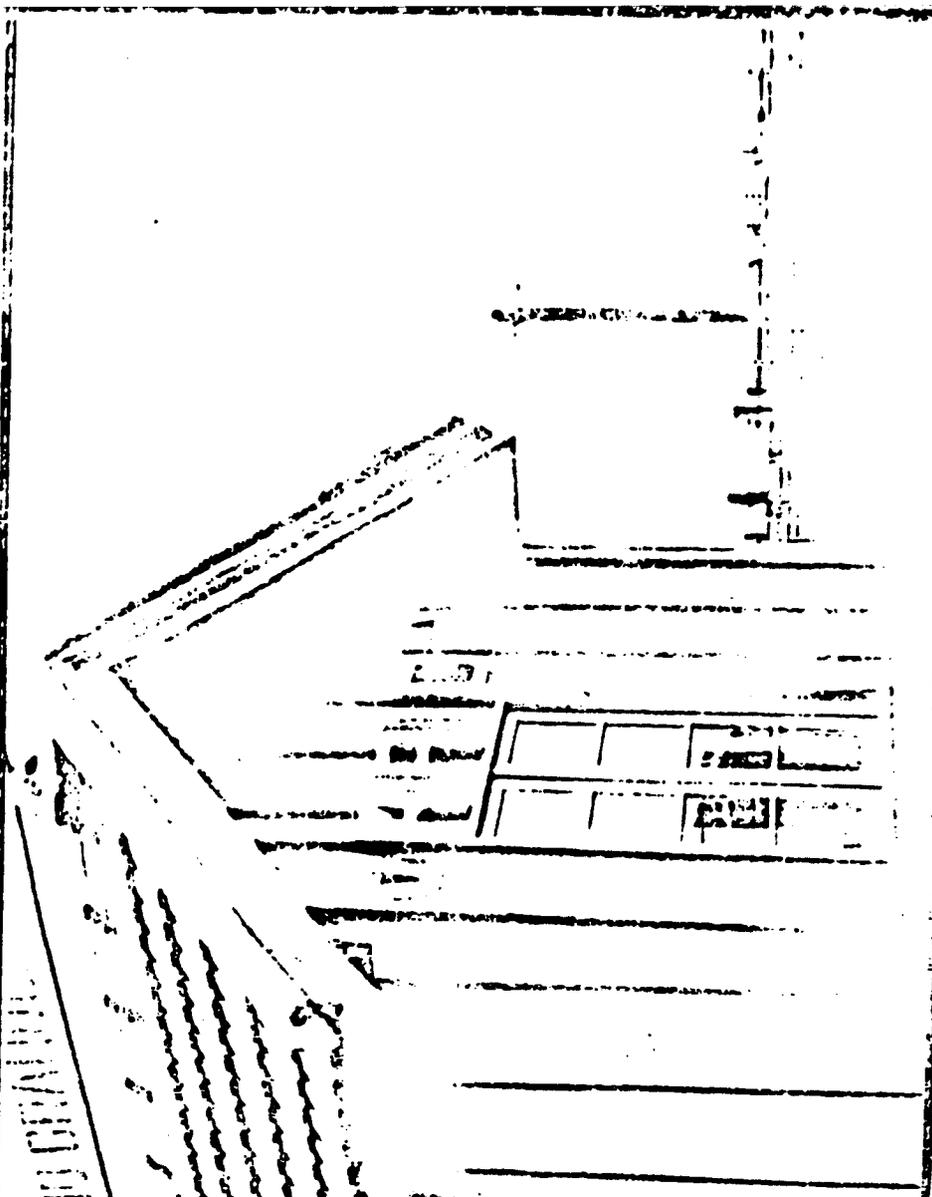
Para ser uma das maiores companhias aéreas do mundo, a Varig escolheu o caminho mais fácil: o trabalho.



A Varig foi fundada em 7 de março de 1927, na capital carioca, a aviação comercial brasileira. Sua sede e Fundação está registrada na página 1 do livro "O Brasil do Amanhã" publicado no Rio de Janeiro em 1964. A Varig possui uma reserva de capital aberta, totalizando 500 milhões de reais, o que lhe dá a possibilidade de ampliar seu empreendimento e alcançar seu objetivo.

A Varig nasceu empresa de capital aberto
 Assim, desde o início, como em todas as empresas, não houve privilégios. Desde a determinação dos dirigentes, a administração das atividades, a elaboração dos planos, a execução, a avaliação e o controle, tudo foi feito de forma democrática e transparente, permitindo a participação de todos os interessados.

mundo,



presidente Ruben Berta, foi criada a Fundação dos Funcionários da Varig e a Varig passou a ser uma empresa de capital aberto, com a participação de todos os interessados.

Após mais de 40 anos de existência, a Fundação dos Funcionários da Varig, em 1971, foi transformada em uma empresa de capital aberto, com a participação de todos os interessados. E a essa Fundação que mantêm o controle administrativo da Varig. Como ela é formada e administrada pelos funcionários da Varig, foi se que a Varig pertence aos seus próprios funcionários.

Varig - a brasileira de destaque
 Linea A Varig é a mais moderna e segura das companhias aéreas do mundo. Das 175 aeronaves, pertencentes à IATA - International Air Transport Association, a Varig situa-se entre as 20 maiores. Este é o resultado da liderança da Varig na aviação de passageiros. (A linha aérea da Varig)

Logo, vemos que a menção ao trabalho árduo, dedicado, com vistas a um objetivo maior, faz parte da maneira como a VARIG vem conduzindo sua missão e estruturando o seu empreendimento.

Ao assumir a presidência, assim o Sr. Rubel Thomas dirigiu-se aos funcionários da Empresa, exortando-os ao trabalho:

"Cada qual, na execução de suas tarefas específicas, deve atuar com garra, competência e profissionalismo, sem esquecer a indispensável disciplina, que se manifesta pelo cumprimento das normas instituídas e das determinações superiores. Mas entendo que a disciplina não exclui a inteligência, não é incompatível com a criatividade nem antagônica com a personalidade. Que cada um siga seu próprio estilo, harmonizando-o com a filosofia estabelecida."¹⁶⁹

ao que concluiu afirmando que:

"Minha palavra de ordem para todos os companheiros é: trabalho, eficiência, profissionalismo, dedicação e confiança no futuro."¹⁷⁰

Esta menção ao trabalho, por sua vez, não é dissociada do reconhecimento aos responsáveis por este trabalho: os seres humanos. Assim, o investimento no ser humano e a preocupação com a sua condição pessoal também faz parte desta missão da Companhia, traduzindo-se no binômio indivisível trabalho/colaborador.

¹⁶⁹ O USUÁRIO é a meta. Rosa dos Ventos, ano XIX, n.100, 1990. p.2.

¹⁷⁰ Ibid.

A preocupação com o ser humano foi prevista da seguinte forma nos Princípios que Governam o Empreendimento:

"Internamente esforçar-se-á por criar uma organização humana, na qual cada um possa aplicar, da melhor maneira possível, os seus talentos. A todos procurará prover de igualdade de oportunidades e os mais altos postos hierárquicos da Companhia poderão ser ocupados por qualquer um. Capacidade, eficiência e lealdade serão as únicas medidas adotadas na seleção.

Através da Fundação Ruben Berta, procurará dar aos funcionários e suas famílias a estabilidade social, assim como amparo nas horas difíceis, na velhice e viuvez."¹⁷¹

Para que esta missão pudesse ser traduzida na própria estrutura institucional, a Fundação Ruben Berta (FRB) e a VARIG oferecem aos funcionários e a seus dependentes uma vasta rede de benefícios e vantagens diretas e indiretas¹⁷², as quais variam de acordo com o tempo de trabalho na Empresa que tiver cada um.

¹⁷¹ PRINCÍPIOS que Governam o Empreendimento. Op. cit. (grifo nosso) (vide Anexo I).

¹⁷² Tratam-se de benefícios ou de vantagens oferecidas tanto pela VARIG e FRB, como pelas empresas pertencentes ao Grupo VARIG, para os funcionários da Empresa. Os dados estão contidos em: MANUAL de Introdução à Empresa. VARIG/Cruzeiro, 1990; exemplares internos da Diretoria de Recursos Humanos e Treinamento e da FRB; VALORIZANDO o homem e a sua participação na Empresa - Fundação Ruben Berta: 1945/1985. Folheto comemorativo aos 40 anos da FRB; ESTATUTOS do Instituto AERUS de Seguridade Social.

QUADRO Nº 5

Benefícios, Vantagens e Auxílios

• ao ingressar na VARIG: assistência médico-odontológica na própria empresa, exames médico-laboratoriais e utilização de refeições subsidiadas nos restaurantes da Companhia; freqüentar as áreas de lazer e esportes que existem em Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Salvador e que estão em projeto para Brasília, Recife e Fortaleza;

• com 6 meses de Empresa: comprar ranchos com descontos em folha de despesas equivalentes até a quantia de 40% de seu salário nas redes de supermercados conveniados; desconto em folha das despesas efetuadas nas farmácias conveniadas; desconto de 50% nos medicamentos receitados pelo serviço médico da Empresa e, dependendo de seu salário, recebimento de um rancho-padrão que inclui 11 gêneros alimentícios de primeira necessidade;

• com 1 ano de Empresa: auxílio na aquisição de aparelhos reabilitantes e corretivos, bem como nos tratamentos médico-reabilitantes que seus dependentes menores necessitem; auxílio médico-hospitalar nas internações de emergência e adiantamento médico-hospitalar para despesas em hospitais particulares, descontados em folha em 6 meses; para casos de necessidade comprovada de saúde, poderá encaminhar um pedido à Comissão de Auxílios, que analisará isoladamente cada situação, determinando o tipo de apoio a ser dado;

• com 3 anos de Empresa: direito a empréstimos em consignação, mediante convênio com a Caixa Econômica Federal, com descontos em folha de pagamento de até 12 meses; obter fiança da Empresa para aluguéis residenciais ou mesmo financiamentos diversos, tais como para prótese dentária, para seguros de veículos ou para o programa de férias nos hotéis da Rede Tropical (abatidos em até 6 vezes sobre uma diária já oferecida com descontos); casos de emergência poderão ser avaliados pela Comissão de Empréstimos, que dará um encaminhamento compatível;

• através da Rede Tropical de Hotéis, independente do tempo de Empresa, poderá contar com 50% de desconto nas diárias de hotel e ainda com tarifas reduzidas para excursões e traslados organizados pela Cia. Tropical de Turismo;

• sem carência de tempo de serviço, poderá obter descontos em muitas das principais redes de hotéis do mundo, as quais, por convênio com a Empresa, oferecem de 10 a 30% de desconto, com uma taxa média de diárias que fica em torno de US\$ 75,00 a US\$ 150,00;

• através da Interlocadora, sem prazo de carência, poderá obter descontos médios de 30% nas diárias de locação de automóveis nos principais Estados do Brasil;

• através do Instituto AERUS¹⁷³ de Seguridade Social, assistência financeira (empréstimos simples com juros subsidiados, bem como destinados à saúde, educação, núpcias e emergência) e atendimento com descontos junto a médicos, dentistas, lojas e demais locais conveniados;

• ainda pelo AERUS, suplementação da aposentadoria paga pela Previdência Social, com proventos equivalentes àqueles que receberia se continuasse na ativa;

• através da VARIG, concessões de passagens aéreas ou facilidades na aquisição das mesmas, a saber: poderá adquirir passagens nacionais e internacionais (para si, dependentes, pais, sogros e irmãos menores), com financiamento de até 10 vezes sem juros, podendo ter até 3 carnês simultâneos; proporcionalmente ao tempo de serviço, poderá receber concessão de passagens que variam de: a) uma passagem por ano com desconto de 90% (se internacional) ou 85% (se nacional) para o funcionário e cada um de seus dependentes diretos, quando tiver completado um ano de serviço; até b) quatro passagens por ano para si e familiares, tanto nacionais como internacionais, sendo as primeiras das quatro isentas de taxas de pagamento, e as demais submetidas a uma tabela de descontos progressivos, para aqueles que tiverem 20 ou mais anos de trabalho na Empresa; a partir de 3 anos de empresa, poderá ter descontos nos bilhetes aéreos de outras companhias internacionais para os trechos não cobertos pelas linhas operadas pela VARIG.

¹⁷³ O Instituto AERUS é uma entidade que suplementa a aposentadoria e que beneficia não somente os funcionários da VARIG mas de diversas companhias privadas voltadas para a aviação, tais como a Transbrasil e a Aeromot.

Para exemplificar um pouco mais o alcance desta missão incrustada na estrutura da empresa, as proposições de Selznick e de seus seguidores ficam mais claras quando avaliadas em números¹⁷⁴, como vemos nos que se referem ao exercício de 1991, conforme quadro a seguir.

QUADRO Nº 6

O Apoio ao Funcionário, em Números - 1991

NATUREZA	QUADRO DE PESSOAL	NÚMERO DE ATIVIDADES
Atendimento de saúde e assistencial	119 médicos, 24 dentistas, 51 paramédicos, 12 assistentes sociais, 62 administrativos Total: 268	299.249 - consultas médicas 40.689 - consultas odontológicas 96.770 - atendimentos do Serviço Social 126.731 - exames por convênio
Alimentação	210 funcionários	3.788.699 refeições servidas
Cultura, lazer e desportos	64 funcionários (coordenadores de eventos, etc.)	68 atividades sociais 25 viagens coletivas mais de 200 eventos público de 82.900 participantes
Treinamento	181 diretamente envolvidos 250 instrutores eventuais	26.723 treinandos (média de 1,01 treinamento por funcionário) investimento de US\$ 8.000.000,00

¹⁷⁴ Dados contidos em: RELATÓRIO Anual da FFB referente ao exercício de 1991; RELATÓRIO da Superintendência de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal; PESQUISA Ecyher sobre Recursos Humanos.

Salienta-se que estes números, além de expressivos, têm se mantido em uma constante ao longo dos anos, denotando um real investimento no corpo funcional. Em termos de treinamento, por exemplo, no ano anterior (1990) a VARIG teve mais de 27.000 participantes em seus cursos, com novamente uma média de 1,02 treinamentos por funcionário, o que equivale dizer que ela tem praticamente reciclado todo o seu pessoal a cada ano (ainda que, sendo média, alguns possam ter feito mais cursos e outros não ter participado), com um investimento de US\$ 18.000.000,00 (dezoito milhões de dólares) em qualificação profissional¹⁷⁵.

Cabe aqui ressaltar que enquanto muitos dos benefícios citados são oferecidos também hoje em outras grandes empresas e até alguns estão previstos na legislação, na VARIG eles vêm de longa data, tendo sido implantados, em sua maioria, na década de 1950¹⁷⁶ e tendo seu modelo copiado e analisado por representantes de muitas companhias no Brasil e no exterior¹⁷⁷.

Por isto a preocupação com o funcionário não é um modismo nem uma imposição legal, mas um valor genuíno que se tornou tão forte a ponto de se traduzir em missão da Empresa e, por isto também é que vem se manifestando ao longo dos anos, de diferentes formas, através de grandes e pequenos gestos, que vão desde a busca da

¹⁷⁵ RELATÓRIO da Superintendência de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal relativo a 1990.

¹⁷⁶ GONÇALVES, Jussara Maria. Ruben Berta: a experiência de socialização através de uma Fundação de Funcionários. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Porto Alegre: PUC-RS, 1987. 252p. Obs.: A autora faz uma extensa análise histórica da Fundação Ruben Berta e dos benefícios oferecidos pela mesma ao longo dos anos.

¹⁷⁷ BERTA, Rubem. Discurso sobre a razão da criação da Fundação dos Funcionários da VARIG e as doutrinas filsoóficas que constituem a sua base. Elaborado para ser proferido em 1º de janeiro de 1967, porém não lido devido à morte de seu anterior, anterior a esta data.

qualificação profissional, com a criação da primeira área de ensino na empresa em 1937¹⁷⁸, a estruturação de supermercados internos¹⁷⁹ - que de 1946 até 1975 vendiam mantimentos a preços subsidiados e posteriormente com desconto em folha -, a formação de um Serviço de Assistência Familiar (SAF)¹⁸⁰ em 1954 - que buscava auxiliar os mais desfavorecidos em roupas, mantimentos, etc. -, até a importante e pioneira iniciativa da construção da Vila VARIG, em 1958¹⁸¹.

Apesar de já naquele período haver a Caixa de Empréstimos - com financiamentos sem juros, levando-se em conta apenas o caixa da empresa e o conceito do funcionário para concedê-los - através da qual, até 1953, 800 dos 2.000 funcionários da VARIG já terem resolvido o problema de sua moradia, esta ainda continuava sendo a principal necessidade do quadro de funcionários. Assim sendo, foi elaborado um plano para sanar em definitivo esta problemática, o qual foi subdividido em 3 distintas partes: a) auxílio à construção, mediante empreitada supervisionada pela engenharia da empresa, de casas em terrenos que já eram de propriedade de funcionários, que até 1959 viabilizou 51 residências; b) financiamento de casas já construídas, que neste período propiciou a compra de 94 moradias; e, por fim, c) a compra de um terreno de 65ha em Porto Alegre, no qual foram er-

¹⁷⁸ CARAVAJAL, Waltreson. Formação de Recursos Humanos na Aviação Civil Brasileira. Conferência Nacional de Aviação Comercial, Rio de Janeiro, 1985.

¹⁷⁹ Os supermercados iniciaram primeiramente em Porto Alegre e após no Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador. Em 1975 foram substituídos por convênios com supermercados da rede privada.

¹⁸⁰ O SAF foi criado a partir de um encontro de esposas de funcionários da VARIG e era baseado em visitas às famílias mais necessitadas, com atividades assistenciais às mesmas. Atualmente é coordenado pela FRB e as atividades assistenciais são avaliadas pelas assistentes sociais, ficando ao SAF a realização de cursos profissionalizantes, como de cabeleireiros, corte e costura, etc. Para maiores detalhes, verificar GONÇALVES, op. cit.

¹⁸¹ GONÇALVES. Ibid., p.104-117.

guidas 95 casas, além de uma granja com árvores frutíferas, verduras e criação de suínos e de aves, área denominada como Vila VARIG. Desta forma, em 2 anos foram atendidas 240 famílias, tendo somente sido interrompido este programa dada a maior crise pela qual passou a aviação brasileira, no ano de 1961 (vide planta e foto das moradias, a seguir).

A maior prova, porém, da encarnação institucional da finalidade não se verifica apenas nos benefícios e vantagens, nos discursos de seus dirigentes e nos fatos isolados, mas na maneira peculiar como estruturou o seu controle acionário, que desde 1945 passou a ficar nas mãos dos próprios funcionários, através da criação de uma fundação, a então Fundação dos Funcionários da VARIG, hoje Fundação Ruben Berta (FRB). Isto determinou os rumos, o envolvimento, o sucesso e a personalidade da Empresa, como exemplificou Hélio Smidt:

"(...) o que mais marcou a personalidade desta empresa, é que este homem, o Ruben Berta, exatamente neste ano de 1945, acabou por realizar uma idéia que ele já vinha alimentando há algum tempo, que foi a de fazer da VARIG uma Fundação para seus funcionários. Isso ele conseguiu, também, graças ao desprendimento de acionistas e do próprio governo, que era um dos maiores acionistas na ocasião, fazendo com que eles desistissem do direito da subscrição de aumento de capital. Desistindo dos aumentos de subscrição, esse aumento de capital ficava em poder da Fundação dos Funcionários, que também, é evidente, tratava de concorrer com a sua participação. Através desse processo é que ele criou então a Fundação dos Funcionários da VARIG. E a empresa, através desse órgão, passou a pertencer aos seus próprios funcionários."¹⁸²

¹⁸² SMIDT, Hélio. Os vãos da VARIG. Senhor, São Paulo, 7/7/1985, p.5 (grifos nossos).



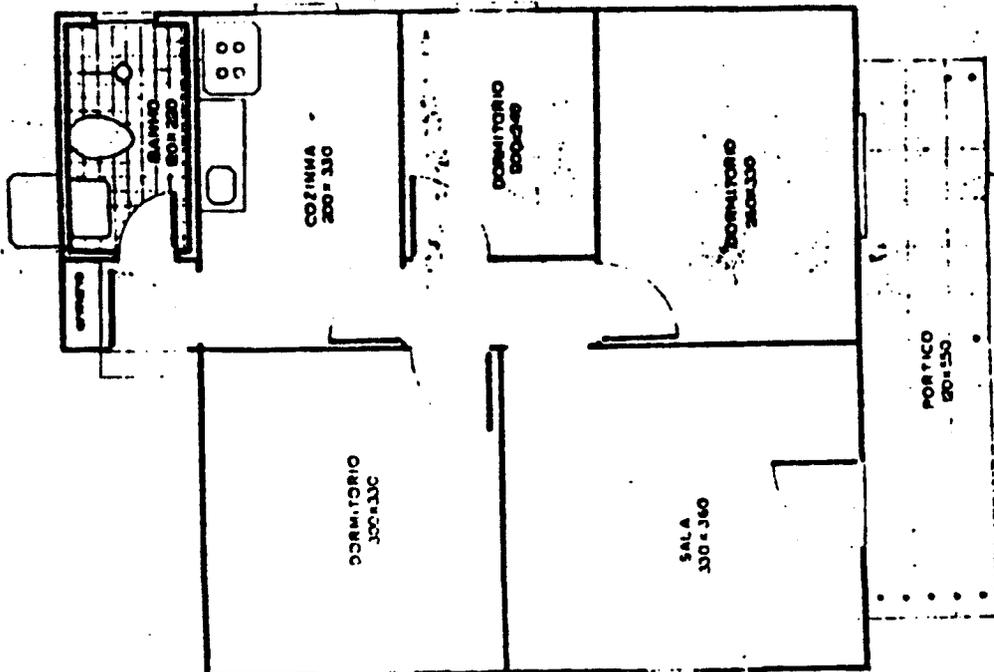
VILA "VARIG" PARA OPERÁRIOS
PÔRTO ALEGRE

V A R I G S A

residência tipo C

área construída : 54,78 m²

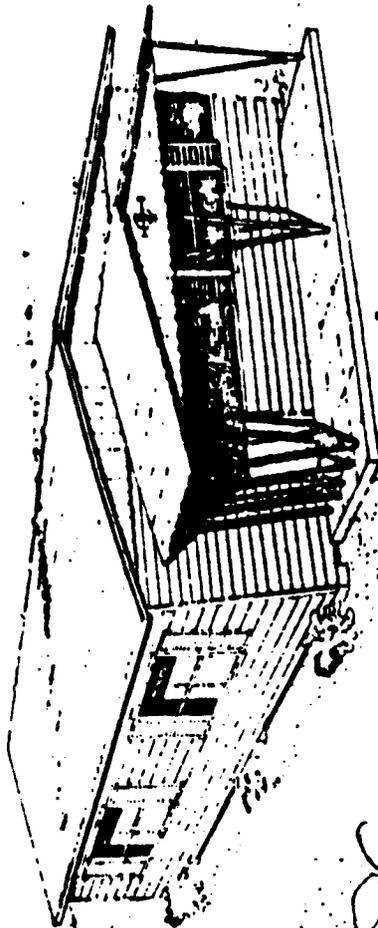
330



980

planta

150



O valor humano ficou desta forma assegurado e garantido na própria essência da Empresa, que mostrou reconhecer os frutos do trabalho, passando os resultados, de uma maneira peculiar, a quem os produziu. Ao propor a criação desta Fundação, tal reconhecimento assim foi justificado por Ruben Berta:

"Se bem meditarmos sobre os resultados de dezoito anos de vida da VARIG, eles devem ser, sem dúvida, gratos aos corações de nossos acionistas. A mola-mestra destes resultados foi o constante apoio que recebemos das autoridades de nosso país e do público em geral, premiando nossos empenhos com sua amizade e amparo. Há, entretanto, outro fator que foi dos mais preponderantes e que não deve passar esquecido. Impossíveis teriam sido esses juro compensadores, sem um sacrifício constante de todo o pessoal que serve à companhia. O dinheiro nada teria feito sem o seu trabalho multiplicador. (...) Esse pessoal merece mais do que lhes temos dado e estamos dando. Merece, pelo menos, um amparo bem mais completo do que lhe proporciona a Caixa de Aposentadoria e Pensões. (...)." ¹⁸³

ao que continuava afirmando:

"Parece-nos imprescindível alargar agora as bases deste entendimento tácito, dando aos que produziram o direito de participar desse trabalho e de deliberar sobre as cousas que pertencem ao destino comum. A solução desse problema parece-nos um assunto dos mais fundamentais, para que mantenhamos na VARIG uma moral elevada e o espírito combativo de que precisaremos mais do que nunca nos anos vindouros, decisivos para as companhias de transporte aéreo. (...)

A Diretoria sugere que se duplique o capital atual, dando das novas ações uma parte ao Governo do Estado, de sorte a manter-se sua atual porcentagem e o excedente, em forma de doação, a um Fundação de Funcionários da VARIG, a qual se ocupará de promover o bem-estar social e completar duma maneira essencialmente prática as deficiências da atual previdência social. Na nossa estrutura

¹⁸³ ATA da Assembléia Geral de Acionistas, 29 de outubro de 1945 (grifos nossos).

nada se alteraria, exceto dando participação ao trabalho."¹⁸⁴

De maneira que, na sua opinião, a VARIG passou a ser mais do que uma organização, sendo uma instituição em plenitude, ou melhor, uma tentativa sociológica de resolver o problema do homem:

"A VARIG não é um empreendimento comercial somente. É, sobretudo, uma tentativa sociológica de resolver o problema do homem, como indivíduo, dentro do progresso material, sem deixar que este reduza aquele ao nível da máquina e o coisifique."¹⁸⁵

ao que, em outro momento, assim demonstrou esta visão social:

"Para nós só a terceira forma de associação é justa: a sociedade em que ao próprio trabalho não só pertence o lucro, mas que passa também a ser proprietária do capital, a fim de que a aplicação do proveito, o crescimento da empresa e outros fatores sejam ditados somente pelo interesse dos que trabalham - forma, porém, que do comunismo ou do socialismo puro tem uma vasta diferença: a de preservar o incentivo no indivíduo e não destruir sua liberdade de ação, assim como a igualdade de oportunidade para subir, por comunhão de bens, na escala social."¹⁸⁶

bem como:

"O homem que trabalha é quem conquista para a sua nação os elementos da liberdade e vida. O homem que trabalha tem, por isso, direitos intransferíveis de participar da riqueza que cria e ninguém tem o direito de entregar-lhe a parte que lhe toca, como se fosse migalha ou favor."¹⁸⁷

¹⁸⁴ Ibid.

¹⁸⁵ UM GAÚCHO plantou a bandeira em Nova York. *Visão*, São Paulo, 26/7/1957, p.22 (grifos nossos).

¹⁸⁶ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão ... Op. cit., p.9 (grifos nossos).

¹⁸⁷ BERTA, Ruben. Discurso ao receber o prêmio Homem do Ano ... Op. cit., p.4 (grifos nossos).

Por isto, segundo o idealizador, o compromisso da VARIG para com os funcionários ficava selado por estes trabalharem para si próprios, para os seus interesses, de suas famílias e da coletividade:

"(...) basta perguntar, no estrangeiro, a um dos gerentes de grandes empresas para quem trabalham eles - quem os comanda -, se um número considerável de acionistas, nenhum dos quais tem interesse mais profundo porque nada tem a dizer, tão pulverizada que é a sua participação no capital. (...) De ninguém se obtém resposta satisfatória. Nós, pelo menos, somos em primeiro lugar donos do nosso próprio nariz, e depois trabalhamos apenas para nós mesmos e nossas famílias, além da coletividade da qual fazemos parte."¹⁸⁸

e que ficava e fica até hoje mais, por muitos dos empregados serem também acionistas diretos da Empresa, já que, além daqueles que as subscreveram espontaneamente, durante alguns anos Ruben Berta doava, "como prêmio", ações aos funcionários¹⁸⁹, como que, de tempos em tempos, a VARIG tem oportunizado ao seu quadro a substituição de lotes mediante financiamento junto à FRB, de forma a que hoje três mil funcionários sejam também acionistas da Companhia¹⁹⁰.

A preocupação com o funcionário não está à margem das demais preocupações da Empresa, mas no cerne da mesma, em sua natureza intrínseca, sendo tão forte que pode inclusive transcender a existência da própria Empresa, como postulam os estatutos da Fundação que a controla:

"A Fundação dos Funcionários da VARIG (...) se destina a assegurar aos funcionários da VARIG que àquela pertencem e suas famílias (...) o bem-estar social e a proteção contra a velhice, in-

¹⁸⁸ Ibid., p.10 (grifos nossos).

¹⁸⁹ GONÇALVES, Jussara. Op. cit., p.205.

¹⁹⁰ Rosa dos Ventos, ano XXVI, n.103, 1991.

validez, viuvez e orfandade, secundando a atuação e os benefícios da respectiva caixa de aposentadoria e pensões. (...)

Se a VARIG se dissolver ou se incorporar noutra empreendimento ou falir, o patrimônio da Fundação será aplicado de modo a garantir a continuidade dos benefícios a que se tornar devedora.¹⁹¹

Na administração propriamente dita esta força também se efetua, já que tanto o presidente da Fundação - que é quem designa o presidente da VARIG¹⁹² -, bem como seu substituto eventual, devem ser escolhidos por eleição direta, com voto a descoberto, por um Colégio Deliberante do qual participam em torno de 500 funcionários da Empresa, devendo ainda ser este presidente necessariamente um funcionário "de carreira" da mesma. Daí decorre o exemplo de a VARIG, que em seus 65 anos de idade teve apenas 6 presidentes, muitos dos quais ingressaram em posições humildes na hierarquia geral, tais como o de auxiliar de escritório, de Rubel Thomas e Hélio Smidt.

O processo decisório também é peculiar, ao menos no que se refere aos rumos traçados pela Fundação: anualmente reúne-se em assembléia o citado Colégio Deliberante para aprovar os orçamentos e os planos da FRB, sendo que a participação nesta assembléia é facultada a qualquer funcionário da VARIG que deseje fazê-lo. O voto, privativo dos membros do Colégio, tem seu peso vinculado à antigüidade na Empresa de quem o realiza - e não ao cargo que ocupa -, de tal forma que fica assegurado àquelas pessoas que executam tarefas sim-

¹⁹¹ ESTATUTO da Fundação dos Funcionários da VARIG, art. 1º, 1945 (vide anexo II) (grifos nossos).

¹⁹² VALORIZANDO o homem e a sua participação na empresa: FRB - 1945/1985. Material institucional comemorativo aos 40 anos da FRB, 1985. Obs.: O presidente da VARIG é escolhido em Assembléia de Acionistas, na qual a FRB é acionista majoritária.

ples, mas que são extremamente leais e vinculadas à Empresa, um poder de decisão às vezes superior ao de seus superiores hierárquicos, ainda que somente nesta esfera de determinação¹⁹³.

Por tudo isto, não parece surpresa que a VARIG já tenha recebido o prêmio de "Empresa do Ano em Recursos Humanos"¹⁹⁴, nem tampouco que a imprensa constantemente faça referências elogiosas ao seu modelo de administração¹⁹⁵, parecendo ser esta a faceta que, quando se questiona sobre "Qual o segredo do sucesso da VARIG?", a resposta venha, como assinalou Hélio Smidt, da seguinte maneira: "O SEGREDO: UM CONTÍNUO INVESTIMENTO NO CAPITAL HUMANO"¹⁹⁶.

¹⁹³ Ibid.

¹⁹⁴ VARIG, fundada em 1927, é a empresa do ano de 88. O Globo, Suplemento de Recursos Humanos, Rio de Janeiro, 29/11/88; VARIG foi premiada: Empresa de RE de 1988. Rosa dos Ventos, n.94, 1989, p.3.

¹⁹⁵ Além de várias referências citadas anteriormente, ressaltamos: EUPSEL, Fernando. Respeitemos a VARIG. Guia Aeronáutico, Rio de Janeiro, novembro de 1989; _____. O exemplo da VARIG. Guia Aeronáutico, Rio de Janeiro, abril de 1991.

¹⁹⁶ MORAES, Carlos. Op. cit.

5 - OS VALORES DA EMPRESA

"Suponhamos que nos pedissem um conselho a respeito de administração (...) uma verdade que tivéssemos destilado de nossa pesquisa sobre empresas de alto padrão. Nós nos sentiríamos tentados a responder: **Formule o seu sistema de valores. Decida o que é que conta para a sua empresa. O que é que a sua empresa faz que dá mais orgulho aos seus funcionários? Coloque-se dez ou vinte anos no futuro - do que você lembraria com maior satisfação?**" [Peters e Watterman]¹⁹⁷

Os valores, como vimos enfatizando e como relembram Deal e Kennedy, auxiliam diretamente as empresas no alcance do sucesso porque provêm um senso de direção comum aos seus empregados, guiando-os comportamentalmente no dia-a-dia de trabalho. Por isto, acreditam os autores que, o que faz as companhias obterem êxito é o fato destes empregados poderem "identificá-los, abraçá-los e colocá-los em prática"¹⁹⁸.

Não basta, porém, que exista uma clara formulação dos mesmos para que se atinja o alto padrão empresarial. Peters e Watterman, em sua pesquisa, demonstram que, além da formulação, é na natureza destes que reside o fator diferencial:

¹⁹⁷ Op. cit., p.299.

¹⁹⁸ Op. cit., p.21.

"A impressão que tivemos foi que não apenas a articulação dos valores, mas também o conteúdo destes valores (e, provavelmente, a maneira como são expressos) é que estabelecem a diferença. Nossa suposição é que aquelas empresas com objetivos financeiros dominantes podem alcançar grandes resultados na motivação dos quinze - talvez cinquenta - funcionários mais graduados. Mas tais objetivos raramente agregam alguma coisa ao ânimo do restante da empresa, daquelas dezenas de milhares (ou mais) que fazem, vendem e prestam serviços (...)." ¹⁹⁹

Em vista disto, ao analisarem o conteúdo dos postulados das empresas excelentes, constataram surpreendentemente que havia um espectro comum - e bastante reduzido - de valores contidos em suas filosofias, os quais - com a ressalva de que não se constituem nem receitas infalíveis de sucesso, mas em um dos elementos pertencentes ao mesmo - foram por eles assim categorizados, indicando crenças na importância de:

QUADRO Nº 7

VALORES DE EMPRESAS DE ALTO PADRÃO²⁰⁰

- a) ser o melhor;
- b) cuidar dos detalhes na execução do trabalho;
- c) valorizar as pessoas enquanto indivíduos;
- d) prestar assistência e produzir com qualidade superior;
- e) ser inovador porém também saber aceitar o fracasso;
- f) servir-se da informalidade como meio de estimular a comunicação;
- g) explicitamente reconhecer a importância do lucro e do crescimento econômico.

¹⁹⁹ Op. cit., p.301.

²⁰⁰ Ibid., p.305.

5.1 – Os Valores VARIG ao Longo da História

Ao investigarmos historicamente a realidade da Empresa, não encontramos um escopo de valores que, formal e explicitamente, tivesse sido formulado como O conjunto oficial de valores da Companhia. Paradoxalmente, este fator de nada indica que estes não existam – nem mesmo que não o sejam oficiais –, pois como já demonstramos no decorrer de nosso estudo, a realidade e a história da VARIG estão impregnadas de valores, uma vez que foram constituídas em função dos mesmos.

Dos capítulos anteriores, pode-se extrair – em conteúdos exaustivamente analisados – as seguintes conotações valorativas:

- a) a importância do trabalho;
- b) a valorização do ser humano e o reconhecimento justo por seu trabalho;
- c) a busca de amparo e de estabilidade social para os trabalhadores e suas famílias;
- d) a ênfase no cliente como o centro de atenção da empresa;
- e) a postura de servir antes de servir-se;
- f) o compromisso de realizar um trabalho de qualidade, nos mínimos detalhes;
- g) a responsabilidade em colaborar prioritariamente com o desenvolvimento do País;
- h) a excelência como meta, buscando-se prestar o melhor atendimento já oferecido;

i) 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;

j) a ausência de um único dono, para que todos "se sintam donos".

Ainda que estes valores tenham sido transcritos respeitando rigorosamente as palavras e expressões utilizadas na Empresa (como se comprova nas citações já apresentadas), chama a atenção a grande familiaridade que se pode perceber entre alguns deles e aqueles postulados por Peters e Watterman, atestando novamente indícios das razões pelas quais a Empresa conseguiu atingir os patamares a que chegou.

Além destes, existem outros conteúdos que podem ser retirados do dia-a-dia da VARIG, vindo a compor um quadro que não esgota - mas que busca ilustrar de uma forma mais abrangente - seus fundamentos de ação.

A visualização dos mesmos, no entanto, fica difícil se isolada em compartimentos estanques, tendo em vista que eles vêm se manifestando em conjunto ao longo dos anos e somente assim é que adquirem sentido, devendo, portanto, desta maneira, ser entendidos e decodificados.

Para dar sustentação a esta coletânea, existem referências dos líderes da Empresa ou mesmo do cotidiano da VARIG, e é com base nestas - ao menos em parte delas - que ilustraremos nossas con-

clusões. São, portanto, citações diversas, nas quais os valores aparecem mesclados, repetidos e interligados, como de fato eles afloram na realidade da Companhia.

Nas palavras de seu fundador:

"o sólido futuro da obra planejada e o seu próprio sucesso dependerão da escolha e da contínua valorização da equipe, do ambiente de trabalho que ele poderá impor, da honestidade, disciplina e do idealismo dentro da empresa e nas suas relações com as autoridades, imprensa e freguesia."²⁰¹

o que hoje é assim visto pelo atual presidente da Empresa:

"ao longo destes sessenta e três anos de existência, nossa empresa tem sabido aliar um saudável conservadorismo e a prática da continuidade administrativa a uma enorme capacidade de renovação e adaptação aos novos tempos e às circunstâncias."²⁰²

Desta forma, Thomas, ao assumir, exortou os funcionários que atuassem (como já citamos) com "garra", "competência" e "disciplina", "trabalho, eficiência, profissionalismo, dedicação e confiança no futuro"²⁰³. Em outro momento, acrescentou mais ingredientes a este conjunto, assinalando a importância da preservação de determinados fatores:

"a austeridade, a sadia disciplina e a lealdade entre nós e para com a empresa precisam ser preservadas. E devemos também aprimorar a qualidade de nosso produto. E a qualidade é a busca da excelência e da satisfação de nossos clientes externos e internos."²⁰⁴

²⁰¹ Dados do Museu da VARIG.

²⁰² Citado por HUPSEL, Fernando. VARIG, sempre VARIG. Guia Aeronáutico.

²⁰³ O USUÁRIO é a meta... Op. cit.

²⁰⁴ "PELA VERDADE" - Rubel Thomas fala a 10 mil funcionários. Rosa dos Ventos, ano XXVII, n.109, p.3-5, 1992.

Ao serem indagados sobre as razões do sucesso da VARIG, não parece ser por acaso que também outros membros do corpo diretivo da Empresa incluíram valores em suas respostas, evocando os já citados e lembrando ainda outros.

De seu vice-presidente de Administração e Recursos Humanos²⁰⁵, temos a seguinte visão:

"Normalmente a gente não conseguiria, talvez, mesmo que pesquisasse as raízes, determinar uma causa. (...) Eu ousaria, sem buscar fazer uma definição técnica, dizer que, a meu ver, o sucesso da VARIG se acentuou num tripé. Este tripé, definido em cima de uma filosofia voltada para o cliente, seria: 1) uma estrutura técnico-operacional moderna e adequada, entendida como moderna aquela que melhor satisfazia ao cliente a cada momento da Empresa; 2) um bom serviço ao cliente, em especial um serviço de bordo que é aonde o cliente mantém em tempo o maior contato com a Empresa. Este tem sido, ao longo dos anos, o fator diferenciativo e cada vez mais o é; e, 3) a continuidade administrativa alicerçada em cima dos valores básicos dos fundadores",

ao que complementou, afirmando:

"A VARIG é e deverá continuar a ser:
 - uma empresa austera;
 - uma empresa sem dono - sem a figura do capitalismo feroz;
 - uma empresa voltada para o atendimento da perspectiva do cliente e do seu empregado",

bem como, respondendo à mesma pergunta para a revista "Banco Hoje"²⁰⁶, ainda salientou:

²⁰⁵ Entrevista feita pela pesquisadora em março de 1991, Rio de Janeiro.

²⁰⁶ O MODELO institucional da VARIG. Banco Hoje, Rio de Janeiro, out. 1991. p.34-38.

"Disciplina, companheirismo, visão social é o trinômio que garante o sucesso da VARIG, reconhecido em todo o mundo, um Brasil que 'deu certo'",

indicando, posteriormente, ser a qualidade um elemento preponderante: "o segredo é simples: trata-se de saber e querer fazer certo", enfatizando o "fazer certo da primeira vez".

Para o Diretor de Administração, a resposta²⁰⁷ exige que se volte no tempo, lembrando o período de seu ingresso na Empresa (1956), quando tinha da VARIG a seguinte imagem:

"Aí vem muito do que eu chamo de identidade: eu entendo que uma empresa tem que ter uma 'cara', uma identidade. Que identidade, para mim, tinha a VARIG?

Uma empresa sólida, uma empresa bem sucedida, (...) uma empresa séria, disciplinada - e eu diria que é aí que reside um dos fundamentos da pergunta: primeiro, uma extremada disciplina interna (...) - em que a liderança teve um papel fundamental."

e

"Esta identidade, esta cara respeitosa, esta cara se transmitia. Ora, quando uma empresa tem esta identidade de austeridade e disciplina, a gente vê que esta identidade no líder principal, ela impõe certa identidade à organização toda. Então este respeito nós tínhamos pela figura do Sr. Berta, isto fazia com que a prestação de serviços, o cliente, fosse colocado em foco, porque isto fluía dele. Ele fazia com que a gente se dedicasse."

como também:

²⁰⁷ Entrevista feita pela pesquisadora em março de 1991.

"... esta disciplina eu colocaria em primeiro lugar e, em segundo plano, esta 'falta de ambição', porque a VARIG foi, ao passar destes 35 anos, tendo uma trajetória sem ambições, sem guerras internas, pequenos acidentes de percurso... Mas os homens da VARIG (...) sempre foram desprendidos no sentido de não ter ambições pelo poder ... quer dizer, o poder para todos nós, e eu estou há 20 anos como diretor, o poder sempre foi uma forma de você querer mais coisas para fazer. É diferente do poder que visa status, que visa prerrogativas e privilégios. Não, o poder sempre foi alguma coisa que a gente buscava no sentido de atender bem os destinos da organização; o poder sempre foi uma forma de você querer dar mais e não de querer tirar mais."

e então:

"... fundamentalmente estas duas coisas que deram sustentação: disciplina interna e 'desambição' dos homens, ao longo de sua trajetória histórica, e é muito importante porque isto faz com que o sentido de equipe, de família, seja preservado. São dois fatores culturais."

Assim, a par de assinalar esta identidade como fonte de êxito, em outras perguntas também trouxe fundamentos valorativos²⁰⁸, destacando "o respeito ao homem" e o "respeito ao funcionário", como características da cultura e apontando a busca da sobrevivência da empresa como uma meta de sua geração:

"O que a minha geração espera? Fazer com que tenha a sua sobrevivência assegurada, que ela se torne uma empresa competitiva, que ela possa enfrentar os desafios que estão aí, que saiba aproveitar as oportunidades que estão batendo à porta, que não tema as ameaças, que enfrente as ameaças, acima de tudo, com um trabalho grandioso, com o envolvimento de todos os funcionários, e tenha absoluta certeza que isto nós conseguiremos. Aí, sim, nós podemos dizer para a tua geração que acreditem, confiem, porque nós continuamos aquilo que nossos antecessores fizeram. Gratidão a eles. Continuidade é a nossa palavra de ordem."

²⁰⁸ Ibid.

o que também foi enfatizado pelo então Diretor de Vendas, diante da mesma pergunta²⁰⁹:

"O crescimento da VARIG e a sua transformação em uma potência está alicerçado em três pilares fundamentais: a integração social e administrativa, a organização intransigente e uma política de continuidade e preservação de sua identidade."

Não é só na opinião dos dirigentes, porém, que estes valores aparecem, vindo a ser ressaltados também por antigos funcionários:

"Há 25 anos (1942), quando aqui entrou pela primeira vez, um quase menino, de olhos pasmados para tudo, a VARIG tinha pouco mais de três centenas de homens (...) que tinham sido forjados e temperados nas mais duras privações, mas que traziam consigo uma fé inabalável no propósito de construir o que, hoje, podemos chamar a nossa grande VARIG.

Viviam do trabalho para o trabalho (...). Havia neles, além da disciplina que a todos contagiava, compreensão dos problemas que interessavam aos empregados e dirigentes (...). Desta forma, podia-se processar melhoria no bem-estar de todos, a partir do valor humano, capacidade intelectual e física para o trabalho.

Muitos deles foram afastados. Outros morreram e com o próprio sangue fizeram a argamassa dos primeiros pilares desta casa. Neste momento relembro-os, humilde e comovidamente, e posso dizer que seu esforço e sacrifício foi um exemplo que frutificou e que ainda hoje a todos nos guia."²¹⁰

e

"Um empreendimento desta grandeza exigiu sacrifícios dos que já partiram, exige dos que hoje

²⁰⁹ In: FRANÇA, Luís. Op. cit.

²¹⁰ STEPANSKI, João. O prolongamento do nosso lar. Discurso proferido na reunião do Colégio Deliberante, 13/12/1967.

aquí estão, exigirá amanhã dos que estiverem chegando."²¹¹

No que tange à disciplina, tão citada por todos, vem-nos uma explicação coerente da pessoa que praticamente implantou a formação dos comissários de bordo da VARIG, nos níveis de qualidade a que alcançaram:

"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."²¹²

A preocupação com a segurança é ainda manifestada em várias outras expressões, como a de "Lá em cima não tem acostamento"²¹³, 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 "Pára tudo! A OG"²¹⁴, 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.

Nesta mesma linha de raciocínio, aparece também a pontualidade como um fator de disciplina interna, já que os aviões necessariamente devem decolar e pousar nos horários estabelecidos, pois o cliente marca os vôos em cima de horários e de compromissos presta-

²¹¹ Ibid.

²¹² ENTREVISTA - Alice Klausz. Informativo Aerus, n.39, p.4-5, jan./mar. 1991, bem como dados citados em entrevista à pesquisadora em agosto de 1991.

²¹³ Dados obtidos pela pesquisadora em cursos junto aos funcionários.

²¹⁴ Do inglês: "aircraft on ground". Ibid.

belecidos, tornando-se, para a instituição, um diferencial de competitividade.

Outra forma de detectar valores é através dos documentos oficiais, dos quais já destacamos anteriormente a proposição de "igualdade de oportunidades" na ascensão funcional, contando, para isto, as variáveis de "capacidade, eficiência e lealdade"²¹⁵. Além destas, a antigüidade e o mérito são computados, como prevê o Estatuto dos Funcionários²¹⁶:

"De um modo geral, o funcionalismo é de carreira, fazendo jus os acertos por antigüidade e por merecimento."

e

"Todo o funcionário tem direito aos mais altos postos da Companhia, de acordo com a sua capacidade profissional, suas qualidades pessoais e a sua dedicação e lealdade à empresa, respeitando o direito de prioridade dos mais antigos, em igualdade de condições.

O pessoal da Companhia é promovido principalmente por merecimento, com o objetivo de manter desesclerosados os serviços e a maneira de executar os encargos. A continuidade dos serviços mais prestados é apreciada em promoções por antigüidade."

A antigüidade, além de comprovar dedicação à Empresa, atesta a experiência acumulada numa área então pioneira no País, sendo por isto valorizada e preservada na prática da Empresa, de forma a garantir a aplicabilidade destas experiência na continuidade de sua administração. Por isto, além de ser reforçada nos processos

²¹⁵ PRINCÍPIOS que governam o empreendimento. Op. cit.

²¹⁶ ESTATUTO dos Funcionários da VARIG.

de eleição do Colégio Deliberante, é assegurada na prática de sucessão, já que a eleição do presidente da Fundação Ruben Berta, por este Colégio, fica restrita ao rol de nomes pertencentes à diretoria da VARIG, assim como que a indicação do presidente da Companhia esteja vinculada a um dos membros de seu Conselho²¹⁷. Em vista disto, assim conclui o documento que determina esta curiosa prática de governo da Empresa:

"Os anos, entretanto, terão de provar se esse mecanismo de comando é, de fato, o mais sábio e eficiente. Uma alteração de comando, se um dia tiver de ser contemplada, não deve processar-se, porém, por motivos superficiais. Só motivos muito fortes devem abrir mão da experiência que os anos acumularam na administração duma empresa complexa, como é a VARIG."²¹⁸

Assim, a experiência vem sendo exaltada, com um espírito de preservação à obra construída e com uma sensação de pioneirismo e de dedicação em relação ao que foi feito, como aparece no final do Manual de Serviço de Bordo:

"Você que está chegando agora para criticar o que já está feito, deveria ter aparecido antes, na hora de fazer. Assinado: Quem fez quando ninguém sabia como fazer."²¹⁹

Os documentos oficiais apontam, também, outros aspectos culturais, dentre os quais destacamos a autoridade, a hierarquia e as expectativas que a Empresa tem em relação à sua camada dirigente:

²¹⁷ TEORIA e prática de governo na VARIG.

²¹⁸ Ibid.

²¹⁹ MANUAL do Serviço de Bordo; também citado por Alice Klausz em entrevista à pesquisadora, op. cit.

"O fato de a Empresa ser dirigida por pessoal de carreira, e todos os funcionários desfrutarem de igualdade de oportunidade e de tratamento, não significa a inexistência de uma camada dirigente na Companhia. Pelo contrário, quanto maior a liberdade de cada um, tanto mais forte deve ser a autoridade para conter eventuais inconveniências. Esta é a razão pela qual a estruturação da autoridade, dentro da Companhia, é essencialmente vertical e absoluta.

Por fim, só poderão ter voz ativa nos destinos da Empresa aqueles que tiverem ilustração suficiente para compreender os problemas que entram em jogo numa sociedade moderna de estruturação complexa.

A camada dirigente da Companhia deve ser dotada de certas virtudes, como: contenção e auto-disciplina, senso de responsabilidade, diligência e vontade de produzir. Só desta maneira a Companhia cumprirá a missão inerente ao seu programa de trabalho, dentro dos princípios que dão substância e vida ao mundo ocidental."²²⁰

Todo este escopo de valores torna-se tão forte e visível que transcende as fronteiras da própria Empresa, sendo também evocado externamente na imprensa escrita:

"(...) mesmo que possa não parecer, há, ainda, na VARIG, aquele simbolismo dos tempos iniciais, dos tempos pioneiros, que exigem, certamente, este amor e esta dedicação que, até hoje, devem perdurar como elementos básicos para o programa, a sobrevivência e o êxito de qualquer empreendimento. E não é só. Sempre foi apanágio da VARIG a valorização do homem, o respeito ao trabalho, a compreensão do esforço individual."²²¹

²²⁰ PRINCÍPIOS que governam o empreendimento. Op. cit.

²²¹ HUPSEL, Fernando. Respeitemos a VARIG. Op. cit.

e

"Na verdade, a VARIG só poderia ter chegado ao seu espetacular estágio atual firmando-se em fundamentos bem definidos, em fundamentos específicos, que não chegam a ser um 'mistério', desde que estão à vista de todos: o investimento no homem, a preocupação com o seu preparo pessoal, o bem-estar dele e da família, a psicose de bem servir, o fanatismo pela qualidade."²²²

Resumimos, então, no quadro a seguir, uma relação de valores extraídos destes discursos, da observação diária e da praxis da Empresa, salientando que não existiu aqui uma preocupação em se respeitar categorias e classificações axiológicas em sua essência (e nem se teria base para tal), mas se buscou captar aqueles fatores que, por diferentes razões, eram enfatizados com maior frequência, apresentando-os da maneira tal qual foram mencionados.

²²² HUPSEL, Fernando. O exemplo da VARIG. Op. cit.

QUADRO Nº 8

Valores VARIG ao Longo da História

- Em relação à própria Empresa:

- sobrevivência, solidez, manutenção e perpetuação do empreendimento
- continuidade administrativa
- conservadorismo
- austeridade, seriedade e confiabilidade
- competitividade
- liderança irradiadora

- Quanto ao serviço prestado:

- foco no cliente
- qualidade em todos os aspectos
- segurança a bordo
- consciência de prestador de serviços
- excelência como meta
- integração à comunidade: postura de colaborador com os destinos da Pátria e dos demais

- Quanto ao trabalhador:

- visão social
- valorização do homem: reconhecimento justo do produzido
- amparo e estabilidade social
- igualdade de oportunidades
- valorização da experiência - antigüidade
- ênfase na capacitação profissional
- oportunidade de participação/decisão nos destinos
- harmonia de relações Empresa/Trabalhador

- Do trabalhador em si:

- valor ao trabalho
- senso de missão: idealismo, diligência, inovação
- disciplina interna - contenção
- dedicação obstinada: esforço e sacrifício
- compromisso com os destinos da Empresa - sentido de dono
- desprendimento pessoal: ênfase no coletivo
- lealdade
- respeito à hierarquia e autoridade

Cumpra enfatizar que os valores da VARIG, principalmente aqueles que se referem a uma visão social ampla e à valorização do homem - os quais se tornaram concretos na estruturação da Fundação Ruben Berta, nos moldes em que se estabeleceu -, não foram formulados fora de um contexto histórico e sem uma base filosófica definida. Pelo contrário, foi fundamentado principalmente no Contrato Social, de Rousseau, bem como na Encíclica Papal Rerum Novarum, do Papa Leão XIII, que Ruben Berta pautou as suas proposições, tendo ainda se inspirado no modelo prático já existente da Fundação Zeiss, na Alemanha²²³. Como dedicamos a este líder um capítulo especial de nosso estudo, optamos por aqui registrar os efeitos que suas concepções tiveram ao irradiar os valores na Empresa, deixando para analisar os fundamentos destes efeitos a posteriori²²⁴.

5.2 – Os Valores (Re)definidos na Atualidade

Tendo em vista não somente o que vem sendo ao longo dos anos, mas também o que a VARIG quer continuar a ser, ou mesmo vir a se transformar para atingir em plenitude a sua missão, a alta administração da Empresa explicitou formalmente os valores, no início de 1993²²⁵, tendo começado a iniciar um processo de disseminação dos mesmos, os quais podem ser identificados no quadro que segue:

²²³ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão ... Op. cit.

²²⁴ Vide Capítulo 5 - 2ª parte.

²²⁵ Ressalta-se novamente que a formulação oficial destes valores foi posterior à nossa coleta e análise de dados, vindo dar consistência e reforçar as nossas conclusões.

QUADRO Nº 9**Valores VARIG na Atualidade****COMPETITIVIDADE:**

- Rentabilidade
- Participação humana
- Inovação e tecnologia

CONFIABILIDADE:

- Segurança
- Credibilidade
- Responsabilidade

PROFISSIONALISMO:

- Conhecimentos
- Capacitação
- Experiência
- Atitude

QUALIDADE:

- Satisfação do cliente
- Pontualidade
- Agilidade

VALOR HUMANO:

- Respeito à dignidade
- Calor humano
- Oportunidade de auto-realização

Fonte: "Encontros com o presidente Rubel Thomas. Porto Alegre, 2 de julho de 1993.

E, para tornar mais claros, buscou defini-los e explicá-los da seguinte maneira²²⁶:

a) **COMPETITIVIDADE:** "é a capacidade de concorrer com sucesso".

Explicações:

"O lucro é fundamental para a sobrevivência da VARIG e depende do nosso compromisso com ele.

Atuaremos de forma a se conseguir a preferência do cliente e conquistar a participação adequada do mercado com justa rentabilidade.

O nosso cliente deverá ter a convicção de que ele paga o preço justo pelo melhor serviço. Buscaremos rentabilidade compatível com os investimentos, no sentido de assegurar a continuidade do negócio.

Criaremos e manteremos uma diferenciação nos produtos e serviços oferecidos.

Procuraremos identificar e atender permanentemente os desejos do cliente, aprimorando e inovando sempre o nosso produto e nossa organização, mantendo-os na vanguarda.

A nossa competência é decisiva na conquista do cliente."

b) **CONFIABILIDADE:** "nós cumprimos nossos compromissos".

Explicações:

"Segurança é o elemento com o qual não transigimos.

Atuamos de forma a inspirar o respeito e a confiança dos cliente internos e externos, sempre cumprindo bem todos os compromissos assumidos.

²²⁶ MANUAL do Disseminador: a VARIG somos nós. VARIG, março de 1993. Todas as demais citações deste capítulo se referem a esta obra.

A credibilidade decorre da seriedade com que agimos.

Cada um de nós cumpre o que diz e assume a responsabilidade também para com o que eventualmente não consegue cumprir, informando e agindo em tempo hábil."

c) **PROFISSIONALISMO:** é "querer, saber e fazer bem".

Explicações:

"Estar capacitado e atuar com eficácia e disciplina na consecução dos objetivos.

A formação e desenvolvimento contínuos são co-responsabilidade do profissional e da empresa.

O desempenho profissional exige o cumprimento rigoroso das normas e dos padrões éticos estabelecidos.

A atitude da empresa profissional é transparente, previsível e coerente com seus objetivos.

A disciplina e o comportamento adequado são elementos essenciais do profissional.

O espírito de equipe é essencial, bem como o desejo permanente de se aperfeiçoar e a disposição de enfrentar desafios.

O profissionalismo pressupõe a completa identificação com seu trabalho e engajamento com os objetivos empresariais."

d) **QUALIDADE:** é "um processo contínuo de aprimoramento".

Explicações:

"Qualidade para nós, é deixar os clientes encantados.

A busca da qualidade e o prazer de bem executar nossas tarefas são opções de vida e condições para o sucesso.

A busca da qualidade é uma constante.

Nós produzimos qualidade e não somente a controlamos.

Preservaremos a boa imagem, uma adequada aparência e um excelente atendimento.

A pontualidade é um dos aferidores da nossa excelência.

Nosso atraso prejudicará a pontualidade de outros.

Usaremos bem os recursos, sem desperdício.

Atenderemos de forma ágil as mudanças e a evolução das preferências de nossos clientes, inovando produtos e processos.

Estimularemos o senso crítico para a Qualidade."

e) VALOR HUMANO: "o homem é a razão de tudo o que se faz."

Explicações:

"O respeito, o trato honesto, a lealdade e a gratidão são valores permanentes da organização.

O calor humano é expresso pela cordialidade, simpatia e atenção pessoal, que são destaques do nosso relacionamento interpessoal.

Os colaboradores terão oportunidade para sua auto-realização em harmonia com os objetivos da empresa.

É a certeza que temos que cada um alcançará seus objetivos, em consonância com os da empresa."

Se fizermos uma análise acurada dos dois quadros - valores na história x valores na atualidade -, veremos que um não se traduz na simples transposição do outro (mesmo que redigidos de forma diferente), nem, tampouco, percebe-se uma ruptura entre ambos, havendo uma relação de continuidade que é expressa na canalização de certos valores, os quais são colocados em destaque, a fim de que,

ajustados aos novos tempos, possam ser melhor enfatizados e praticados.

Isto se verifica, por exemplo, no destaque maior conferido ao valor **competitividade** - anteriormente existente, porém mesclado entre outros conteúdos mais divulgados -, bem como na explicitação (sem pudores) da **rentabilidade** como uma efetiva preocupação da Empresa, inserida no sistema capitalista e buscando sobreviver e se perpetuar no mesmo, o que, se bem lembrarmos, representa a inserção de mais uma das crenças detectadas por Peters e Watterman²²⁷ como pertencentes ao rol dos valores das empresas de alto padrão.

²²⁷ Op. cit., p.305.

6 - O SIGNIFICADO PARA OS MEMBROS DA INSTITUIÇÃO

"Se os indivíduos aderem a elas (as empresas) com tanto entusiasmo é porque encontram aí um conjunto de princípios que lhes permite dar sentido à sua existência. A força deste sistema provém do fato de constituir-se em um quadro social coerente adaptado à realidade vivida cotidianamente." [Pagés]²²⁸

Viktor Frankl, ao estudar com profundidade a natureza humana, postulou que a "essência da vontade humana é a vontade de sentido"²²⁹, demonstrando que as pessoas têm uma necessidade imensa de encontrar uma razão de ser, algo em que depositar as suas energias, a sua força e as suas expectativas.

Este sentido vem, historicamente, sendo oferecido ao homem por diversas fontes: a religião, a família e as instituições, sendo que, com a mudança de valores da sociedade e com a maneira como algumas empresas se estruturaram (absorvendo o indivíduo na maior parte de suas horas e suprimindo quase que totalmente as suas principais necessidades)²³⁰, passaram também estas a se tornar fontes de significado: "as instituições são o **significante** de cujos indivíduos são o **significado**"²³¹.

²²⁸ PAGÉS, Max. Op. cit., p.78.

²²⁹ FRANKL, Viktor. Fundamentos antropológicos da psicoterapia. Rio de Janeiro: Zahar, 1988. p.20. [Frankl é psicoterapeuta].

²³⁰ Entendimento proposto por Pagés, op. cit.

²³¹ LAPASSADE, Georges. Grupos, organizações e instituições. Rio de Janeiro: Franciaco Alves, 1983. p.250.

Ao significarem, as instituições passaram a adquirir grande força e poder, assumindo para os indivíduos um papel bem maior do que aquele estabelecido pelo contrato de trabalho:

"O ser humano encontra nas distintas instituições um suporte e um apoio, um elemento de segurança, de identidade e de inserção social ou de pertença. A partir do ponto de vista psicológico, a instituição forma parte da personalidade e na medida em que isto ocorre, tanto como a forma em que isto se dá, configuram distintos significados e valores da instituição para os distintos indivíduos ou grupos que a ela pertencem (...). Desta maneira, toda instituição não é só um instrumento de organização, regulação e controle social, mas também, ao mesmo tempo, é um instrumento de regulação e de equilíbrio da personalidade..."²³²

Por toda esta importância vale a pena investigar o significado exercido pela VARIG para o seu corpo de funcionários: que mística teria ela a ponto de fazer com que a maioria das pessoas que nela ingressem não mais saiam da Empresa? a ponto de manter as pessoas trabalhando durante 30, 35, 40 e até 52 anos de sua vida nesta instituição? a ponto de levarem seus amigos, irmãos, filhos e até netos para também lá trabalhar?²³³

É difícil apresentar uma resposta completa, quanto mais uma única, já que são distintos os significados para as diferentes pessoas. Relatamos, então, algumas idéias que são de "senso comum"²³⁴, re-

²³² BLEGER, op. cit., p.55.

²³³ Dados fornecidos pelas Gerências de Administração de Pessoal, bem como de Recrutamento, Seleção e Acompanhamento.

²³⁴ Dados obtidos durante sessões de "brainstorming" realizadas em mais de 20 cursos, nos quais era abordado o tema "A cultura da Empresa", período de 1985 a 1992. A amostra constituiu-se prioritariamente de pessoas que tinham entre 10 e 25 anos de Empresa, em média, sendo que todas as citações do presente capítulo - salvo referências em contrário - foram extraídas destas sessões.

presentando seguramente alguns - mas não todos - os significados por ela exercidos.

6.1 - A VARIG Somos Nós

"Eu conheço certas pessoas que trabalham na VARIG e sentem muito orgulho nisso, não somente pelo status, vantagens e mordomias que a empresa oferece, mas principalmente pelo mito que acabou sendo criado em torno da companhia aérea mais importante do Brasil"

concluiu o jornalista Luís França²³⁵, analisando as relações dos funcionários da VARIG com a empresa aonde trabalham.

Ao se observar a rotina de trabalho destas pessoas pode-se constatar a mesma coisa: quando questionadas sobre quais são suas atividades profissionais²³⁶, freqüentemente as respostas que apresentam são: "eu sou piloto...", ou "eu sou mecânico...", com o inseparável complemento "... da VARIG", ou mesmo dizem apenas "eu trabalho na VARIG", identificando logo (e com ênfase) o nome da empresa, em vez de mencionar a natureza do trabalho. Os tripulantes, por sua vez, não raramente dizem "Eu sou VARIG" ao se apresentarem nos hotéis nos quais se hospedam a serviço.

No meio social, relatam igualmente ser apresentados profissionalmente como "fulanos (referindo-se ao próprio nome) ... da VARIG", como se a empresa fosse um ponto de referência, ou, como dizem, um "sobrenome": "Às vezes nem ligam para a gente, mas quando

²³⁵ FRANÇA, Luís. Op. cit.

²³⁶ Atividades propostas nos cursos citados na nota 234.

a gente diz que é da VARIG, vão logo mudando..."; "... as pessoas passam a respeitar mais a gente!"; "o nome da VARIG dá status", "... abre portas", descrevem, dando exemplos do prestígio adquirido no meio "por empréstimo", ou seja, em função do valor e do reconhecimento obtidos pela própria empresa no ambiente.

Contam, então, inúmeras situações, tais como: "Quando a gente viaja, os vizinhos pensam que nós somos ricos, ficam logo falando...", ou "é só levar o crachá em uma loja que eles nem perguntam quanto a gente ganha, não pedem mais nenhum outro documento e vão logo abrindo crédito", ou mesmo falam do assédio de conhecidos na busca de informações: "Não dá nem pra dizer que a gente trabalha na VARIG que logo querem saber se tem vaga, se tem estágio e como é que podem fazer para entrar...".

Isto se verifica devido a um processo de identificação para com a Empresa, que se processa da seguinte maneira:

"A importância da empresa na sociedade confere ao indivíduo e a seus familiares um status diferenciado: quanto maior a ligação da empresa com a comunidade em que se insere, maior é o poder exercido sobre a mesma e, como consequência, maior é o status do indivíduo. Esta situação serve como um estímulo para que cada vez mais as pessoas se identifiquem e busquem ser reconhecidas como participantes ou vinculadas às organizações."²³⁷

Por esta razão, mesmo que não percebam, quando respondem "Eu sou da VARIG", denotam um forte vínculo, como se pertencessem à Empresa e como se ela fosse sua dona; ao mesmo tempo, quando afirmam "eu sou VARIG" demonstram uma rara simbiose entre as suas

²³⁷ KAUSA e CALEGARI. Op. cit., p.50.

próprias identidades e a da Empresa, como se passassem um pouco a acreditar que - de certa forma - em vez de somente trabalhar na Empresa, passassem um pouco a constituir-la.

"As pessoas vivem a vida da empresa, adquirindo a sua personalidade e a adotando como sobrenome"²³⁸

nos mostra a teoria, indicando a força desta identificação e o fato de todas as expressões registradas no dia-a-dia destas pessoas não serem casuais nem isentas de significado - como se poderia questionar - já que, no entender de Laing, "o sujeito se constitui na linguagem", esclarecendo que "aprendemos a ser o que nos dizem que somos" e nos "tornamos" aquilo que "dizemos ser"²³⁹.

Neste sentido, basta dizer que, instigados sobre se chegariam a se apresentar como "sendo" ou "fazendo parte"²⁴⁰ de alguma coisa se ela não tivesse certo reconhecimento, são categóricos: "eu diria que sou piloto... (ou mecânico, engenheiro) ... e pronto", dando ênfase à qualificação profissional.

No entender de Pagés, tal processo tem relação com os desejos e as características que os indivíduos desejam para si próprios, com a noção de auto-estima, conduzindo à formação de uma identidade peculiar:

"Ama-se a organização pela perfeição que se almeja ao próprio Ego. As qualidades da organização tornam-se as qualidades do indivíduo. Mesmo se o indivíduo for consciente de estar preso num pro-

²³⁸ Ibid.; noção também apresentada por Fernando Motta em seminário proeminido pela FDRE, Porto Alegre, 1985.

²³⁹ LAING, R. *Sci et les autres*. Paris: Gallimard, 1971. p.116.

²⁴⁰ Atividades propostas nos referidos cursos.

cesso, os fundamentos destes permanecem inconscientes, o que explica o motivo pelo qual ele não pode escapar. Ele trata a organização como o seu próprio Ego."²⁴¹

Assim, o indivíduo-instituição luta pelos objetivos e pelos destinos da companhia, demonstrando mais do que um real comprometimento com a mesma, já que, "sendo VARIG", garantir a sobrevivência e o crescimento da Empresa representa assegurar o seu próprio crescimento e investir no próprio destino: "Grava um RG (sigla representativa da VARIG) na cara!", brincam entre si, em mais uma demonstração de quererem se apresentar como sendo a própria Companhia, como se comprova teoricamente da seguinte maneira:

"De sua parte (...) trabalha para a organização como se esta fosse dele próprio. Ele acredita que a organização faz parte dele, da mesma forma que ele faz parte da organização, o que o liga ao futuro dela"²⁴²

e

"as pessoas se realizam através das realizações das empresas, ou seja, identificam-se de tal forma com estas que (...) passam a acreditar que 'são' a organização, quando na realidade, 'estão' na mesma."²⁴³

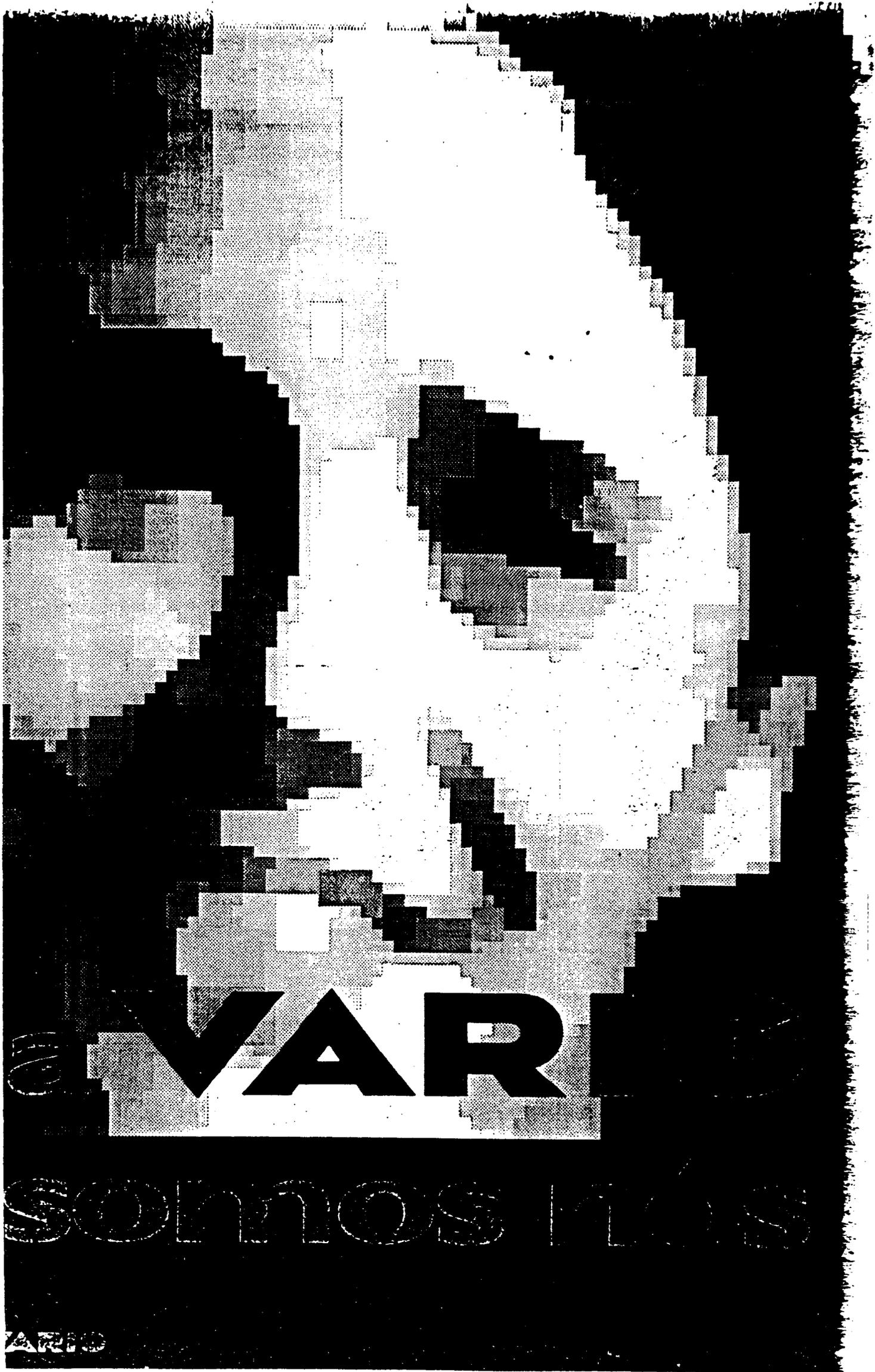
A Empresa, por outro lado, também reforça um pouco este processo de identificação, publicando internamente mensagens como: "Nós somos a imagem viva da Empresa" e "a VARIG somos nós"²⁴⁴ (vide cópia, página seguinte). Ressalta-se, no entanto, que, na medida em que ela efetivamente supre as necessidades das

²⁴¹ PAGÉS, Max. Op. cit., p.159.

²⁴² Ibid., p.158.

²⁴³ KAUSA e CALEGARI. Op. cit., p.50.

²⁴⁴ Sequencialmente: Manual de Treinamento, Área Comercial. Op. cit.; cartaz divulgado internamente; capa do Manual do Disseminador: visão, valores e missão. VARIG, 1983.



VARIA

SOMOS MAS

peças - de pertença, de reconhecimento, de prestígio, de perfeição - o processo ocorre de forma natural e espontânea (e não engendrado), por ter sido insistentemente desejado pelos indivíduos: "a organização não faz senão responder a uma necessidade profundamente enraizada no indivíduo", diz Pagés²⁴⁵.

É comum, portanto, lembrarem o quanto "foi difícil" conseguir "entrar" na Companhia, o quanto "lutaram" para tal, muitos dizendo que "desde pequenos" sonhavam em "trabalhar na VARIG" e mostrando orgulho por, finalmente, terem conseguido "se tornar Variagueanos".

6.2 – A Aviação é uma Cachaça ...

"Olha, a aviação é cachaça. Quem experimenta não larga mais. É uma atividade muito absorvente", assim afirmou o então Diretor de Vendas da VARIG em entrevista a Luís França²⁴⁶, e afirmam continuamente inúmeros trabalhadores no dia-a-dia da Empresa. "Aviação é que nem vírus"²⁴⁷, "é uma doença incurável" que "quando pega, não dá para largar", comentam, demonstrando tal o envolvimento e a dedicação que implica esta atividade, mantendo as pessoas na profissão a despeito de qualquer dificuldade na vida pessoal ou familiar, por ser algo que as "envolve", as "contamina", as "apaixona".

²⁴⁵ PAGÉS, op. cit., p.158.

²⁴⁶ FRANÇA, Luís. Op. cit. Também citado por DUARTE, Rosina, op. cit., além de inúmeros depoimentos internos.

²⁴⁷ Citado por Hélio Smidt, in DUARTE, Rosina, op. cit., além de depoimentos internos.

A paixão pela aviação é algo muito forte. Dizem internamente que é fácil descobrir se um menino vai ser piloto: "em vez de olhar seu boletim, olhe seu quarto; se tiver cheio de aviões de montar, posters de aviões, ... provavelmente este está no caminho ...; no caderno, em vez de anotações, aviõezinhos...", ao afirmarem que a "aviação está no sangue", vindo "desde muito cedo" nas pessoas o despertar desta vocação.

Nas seleções de pessoal²⁴⁸, os relatos são semelhantes: os candidatos a ingresso, principalmente aqueles que almejam o vôo, falam com orgulho desta paixão: "Desde pequeno eu pedia para o meu pai me levar ao aeroporto e eu ficava horas olhando os aviões...", "Eu sempre sonhei em ser piloto...", "Eu brincava de aeromoça com as minhas colegas no colégio...".

Por isto, o trabalho não parece ser um fardo, mas algo em relação ao qual as pessoas fazem por prazer ("o meu hobby é meu trabalho..."²⁴⁹), atribuindo importância ao mesmo e colocando-o, de certa forma, como algo central em suas vidas: "Eu vivo VARIG ...", "ele só pensa na VARIG ...", "...só fala na VARIG".

Assim, o trabalho é visto como algo positivo, que engrandece e protege as pessoas: "Aviação é que nem vacina: de protege de pegar doenças e coisas ruins. Depois que você toma a vacina, fica garantido por toda a vida!".

²⁴⁸ Informações fornecidas pelo Gerente de Recrutamento, Seleção e Acompanhamento de Pessoal.

²⁴⁹ Afirmação da Sr^a Alice Klausz. In: Entrevista: Alice Klausz... Op. cit., como também citado por alguns funcionários nos momentos da apresentação pessoal ao realizarem cursos internos na Empresa.

Quando dizem "vir no sangue", vinculam o trabalho a uma situação já predestinada, a um destino anteriormente traçado e imposto, do qual não podem - nem querem - fugir. Colocam, assim, no trabalho, grande parte dos objetivos de suas vidas, abdicando de seus interesses particulares para buscar nele a realização de seus desejos e anseios e, desta forma, ficar infinitamente presos a ele: "Aviação é que nem casamento: pra toda a vida".

Ao compararem esta paixão a um casamento, indicam claramente a noção de compromisso, de algo selado, que envolve responsabilidades paralelas de duas partes distintas e que, principalmente, implica em expectativas e em idealizações.

Freud²⁵⁰ demonstrou o quanto o casamento e o amor são coisas complexas, explicando que, quando apaixonada, a pessoa fica como que hipnotizada, estando submetida à outra e colocando nela todas as possibilidades de satisfação de seus anseios. Assim, passa a dirigir seus atos em função de seu objeto de amor (o outro), buscando agradá-lo de todas as maneiras e procurando agir da forma como este esperaria. Estabelece-se assim uma relação de dependência, na qual, para ser feliz, o indivíduo de certa maneira se descaracteriza um pouco ao estar definitivamente preso ao outro.

Nas empresas, isto também ocorre, pois, como mostram Pagés e Motta²⁵¹, as pessoas passam a dirigir um pouco de suas vidas por elas, dependendo delas e fazendo delas o seu objeto de amor. Daí o porquê do trabalho ser algo tão importante, pois ele deixa de ser tra-

²⁵⁰ FREUD, Sigmund. Psicología de las masas y análisis del yo. In: _____. Obras Completas. Madrid: Biblioteca Nueva, 1973. tomo III. p.1919-2610.

²⁵¹ PAGÉS, Max; MOTTA, Fernando. Op. cit.

balho para assumir o lugar de "paixão", de "cachaça", da "droga que vicia", ou, como afirmam estes estudiosos, do "ideal do ego" do trabalhador.

6.3 – O Orgulho

"Uma catedral é um monte de pedras aparelhadas. Basta que lá dentro penetre uma alma luminosa, para que se torne um monumento de fé. Eu me encontro entre vós por ter fé, por acreditar que uma estranha força move os homens que, unidos, de tudo são capazes. Aqui encontrei uma energia de trabalho com liberdade criativa, ávida de conhecimentos, num plano que regulava as atividades de cada um onde eram expostos os objetivos determinando as grandes missões e a todos uma escolha consciente no futuro coletivo, que fosse capaz de proporcionar o desejo de aprender, imaginar, agir; em suma, criar."²⁵²

Com as palavras acima, assim era descrita a forma como a missão da Empresa era vivenciada por este antigo comandante e por outros funcionários: como algo importante, num plano em que se estava fazendo algo que realmente era útil e que, através da união de todos, se tinha uma energia especial, quase mística, para se alcançar o que se queria.

"Eu me encho de orgulho ao falar da VARIG, aliás este é um denominador comum para todos os funcionários da Companhia"²⁵³ citou um diretor e também falavam muitos funcionários. Este orgulho é citado como algo forte, principalmente entre os mais antigos, que ajudaram a construir a Empresa em seu início.

²⁵² STEPANSKI, João. Op. cit.

²⁵³ Oswaldo Trigueros Jr., in: FRANÇA, Luís. Op. cit.

Trata-se de um orgulho por se ter feito algo que consideravam como grandioso para si e para a comunidade: um "legado histórico"²⁵⁴ como postulava o fundador da Empresa.

Por isto, trabalhar na Empresa requeria muitos esforços, implicando na união de todos aqueles que, desde o início, já tinham assumido um forte senso de missão - caracterizando, na ótica de Berger e Luckmann²⁵⁵, já a instalação de um processo de institucionalização -, que ilustrava o sacrifício e a energia que impregnavam a todos:

"... que cada um dê o máximo de si para levar avante este legado, cujo espírito de união foi o alicerce sobre o qual ergueu-se a obra que é hoje o orgulho daqueles que para isso contribuíram."²⁵⁶

A noção de pioneirismo, antes mesmo de ser um slogan ("a pioneira!"), era algo vivo nestas pessoas que contribuíram para a história da aviação num país como o Brasil, pessoas estas que transmitem em seus relatos a consciência da importância de seus atos e a humildade por tê-los feito essencialmente em conjunto e para a comunidade.

Além deste orgulho, uma preocupação importante é com a manutenção e a continuidade²⁵⁷ de sua obra: o relato destas pessoas, as consideradas "lendas vivas", é impregnado de lições de vida e de conselhos, como que se estivessem passando, em entrevistas de 2 ou 3 horas, toda a experiência e o aprendizado conquistados ao longo de 40 ou mais anos de serviços, manifestando o interesse de que aquilo que

²⁵⁴ Citado pelo Diretor de Administração em entrevista à pesquisadora, op. cit.

²⁵⁵ BERGER e LUCKMANN. A construção social da realidade. Rio de Janeiro: Vozes, 1964.

²⁵⁶ STEPANSKI, João. Op. cit.

²⁵⁷ Aspectos assegurados pelos procedimentos administrativos estabelecidos para garantir esta continuidade, como vimos no capítulo anterior.

"construíram" permaneça "crescendo" e sendo algo de destaque nacional e internacional. Como ilustra Pagés,

"as pessoas sentem necessidade de preservar a qualquer preço a imagem gratificante que formaram de sua empresa para poderem conservar a fé que investiram nela."²⁵⁸

Para os "mais novos", o orgulho se manifesta ao se sentirem integrantes de algo que, na sua ótica, já é grande: "A VARIG é uma potência!", "A poderosa...", "Um exemplo de organização", favorecendo ainda mais o investimento na Empresa e a conseqüente identificação com a mesma:

"A organização, na sua realidade econômica e política, propõe aos indivíduos uma imagem de força e de poder: o porte da organização, seu caráter mundial, sua eficácia, seus objetivos de conquista (...) constituem uma imagem de onipotência que favorece à projeção de sonhos individuais de onipotência (...)."²⁵⁹

e

"a potência da organização possibilita uma crença na onipotência individual."²⁶⁰

6.4 – O "Vestir a Camiseta"

Ao lado do orgulho, ou até antes deste, aparece o culto ao trabalho (já explorado nos capítulos anteriores) como algo preponderante. O amor à Empresa vem acompanhado do desejo de lutar por

²⁵⁸ PAGÉS, op. cit., p.86.

²⁵⁹ Ibid., p.163. Comparação feita tomando como base outra instituição, na qual os autores pesquisaram.

²⁶⁰ Ibid., p.159.

ela, traduzido na linguagem da VARIG como "vestir a camiseta", "carregar o piano" ou "não deixar o barco afundar".

Há mesmo quem diga internamente que vai-se além do vestir a camiseta da Empresa, "suando a camiseta", ou mesmo aqueles que falam que "não basta uma camiseta", pois o espírito da empresa "é que nem tatuagem: uma vez pintada, não dá mais para tirar, fica impregnada", indicando claramente a conjunção de identidades indivíduo-instituição.

Logo, verifica-se um elevado nível de comprometimento para com a Empresa e o trabalho, havendo muitos relatos - principalmente dos mais antigos na Companhia - que ilustram este "vestir a camiseta", afirmando "não ter hora nem local" para "ajudá-la a crescer". Assim, não são raros os funcionários "buscados de madrugada" em suas casas para resolverem problemas da Empresa, aqueles que participam de reuniões em sábados ou feriados ou mesmo os que, estando em férias, as interrompem quando necessário, colocando o trabalho em primeiro plano. Nem sempre existe o questionamento sobre a interrupção do horário de lazer, pois o "orgulho" e a "missão" de "servir à Empresa" é colocado em primeiro lugar, sendo inclusive apoiado por vezes pelas próprias famílias de tais funcionários, que os percebem como "úteis"²⁶¹ a algo que consideram importante. Tem-se, então, por via indireta, o envolvimento e o apoio ao trabalho através destas pessoas, principalmente das esposas que, informalmente, são chamadas de "esposas da VARIG".

²⁶¹ Citado por familiares em encontros informais e comentado internamente em cursos.

Os objetivos individuais e familiares, desta forma, mais do que substituídos, são fundidos com aqueles da instituição, traduzindo novamente a simbiose de identidades, agora manifestada com mais um componente: família-indivíduo-instituição.

A importância do trabalho – sendo missão institucional e, portanto, transmitida de geração a geração de empregados – é enfatizada no aspecto de, realmente, cada funcionário se sentir "responsável" pelo crescimento do empreendimento, fazendo "tudo o que for necessário" e não se contentando, apenas, em realizar o prescrito na descrição de função. Desde Otto Ernst Meyer e Rubem Berta²⁶² que foi assim. O "carregador de piano"²⁶³ é citado com certo orgulho, mostrando-se que "não se escolhe trabalho", mas que "se faz o trabalho necessário", na analogia ao recital aonde, para concretizá-lo, as pessoas tinham que fazer tudo, ou seja: "carregar o piano para o palco, abrir as cortinas, tocar ao piano, receber os aplausos, fechar as cortinas e levar o piano de volta ao local de origem".

6.5 – A VARIG é Nossa

"Olha, lá vai o avião do papai..."

contam os funcionários, mencionando como seus filhos (ao menos parte deles) percebem suas relações de trabalho para com a VARIG.

²⁶² Vide 2ª parte, Liderança.

²⁶³ História comumente contada na Empresa.

Aliada às noções de "A nossa VARIG" (valor externo) e "A VARIG somos nós", aparece aqui talvez o mais forte pilar da relação dos empregados com a empresa: o sentir-se dono dela.

Este sentimento é tão forte que é manifestado em quase tudo que os "Varigueanos" fazem ou dizem: seus relatos são repletos de expressões como "nossos aviões...", "nossas oficinas...", "nossos hotéis...", "nossa rede de lojas..." e assim por diante. É raro o funcionário que, ao descrever a Empresa, estabeleça a distinção e diga "as oficinas da VARIG...", separando o que realmente é seu (suas coisas pessoais) daquelas coisas as quais ele se sente dono: o patrimônio da Companhia.

Isto não ocorre por acaso nem deixa de ter uma concreta razão de ser: a maneira como a VARIG estruturou o seu controle acionário (como vimos no capítulo 4), passando-o para uma Fundação que tem como objetivo prestar assistência aos funcionários da Empresa, fez com que, internamente, cada um que nela trabalha (especialmente os que vivenciaram esta transição) passasse a se sentir também um pouco o seu dono, repetindo para si - internamente - a expressão tão decantada oficialmente: "a VARIG não tem um dono para que todos possam ser donos dela".

Daí, novamente, o porquê de tanto investimento em seu crescimento: cuida-se e preza-se com muito mais garra, energia e tenacidade aquilo que é e vai continuar sendo seu, trazendo retornos imediatos para si, do que aquilo que é dos outros e em nada os beneficiará.

6.6 – A Nossa Segunda Casa

"Sinto como se a VARIG fosse um prolongamento de minha casa"²⁶⁴ referiu uma funcionária, dizendo um pouco da expressão corriqueira na Empresa: "Na VARIG me sinto em casa..."²⁶⁵, "a VARIG é a segunda casa de todos nós"²⁶⁶, ou mesmo:

"... a VARIG é e deve ser a continuação da nossa casa, pois nela encontramos trabalho, preocupação maior do homem; por isso cada um deve defender, como até aqui, os bens da Empresa, para no conjunto produzirem riquezas. Não importa a posição de cada um, o que importa é o que cada um pode fazer por todos."²⁶⁷

O fato de haver tanta dedicação, de se sentir dono, de se "vestir a camiseta" e de tantas outras características da VARIG, estabelece uma relação peculiar com seus empregados, na qual a Empresa absorve suas rotinas diárias com muito mais intensidade (e até em maior número de horas) do que a maioria dos locais de trabalho.

Assim, a Empresa também passa a adquirir para estas pessoas uma conotação mais ampla, tornando-se – como dizem – um "prolongamento" de seus lares.

Há pessoas que chegam a passar 20 a 30 anos trabalhando em um mesmo setor e, por isto, o personalizam, decorando-o à sua maneira e conferindo-lhe características especiais. É possível de se

²⁶⁴ Famílias a serviço da VARIG. BIC, n.1. VARIG, julho/agosto de 1988. p.11.

²⁶⁵ Ibid.

²⁶⁶ A segunda casa de todos nós. Rosa dos Ventos, n.72, p.3.

²⁶⁷ STEPANSKI, op. cit., p.12.

encontrar uma seção que tem internamente (como hobby de uma funcionária) um "hospital" de plantas. Há funcionários que inventam máquinas novas e existe até aquele que é escultor e cria as suas obras com sucata de material da Empresa (vide reportagem, página seguinte).

O ambiente externo também tem características peculiares: próximo às oficinas de Porto Alegre, alguns funcionários, em momentos de intervalos, cultivam plantas em uma horta por eles criada. No próprio parque de manutenção existem quadras esportivas, que fazem com que os empregados estendam ainda mais o seu tempo de permanência na Companhia, jogando partidas de tênis, futebol, vôlei ou outro esporte que queiram.

A infinidade de opções de lazer e de integração propostas pela Empresa também incentiva este fator: grupos de interesse se reúnem fora do expediente, como o coral de funcionários - detentor de vários prêmios - ou o de filhos de funcionários (vide foto), o CTG de adultos e mirim - que tem se apresentado em diferentes localidades, inclusive nos EUA e Japão (vide foto) -, o grupo de escoteiros, a equipe de gincana - vencedora de 2 prêmios -, as comendas, o grupo arte - que tem realizado exposições no país e fora dele, como na Espanha, Inglaterra e Japão -, bem como as inúmeras atividades sociais organizadas, havendo quase que uma atividade semanal proposta, como excursões em grupos, jantares de casais, festas infantis, etc. (vide ritos de integração). Além disso, são propostos também cursos de tópicos variados aos familiares e funcionários, indo desde

A EMPRESA COMO EXTENSÃO DO LAR

Enquanto as empresas sistematizam os seus serviços, obtendo racionalizar as rotinas de produção, promovem iniciativas dos funcionários, buscando a humanização dos locais de trabalho. Para o Psicólogo Chefe do Departamento de Recrutamento e Seleção da VARIQ, Guilherme Spiffelmeier, "essa é uma forma curiosa de resgate do Instituto de Sobrevivência", ante as dificuldades a que o ser humano é submetido, vivendo em grandes centros urbanos ou atuando a maior parte do tempo nas linhas avançadas de produção. Na VARIQ, onde esse fenômeno é bastante comum, entre os programas de racionalização postos em prática mais recentemente, na área técnica, está a informatização da Ferramentaria do IIR (Instituto Industrial Rio Grande do Sul), onde também foi implantado um sistema de manutenção de controle de itens de manutenção; em POA, está vingando o projeto participativo "Célula Viva", que tem incluído a qualidade dos serviços de manutenção a custos otimizados.

Paralelamente, durante essas avanços nos meios de produção, os funcionários cada vez mais aumentam a ligação efetiva com a Empresa. Não só através da informatização do espírito comunitário - os GEFUVARS e demais entidades similares com que contam, são fundamentais para a arduidade e satisfação funcionária - como também criando iniciativas que proporcionam um ambiente familiar aos locais de trabalho. Na própria Área Industrial RIO, os mecânicos e técnicos reivindicaram e conseguiram a instalação de uma biblioteca em pleno hangar; em POA, funcionários colhem e levam para casa hortaliças que cultivam nos canteiros do canteiro, em cujas oficinas é natural a manutenção de plantas ornamentais.

O Gerente de Recursos Humanos POA, Ilto Braz Mistrangelo, está há 36 anos na VARIQ e se diz cada vez mais emocionado com a "natureza tão próxima do nosso ambiente de trabalho". Ele reza a disciplina, uma feição daquela base que "favorece o relacionamento humano, aumentando a integração entre funcionários". E opina: "Talvez isso se explique pelo fato de 90% dos funcionários se reunirem para trabalhar na área de 180.000m² do Complexo: só o pessoal das lojas de atendimento ao público trabalha fora daqui".

Do ponto de vista psicológico, Guilherme Spiffelmeier explica que "o espírito comunitário é fundamental para a boa convivência profissional, uma vez que tira um pouco da frieza do sistema de produção industrial e é consequente humanização dos locais de trabalho só viáveis para a preservação do homem moderno. E natural que o funcionário, inconscientemente, procure transferir para a empresa o ambiente do seu lar. A empresa, porém, não se deve orgulhar-se com esse tipo de comportamento dentro de suas instalações. Para isso se não existisse esse tipo de prioridade, não se houvesse castração das atividades paralelas com que o empregado procura suprir suas necessidades."

Itens de manutenção informatizados

produtivos, são também atividades, de Madrinha, chefe de Departamento de Manutenção, e de outros setores da empresa. O sistema de manutenção informatizado, desenvolvido pelo Departamento de Manutenção, tem como objetivo principal a otimização dos recursos humanos e materiais, através da utilização de computadores. O sistema permite a identificação de itens de manutenção, a emissão de ordens de serviço, o controle de materiais e a emissão de relatórios de desempenho.

Atualmente, o sistema está sendo utilizado em todas as áreas de manutenção da empresa, permitindo a emissão de ordens de serviço em tempo real e o controle de materiais em tempo real. O sistema também permite a emissão de relatórios de desempenho, permitindo a identificação de áreas de melhoria e a emissão de planos de ação para a melhoria da manutenção.

FERRAMENTARIA AUTOMATIZADA

A ferramentaria da Divisão de Ilanar da Área Industrial, no Rio de Janeiro, já possui um novo sistema informatizado, na organização de ferramentas, automatizado. O sistema permite a emissão de ordens de serviço, o controle de materiais e a emissão de relatórios de desempenho.

O sistema também permite a emissão de relatórios de desempenho, permitindo a identificação de áreas de melhoria e a emissão de planos de ação para a melhoria da ferramentaria.

Mecânicos têm biblioteca na Área Industrial RIO

Os mecânicos da Área Industrial RIO contam com uma biblioteca especializada que funciona no regime permanente. A biblioteca possui uma ampla variedade de livros, revistas e jornais, abrangendo áreas como mecânica, elétrica, hidráulica, pneumática, soldagem, metalurgia, física, química, matemática, português, inglês, espanhol, francês, alemão, italiano, japonês, coreano, chinês, russo, árabe, hebraico, grego, latim, gaulês, esperanto, etc.

O projeto inclui, também, uma sala de vídeo, com 100 títulos de filmes, e uma sala de leitura, com 100 títulos de livros. A biblioteca também possui uma ampla variedade de jornais e revistas, abrangendo áreas como mecânica, elétrica, hidráulica, pneumática, soldagem, metalurgia, física, química, matemática, português, inglês, espanhol, francês, alemão, italiano, japonês, coreano, chinês, russo, árabe, hebraico, grego, latim, gaulês, esperanto, etc.

Além disso, a biblioteca também possui uma ampla variedade de livros, revistas e jornais, abrangendo áreas como mecânica, elétrica, hidráulica, pneumática, soldagem, metalurgia, física, química, matemática, português, inglês, espanhol, francês, alemão, italiano, japonês, coreano, chinês, russo, árabe, hebraico, grego, latim, gaulês, esperanto, etc.

MÁQUINA GRÁFICA FEITA DE AMOR E SUCATA



Paulo Roberto Moraes é o chefe da Seção Técnica da VARIQ, que opera a máquina gráfica feita de amor e sucata. A máquina foi desenvolvida por ele e seus colegas, utilizando materiais reciclados e componentes de máquinas antigas. O projeto foi financiado pela empresa e tem como objetivo principal a redução de custos e a preservação do meio ambiente.

A máquina gráfica feita de amor e sucata é uma verdadeira obra de arte, capaz de produzir impressões de alta qualidade. O projeto foi financiado pela empresa e tem como objetivo principal a redução de custos e a preservação do meio ambiente.



Uma mulher trabalhando em uma máquina de escrever, ilustrando o ambiente de trabalho na VARIQ.

Uma célula muito viva

Uma célula muito viva, onde os funcionários trabalham em um ambiente de alta produtividade e qualidade. O projeto foi financiado pela empresa e tem como objetivo principal a redução de custos e a preservação do meio ambiente.

Era de se esperar: medição tridimensional inspira escultor



Luiz Alexandrino de Azevedo é o escultor que utiliza a medição tridimensional para criar suas obras. O projeto foi financiado pela empresa e tem como objetivo principal a redução de custos e a preservação do meio ambiente.

Luiz Alexandrino de Azevedo é o escultor que utiliza a medição tridimensional para criar suas obras. O projeto foi financiado pela empresa e tem como objetivo principal a redução de custos e a preservação do meio ambiente.

"Médica" das plantas tem "hospital" na SGI/POA



Uma mulher cuidando das plantas em um ambiente de trabalho, ilustrando o projeto de humanização da SGI/POA. O projeto foi financiado pela empresa e tem como objetivo principal a redução de custos e a preservação do meio ambiente.



os de idioma estrangeiro (italiano), degustação de vinho, culinária especial, direção defensiva, apicultura, danças folclóricas, etc.

Desta forma, a Companhia passa a ser bem mais do que um local de trabalho, oferecendo o divertimento e a alegria para os mais diferentes estilos e preferências pessoais. E oferece de tal maneira que seria difícil encontrar algo assim fora de seu patrocínio, já que as excursões são feitas com grupos subsidiados e que, provavelmente, se lutassem sozinhos, os funcionários demorariam muito mais tempo (ou até nunca conseguiriam) para expor suas telas de pintura no Japão ou se apresentar com grupos folclóricos nos EUA.

Trata-se, portanto, de uma instituição que supre, ao menos um pouco, as diferentes necessidades do indivíduo, indo desde as básicas - através não só do salário, mas de ranchos, assistência médica, etc. -, às de segurança - por importar-se com a permanência no emprego e após ele, pela aposentadoria, além de oferecer empréstimos e auxílios variados -, às de associação - por todas as atividades acima descritas -, de reconhecimento e status - pelo prestígio que confere aos seus integrantes, como citamos no tópico "A VARIG somos nós" - e, por último, de realização - por acreditarem estar realmente fazendo algo útil e valorizado na sociedade, desde o espaço que efetivamente têm para concretizar as coisas, até pelo processo de identificação pelo qual passa.

A Empresa, assim, tem as suas fronteiras ampliadas, fazendo parte da rotina tanto de seus funcionários como de suas famílias e

vindo, por esta razão, a se tornar uma fonte de referência para os mesmos:

"Com isto, garante-se a participação do funcionário e de suas famílias (do bebê ao avô) no dia-a-dia da Empresa (...). O círculo fecha-se culminando com o que Pagés e equipe denominaram de desterritorialização, só que ao nível da perda de referências externas (sociais, culturais) (...). Em outras palavras, a Empresa passa a suprir de tal forma as necessidades dos empregados e de suas famílias que se torna uma de suas principais fontes de referências."²⁶⁸

Por isto é que dizem ser a VARIG a sua segunda casa, já que investem nela grande parte de seu tempo e afeto, tanto do tempo destinado ao trabalho como daquele dirigido ao lazer. Há mesmo alguns poucos que, sem ter família, referem-se à Empresa como sendo a sua "primeira casa" e que, por esta razão, são caracterizados por seus colegas como aqueles que "só pensam na VARIG, comem e dormem pensando na Empresa", contando que "nem na hora do almoço têm outro assunto para falar!".

6.7 – A Grande Família

Outro significado bastante comum é o conceito da "Família VARIG", que vem sendo evocado de diferentes formas ao longo dos anos.

A noção de união, de conjugação de esforços, de desprendimento, de usufruto do espaço e do patrimônio comum em benefício de todos por si só já estabelece um vínculo fraternal entre as pessoas

²⁶⁸ KAUSA e CALGARI, op. cit., p.49-50.

que juntas trabalham, conferindo a elas um sentimento de estarem "em família".

Da mesma forma, o objetivo comum, e o fato de permanecerem por muito tempo lutando por ele, propicia uma maior intimidade de relações, implicando no estabelecimento de laços mais consistentes e duradouros, quase que "familiares".

Por isto, a "clã dos Varigueanos"²⁶⁹, como é identificada, tem um significado muito especial:

"... nós, da VARIG, nos sentimos orgulhosos em pertencer a uma verdadeira família. Família que trabalha, que é dinâmica, que não pára."²⁷⁰

significando que também é assimilado oficialmente pela Empresa, como se vê na maneira com que se dirige ao novo funcionário:

"Você, agora, é um dos nossos. Seja bem-vindo! Tudo indica que você tem as aptidões para integrar a grande família VARIG, constituída de dezenas de milhares de trabalhadores de todos os níveis que, irmanados por um ideal comum, formam a força de trabalho desta vitoriosa organização."²⁷¹ (vide texto na íntegra, página seguinte)

A visão de família oferece a todos uma noção de igualdade, de todos estarem em um mesmo nível sob a proteção de alguém maior: a "mãe VARIG", ou, como dizem, "a VARIG é uma mãe brasileira!". Logo, esta mãe acolhe, supre (com benefícios e vantagens), guia e protege, colocando todos igualmente em um mesmo patamar, de

²⁶⁹ In: DUARTE, Rosina. Op. cit.

²⁷⁰ Assim se constrói o futuro. Rosa dos Ventos, n.39, 1970. p.3.

²⁷¹ Manual de introdução à Empresa. Op. cit., p.3.

Boas Vindas !

Caro Novo Funcionário,

Você, agora é um dos nossos. Seja bem-vindo! Tudo indica que você tem as aptidões para integrar a grande família VARIG, constituída de dezenas de milhares de trabalhadores de todos os níveis que, irmanados por um ideal comum, formam a força de trabalho desta vitoriosa organização.

Estamos muito interessados na sua pessoa: tanto assim que o selecionamos para ser nosso companheiro de equipe. Essa escolha é – antes de tudo – uma vitória sua, de seus atributos pessoais, de sua formação intelectual e profissional, que você, unicamente você, poderá confirmar, desenvolver e aprimorar. Nós podemos, apenas, ajudá-lo e o fazemos com todo o empenho, oferecendo-lhe o treinamento indispensável, o ambiente propício e a assistência necessária.

Os fundadores desta Empresa souberam impregnar seu ambiente de idealismo e nós, seus sucessores, temos a responsabilidade de encontrar pessoas, como você, capazes de dar continuidade a essa obra grandiosa.

Os degraus estão aí à sua frente: subi-los é opção sua.

O mais importante, porém, é que a sua integração ao nosso grupo lhe proporcione a ardente realização profissional.

tal forma que "não precise haver disputas nem diferenças internas" já que todos são acolhidos indistintamente.

A mesma sensação, paralelamente, garante segurança e tranquilidade aos indivíduos para investir na Empresa, por saberem que ela, em suas percepções, não falhará: "A VARIG nunca falhou...", "Sempre que eu precisei qualquer coisa, a VARIG me apoiou...", "o dia do pagamento nunca atrasou".

Estabelece-se então um vínculo muito forte, calcado em uma confiança explícita na capacidade de ser suprido e protegido pela Empresa-mãe - "tudo o que eu sou eu devo à VARIG", "a VARIG me dá tudo o que eu preciso" - confiança esta que vai além dos limites comuns do dia-a-dia: "Deus é Varigueano!", "Jesus Cristo nasceu na VARIG".

Embutida nesta confiança, por outro lado, aparece uma certa postura de passividade que, por vezes, é manifestada no fato de se esperar pelas coisas em vez de fazê-las, denotando uma dependência implícita no sentimento de se "dever tudo" à Empresa, ou de "ser tudo" por causa dela, como explica Pagés:

"... diríamos que a organização hipermoderna satisfaz em parte as necessidades mais profundas do indivíduo que a organização tradicional não satisfaz, necessidade de liberdade, (...) relacionamento com os outros, relações universais na escala da humanidade inteira, mas ela só pode satisfazê-lo mantendo uma dependência infantil para com ela mesma."²⁷²

²⁷² PAGÉS, op. cit., p.185.

Dá se justificam jargões populares como os de "Varigueano é chorão!", "... vive sempre chorando de barriga cheia..." e até "Varigueano compra até casa incendiada se puder descontar em folha".

Tal relação de dependência pode conduzir, teoricamente, segundo o mesmo autor, a um relativo imobilismo, não desenvolvendo totalmente nos indivíduos a agilidade e a iniciativa necessárias para que possam enfrentar as mudanças rápidas da sociedade, demonstrando que isto poderia se verificar, por exemplo, da seguinte maneira:

"Os empregados encontram-se assim na posição de 'criança mimada', cujos desejos presume-se que sejam constantemente satisfeitos, antes mesmo de serem expressos, o que conduz ao fato de prendê-lo ao desejo daquele que o mima."²⁷³

Há, provavelmente, por este fator, uma percepção interna de que esta situação deva ser modificada, sendo assim descrita por um de seus dirigentes:

"Nós temos que mudar o perfil dos nossos gerentes (...). A VARIG em sido extremamente paternalista no sentido de que sempre o chefe protege, aconselha e decide pelo subordinado (...). Isto é um fator cultural..."²⁷⁴

O mesmo processo propicia, inversamente, um grande investimento na Companhia, pela certeza de que ela (a Empresa) cumprirá o seu papel, valendo a pena - em consequência - lutar pelo seu crescimento e êxito, por se estar lutando, em consequência, pelo próprio crescimento:

²⁷³ Ibid., p.131.

²⁷⁴ Entrevista concedida à pesquisadora em março de 1991.

"Não só a VARIG cresceu, cresceram também, e aí reside o seu maior triunfo, os homens que a ela se dedicaram. Na história dos grandes empreendimentos podemos encontrar exemplos de fracassos re-tumbantes, a partir do momento em que o homem passou para um plano secundário (...). Isto jamais poderá acontecer na Família VARIG, que é e deve ser a continuação da nossa casa (...)." ²⁷⁵

A Família VARIG, porém, não é somente uma metáfora, mas uma realidade concretizada nos muitos funcionários que procuraram - e conseguiram - colocar na Empresa seus filhos ou netos, irmãos, sobrinhos, primos e demais parentes para trabalhar. Trata-se de um elemento que vem crescendo ao longo do tempo, sendo que, há dezesseis anos (1977), somente em Porto Alegre, chegava a mais de 60 o número de funcionários que tinham pelo menos um filho trabalhando na Companhia (vide fotografia: A Grande Família) e que, atualmente, sabe-se ser este item muito maior, pois embora sem estatísticas globais, somente na escola de pilotos já passaram 120 filhos de funcionários, 90 dos quais também filhos de tripulantes técnicos ²⁷⁶.

São muitas as razões pelas quais pais e filhos têm procurado trabalhar juntos - havendo até brincadeiras do tipo: "VARIG: de pai para filho..." - sendo, no caso dos pilotos, justificadas pela Revista Flightdeck pelos seguintes aspectos:

"a magia e a sensação de liberdade ao voar; os desafios que se apresentam; o alto conceito técnico-profissional dos pilotos, admirado no mundo inteiro; o uso de tecnologia avançada nos aviões; a oportunidade de conhecer novos países, novos costumes. Acreditamos, também, que o exemplo paterno seja o grande incentivo." ²⁷⁷

²⁷⁵ Um prolongamento... Op. cit.

²⁷⁶ In: A Grande Família VARIG. Flightdeck, n.14, dez. 92, p.4-5. Verificar também: Famílias a serviço..., op. cit.; A segunda casa..., op. cit.; A Grande Família VARIG. Rosa dos Ventos, n. , p.23-25.

²⁷⁷ A Grande Família VARIG. Op. cit., p.4.



bem como por um dos dirigentes da VARIG:

"Temos verificado, especialmente no grupo de vôo, que o jovem tem a imagem do pai altamente positiva, e essa é uma influência muito grande. Veja que interessante: treinamento atua sobre o lógico, racional. Motivação atua sobre o emocional, o afetivo. Ora, quando alguém pode juntar o melhor do racional com o melhor do emocional, certamente tem-se uma relação que é mais que profissional.

Eu diria que essa relação família na VARIG tem sido até agora em efeito altamente positivo (...). Nosso círculo de amizades e relacionamentos está aqui dentro da Empresa. Temos que ter até cuidado para que nossa endogenia não seja excessiva."²⁷⁸

6.8 – Cidadão do Mundo

Expressões como: "Quando tu entras na VARIG, o mundo passa a ser o pátio da tua casa", ou "Na VARIG, o mundo se torna pequeno" e "A VARIG é um trampolim para se conhecer o mundo" fazem também parte da rotina dos Varigueanos, senão de todos (pelas implicações financeiras), pelo menos de uma parte dos entrevistados.

As facilidades oferecidas pela Empresa para a aquisição/obtenção de passagens aéreas agem como um elemento que amplia os horizontes de seus funcionários, os quais passam a ter acesso a uma realidade – viagens ao exterior – que de outra forma não conseguiriam (ou teriam com maior dificuldade).

Logo, como as concessões de passagens são relativas ao tempo de serviço – independentemente do cargo ocupado ou do salário re-

²⁷⁸ Recursos Humanos: entre o desejável e o possível. Contato, 1986. p.13-14.

cebido - têm-se office-boys, mecânicos e funcionários com posições simples na hierarquia funcional podendo usufruir destas vantagens e tendo possibilidades, no seu dia-a-dia, de contar com o uso de utensílios raros e importados.

Por isto, ao serem questionadas, muitas pessoas referem também ter "vindo trabalhar na Empresa" porque queriam "viajar mais", ou mesmo ser esta - entre outras - uma das razões que as mantém na Companhia.

O próprio fato de a Empresa ser descentralizada no Brasil, tendo um grande contingente de funcionários em diferentes localidades (especialmente no Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre), implica a necessidade de muitas viagens a serviço, as quais por si só já possibilitam o conhecimento de diferentes cidades e a conseqüente ampliação da visão dos funcionários que as realizam.

A noção de cidadãos do mundo se faz mais presente, contudo, na vida dos aeronautas, para os quais, tendo por função viajar por muitos lugares, as fronteiras ficam realmente ampliadas, já que chegam a passar "quase tanto tempo" em outras localidades, quanto aquele que passam na cidade aonde vivem.

6.9 - Quantos Anos de Empresa Tu Tens?

Além de ser um valor para a Empresa (como especificamos no capítulo 5), sendo reforçada nos mecanismos de administração da mesma, a antigüidade é também um valor assumido pelos próprios fun-

cionários. Interpelações como: "Quantos anos de VARIG tu tens?", "Eu tenho 40 anos de VARIG!", "Tu ainda tens 50 anos para realizar teus projetos", "É devagar que se anda ligeiro: a VARIG só voa no céu", "Se entrar é difícil, sair daqui é mais difícil ainda...", "Todos os que saem querem voltar", ou mesmo "Antigüidade é posto!", são comuns no meio Varigueano, indicando claramente a importância que atribuem a este fator.

Isto talvez contribua para o baixíssimo "turnover" existente e para o fato de, mesmo após aposentados, os ex-funcionários fazerem questão de manter um vínculo com a Empresa, sendo acolhidos por esta: se antes eles eram "da VARIG", tendo a mesma como um complemento de suas identidades, ao saírem não há uma ruptura, pois continuam como "aposentados da VARIG", podendo percorrer as dependências da Empresa, tendo um crachá de identificação e ainda gozando de benefícios e de direitos (tais como passagens, serviço médico, etc.). Assim mesmo, muitos relutam em sair "da ativa", buscando diferentes formas de propor à Companhia um prolongamento de suas contribuições. Diversos funcionários chegaram a completar 40 anos de serviços, tendo havido um ex-diretor que, inclusive, trabalhou durante 52 anos na Empresa.

Somado a isto há um certo culto à permanência, incentivado pela visão de que "a VARIG dificilmente demite", bem como na norma de que aqueles que foram demitidos não podem retornar e na grande procura daqueles que um dia saíram para serem recontratados - "todos os que saíram querem voltar!". Aí se reafirma a crença de que permanecendo na Empresa se está bem e se está feliz, em uma con-

dição superior à que se encontraria se estivesse fora da mesma, como se pode entender na ilustração de Pagés, ainda que tenha sido formulada tomando por base outro contexto de análise:

"A princípio, uma vez admitido na empresa, lá se permanece toda a vida (...). É muito importante conservar a imagem de que na empresa estão os melhores que em qualquer outro lugar e todos são felizes em 'casa'. A ligação dos indivíduos com a organização, sendo a contrapartida das exigências que ela pode ter para com eles, é uma das peças-chaves do funcionamento. Como a segurança afetiva fundamenta o envolvimento familiar, a segurança do emprego consolida os laços entre o indivíduo e a empresa."²⁷⁹

e

"Aquele que parte está pior que antes e se arrepende (...). Ele está desenraizado. Perde seu 'meio'. Foi arrancado daquilo que sustenta a sua identidade, a qual só tem sentido no sistema de referência que a produziu."²⁸⁰

A noção de antigüidade, todavia, tem seu sentido maior reavivado culturalmente na percepção de que os mais antigos são aqueles que têm mais direitos, decodificando a pergunta "Quantos anos de empresa tu tens?" talvez por algo da seguinte natureza: "Quem tu pensas que és?" ou "Qual é o teu lugar na Empresa?".

Por tudo isto, ao se olhar de fora, percebe-se uma nítida divisão existente entre os "novinhos" - que são os funcionários com menos de dez anos de Empresa e que atualmente representam cerca de 50% do quadro funcional - e os "tios", "patrimônio da VARIG", "móveis e utensílios da casa", "placas de museu", "vacas sagradas" ou "lendas vivas" - sendo aqueles com 35 anos ou mais e, nas duas

²⁷⁹ PAGÉS, op. cit., p.120. OBS.: a palavra "empresa" foi inserida em substituição ao nome da companhia analisada pelos autores.

²⁸⁰ Ibid.

últimas expressões, indicando pessoas que de certa forma marcaram história na Empresa. Como brincadeira há alguns funcionários que, quando se referem a algum(a) colega antigo(a) dizem que o(a) mesmo(a) foi "estafeta" ou "secretária" do "seu Berta", mesmo que a própria secretária dele somente tenha se aposentado há quatro anos e que até hoje continua secretariando a Assembléia de Acionistas.

Com referência a este valor, existe também uma atenção especial da Administração da Empresa, no sentido de preservá-lo nos aspectos que são positivos - como no reconhecimento à dedicação e no aproveitamento da experiência dos funcionários antigos -, aliado à criação de mais oportunidades para aqueles que hoje nela ingressam. Nas palavras de seu Diretor de Administração:

"Nós devemos nos olhar no espelho e refletirmos: sobre o que eles esperam de nós e perguntarmos para eles se o que somos está de acordo com o que eles esperam de nós (...). Eles esperam, entre outras coisas, uma 'cara' (da VARIG) coerente com a imagem que todo o funcionário quando entra numa organização faz da organização para a qual ele pretende trabalhar: uma empresa que lhe dê segurança, que lhe dê retribuição em função do que ele prestar para a organização, uma remuneração à altura da prestação do serviço ou uma contraprestação, em nível de mercado (...) em que os jovens tenham oportunidade de também subir, independentemente de serem jovens, para que eles não encontrem a barreira da antigüidade - sempre o mais antigo tendo as primeiras oportunidades - mas não, em que o rendimento, a performance sejam reconhecidos tanto quanto o mérito (...)." ²⁸¹

e

"(...) que os jovens tenham futuro, não um futuro como nós de 30, 35 anos para subir, mas com reconhecimento, porque caso contrário eles vão mudar de empresa (...). Hoje todo mundo olha por uma melhor qualidade de vida e nós devemos voltar

²⁸¹ Entrevista à pesquisadora. Op. cit.

também os nossos olhos para melhorar esta qualidade de vida."²⁸²

6.10 – Outros Significados

Não pretendemos esgotar aqui a relação dos significados existentes, até porque a realidade da Empresa é dinâmica e as pessoas assim também o são, de forma a que o que hoje representa internamente para alguém, poderá tranqüilamente, amanhã, já estar ultrapassado. Existe também o risco da generalização, já que os conteúdos podem ser momentâneos, bem como manifestados com maior intensidade em determinados contextos da Companhia do que em outros. Com as ressalvas acima, relatamos, além dos já citados, alguns conteúdos mencionados isoladamente que, ao nosso ver, também merecem destaque:

a. "Antigamente..." é a expressão que indica um certo saudosismo dos mais antigos em relação ao crescimento e às transformações pelas quais a Empresa passou, evocando situações passadas como se estas fossem melhores e que, por isto, devessem ser preservadas. Daí surgem expressões como: "No meu tempo..."; "Antes se sabia o nome de cada um, agora não"; "No tempo do seu Berta..."; "No tempo do 'véio'..." (referindo-se carinhosamente ao Sr. Berta); "O 'véio' Berta já dizia..."; "Antes não era assim..."; "O funcionário que entrava antes vestia mais a camiseta..."; "... tinha mais orgulho"; "No tempo do Douglinhas..."; "... as coisas mudaram"; "A empresa mudou...".

²⁸² Ibid.

b. "Várias VARIG's" refere-se à sensação de que, dado o crescimento da Empresa, existem diferentes procedimentos em diferentes localidades: "a VARIG do Sul é diferente da VARIG do Rio..."; "isto ocorre na tua VARIG, não na nossa...", fator que inclusive é reforçado pelas diferenças culturais de cada cidade. Há ainda, implícita nesta expressão, a percepção de que também, de alguma maneira, o funcionamento de certas áreas de trabalho seja diferenciado do de outras.

c. "Tudo o que a VARIG faz dá certo!" reafirma a confiança na qualidade dos serviços prestados, que implica no extremo zelo ao realizá-los, como no jargão já citado "Lá em cima não tem acostamento", na visão de que "errar é humano, exceto em aviação" ou no tão citado "padrão VARIG" de qualidade e ação.

d. "Varigueano é que nem praga, tem em tudo quanto é lugar" demonstra a identificação dos funcionários entre si, quanto à frequência nos mesmos tipos de ambientes sociais, bem como a percepção destes sobre o grande número de pessoas "pertencentes" à Empresa.

7 - A INFUSÃO DA CULTURA NA VIDA INSTITUCIONAL: A TRANSMISSÃO E PERPETUAÇÃO DE VALORES

"Algumas vezes, uma filosofia institucional razoavelmente explícita é elaborada; mais frequentemente, um sentido de missão é comunicado através de meios mais indiretos, mas não menos significativos." (Selznick)²⁸³

Selznick nos ensinou que as instituições "vivem" e, tendo vida, que elas seguem um ritmo próprio e um caminho peculiar. Ensinou também que elas exercem significado para os indivíduos que delas participam, como que impregnando toda a realidade dos mesmos²⁸⁴. Nelas, tudo "transpira" valor, tudo "exala" significado. Shein²⁸⁵ foi inclusive mais longe, afirmando que a cultura teria o "dom da ubiqüidade" - onipotência e onipresença - abordando os indivíduos com premissas que se relacionam com "todas as esferas da atividade humana".

O exalar significados, contudo, não é algo simples: Como transmitir significados de forma a que eles estejam impregnados em tudo e em toda a parte? Que mecanismo tão eficaz é capaz de propiciar "vida" às organizações? Que força tão poderosa seria esta?

²⁸³ Op. cit., p.129.

²⁸⁴ Ibid.

²⁸⁵ Op. cit., p.69.

A teoria mostra-nos que a infusão de valores de uma maneira tão forte e tão intensa - comparável à "vida" das instituições - ocorre justamente por não se constituir em algo espetacular, em um grande tratado filosófico ou em um momento específico ao qual se possa exaltar: Eis aqui os valores!

A "mágica" da infusão de valores, portanto, está na rotina, no dia-a-dia, nos processos mais corriqueiros da vida empresarial, em todas as suas formas de expressão e de manifestação. E é exatamente aí que reside a sua força e o seu poder: em não serem identificados como algo "de fora", "estranhos", mas em serem assimilados e reconhecidos como algo natural e familiar. Poder-se-ia, inclusive, afirmar que os valores "se escondem" nas práticas empresariais para poderem aparecer e é somente por serem ignorados (como conteúdos valorativos) que são tão facilmente incorporados.

Efetua-se, assim, um mecanismo de "ignorar-reconhecer" (*Méconnaître-Reconnaître*)²⁸⁶, no qual os conteúdos são apresentados sob a forma de procedimentos conhecidos da realidade institucional (e por isto re-conhecidos), mas ignorados como os fatores subjacentes aos mesmos.

É como nos mostra Bourdieu, referindo-se ao poder que exercem:

"No entanto, num estado do campo em que se vê o poder por toda a parte (...) não é inútil lembrar que - sem nunca fazer dele, numa outra maneira de o dissolver, uma espécie de 'círculo cujo centro está em toda parte e em parte alguma' - é necessário saber descobri-lo aonde ele se deixa menos

²⁸⁶ BOURDIEU, op. cit., p.15.

ver, sonda ele é mais completamente ignorado, portanto, reconhecido."²⁸⁷

demonstrando assim a sua forma de penetração:

"... como poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou transformar a visão do mundo e, deste modo, a ação sobre o mundo, portanto o mundo, poder quase mágico (...) que só se exerce se for reconhecido, ou seja, ignorado (...)." ²⁸⁸

Se é na rotina que se encontra a maior força e o poder de infusão de valores, sendo a maneira pela qual as instituições adquirem "vida", é, paradoxalmente, também aí que está a sua maior fraqueza e vulnerabilidade: por não serem concretos e palpáveis, os valores precisam se materializar através das formas de expressão da cultura empresarial, de maneira a que deixem de ser somente abstrações e estejam sempre vivos na mente das pessoas e que, assim, não sejam facilmente esquecidos. Por isto, para que realmente exerçam influência nos destinos das instituições, hão que se apresentar através de algumas propriedades fundamentais:

- a **variação**: quanto mais diversificadas forem as formas através das quais um mesmo conteúdo aparecer, com maior dificuldade ele será identificado como único, garantindo assim a sua possibilidade de evocação por tornar-se familiar e, conseqüentemente, uma fonte de referência;

²⁸⁷ Ibid., p.8-9. Bourdieu descreve este processo de infusão de valores, analisando sob a perspectiva do poder simbólico.

²⁸⁸ Ibid., p.18.

- a **intensidade**: quanto mais fortes e veementes forem as suas manifestações, maior será a condição de marcar o interior dos indivíduos;

- a **importância**: quanto mais significativas para os indivíduos forem as maneiras nas quais se materializar um conteúdo, com maior probabilidade será associado aos mesmos;

- a **naturalidade**: quanto mais próximas da realidade e da rotina dos indivíduos elas estiverem, maior e mais rapidamente se dará a sua aceitação;

- a **repetição**: quanto mais repetidas forem as suas aparições, maior será a garantia de sua assimilação interior e de que se tornem, por conseguinte, conteúdos e comportamentos automáticos e, portanto, inquestionáveis.

Shein chega a dizer que o que torna uma premissa cultural é a qualidade de "deixar de questionar", passando a se constituir em um comportamento automático e inconsciente, sendo transmitido de geração a geração como algo a ser adotado e solidificado, ou melhor, como a "maneira correta" de se perceber, pensar, sentir e agir²⁸⁹.

Para se identificar os valores, portanto, deve-se procurar aonde mais se encontram diluídos - na rotina - buscando-se uma maneira especial na qual se busque torná-los evidentes e facilmente identificáveis, o que se torna possível graças à Antropologia. Da Matta, neste sentido, demonstra que

²⁸⁹ Op. cit., p.67.

"... Para que o familiar possa ser percebido antropológicamente, ele tem que ser de algum modo transformado no exótico."²⁹⁰

A Antropologia Organizacional, assim, tomou da Antropologia Social as mesmas classificações e fundamentos adotados para o entendimento das culturas de uma maneira geral, utilizando-as no entendimento das culturas empresariais. Logo, os mecanismos simbólicos transmissores dos significados institucionais não são nada mais do que os próprios elementos desta cultura, que aparecem descritos resumidamente no quadro abaixo.

QUADRO Nº 10

*Formas de Expressão, Transmissão e Perpetuação de Valores na Vida Institucional*²⁹¹

- | |
|--|
| <p>A. Símbolos, linguagens, gestos e códigos
 B. Histórias, sagas, lendas e folclores
 C. Heróis e mitos
 D. Ritos, rituais e cerimônias
 E. Ambiente físico e artefatos</p> |
|--|

Nas páginas que seguem descreveremos como se evidenciam estes mecanismos na VARIG, dando ênfase àqueles que mais se destacam. Propositadamente não abordaremos o tema Heróis e Mitos neste

²⁹⁰ DA MATTA. *Relativizando: uma introdução à antropologia social*. Rio de Janeiro: Rocco, 1967. p.162. (grifos nossos).

²⁹¹ Síntese baseada em exposições de diferentes autores: Deal e Kennedy, Share, Trice e Beyer, Oliveira, Fleury, Pagés, Shein, Pfeffer, Thévenet e Valés, op. cit., além de CAVEDON, Neusa. *As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos*. Porto Alegre: UFRGS, FPG, 1988. (inédito).

capítulo por haver um detalhamento maior do mesmo na segunda parte de nosso estudo, que é toda dedicada à Liderança Institucional. Os tópicos Gestos e Códigos não serão descritos separadamente, já que aparecerão mesclados nas demais análises.

7.1 – Símbolos

Símbolos são objetos, atos, eventos, qualidades ou relações que se apresentam socialmente "fora de lugar"²⁹² e que, por isto, chamam a atenção sobre si, transmitindo significados distintos daqueles representativos de suas próprias naturezas²⁹³. São, por conseguinte, eminentemente os "veículos"²⁹⁴ da expressão destes significados, "emprestando" formas concretas para que as mensagens (até então abstrações) possam ser materializadas e decodificadas²⁹⁵.

Da Matta²⁹⁶ descreve o simbolizar como sendo fundamentalmente "deslocar um objeto de lugar", trazendo junto com o mesmo a aguda consciência de sua natureza e das propriedades de seu domínio de origem, sendo que é somente por este deslocamento que os símbolos adquirem significado social. Por isto, o autor afirma que os símbolos consistem em re-apresentações do mundo social.

²⁹² DA MATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Zahar, 1989. p.76-77.

²⁹³ BEYER, J. e TRICE, H. Op. cit. (1984, p.655; 1987, p.6).

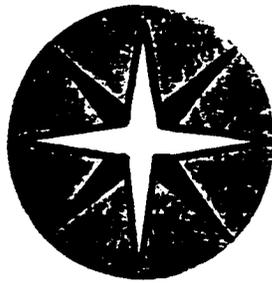
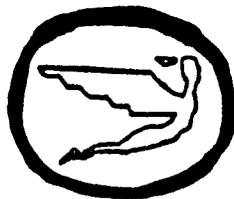
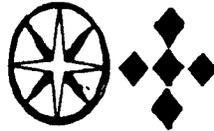
²⁹⁴ Ibid.

²⁹⁵ FRIEDRICH, Carl e BRZEZINSKI, Zbigniew. *Totalitarismo e autocracia*. Rio de Janeiro: GFRP, 1965. p.93.

²⁹⁶ DA MATTA, 1989. Op. cit., p.76, 77, 93.

O símbolo mais evidente da VARIG é o seu logotipo, a **Rosa-dos-Ventos**, imagem originalmente indicativa dos pontos cardeais e que, pelo deslocamento, passou a ser estampada em todos os seus aviões, mensagens publicitárias, correspondências, materiais, utensílios de bordo e em quase tudo que se refira à Companhia, distinguindo-a das demais empresas e passando - desta forma - a representar a sua própria identidade (vide página seguinte).

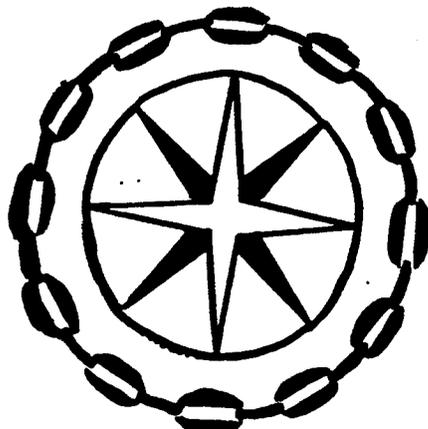
Ao seu lado aparecem outros que significam ou significaram VARIG ao longo dos anos: seus antigos logotipos **Biguá** (1927-1932) - ave gaúcha, escolhida em homenagem ao Rio Grande do Sul - e **Ícaro** (1932-1966) - personagem mitológico que sonhava voar -, os símbolos promocionais **Tucano** - ave representativa da imagem do Brasil - e **Variguiño** - aviãozinho com formas humanizadas apresentando a Empresa para o público infantil - e, ainda, comumente associado à sua imagem, o **Cruzeiro do Sul** - constelação estrelar - logotipo da Empresa congênere de mesmo nome hoje incorporada pela VARIG, mas que durante duas décadas manteve uma razão social distinta, sob o mesmo controle acionário que a VARIG e compartilhando com ela a mesma estrutura de serviços (manutenção, lojas, aeroporto), de tal forma que ambos os logotipos eram estampados lado a lado, sob a insígnia **VARIG-CRUZEIRO** (vide ilustração de diversos símbolos). Há, ainda, as siglas indicadores de ambas as empresas no "métier" da aviação comercial: **"RG"** para VARIG e **"SC"** para a Cruzeiro do Sul.



Rosa dos Ventos: antiquíssimo símbolo náutico usado pelos navegadores de todos os tempos e de todas as naves para facilitar o estabelecimento de suas rotas, indicando a "direção dos ventos" (pontos cardeais).

Esta estilização simplificada, em azul e branco, foi adotada como símbolo por uma organização que tem como objetivo principal a navegação aérea comercial. O símbolo expressa a constatação de que conduzimos nossas aeronaves em rotas seguras e em todas as direções do horizonte.

Para onde quer que soprem os ventos, a VARIG leva e traz pessoas, coisas, progresso...



Por toda a relação existente entre a VARIG e a Fundação Ruben Berta, o símbolo da última também faz parte da realidade da Empresa: trata-se da própria Rosa-dos-Ventos - já significando VARIG neste contexto - envolta em uma corrente, que expressa a importância da união de todos. Seriam elos de ligação simbolizando a integração dos funcionários entre si, da VARIG com a Fundação Ruben Berta e de todos estes para com a comunidade. O simbolismo dos elos refere-se ao fato de caracterizar, de uma maneira clara, a interdependência, já que a todos é atribuída uma importância singular, pois, como se diz informalmente: "Nenhum dos elos pode ser mais importante, pois se o elo mais fraco se romper, a corrente quebrará!".

Junto a estes há ainda outro que, embora não sendo um atributo seu, também aparece estampado em seus aviões, tornando-se, ao menos no campo da aviação comercial (como ressaltou a Revista Playboy)²⁹⁷, um fator que por vezes a identifica no exterior: trata-se da própria Bandeira do Brasil, identificando seu país de origem, em meio de muitos aviões, oriundos de várias localidades e representando várias empresas e países.

Por ser uma instituição, além de seus símbolos oficiais existem algumas coisas que - ainda que não tenham sido elaboradas intencionalmente com esta finalidade - passaram a significar VARIG para os seus passageiros, provavelmente pelo fato de ser o voo um serviço prestado, o qual, após ocorrido, não pode ser guardado, estocado ou demonstrado, havendo a necessidade de que coisas concretas o materializem, passando estas coisas a exercerem um significado maior do

²⁹⁷ MARANHÃO, Carlos. Playboy ... Op. cit.

que a natureza das mesmas em si: são assim, por exemplo, os "nécessaires" distribuídos a bordo (na 1ª classe ou na executiva), os quais, posteriormente, passam a ser adotados pelos passageiros em outras ocasiões, tornando-se mais do que objetos de utilidade, também um símbolo de que se voou na primeira classe - e se pagou por isto²⁹⁸ - (vide reportagem, página seguinte). Da mesma forma, também a caneta distribuída a bordo exerce o seu fascínio, passando a se tornar um símbolo de status, como nos mostra a reportagem do jornal O Globo (vide na íntegra, página 181).

"Mais chique do que uma Mont Blanc vinho balançando entre os dedos de um executivo e mais exclusiva do que uma Dupont de ouro, a caneta de plástico dourado, que é oferecida a bordo dos vôos internacionais da 1ª classe da VARIG, é um símbolo de status."²⁹⁹

Além dos brindes distribuídos, outros utensílios de bordo - feitos para oferecer conforto e segurança aos passageiros - também passaram a significar VARIG e a demonstrar status aos mesmos após as viagens. Assim, são alguns copos, talheres e guardanapos que, eventualmente, são carregados escondidos pelos passageiros³⁰⁰, reforçando a importância de terem provas concretas de que voaram VARIG e apreciaram o serviço, nem que tenham que mostrar isto aos outros através de um pequeno objeto, como os que citamos acima.

²⁹⁸ Algumas reportagens abordam este aspecto: Pequenas grandes surpresas. Exame VIP, São Paulo, 23/01/91; Have You. The Sun, Johannesburg, agosto 1990; Thanks to the airlines. The Sun, Johannesburg, janeiro 1991.

²⁹⁹ SCHWOB, Lilians. Uma caneta muito cobiçada. O Globo, Rio de Janeiro, 4/3/91.

³⁰⁰ Informações obtidas junto a passageiros e não na própria Empresa.

Sun - JNB - Jan/91



Varig's passenger gifts. Miracle in pocket technology

THANKS TO THE AIRLINES

The best I have seen this year comes from **Varig** again. Varig's Business Class Kit for passengers includes a unique clothes brush, razor with foam cartridge in the handle, Azarro After Shave, toothbrush, toothpaste, even a sewing kit with a pair of folding scissors, and that most valuable device, a shoe horn. (Getting your shoes back on after a long flight can be a problem. Feet tend to swell in flight.) All great stuff. But Varig First Class passengers have recently been introduced to the most spectacular set I have seen. It comes in a soft, black leather case. Inside is a large spray of Equipage and another of Caleche. Spiffy products. Then, two black containers which are marvels of convenience engineering. Built in are an aftershave dispenser, nailfile, toothbrush, sticky lint and dust remover, shoehorn, comb, and a few other delightful additions, like shoe shiner, lens tissues, etc. This is the cleverest passenger aid I have seen. Nothing chintzy about Varig. Why don't they sell them? Anyway, thanks a lot fellows. For everything.



Uma caneta muito cobiçada

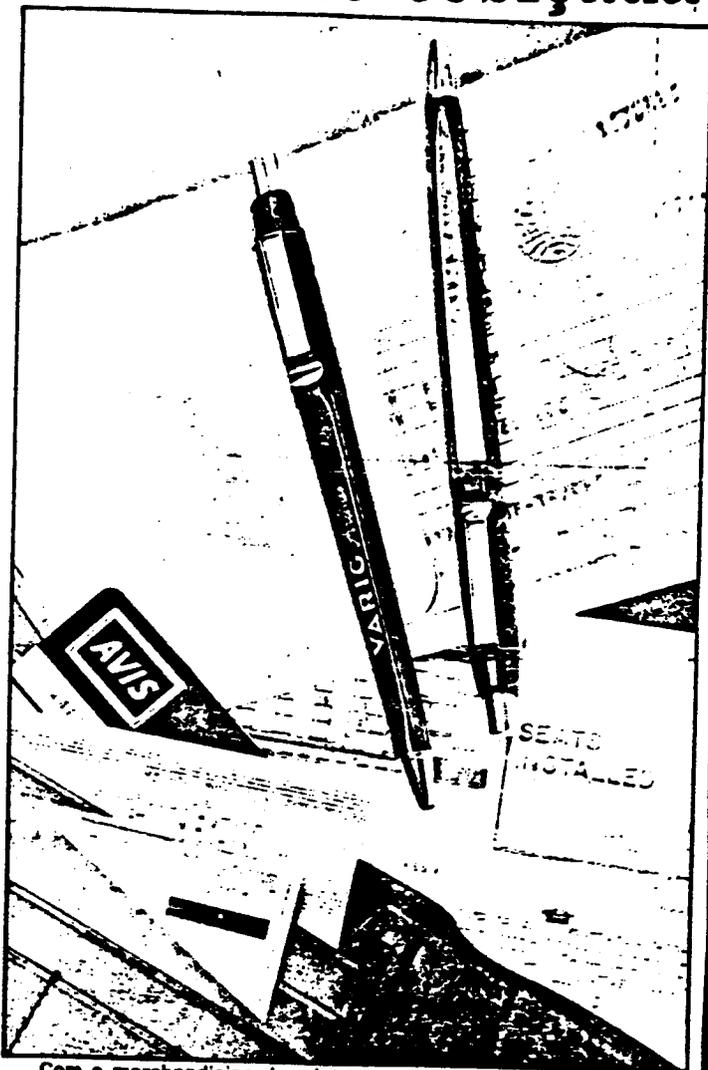
LILIANE SCHWOB

Mais chique do que uma Mont Blanc vindo balançando entre os dedos de um executivo e mais exclusiva do que uma Dupont de ouro, a caneta de plástico dourado, que é oferecida a privilegiados a bordo dos vôos internacionais da 1ª classe da Varig, é um símbolo de status. O seu ibope aumentou ainda mais quando a Ministra Zélia Cardoso de Mello posou com o seu exemplar na capa da revista "Isto É", há um mês.

Para pertencer a este círculo fechado é necessário desembolsar, em média, US\$ 4 mil, o que transforma a canetinha desengonçada numa das mais caras do mundo — e a única, com certeza, a vir acompanhada de um bilhete de viagem de primeira classe.

Não adianta pedir a algum amigo influente: só mesmo viajando para pertencer a este clube de felizardos, que consume cerca de 15 mil unidades mensais.

As "douradinhas", como são chamadas pelos executivos viajados, são adquiridas pela Varig na firma G.I.V., em Milão, desde 1969. Apesar de seu design não ser tão atual, e do visual não acompanhar mais as tendências do momento, elas são simplesmente irresistíveis, e continuam muito cobiçadas, sendo incorporadas ao patrimônio dos proprietários assim que são distribuídas no avião, junto com a cartela para a escolha do café da manhã.



Com o merchandising da ministra, a caneta ganhou prestígio

Todas as tentativas feitas pela Varig para escolher um outro modelo ou cor, até mais avançados e bonitos, foram em vão: a receptividade aos novos

modelos foi sempre negativa. Os viajantes chiques fazem questão da sua "douradinha", antes de adormecer em pleno ar.

Nesta mesma linha, a própria Revista de Bordo Ícaro passou a significar "algo mais", sendo constatado que 50% dos passageiros³⁰¹ as levam, após os vôos, para os seus escritórios e residências. A importância dada a ela foi tanta que a própria publicidade da revista é direcionada a esta maior "vida útil", bem como que foi aberta a possibilidade de sua assinatura, já que, em pesquisa realizada em julho de 1992, foi constatado ser ela a 4ª revista mais lida pelos executivos brasileiros - em um universo de cinco mil dirigentes empresariais -, ficando atrás somente das revistas Veja, Exame e Isto É³⁰².

A identificação com a Empresa é tanta que hoje ela se tornou também uma marca, sendo comercializada estampada em agendas, bonés, abrigos, trainings, blusões, bolas, guarda-sóis, miniaturas de aviões, bolsas, malas, porta-ternos ou, para o público infantil, tendo o Variguiño inserido em bóias, mochilas, merendeiras, estojos, pranchetas, lençóis, jogos para festas de aniversário, tênis, camisetas, jogos americanos, copos, pratos, jaquetas, sombrinhas, etc. (vide fotos).

Como símbolos internos existem os diplomas, indicadores de distinção por antigüidade na Empresa, entregues aos funcionários com mais de 10, 25, 35 e 40 anos de trabalho e comumente afixados nas paredes junto aos locais aonde estes trabalham.

³⁰¹ MARANHÃO, Carlos. Playboy... Op. cit., p.61.

³⁰² Ícaro entre as revistas mais lidas no Brasil. Gazeta de Sergipe, Aracaju, 25/7/92.

Os que dedicaram 40 anos de serviços são especialmente diferenciados dos demais ao receberem um relógio rolex de ouro feito na Suíça sob encomenda para a VARIG, de forma a que seja demonstrado o apreço que a Empresa tem pela dedicação destas pessoas, por ser a antigüidade um valor assumidamente seu. Também existem, ainda, emblemas de lapela, os quais assinalam ser membro do Colégio Deliberante ou se ter determinados anos de Companhia.

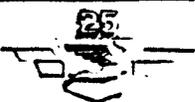
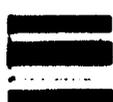
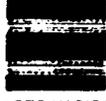
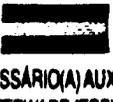
Um símbolo bastante comum, ainda, é o próprio uniforme dos funcionários, que os identifica como membros da Empresa em qualquer lugar do mundo aonde trabalhem, transmitindo ao cliente, como já citamos, uma sensação de familiaridade e de padronização. Tanto as recepcionistas como os comissários de bordo e até mesmo os pilotos e co-pilotos seguem normas rígidas quanto à forma de utilizar o uniforme e de se apresentar e tratar o público, traduzindo um outro símbolo mais sutil - porém não menos presente - que é o tradicional "padrão VARIG" de atendimento. Tais procedimentos são apresentados em manuais e transmitidos em diferentes cursos, salientando, por exemplo, a importância de se manter cabelos curtos ou presos ao servir as refeições aos passageiros. Da mesma forma, destaca-se a relevância da utilização de maquiagem discreta e do não uso de muitos adereços ou bijuterias, demonstrando a imagem de sobriedade, austeridade e tradição que caracterizam a VARIG³⁰³.

³⁰³ Dados encontrados nos manuais: "Nós somos a imagem viva da Empresa", "Manual do serviço de bordo", op. cit., bem como nos cursos de atendimento ao público. Sobre os uniformes das comissárias em si, verificar: Comissárias, nova postura, novo visual. Rosa dos Ventos, n.101, 1990, p.13.

Outro fator expresso pelos uniformes é a hierarquia: os mecânicos utilizam um macacão de serviço enquanto que seus chefes adotam uma farda de calça e camisa feita do mesmo tecido dos macacões; as supervisoras e recepcionistas especiais que atendem ao público diferenciam-se das demais colegas pela cor de seu uniforme de atendimento, enquanto que os supervisores contam com faixas no ombro da camisa ou no punho do paletó que indicam o seu cargo; os chefes de Equipe de Serviço de Bordo, além de tarjas diferenciadas dos demais, nos punhos, portam um broche que mantém escritos seus respectivos nome e cargo, enquanto que, quanto mais se sobe na hierarquia dos pilotos, mais divisas douradas se tem no uniforme, além do próprio quepe de trabalho e do brevê na lapela, indicadores de respeitabilidade e qualificação profissional (vide foto de uniformes, página seguinte).

Os funcionários administrativos, de uma maneira geral (exceto os estafetas), não utilizam uniformes, mas nem por isto deixam de ser reconhecidos por sua vestimenta: é fácil diferenciar as secretárias das demais profissionais, assim como os engenheiros adotam um padrão diferente dos executivos - que, em sua maioria, utilizam terno e gravata.

A força desta simbologia é tanta que é percebida externamente, como na ótica do diretor adjunto da Revista Playboy, Carlos Maranhão, quando fez a reportagem sobre o presidente da Empresa e desta forma descreveu os principais executivos da diretoria da mesma:

			
COMANDANTE MASTER MASTER CAPTAIN	COMANDANTE CAPTAIN	COMANDANTE COM 25 ANOS DE VOO CAPTAIN WITH 25 YEARS' FLYING EXPERIENCE	CHEFE DE EQUIPE CHIEF PURSER BOEING 747•MD-11•DC-10
			
COMANDANTE, CO-PILOTO E MECÂNICO DE VOO CAPTAIN, COPILOT AND FLIGHT ENGINEER	CO-PILOTO INTERNACIONAL INTERNATIONAL COPILOT	COMANDANTE CAPTAIN	CHEFE DE EQUIPE CHIEF PURSER BOEING 747*
			
COMANDANTE, CO-PILOTO E MECÂNICO DE VOO CAPTAIN, COPILOT AND FLIGHT ENGINEER	CO-PILOTO NACIONAL DOMESTIC COPILOT	CO-PILOTO COPILOT	CHEFE DE EQUIPE CHIEF PURSER BOEING 737 SUPERVISOR DE CABINE CABIN SUPERVISOR BOEING 747•MD-11•DC-10
			
MECÂNICO DE VOO INTERNACIONAL INTERNATIONAL FLIGHT ENGINEER	MECÂNICO DE VOO FLIGHT ENGINEER	MECÂNICO DE VOO FLIGHT ENGINEER	CHEFE DE EQUIPE CHIEF PURSER BOEING 737 SUPERVISOR DE CABINE CABIN SUPERVISOR BOEING 737
			
			COMISSÁRIO(A) AUXILIAR STEWARD (ESS)

* Da mesma forma que o Chefe de Equipe, o Supervisor de Cabine do Boeing 747 também tem seu nome gravado na insígnia. Nas demais aeronaves, os Comissários usam duas plaquetas de identificação, uma com a função e outra com o nome.
* Both the Chief Purser and the Cabin Supervisor of Boeing 747 aircraft bear their names on the insignia. On the other aircraft, stewards bear two badges, one with their functions and the other with their names.



"Austeros, andam de ternos escuros, o distintivo da empresa na lapela, camisas brancas ou azuis e gravatas sóbrias. Usam esferográficas italianas descartáveis com o logotipo da VARIG e às 8h30, invariavelmente, começam a trabalhar em salas decoradas com maquetes de jatos, grandes mapas e retratos oficiais de seus antecessores, junto ao Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro."³⁰⁴

como também suas secretárias e office-boys:

"Nas recepções das salas, em que se concentra o poder da Companhia, boys de cabelos aparados e corretamente uniformizados montam guarda à sombra de secretárias de 15, 20 ou 30 anos de Companhia, com roupas austeras e perfumes discretos."³⁰⁵

Além dos uniformes, das vestimentas e do estilo de ser, também os crachás - como na maioria das empresas - diferenciam os funcionários dos não funcionários, bem como indicam quais áreas seus portadores podem, ou não, ter acesso livre.

7.2 - Linguagens

As linguagens são maneiras particulares através das quais os membros de um grupo usam sons vocais ou sinais escritos para transmitir significados aos outros³⁰⁶. Na vida das empresas, elas têm uma importância fundamental, realizando, segundo Valée, uma codificação da realidade e da atividade dos indivíduos, fazendo com que o sistema de valores seja prolongado no plano das representações, a fim de legitimar o sistema de regras existentes, a saber:

³⁰⁴ "Playboy entrevista...". Op. cit., p.41.

³⁰⁵ Ibid., p.45.

³⁰⁶ BEYER, J. e TRICE, H. Op. cit., 1984 e 1987.

"Esse sistema de valores constitui o quadro de referências no qual os indivíduos elaboram as representações do que foi vivido. Ele fornece os princípios fundamentais segundo os quais os indivíduos orientam as suas ações. É também a base aonde se regulam as relações interpessoais e se baseiam as comunicações e trocas. A pertinência de qualquer discurso vindo de um membro da organização encontra-se avaliado em função deste sistema de referência."³⁰⁷

de forma a que, nas empresas, este processo assim se efetue:

"Trata-se de uma linguagem muito específica da organização que permite ao mesmo tempo reconhecer-la, reforçar a coesão entre seus membros e modelar suas condutas. Todo aquele que queira ser compreendido na organização deve adotar esta linguagem para ter crédito e se situar em relação às normas que ele anuncia. Todo o discurso que foge disto não será entendido, pois situa-se fora do campo de representações coletivas que este quadro de referências delimita."³⁰⁸

Logo, vê-se que, quanto mais institucionalizadas forem as empresas, maior será a tendência de as mesmas terem um vocabulário próprio, vocabulário que - além de viabilizar a comunicação entre os indivíduos - servirá como referência para a construção de suas próprias identidades profissionais:

"A ordem simbólica envolve a vida do homem numa rede tão completa que produz, antes que ele venha ao mundo, aquilo que vai engendrará-lo.

O sujeito se constitui na linguagem, pois a ordem do símbolo é constituinte do sujeito, e pela linguagem, porque o símbolo é a mediação com o real."³⁰⁹

³⁰⁷ VALÉRE, Leonel. Op. cit., p.77.

³⁰⁸ Ibid.

³⁰⁹ BRASIL, Circe M. A palavra e a educação. Fórum Educacional, Rio de Janeiro, 10(1):3-10, jan./mar. 1986, p.6. (A autora refere-se à constituição dos sujeitos nos processos educacionais, sendo aqui transpostos para nós para o contexto empresarial.)

Bourdieu esclarece, no entanto, que a força das palavras não reside nelas próprias como uma "illocutionary force", mas se define em uma relação determinada, ou seja, "na própria estrutura do campo em que se produz e se reproduz a crença":

"O que faz o poder das palavras e das palavras de ordem, poder de manter a ordem ou de a submeter, é a crença na legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia, crença cuja produção não é da competência das palavras."³¹⁰

Assim, a linguagem empresarial é, segundo Pagés, uma maneira de exprimir uma concepção específica do mundo, sendo ao mesmo tempo um código que permite o reconhecimento, marcando a cumplicidade e a dependência (extrapolando raças, culturas, fronteiras e religiões), e um excelente instrumento de integração, diferenciando imediatamente os estrangeiros ou novatos daqueles já iniciados na cultura empresarial³¹¹.

Na VARIG, a linguagem é algo muito peculiar, não que exista propriamente um novo dialeto - "o Varigueanês" - mas pela Empresa ter uma tecnologia muito específica que demanda a utilização de termos próprios, bem como por já ter mais de seis décadas de existência, transmitindo e reproduzindo ao longo dos anos certas expressões.

Cada setor é designado por uma sigla e codificado por números, os quais facilitam a comunicação interna e agilizam os processos contábeis.

³¹⁰ BOURDIEU, op. cit., p.14-15.

³¹¹ PAGÉS, op. cit., p.123.

A natureza do trabalho de cada área determina, também, os termos adotados, como, por exemplo, os códigos universais de comunicação adotados na aviação comercial, em contato com agências de turismo ou empresas congêneres, os termos de fraseologia aeronáutica para comunicação com as torres de aeroportos ou as nomenclaturas específicas que se referem à tecnologia adotada em cada uma das áreas distintas de trabalho (o engenheirês, o informatiquês, o pedagogês, o pilotês, etc.). Além disto, há o estímulo ao uso de idiomas estrangeiros, sendo que muitas funções requerem o inglês como ferramenta de trabalho.

Como são muito vastos os termos adotados, registramos aqui alguns do senso comum, utilizados – senão pela maioria – por alguns grupos da Empresa³¹²:

"Varigueano" é todo e qualquer funcionário da VARIG; "bizu" ou "fish press" são as últimas notícias, transmitidas de pessoa a pessoa; "AFA" é a Associação dos Fofoqueiros da Aviação, responsável pela circulação da comunicação informal; "Papa" ou "Deus" são chamadas informalmente as chefias superiores de cada área, enquanto "santos" são designações dadas aos chefes de nível intermediário; "celeiro" é como é vista a Empresa, devido à qualificação ministrada a seus funcionários; "cipó" é a denominação dada ao ônibus da Empresa que transporta os funcionários de suas residências à Empresa em Porto Alegre, e vice-versa; "babódromo" é o local onde, até 1989, os então alunos da Escola de Pilotos (EVAER) ficavam olhando

³¹² Dados tirados de "Brainstormings" realizados em mais de 20 cursos gerenciais quando era abordado o tema "A cultura na Empresa", em Porto Alegre, período de 1985 a 1992. Foram selecionados os citados com maior frequência.

os pousos e decolagens de aviões, "babando" por ainda não estarem na referida posição; "mãe brasileira" é como é vista a VARIG pelos funcionários; "capa preta" é aquele chefe que "esconde o jogo" (e as informações) de seus funcionários; "carregador de piano" é aquele funcionário que faz "de tudo um pouco"; "chave de galão" é quando se utiliza a autoridade para exigir que alguma coisa seja executada; "secreto" são as mensagens passadas à maioria das pessoas, de boca-a-boca, solicitando-se sigilo por elas, porém não o mantendo; "mata-fome" ou "CCC" é o cartão que identifica os funcionários quando da compra de suprimentos nos supermercados conveniados; "graxeiro", "arigó" ou "Varigó" é como se autodenominam, em brincadeiras, alguns mecânicos, ironizando suas atividades de trabalho; "gaiola" e "aquário" são algumas salas designadas aos chefes, com divisórias de vidro que permitem a visibilidade do trabalho de seus subordinados; "suat" é como é denominada a ronda feita pelos seguranças; "barra 2" é a designação dada a um funcionário que também é filho de funcionário e "barra 3" é aquele que é neto; "novinho" é o recém ingressado na empresa e "antigão" ou "tio", como já citamos, são aqueles com mais de 35 anos de casa; "vaca sagrada" são aquelas pessoas antigas que merecem um destaque e "lendas vivas" são as que ajudaram a construir a história da aviação comercial no Brasil, constituindo-se em verdadeiras "lendas" atualmente; "co-pilotinhos" são os co-pilotos recém formados e "comandantão" são aqueles em final de carreira, enquanto que "comandantas" são as suas esposas e "comandantite" é o hábito inerente à função exercida; "donos da VARIG" são designados os funcionários que agem com tanto zelo e vigor como se fossem eles próprios (e únicos) donos da Empresa; "de ar" ou "do vôo" são os aeronautas que trabalham nos vôos e "de terra"

ou "terrâqueos" os aeroviários; "GC" é o tipo de passagem utilizada pelos funcionários em férias e, conseqüentemente, passa a ser como estes se autodenominaram ao usar este tipo de concessão; "primadonas" são aqueles que se consideram com mais direitos e agem desta forma; "golden boys" foi a designação atribuída aos grupos de funcionários selecionados e treinados em processos especiais (fora do habitualmente adotado) para exercerem funções de destaque; "free shop" ou "camelódromo" são os vendedores ambulantes localizados em Porto Alegre, próximo à entrada da Empresa; "amansa burro" são os manuais técnicos utilizados rotineiramente no trabalho; "enrolou a aviação" é quando alguma coisa sai fora do previsto; "sarcófago" é um compartimento de alguns aviões que é destinado para a tripulação dormir; "m.p.v." é o método de viração própria; "mensagem a garcia" é uma tarefa muito importante designada; "calma, elegância, tranqüilidade" é um lema de conduta passado de geração a geração de pilotos e "há muito mais entre o céu e a terra do que só os aviões da VARIG" é a expressão que indica estar ocorrendo alguma coisa ainda não explicitada.

As formas de tratamento também são expressas pela linguagem, demonstrando uma filosofia clara na maneira de se dirigir às pessoas: os presidentes da Empresa e a maioria dos diretores são chamados simplesmente de "seu" ("seu" Otto, "seu" Berta, "seu" Helio, "seu" Rubel...), abrindo mão de formas que os diferenciem, mesmo que alguns tenham titulação para tal, como demonstrava o Sr. Helio Smidt:

"Não sou doutor e não gosto que me chamem de doutor Helio. Aprendi com a vida, com meu professor Ruben Berta."³¹³

Assim, a proximidade de relações, como um valor interno, passa a ser assegurada, havendo raras funções cuja identificação das pessoas venha antes precedida do cargo que elas ocupam: os comandantes, os engenheiros, os médicos e advogados, sendo estes dois últimos designados de doutores.

7.3 – Histórias, Sagas, Lendas e Folclores

As histórias, sagas, lendas e folclores são narrativas passadas de funcionário a funcionário, de geração a geração, transmitindo acontecimentos importantes ou comportamentos valorizados internamente, sendo, por isto, desejáveis de ser conhecidos e até seguidos. De acordo com Trice e Beyer³¹⁴, descrevem as histórias³¹⁵ como baseando-se em fatos verídicos ou eventualmente combinando verdades com ficção. As lendas, segundo elas, narram eventos tidos como maravilhosos, que têm pontos verdadeiros embebidos em detalhes fictícios, ao passo que as sagas descrevem acontecimentos raros, usualmente em termos heróicos, referindo-se a dificuldades pelas quais os grupos e seus líderes passaram e, finalmente, os folclores são narrativas completamente fictícias que têm a função de ilustrar – e mais

³¹³ Playboy entrevista... Op. cit.

³¹⁴ Op. cit., 1984, p.655.

³¹⁵ Há muitas análises sobre as histórias empresariais: Wilkins (1984) e Ramantsoa e Thiery-Basle (1989) as estudaram como fontes de estruturação da identidade organizacional; Martin (1983) e Ulrich (1984) demonstraram que a maioria das empresas transmite histórias sobre os mesmos dilemas e valores, ressaltando apenas nuances de suas realidades. Os temas são: igualdade x desigualdade, segurança x insegurança e controle x falta de controle; Mahler (1988) utilizou uma perspectiva simbólica, abordando-as como arquétipos.

uma vez pôr em destaque - a valorização de "bons comportamentos" e a punição de atitudes indesejadas.

Quando vividas e compartilhadas pelo mesmo grupo, as histórias e sagas tornam-se um forte elo de ligação entre os indivíduos - principalmente aquelas relacionadas com a forma como conseguiram superar dificuldades -, fortalecendo o sentimento de identidade e reavivando o senso de missão. Assim, quanto mais cultuadas e lembradas elas forem, mais consistentes no grupo estarão os valores nelas presentes³¹⁶.

Na VARIG, as histórias são contadas e recontadas por diversas vezes, fazendo com que, tanto o funcionário iniciante como aquele mais antigo, sejam fiéis conhecedores das mesmas.

A história mais contada é a da fundação da VARIG, a qual inclui desde os planos de Otto Ernst Meyer - o fundador -, até os dias de hoje, dando ênfase especial à participação do ex-presidente Ruben M. Berta³¹⁷.

A mesma está impressa em folhetos institucionais distribuídos no Museu da Empresa, é contada nos diferentes manuais de Introdução à Empresa, nos filmes comemorativos aos 60 anos da VARIG, nas propagandas institucionais na imprensa televisiva, falada e escrita e até nas inúmeras reportagens realizadas sobre a Empresa³¹⁸.

³¹⁶ Visão de Mintzberg, 1984, op.cit.

³¹⁷ OBS.: Não nos detemos em reproduzir o conteúdo destas histórias porque, embora as mesmas sejam de grande importância para a Empresa, estas serão enfatizadas nos capítulos sobre "Busca da Perpetuação" (1ª Parte) e "Liderança Institucional" (2ª Parte).

³¹⁸ Vide referências na Bibliografia Complementar sobre a VARIG S.A.

Outras histórias que estão incluídas nos diversos manuais da Empresa são: a história da aviação, a história da aviação comercial no Brasil e a história da Cruzeiro do Sul.

Há ainda uma história fictícia - Mensagem a Garcia³¹⁹ - passada de geração a geração de "Varigueanos" como exemplo de atitudes desejadas a um funcionário. Até 1985 a mesma era inclusive distribuída a cada funcionário ingressante. Seu enredo narra a história de uma mensagem que deveria ser entregue a um determinado senhor Garcia, que se encontrava em local indeterminado em uma guerra, tendo sido designada a inúmeros portadores que fizeram questionamentos sobre o "como" levar e "aonde" entregá-la sem, no entanto, terem conseguido sucesso na missão, até que ela foi entregue a um novo emissário, o Sr. Roman. Este aceitou o encargo sem qualquer questionamento, tendo-o concluído em três semanas, mesmo passando por diversas intempéries da guerra. Sua síntese resulta no fato de se poder realizar qualquer tarefa sem questionar e se conseguir chegar ao objetivo que se tem, desde que se tenha determinação e capacidade de trabalho. É como Hubbard afirmou:

"Todas as minhas simpatias pertencem ao homem que trabalha conscientemente, quer o patrão esteja, quer não. É ao homem que, ao lhe ser confiada uma carta para Garcia, tranqüilamente toma a missiva, sem fazer perguntas idiotas, sem a intenção oculta de jogá-la na primeira sarjeta que encontrar, ou praticar qualquer outro feito que não seja entregá-la ao destinatário (...). A civilização busca ansiosa, insistentemente, homens nestas condições. Tudo que tal homem pedir, se lhe há de conceder."³²⁰

³¹⁹ HUBBARD, Elbert. Mensagem a Garcia. Material distribuído nos cursos de Introdução à Empresa da VARIG S.A. até 1985.

³²⁰ Ibid., p.6.

Tal é a força desta história no contexto cultural da Empresa que se tornou uma expressão do vocabulário interno (como já citamos), adotada pelos funcionários mais antigos.

As sagas transmitidas internamente são aquelas referentes aos períodos de dificuldades pelas quais a Empresa passou, com ênfase no fato de sempre tê-las conseguido superar: ao longo de seus 66 anos registramos 6 sagas, iniciando pela de sua própria fundação e passando pela ameaça de sua sobrevivência em 1931, pela 2ª Guerra Mundial, pelo risco de estatização na década de 40, pela crise da aviação comercial na de 60 e, por fim, a da década de 90, iniciada pela crise mundial da aviação que eclodiu com a Guerra do Golfo e teve diversas ramificações, sendo que todas serão relatadas com mais detalhes no capítulo 8, Busca da Perpetuação.

Os folclores referem-se a diferentes conteúdos culturais: há a narrativa do sonho de todo gaúcho em ter – ou ser – um avião da VARIG (citada no capítulo 3), a de um homem que tinha uma vaca e deveria decidir o que fazer com ela (detalhada no capítulo 8), a do carregador de piano (capítulo 6), a de uma fábrica de papéis cujo transporte era feito por aviões (capítulo 9) e, ultimamente, as comparações feitas – com base em dados verídicos – entre um avião e uma empresa de grande porte, aonde se diz que:

"quando se pilota um avião se está carregando uma empresa cujo capital varia de 30 a 150 milhões de dólares, que conta com 3 a 23 funcionários, com 109 a 438 clientes e que está a 900km por hora, a 9000 metros de altura e, ainda mais, cheia de querosene!"³²¹

³²¹ Dito popular, comentado entre os aeronautas.

Ainda que se transmita em tom de brincadeira, os dados desta comparação impressionam, dada a responsabilidade cada vez maior de se tomar decisões e administrar conflitos a 9000 metros de altura e a 900km por hora, com pessoas completamente desconhecidas e com uma tripulação que também não é fixa, já que muda a cada vôo, tornando o vôo uma situação bem mais complexa do que se poderia imaginar.

Aliada a esta narrativa, aparece também uma piada comumente contada, que enfatiza o avanço cada vez maior da tecnologia dos aviões, demonstrando o crescimento da ênfase no papel dos comandantes como sendo também gerencial, dada a enormidade de situações a serem administradas por eles (como a citada acima), em contraposição ao grande apoio tecnológico que vem automatizando grande parte dos procedimentos operacionais. De acordo com Laux³²², a história é a seguinte:

"Se o ritmo de avanços tecnológicos continuar como está, no futuro as cabines de comando dos modernos e computadorizados jatos comerciais terão somente dois lugares deixados pelos fabricantes: para um homem e para um cachorro bravo. O homem para alimentar o animal e este para impedir que o primeiro ponha as mãos nos comandos."

7.4 – Ritos, Rituais e Cerimônias

Trice e Beyer³²³ nos mostram que os ritos são conjuntos de atividades dramáticas, relativamente elaboradas e planejadas e que

³²² LAUX, Paulo. *Aviação comercial brasileira. Aviação em foco*, Rio de Janeiro, janeiro de 1990.

³²³ Op. cit., 1984, p.655.

consolidam várias formas de expressões culturais em um único evento, enquanto que os rituais se constituem em conjuntos de técnicas e comportamentos estandardizados e detalhados que manejam a ansiedade, e as cerimônias são sistemas de muitos ritos conectados em uma única ocasião ou audiência.

De acordo com ambas, as práticas organizacionais compreenderiam uma série de ritos, os quais teriam finalidades específicas, a saber: a) ritos de passagem, que facilitam a transição das pessoas nos novos papéis sociais e status a serem assumidos, bem como poderiam buscar o restabelecimento do equilíbrio nas relações sociais, através da minimização das transformações que as mudanças sociais poderiam trazer; b) ritos de degradação, que viriam a dissolver as identidades sociais anteriormente estabelecidas e, com isto, o poder das mesmas. De uma forma latente, defenderiam o grupo contra aspectos externos e, principalmente, reafirmariam para as pessoas que ficam a importância social e os papéis envolvidos; c) ritos de engrandecimento, que teriam como função confirmar as identidades sociais e seus poderes para as pessoas escolhidas, espalhando boas notícias a respeito da organização e reconhecendo publicamente os indivíduos, com vistas a motivá-los. Assim, dariam ênfase social ao valor da performance de papéis sociais, demonstrando o crédito da organização para com os indivíduos; d) ritos de renovação, que reafirmariam as estruturas sociais incentivando o seu funcionamento, legitimando e reforçando a existência de sistemas de poder e autoridade. Desta forma, levantariam determinados problemas, distinguindo suas naturezas e apartando mecanismos a serem adotados nas suas resoluções; e) ritos de redução de conflitos, que, ao mesmo tempo em que visam re-

duzir a agressão e o conflito, objetivam compartimentalizá-los para evitar seus efeitos destrutivos, de forma a restabelecer o equilíbrio nos distúrbios das relações sociais; e, por fim, f) ritos de integração, que encorajariam e reviveriam sentimentos comuns de forma a envolver os membros em um mesmo sistema social. Por permitir a expressão das emoções pela momentânea perda de várias normas, as reafirmariam (pelo contraste), reforçando a moral correta e as normas desejadas³²⁴.

Na ótica de Cavedon³²⁵, nos rituais os aspectos da vida diária seriam deslocados e colocados "em destaque", já que o que os caracterizaria não seria a frequência com que os mesmos ocorressem, mas o "clima" nos quais estivessem revestidos. Tal destaque ocorreria justamente para afirmar e confirmar os valores vigentes, alguns dos quais poderiam se encontrar nos níveis mais profundos do inconsciente grupal.

Da Matta, por sua vez, assinala que os ritos e rituais são representações (ou melhor, re-apresentações) da realidade social, colocando em "close up" coisas que deveriam ser destacadas³²⁶. Portanto, salienta que os rituais dizem as coisas "tanto quanto as relações sociais", argumentando que tudo indica que a importância se deva ao fato de que no mundo do ritual as coisas sejam ditas com mais "veemência, coerência e consistência", tornando os rituais instrumentos que confeririam clareza às mensagens sociais³²⁷.

324 Ibid., p.657.

325 Op. cit., p.26.

326 Op. cit., p.61.

327 Ibid., p.65.

O autor lembra então que, ao mesmo tempo em que destacam coisas, os ritos também as escondem:

"assim, os ritos fazem coisas, dizem coisas, revelam coisas, escondem coisas. (...) Os ritos seriam momentos especiais constituídos pela sociedade. São situações que surgem sob a égide do controle do sistema social, sendo por ele programadas."³²⁸

salientando a estreita relação entre estas formas de expressão e a transmissão e a produção de valores:

"(...) o ritual é um dos elementos mais importantes não só para transmitir e reproduzir valores, mas como instrumento de parto e acabamento desses valores, do que é prova a tremenda associação - ainda não devidamente estudada, entre ritual e poder."³²⁹

São muitos os ritos presentes na vida dos funcionários da VARIG:

- Como ritos de passagem temos: 1) as seleções, que são demoradas e rigorosas, reforçando a idéia de Pagés³³⁰ de que, quanto mais rigoroso e competitivo for o processo, mais valorizados sentir-se-ão os selecionados, vinculando-se mais rapidamente às Empresas. Somente em uma das seleções para pilotos em 1990 concorreram 870 candidatos³³¹ para 30 vagas por turma, tendo sido aprovados apenas 72, os quais passaram por processos que variavam desde provas teóricas de conhecimentos gerais e de aviação, domínio do idioma inglês, experiência comprovada em vôo, exames psicológicos e uma extensa bateria de exames médicos, tendo este rito durado um período

³²⁸ Ibid., p.56.

³²⁹ Ibid., p.25-26.

³³⁰ Op. cit.

³³¹ DUARTE, Rosina. Op. cit.

de aproximadamente 6 meses; 2) as formaturas, tradicionalmente realizadas para marcar a passagem de um status profissional para o outro, como no caso dos mecânicos que se tornaram técnicos, ou mesmo as de Comissários de Bordo e de Co-Pilotos, sendo estas últimas, por serem carreiras específicas de aviação (e sem haver uma formação correspondente na Educação formal), revestidas de muita pompa e destaque³³² (vide foto, página seguinte). Salienta-se que, somente nos últimos 2 anos, a VARIG chegou a formar 120 co-pilotos, por exemplo; 3) as festas de despedida e o Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA), que marcam a passagem dos funcionários para o status de aposentados, e que são revestidas de muito carinho e emoção, conferindo-se aos mesmos um reconhecimento por suas contribuições, de forma a que não se sintam "deixados de lado" ou "relegados a um segundo plano". Vale lembrar (como enfatizamos no capítulo 6) que os aposentados na VARIG ainda mantêm um lugar especial, continuando a participar dos eventos sociais e gozando de atenções e de benefícios.

- Como ritos de reprodução temos: 1) os 900 tipos de cursos oferecidos pela Empresa tanto no Brasil como no exterior, a começar pelo curso de Introdução à Empresa pelo qual passam todos os funcionários ingressantes. Como o treinamento³³³ é uma tônica na Companhia, seus valores são através deles constantemente reforçados e transmitidos, cabendo ressaltar que grande parte da formação dos funcionários da Empresa é feita internamente, dadas as especificidades

³³² Vide: Uma festa em grande estilo. *Rosa dos Ventos*, n.105, 1991, p.8-9; Emoção na formatura de novos comissários. *Ibid.*, n.94, 1989, p.1; Mais de 600 pilotos em cinco anos. *Jornal do Comércio*, Rio de Janeiro, 17/12/90; VARIG forma comissários. *A Notícia*, Joinville, 16/1/91.

³³³ Para maiores dados ver: ARAGON, Cláudia. *Escola do Ar. Voar*, São Paulo, n.78, 1991, p.18-23; *Escola de Comissários: a primeira escala*. *Rosa dos Ventos*, n.62, p.3-6.

Uma festa em grande estilo

Empresa homenageia comissários e forma 49 novos tripulantes

O Dia Internacional do Comissário de Vôo foi amplamente festejado. Festejos tiveram a data foram alinhadas nos locais de aeroportos, e o serviço de voo veio a toda a legião de aviação, com saídas de congratulações aos comissários. Em SAG, a data foi marcada pela formatura de mais 49 comissários no Salão de Festas do Recreio Chavisco, com shows, acrobacias, shows de teatro e distribuição de prêmios, a Associação dos Comissários da VARG promoveu, na sede da CG Ultraleve Escola de Pilagem, no RIO, a 2ª ACVAR 1991. A comissão que se constituiu numa grande festa de confraternização.



Academia, Lomblum, João Luis e Bruno



Em honras, os formandos da 1ª e 2ª turmas de comissários

O primeiro de muitos outros a galgar. O evento contou com as presenças dos Diretores da Serviço de Bordo, Edacir Lombini, Comercial, João Luis, e de Venâncio, Ottonio Bruno, do Superintendente Geral da Fundação Ruben Berta, Henrique Weiers, do Piloto Chefe da Diretoria de Operações de Vôo, Cante, Enrico Ruhl, entre outras. Compôs a mesa, além dos Diretores da Empresa, estavam o Gerente Administrativo, SAG, Ana Maria, o Diretor do IAC, Ten. Cel. Jonas, o Diretor Regional da Base, Carlos Bruch, o Conselheiro João Zeres, o Gerente de Comissários de Vôo, Moisés Costa, o Gerente de Formação e Treinamento de Comissários, Ingo Pabbeck, e a Superintendente da Comissão



Comissários prestam juramento, durante a solenidade que reuniu cerca de 300 pessoas no Chavisco

ria de Bordo, Dalva Martins.

Em Porto Alegre, neste 13 de junho, formaram-se mais 31 comissários da 2ª Turma de 1991, no Salão de Festas da FRB. Cerca de 250 pessoas compareceram à solenidade e participaram de um coquetel em homenagem aos formandos.

No discurso de Waldir Augusto Pires, orador da Turma 1, fez referência à participação dos comissários que, como o participante, sonham voar alto. Entretanto, como disse o Diretor Edacir Lombini, no discurso de encerramento, "os formandos não viverão só de sonhos e fantasias". "Os sonhos que cada um traz consigo", afirmou, "não se tornarão realidade num país de magia". Isto se na lan-

tasia. Seus sonhos poderão tornar-se realidade, na proporção do empenho que tiverem para alcançar seus objetivos.

Majestade - Nesta noite de comemoração é preciso ganhar terreno (ou espaço aéreo) na qualidade de serviços. Por isso, o empenho em levar uma equipe que preste o melhor tratamento possível aos nossos passageiros é fundamental no curso do Centro de Treinamento de Comissários. Segundo a comissária auxiliar de B-747 e instrutora da área social, Camilla Scl, "o sucesso de um bom atendimento e acolhimento que o passageiro é, acima de tudo, um ser humano". "Os comissários têm a tarefa de atender o momento do passageiro, objetivando valorizar o momento e sentir a alegria".

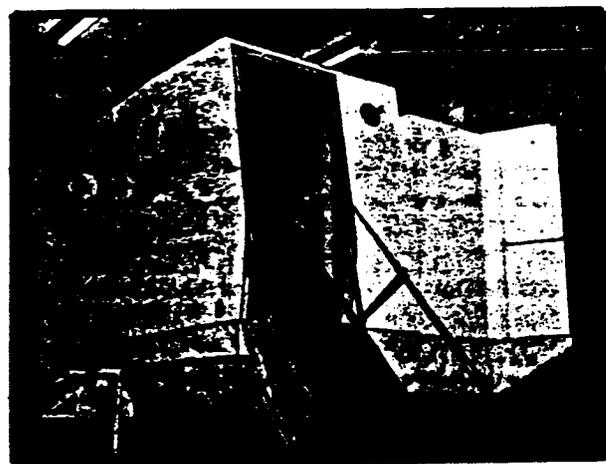
inerentes à própria tecnologia adotada. Destaca-se, neste sentido, que além dos 26.000 treinandos anuais que passam, em média, por seus cursos (vide capítulo 4), há um grande investimento em recursos para treinamento (vide fotos), tais como reproduções do interior de aviões para o treinamento de comissários de bordo, simuladores para a aquisição de experiência em vôo e até mesmo aviões mono e bimotores, para a proficiência no voar; 2) os estágios realizados em companhias fabricantes de aviões (para funcionários da Diretoria Técnica) ou mesmo as constantes viagens a serviço de funcionários pelas diferentes cidades onde a VARIG tem escritório (principalmente Rio, São Paulo e Porto Alegre), podendo conduzir ao que Pagés denominou de "desterritorialização"³³⁴, ou seja, da perda de algumas referências externas à Empresa, de forma a que o "mundo do funcionário" (relações de trabalho, de amizade, pontos de referência, etc.) esteja quase restrito ao mundo da própria Empresa; 3) os sistemas de avaliação de desempenho, que através de critérios predeterminados reforçam nos funcionários os valores mais importantes para a Empresa, vinculando a certos padrões de promoção na mesma; e, por fim, 4) ainda temos os cursos promovidos a familiares, que os envolvem mais na realidade da Empresa, indo desde cursos profissionalizantes até programas estruturados de integração, como os destinados às esposas de gerentes, de representantes e de comandantes, sendo que estes últimos, somente em 1990, tiveram 245 participantes³³⁵.

³³⁴ Op. cit.

³³⁵ In: *Rosa dos Ventos*, ano XXVI, n.103; ano XIX, n.101, p.4.

ESCOLA

DO AR



ESCOLA DE COMISSÁRIOS:

A primeira
escala



- Como ritos de redução de conflitos temos: as negociações sindicais propriamente ditas, as reuniões paritárias mensais que ocorrem entre os sindicatos patronais e de empregados e as reuniões com a CREP (Comissão de Representantes de Pessoal).

- Como ritos de engrandecimento temos: a Assembléia do Colégio Deliberante, que elege a cada ano os novos membros do Colégio e, de cinco em cinco anos, o presidente e vice da Fundação; as festas de entregas de diplomas aos funcionários que completaram 10, 25, 35 e 40 anos de Empresa (vide reportagem, página seguinte); os próprios benefícios oferecidos, que elevam os funcionários pelo fato de serem cada vez melhores conforme for o tempo de empresa que estes tiverem; as entregas de prêmios àqueles que melhor utilizaram medidas de prevenção de acidentes e aos que ofereceram as melhores sugestões ao Programa MUDE (Movimento Urgente de Desburocratização Eficaz).

- Como ritos de integração temos as inúmeras atividades promovidas pelas Coordenações de Eventos já que a VARIG conta com 64 funcionários cuja função principal é promover este tipo de encontros e eventos (como já citamos nos capítulos 4 e 6). Assim, semanalmente são promovidos eventos ao ar livre nos horários de almoço (shows, apresentações de danças, etc.); também com esta frequência ocorrem campeonatos desportivos e reuniões dos grupos de arte, coral, CTG, escoteiros, entre outros. Nos momentos próximos às grandes festas - Natal/Páscoa - ocorrem feiras com venda de presentes ou produtos feitos pelos próprios funcionários; mensalmente é realizado o



40 ANOS

Festa dos veteranos

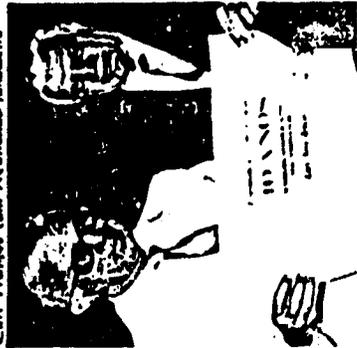
Seventero foi um mês de festas para a família VARIG/CRUZEIRO, que homenageou, em ato solene, os funcionários que completaram 40 e 25 anos de vida dedicados ao desenvolvimento da empresa, apontada como uma das dez melhores companhias aéreas do mundo. Nos eventos, o Presidente Rubel Thomas frisou que esse marco se deve ao esforço conjunto de todos os funcionários do Grupo em ultrapassar as dificuldades de um setor altamente competitivo. O Sr. Rubel Thomas concluiu a todos para que lutem com garra e muito talento para que outros outros laços sejam conquistados.



Presidente Rubel Thomas em discurso.

Os funcionários que completaram 40 anos de serviço foram homenageados no dia 15 de setembro, durante reunião no Salão Amazonas do Terminal Hotel Manaus, que contou com a presença de diretores e conselheiros da VARIG/CRUZEIRO e familiares dos homenageados. Em seu discurso, antes da entrega de diplomas e de um religioso íntimo, o Sr. Rubel Thomas agradeceu a "persistência e dedicação dos colaboradores em 40 anos de serviço". Disse ainda que a Empresa, hoje, é o que é graças ao grande esforço de trabalho desses funcionários. Entre os 22 homenageados, 17 continuam em atividade, como o Sr. Carlos Muniz, que ingressou na Empresa como auxiliar de carga, aos 17 anos, e desde 86 é o Diretor Presidente da SAVA, Daniel de Jesus, Técnico de Manutenção de Aeronaves, não pôde comparecer ao evento e recebeu o diploma e o religião brinde na Base SAO.

O presidente da CRUZEIRO, Sr. Agnaldo Junqueira, ressaltou em seu discurso que "VARIG/CRUZEIRO constitui uma só família, sob o controle acionário da PRE, presidida pelo Sr. Rubel Thomas e que, portanto, são sociedades irmãs". No final da cerimônia, o Presidente da VARIG fez um agradecimento em especial às empresas e marcas de funcionários presentes, pelo comprometimento que sempre tiveram em emprestar esforços no trabalho de um variguitano. (Bodas de Prata, pág. 12)



Carl Theoroff com Agnaldo Junqueira.



Jobo Rodrigues com o Pres. da CRUZEIRO.



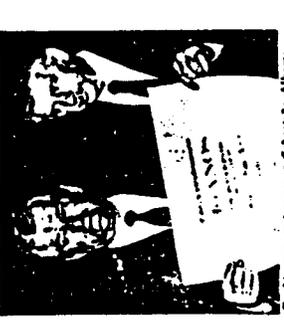
Condi. Schmitt, homenageado Mauro Ulmer.



Condi. Erlaine Neves com Odeir Frio.



Paulo M. Carneiro com o Condi. ...



R. Thomas entrega a Sebastião Alberti.



Condi. João Lemes e Beto V. Vargas.



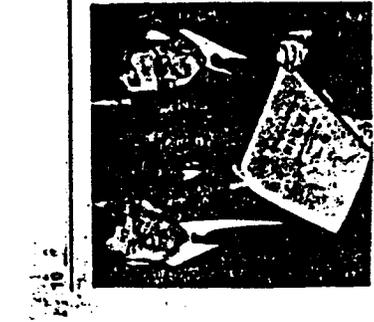
Paulo M. Carneiro e o Presidente Thomas.



Edu Marmo com o Conselheiro Renato.



Condi. Gutz entrega a Ruben Duarte.



Peter Williams e o Vice Joaquim Santos.



Peter Lima homenageado por João Leite.



Condi. Rodrigues com o Presidente.



Condi. Henrique e o Vice Carlos Enrique.



O Vice Wellington entrega a Hélio Paves.



O Presidente com Rivaldo Leiva de Freitas.



Ag. Armelindo Inocenciano e Odeir Frio.



Rubel Thomas entrega a Carlos Muniz.



Pres. da CRUZEIRO com Renato Alves.



O Presidente com Rivaldo Leiva de Freitas.

jantar da "Comenda" e anualmente é escolhida a "Rainha" do Grêmio de Funcionários (GEFUVAR); nos períodos de férias são promovidas colônias de férias aos filhos de funcionários; em datas comemorativas (40 anos da Fundação, 60 anos da VARIG) são realizados concursos e festivais com prêmios diversos; além, é claro, das festividades do Dia da Criança e de São João, das feiras de livros, vernissages, viagens e jantares sociais, e tantas outras promoções já mencionadas no item "A nossa segunda casa".

- As cerimônias realizadas são, por exemplo, as de posse de novos presidentes, as festas e cultos comemorativos aos aniversários da VARIG e da Fundação Ruben Berta e também as festas e cultos natalinos.

7.5 – Ambiente Físico e Artefatos

Torna-se difícil descrever o ambiente físico da VARIG porque a Empresa encontra-se espalhada no mundo inteiro, com 135 escritórios e agências, e, ainda que tenha seu maior contingente de funcionários nas localidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, mesmo nestas cidades (principalmente nas duas primeiras) há vários prédios em diferentes locais.

Não existe um padrão único que possa ser definido, porém – sem correr no risco de pecar pela generalização – arriscaríamos dizer que seus ambientes físicos se caracterizam por alguns aspectos comuns.

Suas lojas, principalmente no exterior, costumam oferecer conforto aos clientes, ser decoradas em um padrão discreto e conter, além de maquetes de aviões e cartazes da Companhia, posters e material publicitário divulgando o Brasil. Em muitas há revistas brasileiras e várias delas chegam a manter um estilo semelhante entre si, que as identifique, fazendo com que o passageiro brasileiro refira "sentir-se em casa"³³⁶. Outro aspecto a destacar é que se localizam, em grande parte, em ruas estratégicas e bem freqüentadas, tais como a Avenue des Champs Elysées em Paris, a Calle Florida em Buenos Aires e a Hanover Street em Londres.

O interior dos aviões busca atender as necessidades dos passageiros brasileiros, com poltronas com um relativo espaço entre uma fila e outra e sendo revestidas por tecidos em cores amarelo, laranja ou verde com a padronagem de vitórias régias estampadas, em homenagem à flora nacional. Na primeira classe, além do conforto oferecido (detalhado no capítulo 4), os utensílios utilizados são de categoria, como as porcelanas chinesas da louça ou as taças de cristal, além das bebidas servidas, que sempre são de primeira linha³³⁷.

Há, porém, um certo contraste entre o luxo e o requinte a bordo (visando o cliente) e a sobriedade existente em terra. Ainda que em diferentes estilos, as áreas administrativas caracterizam-se por ser discretas, simples e destituídas de pompa. Existe uma filosofia, mais forte no Sul do país, de que, se um móvel ou utensílio antigo ainda tem condição de uso, este deve ser aproveitado. Por isto, não

³³⁶ Referências feitas pelos próprios agentes de loja ao serem entrevistados sobre os passageiros.

³³⁷ Playboy ... Op. cit.

necessariamente todos os setores estão completamente informatizados ou contam com a maior tecnologia de ponta - a qual é reservada, com toda a ênfase, para o real negócio da Empresa: seus aviões e a manutenção dos mesmos. Não é difícil, então, que o visitante encontre móveis, aparelhos de telefone ou equipamentos com mais de uma década e até algumas preciosidades, como uma bancada de 1935 que ainda está em uso em uma área industrial, fatores que levaram a Empresa a ser designada como "paradoxo" em uma pesquisa realizada³³⁸.

A mentalidade de aproveitamento (ou re-aproveitamento) de materiais é forte, indo desde os vários setores que são decorados com poltronas, cortinas e tapetes de aviões, até a utilização de painéis e utensílios de alumínio danificados na fundição, sendo adotadas posteriormente na fabricação de terminais de computadores.

Uma outra característica comum na Empresa é a limpeza, que se evidencia não somente nos aviões, mas também nas oficinas e hangares, como percebeu Carlos Maranhão:

"Mecânicos em macacões azuis trabalhavam num ambiente decorado com grandes folhagens que se esparramam sobre posters do Grémio ou do Internacional. Não há sinais de graxa ou vestígios de sujeira."³³⁹

Sendo que, todos os aspectos acima podem ser ilustrados no diálogo estabelecido durante a entrevista da Revista Playboy ao Sr. Helio Smidt:

³³⁸ VARGAS, Lília. A perspectiva da informática na ótica do usuário final. Palestra proferida em novembro de 1992, VARIG, Porto Alegre.

³³⁹ Playboy entrevista... Op. cit., p.42.

"Playboy: Quer dizer que o senhor acredita que a diferença está no detalhe?

Smidt: Sem a menor dúvida. A começar pela limpeza, que para mim deve ser absoluta, impecável. Nos aviões, evidentemente, nas lojas, é claro, mas também nas oficinas, nos hangares e nos escritórios, longe dos olhos do público.

Superintendente de Propaganda: Olha aqui um exemplo: esta mesa em que estamos agora. É um móvel pesado, muito antigo e simples. Que idade tem (...)?

Diretor regional: Está há quarenta anos aqui na sala.

Superintendente: Repare como é sólida (...). Você não encontra um vestígio de pó. Esta mesa, para mim, é bem o retrato da VARIG."³⁴⁰

8 – BUSCA DA PERPETUAÇÃO

"Um empreendimento desta grandeza exigiu sacrifícios dos que já partiram, exige dos que hoje aqui estão, exigirá amanhã dos que estiverem chegando. Uma ou duas gerações não serão suficientes para completar uma obra predestinada a sobreviver por séculos." [João Stepanski]³⁴¹

Uma das grandes diferenças entre as organizações e as instituições é que as primeiras visam a concretização de objetivos momentâneos, enquanto que as segundas, como temos afirmado, têm o seu senso de missão orientado para a sobrevivência, perpetuação e perenidade do empreendimento. Desta forma, não é de se estranhar a afirmação acima proveniente de um ex-diretor da Empresa, que traz em suas palavras uma aguda percepção do que foi, vem sendo e pretende continuar a ser a VARIG como instituição.

8.1 – O Início

A VARIG nasceu para ser instituição. Esta era a visão de seu fundador e dos homens que construíram sua história, como nos relata o seu atual Diretor de Administração:

³⁴¹ Op. cit.

"Sempre estes homens, e para mim foram um espelho, estes homens, vários já falecidos, homens que deram a vida inteira em defesa deste patrimônio, em defesa desta ... que nem é patrimônio, é um legado histórico, como o Sr. Otto Ernst já dizia, que a VARIG é uma empresa que tem um lugar na história."³⁴²

Por isto, ao ser fundada, já foi constituída como algo para ser sólido e perene. Seu idealizador, mesmo nos idos de 1927, não a concebeu como algo pequeno que pudesse ser criado com a junção de duas ou três pessoas para se montar uma companhia "de fundo de quintal", com capital limitado e linhas restritas. Ao contrário da maioria das empresas que nascem pequenas e depois abrem o seu capital, a VARIG nasceu para ser grande, e grande parte da saga de seu fundador foi juntar condições para que ela assim pudesse ser estruturada. Logo, mesmo que estranhamente em tempos tão longínquos, a VARIG surgiu como empresa de capital aberto, tendo 550 acionistas investido em seu futuro.

Para que este impulso pudesse ser dado, Otto Ernst Meyer não hesitou em buscar todas as garantias possíveis, como mostra o jornal "Edição", de 1934:

"Desde logo, o diretor-gerente da VARIG procurou as maiores garantias de sucesso para a empresa que pretendia lançar - única ainda no Brasil, pelo duplo aspecto comercial e técnico. O comercial foi logo aqui enfrentado, tendo sido requerido ao então Presidente do Estado. (...) a isenção de impostos e taxas estaduais. Esta foi imediatamente concedida por 15 anos, a todas as Companhias que viessem, dentro de 2 anos, estabelecer tráfego aéreo no Rio Grande do Sul."³⁴³

³⁴² Entrevista à pesquisadora. Op. cit.

³⁴³ O que é a VARIG como fator de progresso do Estado? Edição, Porto Alegre, 9 de abril de 1934. p.1.

Da mesma forma, visando oferecer credibilidade e segurança ao público e aos investidores, buscou tecnologia e apoio de quem já tivesse experiência e idoneidade técnica mundialmente comprovadas, vindo a utilizar a orientação e a tripulação da já tradicional Condor-Syndikat, da Alemanha, de quem adquiriu também o primeiro avião, em troca da participação de 21% no seu controle acionário³⁴⁴.

A Empresa passou então a crescer e a se expandir até que, no início da década de 30, enfrentou uma grande crise, tornando-se quase insolvente. Havia um contrato de subvenção com o Governo do Rio Grande do Sul, proposto em 1929³⁴⁵, que em suas bases assegurava condições de sua sobrevivência, mas que, por prioridades da própria situação política do momento - período da revolução - nunca havia sido posto em prática, culminando com o fato de a VARIG ter deixado de operar durante 6 meses³⁴⁶ e de ter sido quase praticamente decretada a sua dissolução³⁴⁷.

Por um grande movimento e hábeis negociações, a continuidade da Companhia foi garantida com a efetivação desta subvenção em 1932 e com a revisão da mesma em 1934, tornando-se o Rio Grande do Sul acionista da VARIG mediante a aquisição de 1.050 ações, em substituição à Condor-Syndikat³⁴⁸, de Berlim.

³⁴⁴ Ibid.

³⁴⁵ Depoimento de Otto Ernst Meyer sobre a história da VARIG em 5 de abril de 1962, transcrito em: Dados a respeito da criação da VARIG II. Boletim do Museu, n.4, set. 1979. OBS.: O contrato fora proposto em 1929, porém assinado em 1930.

³⁴⁶ O que é a VARIG... Op. cit., p.2.

³⁴⁷ "Convocarei a Assembléia Geral, dissolverei a VARIG e em manifesto ao Rio Grande do Sul darei as razões de meu procedimento". Depoimento do Dr. Adroaldo Maaquita da Costa. Boletim do Museu, n.2, jun. de 1979.

³⁴⁸ Ibid., além de depoimentos do Sr. Francisco Antunes Maciel e do Sr. Otto Ernst Meyer, publicados no jornal Correio do Povo, 1962, e transcritos na série Vida ou Morte da VARIG I, Boletim do Museu, n.6, fev./mar. 1980.

Este teste de sobrevivência foi fundamental na sua busca de perpetuação, uma vez que fortaleceu o espírito de grupo daqueles que a integravam, os quais, diante da ameaça de ruína da obra que construíam, ofereceram à direção da mesma ficarem sem receber salários durante um determinado período até que a situação pudesse se estabilizar satisfatoriamente. Trata-se de um espírito de renúncia que marcou a história da VARIG ao longo dos anos, através do qual se percebe nitidamente a clareza da missão dos homens que a construíram em torná-la grande e perene, sabedores que este somente poderia ser concretizado através de muito idealismo e de uma dedicação incondicional.

Para que houvesse investimento do Estado na Empresa – que então era considerada como "fundo perdido" pelo então interventor³⁴⁹ – houve também uma articulação na comunidade, com pronunciamentos em favor da VARIG, que demonstravam claramente a sua característica de instituição e a necessidade de se investir em seu crescimento:

"Muitos dos nossos patrícios ainda são de opinião que a VARIG e as demais congêneres (...), são empreendimentos extraordinariamente lucrativos. Por isso julgamos necessário repetir o que já tantas vezes dissemos, que nenhuma dessas companhias trabalha seus 'déficits' regulares e que estes, por enquanto, ainda são cobertos pelo poder público (...). A aviação continua sendo um negócio para o futuro, mas hoje ainda luta pela sua independência financeira."³⁵⁰

³⁴⁹ Depoimento do Sr. Francisco Antunes Maciel. Op. cit.

³⁵⁰ O que é a VARIG como fator... Op. cit.

O referido contrato postulava, entre outras coisas, a injeção de capital para a compra de aviões, a subvenção de combustível na razão de dois mil réis por quilômetro percorrido durante o período de um ano e a cedência por 20 anos (renováveis a mais 20) de uma área para a construção do "aeródromo", de hangares, oficinas e demais instalações necessárias. Em contrapartida, caberia à VARIG uma série de encargos, como o da criação de uma escola de aviação e da dotação do Rio Grande do Sul de linhas aéreas regulares de transporte, com alguns roteiros já fixados neste acordo³⁵¹.

Com este aporte, a Empresa teve condições de tomar novamente um ritmo de crescimento, tendo criado o VAE-VARIG AERO-ESPORTE (que se constituiu no embrião da atual Escola de Formação de Pilotos), bem como instalado estações de radiotelegrafia e teletipia. Seus serviços foram ampliados, tomando lugar de destaque no Estado aonde de estabeleceram.

Outro grande teste se deu em 1941, quando então deflagrada a 2ª Guerra Mundial, tinha o Brasil tomado posição junto aos aliados. Sendo de origem alemã, e temendo que este fator fosse de alguma maneira prejudicial ao desenvolvimento da Empresa, seu fundador optou, por conseguinte, em abrir mão, de forma irrevogável, da condição de Diretor Gerente que exercera na VARIG durante 15 anos, para preservar a obra que tanto havia lutado para criar e manter, mesmo que isto lhe custasse o seu próprio afastamento pessoal da mesma³⁵².

³⁵¹ Decreto n. 4.880 do Governo Provisório da República, assinado pelo Interventor Federal José Antônio Flores da Cunha, sobre o contrato de subvenção à VARIG, 23/10/1931. Publicado no jornal A Federação, Porto Alegre, 11/11/1931.

³⁵² MAYER, Otto Ernst. Autobiografia. Acervo do Museu da VARIG, 1º de maio de 1963. Dados pertencentes também ao Manual de Treinamento da Aviação Comercial.

Vê-se, então, novamente a renúncia dos homens em favor da obra como uma constante na Empresa.

8.2 – O Grande Marco: Uma Fundação de Funcionários

O grande momento que marcou a história da Empresa em sua trajetória de perpetuação, tendo sido talvez o mais forte alicerce desta, foi a transferência de seu controle acionário para uma fundação de funcionários, em 1945. E esta intenção é tão forte e explícita que – antes de ser uma análise feita por nós à luz da Teoria das Instituições, de Selznick – assim vem sendo internamente divulgada e entendida. São vários os documentos da Empresa que literalmente afirmam ser a perenidade o objetivo (ou um dos) maior da Fundação:

"A Fundação Ruben Berta visa à perpetuidade do empreendimento e ao bem-estar de seus funcionários."³⁵³

proclama o folheto comemorativo aos seus 40 anos, bem como este fator é assim descrito pelo atual Vice-Presidente de Administração e Recursos Humanos da Companhia, quando se refere ao momento da criação da então Fundação de Funcionários (denominada posteriormente de Fundação Ruben Berta – FRB):

"... uma iniciativa extraordinariamente avançada, que visava, mais do que benefícios sociais, a perpetuidade do empreendimento, sua proteção contra a vaidade e a ambição dos homens: ninguém seria dono da VARIG e todos se sentiriam donos da VARIG."³⁵⁴

³⁵³ Valorizando o homem e... Op. cit.

³⁵⁴ O modelo institucional... Op. cit., p.39.

Idéia que fica mais clara e consistente quando proferida pelo idealizador desta transformação, o próprio Ruben Berta:

"Mas a VARIG, se nasceu empresa de navegação aérea, antes do mais é agora uma experiência social generosa, a qual tem despertado a atenção já não dizemos do Brasil, mas de muita gente de consequência, mundo afora (...) alguns cogitam seriamente em copiar o sistema (...) pois todos os que têm problemas de sucessão nos seus estabelecimentos, sentem que estes não repousam sobre estacas sólidas e por isso terminam dentro do mesmo conflito: que fazer com a casa, depois de desaparecerem os fundadores - quem perpetuará seus princípios? - 'what will make the body tick?'.³⁵⁵

A FRB como meio de perpetuar a VARIG veio, então, se concretizando ao longo dos anos em diferentes níveis e sob diversas formas. A primeira delas, já citada acima, foi a da proteção contra interesses pessoais ou de conglomerados empresariais que pudessem conduzi-la a rumos que ameaçassem o seu destino, pela possível determinação de algum acionista majoritário que tivesse outros planos que não os de manter o crescimento desta empresa de aviação comercial como prioridade. A destituição da figura do dono³⁵⁶, a consequente passagem do controle acionário para um órgão que tivesse mecanismos determinados de poder decisório e o objetivo claro de manter a Empresa eliminaram, desta forma, tal risco.

Fazendo-se uma análise histórica, não é difícil de verificar o quanto isto poderia ocorrer: após a injeção de capital por parte do governo e tendo passado por uma crise tão séria para conseguir sobreviver nos anos 30, a Empresa se encontrava em uma situação peculiar, sendo assim descrita por Gonçalves:

³⁵⁵ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.13.

³⁵⁶ Aqui entendido como um único dono, no sentido do capitalismo mais selvagem.

"Portanto, a situação muito delicada e até frágil, relativamente à manutenção do empreendimento (...). Com o capital pulverizado, uma pessoa, ou até um grupo de pessoas interessadas poderia assumir o controle da Empresa. E isso facilmente seria concretizado, pela compra de uma parcela do capital majoritário, numa Assembléia Geral, a preços, inclusive, bem superiores aos de mercado"³⁵⁷,

demonstrando que a VARIG se tornava um atrativo para diferentes grupos pela promessa e o potencial que representava:

"No próprio âmbito nacional, empresas do Rio de Janeiro e de São Paulo mostravam grande interesse pela VARIG."³⁵⁸

justificando que

"Em essência, não pelo patrimônio representado naquele período, constituído por um pequeno número de aviões usados, com exceção de algumas aeronaves importadas da Alemanha, mas, sobretudo, por fatos que chamavam atenção: a coesão desse pequeno grupo, a boa administração e, ainda, a promessa que representava. Havia, portanto, interesse em comprar a VARIG ou em destruí-la."³⁵⁹

Assim, a maneira encontrada para salvaguardar a Empresa destas eventuais possibilidades foi a brilhante idéia de duplicar o seu capital e transferi-lo de forma inexpugnável³⁶⁰ para uma entidade de funcionários, evitando, não somente naquela época mas também no futuro, que o seu controle pudesse cair em outras mãos:

"Dessa forma, Ruben Berta, como homem de visão universal e grande líder, deve ter-se antecipado, em face de todas essas prementes exigências da organização, procurando uma alternativa concreta

³⁵⁷ GONÇALVES. Op. cit., p.72-73.

³⁵⁸ Ibid., p.56.

³⁵⁹ Ibid., p.56.

³⁶⁰ Ata da assembléia de acionistas que determina a criação da Fundação de Funcionários da VARIG.

para a continuidade da Empresa, até porque não se contava com um grande acionista."³⁶¹

A segunda forma de perpetuá-la foi ainda mais estratégica e sutil. Protegida da ameaça da aquisição do seu capital majoritário, havia um risco ainda maior, do qual legalmente seria difícil se esquivar: a possibilidade de estatização ou de encampação governamental.

Como constitucionalmente competia à União, naquela época, e compete até hoje³⁶², a execução dos transportes aéreos, podendo esta, através de permissão ou concessão, incumbir a outros de os executarem em seu lugar, a própria condição da VARIG como concessionária de serviços públicos a colocava em uma posição vulnerável, especialmente em momentos de crise como a que o Brasil e o mundo passavam, estando em um período de reconstrução do pós-guerra.

Havia, segundo Gonçalves³⁶³, um crescimento de idéias vinculadas ao nacionalismo econômico, principalmente no discurso governamental, ao mesmo tempo em que certos segmentos da sociedade solicitavam a interferência mais sistemática do aparelho estatal, fortalecendo ainda mais a perspectiva de estatização da Empresa:

"Por outro lado, sabe-se que (...) já havia certo interesse nacional, e principalmente internacional, em tomar conta das pequenas empresas de transporte aéreo de surgimento recente, porque elas se transformariam, em menos ou mais anos, em indústrias do transporte aéreo (...).

Em realidade, a situação era muito delicada, e a qualquer momento poderia ocorrer, inclusive, a estatização. E, caso o governo quisesse tomar

³⁶¹ GONÇALVES. Op. cit., p.73.

³⁶² Vide Constituições de 1937 e 1945. In: CAMPANBOLE, A. e CAMPANBOLE, H.L. *Constituições do Brasil*. São Paulo: Atlas, 1983. p.420. Ver também *Revisão Constitucional de 1988*.

³⁶³ GONÇALVES. Op. cit., p.69-70.

conta da VARIG, compraria as ações indenizando os acionistas pelo valor patrimonial."³⁶⁴

Por isto, a genialidade de Berta em proteger a Companhia se deu através da figura jurídica para a qual propôs a transferência do capital da Empresa: uma Fundação.

As Fundações, como se sabe, são "patrimônios colocados a serviço de uma finalidade determinada", estando na dependência do Ministério Público que as fiscaliza, de forma a que os seus bens estejam protegidos e salvaguardados legalmente³⁶⁵ e que, assim, não possam ser desviados do destino traçado por quem as instituiu:

"Dessa forma, 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 personalizado pela finalidade a que se destina."³⁶⁶

Logo, se estatizar uma empresa privada de aviação poderia ser relativamente fácil, desapropriar uma Fundação já não o seria: a Fundação, desta maneira, antes de ser uma entidade filantrópica, se constituía em uma defesa³⁶⁷ do patrimônio da Empresa e dos ideais de seus fundadores.

Esta decisão ficou mais clara anos após, quando, em 1961, no governo Jânio Quadros, o "medo da estatização rondava as companhias aéreas"³⁶⁸. A possibilidade – antes uma idéia habilmente evitada – agora se tornava uma ameaça concreta, dada a proposta oficial

³⁶⁴ Ibid., p.56.

³⁶⁵ Ibid., p.61.

³⁶⁶ Ibid.

³⁶⁷ Idéia vitoriosa: uma Fundação de Funcionários. *Rosa dos Ventos*, n.3, 1990. Também citado por GONÇALVES, Ibid.

³⁶⁸ Ibid.

de se criar a AEROBRAS através da estatização de todas as companhias aéreas.

Com relação a este fator houve, então, uma reformulação nos estatutos da Fundação, determinando seus Presidente e Vice eleitos pelos membros do Colégio Deliberante dentre seus pares, de tal sorte que, se fosse inevitável a desapropriação das ações, ao menos o seu sistema de governo estaria assegurado³⁶⁹.

Cabe lembrar, também, que neste mesmo estatuto, desde 1945, havia um dispositivo que previa que, no caso de estatização ou dissolução da Empresa³⁷⁰, o patrimônio da Fundação deveria ser utilizado para assegurar os compromissos com aqueles que nela trabalharam, garantindo o cumprimento dos benefícios e pensões a que se tornasse devedora, como fica descrito por Ruben Berta:

"Esse patrimônio não poderá ser desapropriado pelo governo, eis que as Fundações gozam de regime especial, subordinadas como estão ao Ministério Público, encarregado de zelar por sua existência, mesmo porque caberá sempre recursos às Cortes numa tal eventualidade."³⁷¹

A terceira maneira com a qual a FRB se constituiu em um meio de perpetuar a VARIG foi através da dimensão do "sentir-se dono" - já extensamente abordada nos capítulos 4 e 6 - que garantiu a canalização dos esforços dos funcionários na manutenção e no crescimento daquilo que era percebido como delas e que lhes traria, em consequência, um retorno palpável, tanto em nível de prestígio -

³⁶⁹ Ata da 10ª reunião extraordinária do Colégio Deliberante.

³⁷⁰ Estatuto da FRB, artigo 1º, citado por nós, no Capítulo 4. Vide, na íntegra, em anexo.

³⁷¹ Ata da 10ª reunião extraordinária... Op. cit.; também citado por GONÇALVES, Op. cit., p.56.

por terem construído e fazerem parte de algo grande - como também de reais benefícios e vantagens. Havia, assim, uma união tácita entre os destinos dos participantes da Empresa e o da própria Companhia, comprometendo-os inexoravelmente em suas trajetórias futuras.

Na visão de Hélio Smidt:

"Seu Berta entendeu que seria difícil capitalizar uma empresa de aviação, pois o setor era subvencionado pelo governo, isto é, pelo contribuinte. (...) Preocupado (...) concluiu que a única forma de desenvolver um negócio como esse seria fazer com que todas as pessoas que dele participassem se sentissem donas."³⁷²

E, de acordo com o próprio Berta, isto assim poderia se verificar:

"... é preciso entender-se, porém, que, ao tornar-se dona do seu nariz, a sociedade dos trabalhadores assume logicamente, também, o governo e o risco do capital e passa a ser responsável pelo sucesso da companhia industrial..."³⁷³

Cabe salientar que, mais do que uma proposta estratégica vinda "de fora", a responsabilidade e o compromisso com o crescimento da Empresa foram assumidos integralmente pelos participantes da mesma, que se identificaram com seus destinos, efetivamente sentindo-se como donos e agindo como tal. Por isto chegaram a confundir a sua identidade com a da Companhia, tornaram-na a sua segunda casa, adotaram-na como família e colocaram-na como um dos focos principais de suas atenções.

³⁷² Playboy entrevista... Op. cit.

³⁷³ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.10.

A quarta forma repousa em um âmbito bem mais filosófico e que denotava ser Ruben Berta um grande conhecedor da natureza humana: trata-se de fornecer um sentido para a Empresa e para as pessoas que dela participam. Lembrando as palavras de Frankl de que a essência da vontade humana é a vontade de sentido³⁷⁴ (capítulo 6), sabe-se que as pessoas investem mais naquilo em que acreditam, naquilo a que agregam valor, daí o porquê se entender como a VARIG conseguiu se manter por tanto tempo e com tanto afincamento de seus participantes.

A quinta, extremamente associada à anterior, foi a própria visão social de Berta (bastante detalhada no capítulo 4 e na Segunda Parte de nosso estudo), que acreditava que a quem produzia deveria retornar o resultado e o reconhecimento do produzido, o que, indiretamente, passava a impulsionar ainda mais a continuidade da própria unidade de produção.

Sobre o alcance desta visão, assim se referiu o idealizador anos após:

"Ninguém contestará, vendo hoje a Empresa, que nesta tarefa - a mais difícil de todas - registramos sucesso o mais completo possível e que à elevada educação coletiva e social do pessoal da VARIG devemos o progresso da empresa e o amparo que a Fundação já a todos pode dar. Hoje, a fórmula está aí, tão viva e forte como nunca, e para nossa felicidade só é preciso continuar a cultivá-la (...), pois o sucesso desse empreendimento não se mede pela eventual imperfeição dos detalhes, mas pelos grandes problemas que foram solucionados, com a socialização do lucro e o apaziguamento dos espíritos, numa época em que ninguém mais se conforma com a escravidão econômica e social."³⁷⁵

³⁷⁴ Op. cit.

³⁷⁵ BERTA, Ruben. Apud GOWÇALVES. Op. cit., p.177.

A maneira como foi colocada em prática esta visão social forneceu a sensação de segurança e de estabilidade aos empregados, liberando, em consequência, a energia que poderiam despende nestas preocupações para o investimento na Instituição que os assegurava. Os próprios Estatutos da FRB, como enfatizamos anteriormente, traziam em seus postulados o objetivo de "assegurar" aos funcionários e familiares "o bem-estar social e a proteção contra a velhice, invalidez, viuvez e orfandade"³⁷⁶, o que também fica claro no depoimento de muitos funcionários, como por exemplo:

"... Ruben Berta chegou à conclusão que uma das principais preocupações do empregado é a segurança da família, e que seria importante para a tranqüilidade do homem no trabalho sentir a família amparada, mesmo na falta de capacidade para produzir, ou na sua falta (...). Então, a Fundação preenchia essa lacuna. Ele estava preocupado em proporcionar a sensação real de segurança ao empregado."³⁷⁷

A enormidade de benefícios oferecidos e o pioneirismo dos mesmos tornavam este investimento no ser humano uma evidência incontestável, a ponto de se traduzir em um compromisso estipulado como missão da Empresa. Se atualmente a VARIG ainda se destaca pelas condições que oferece aos seus empregados, imagine-se isto há 45 anos, com todos os itens que descrevemos anteriormente³⁷⁸ e sem uma legislação que amparasse o trabalhador com tantos requisitos como a atual.

A sexta maneira de perpetuar foi a lucidez em separar a VARIG e a Fundação como entidades distintas, caracterizando clara-

³⁷⁶ Estatutos da FRB. Op. cit., artigo 1º.

³⁷⁷ Apud GONÇALVES. Op. cit., p.199.

³⁷⁸ Vide Capítulo 4.

mente os objetivos de cada uma, as expectativas que os integrantes poderiam ter em relação a elas e o investimento que deveriam fazer. Há, neste sentido, uma ressalva do próprio Ruben Berta de que, apesar de toda a visão social promulgada internamente, esta não poderia se dar de uma forma paternalista, na qual os funcionários somente esperariam por benefícios e assistência. Enfatiza-se, primordialmente, neste aspecto, a VARIG como uma empresa privada e a sua necessidade de ser rentável e competitiva para sobreviver:

"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 se as fazer. A primeira precisa concorrer nos mercados através da eficiência; a segunda só pode ajudar os outros a ajudarem-se a si mesmos. Só dentro desta simbiose podem as duas viver."³⁷⁹

e, quanto à condução das mesmas, chegou até a estabelecer uma comparação na qual propositadamente as colocava em extremos, de maneira radical, para destacar a importância da perpetuação da Empresa Comercial:

"A Fundação pode suportar um pobre presidente durante anos; a VARIG não resistirá a um amador por 12 meses, sem cair nas mais sérias dificuldades materiais e, por extensão, em divergências com o governo a respeito da maneira como deve ser executado o serviço público das concessões (...)."³⁸⁰

A sétima maneira foi a criação do Colégio Deliberante, um grupo de inicialmente 64 pessoas³⁸¹ que passava a ter diretamente participação e poder de decisão nos destinos da Companhia, o que,

³⁷⁹ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.12.

³⁸⁰ Ibid., p.5.

³⁸¹ Historicamente o número de membros veio crescendo, sendo atualmente em torno de 500 pessoas.

por si só, já garantia um grande comprometimento das mesmas para com a Empresa, tornando-as fiéis guardiãs e transmissoras de seus valores, princípios e de sua própria missão de sobreviver e se perpetuar:

"(...) Nós que somos membros do Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta, ao contrário do que alguns poucos supõem, somos muito mais depositários de deveres e responsabilidades do que de direitos e regalias. Por sermos uma fonte geradora de poder e autoridade - na Fundação e na Empresa - de nós tudo se deverá exigir em benefício dos mais altos interesses de uma coletividade (...)." ³⁸²

Sabe-se que mais do que receber coisas - que pode levar a uma posição passiva -, a possibilidade de agir e de decidir é o que responsabiliza as pessoas, fazendo com que, de uma forma adulta, atuem pró-ativamente, assumindo riscos e abrindo caminhos.

Com isto, ao criar o Colégio, Berta conferia legitimidade interna à estrutura então criada, legitimidade esta que já havia sido conquistada externamente pelo grupo de acionistas:

"Assim, o fato de dar participação ao empregado na sua administração se constituiu em mais um pioneirismo desta organização (...) e tratando-se de um modelo adaptado a realidade e contextualidade da época oportunizou a legitimidade da estrutura do poder. (...) se, a Administração Ruben Berta já possuía um sentido de legitimidade histórica (...), era necessário um modelo inovador, que garantisse a permanência do empreendimento e da estrutura de poder. É provável que o poder não somente pelo poder, mas na medida em que viabilizasse preservar a acumulação e o controle da organização, não somente por Ruben Berta, mas por ele e pelo

³⁸² Apud CERQUEIRA, Alexandre Alberto. Estruturas e estratégias da VARIG S.A. COPPEAD/UFRJ. mimeo. grifos nossos.

grupo dirigente, configurado pelo Colégio Deliberante.³⁸³

Na ótica da teoria institucional, o Colégio Deliberante representa o que Selznick denominou de "núcleo institucional"³⁸⁴, que é uma valiosa fonte de crescimento e desenvolvimento da instituição:

"Os membros desse núcleo grupal refletem as políticas básicas da organização (...). Quando antigos nesta função, eles podem realizar a tarefa essencial de doutrinar novos aliados ao longo das linhas desejadas. Podem fornecer alguma segurança de que a tomada de decisão estará em conformidade, tanto no espírito quanto na letra, com as políticas que podem vir a ser formuladas abstratamente ou vagamente. O desenvolvimento de políticas secundárias e aplicações detalhadas de regras gerais será, portanto, guiado numa perspectiva social dividida. Isso é especialmente importante, naturalmente, quando a avaliação de tarefas e resultados não pode ser estabelecida através de fórmulas rotineiras."³⁸⁵

Núcleo este que será tanto mais forte quanto mais experiências críticas puder passar em conjunto, como se verificou no caso da VARIG, quando tiveram de lutar unidos diante da ameaça de extinção na década de 30, o afastamento do fundador do comando direto da Empresa no início da de 40 e o risco de estatização ou transferência do controle acionário que então poderia ocorrer:

"A construção do núcleo, porém, envolve mais do que recrutamento (...). A doutrinação e a repartição de experiências-chave ajudarão a criar um grupo unificado e a dar uma entidade especial à organização."³⁸⁶

³⁸³ GONÇALVES. Op. cit., p.85-86. Grifos nossos.

³⁸⁴ SELZNICK. Op. cit., p.90.

³⁸⁵ Ibid.

³⁸⁶ Ibid.

E que, provavelmente de maneira instintiva, também era assim concebido por Berta, que desta forma se referia:

"O sentimento de clã tem, em verdade, na empresa uma força vigorosa, e é o fator psicológico principal sobre o qual devemos basear nossa união e ação."³⁸⁷

A perpetuação do empreendimento se manifesta, também, na dinâmica singular com a qual foi estruturado o mecanismo de funcionamento deste Colégio: o fato de somente poderem participar pessoas com mais de 10 anos de Empresa e de estas terem o seu voto vinculado ao tempo de casa (e não à posição hierárquica) conferiu poder àquelas pessoas leais à Empresa e que construíram a história da mesma, garantindo um comprometimento em todas as camadas hierárquicas, o que vinha evitar cisões e possíveis boicotes provenientes dos níveis mais baixos hierarquicamente. Da mesma forma, reconheceu o esforço e a participação de todos, fortalecendo o sentimento de pertença e o espírito de corpo.

Por outro lado, o peso dos votos vinha a selar definitivamente o compromisso da Empresa com a sua história - e com os valores básicos que a instituíram - salvaguardando-a de mudanças bruscas e de modismos passageiros, uma vez que a inovação - sempre bem-vinda - deveria necessariamente passar pelo crivo da experiência. O que, da mesma forma e com muito mais ênfase, se verificava nos mecanismos impostos para a escolha dos presidentes e vice, tanto da Fundação como da Empresa Comercial.

³⁸⁷ Ata da 10ª reunião extraordinária... Op. cit.

Assim, formava-se uma proposta de governo complexa, calcada em uma estrutura institucional sólida e consistente:

"É possível, então, que a escolha para compartilhar nos mecanismos de decisão, ou seja, a cooptação de funcionários na estrutura de poder se apresentasse como mais uma alternativa para a estabilidade organizacional frente às circunstâncias. Cooptação aqui entendida como o processo de absorção de novos elementos na liderança ou estrutura de decisões políticas de uma organização, como meio de evitar ameaças à sua estabilidade ou existência."³⁸⁸

8.3 – A Construção do Processo de Autonomia

Em sua rota de crescimento, um dos caminhos com que a VARIG procurou se organizar para se manter como uma empresa competitiva em um mercado de primeiro mundo, sendo fundada e se localizando em um país de terceiro mundo, foi através da criação de uma estrutura própria que lhe desse certa autonomia, de maneira a não precisar necessariamente de terceiros que, naqueles tempos, não lhe poderiam dar a garantia do atendimento nas condições necessárias.

Esta busca de autonomia é uma característica tipicamente institucional, sendo que, no entender de Pereira, é ela que determina a sobrevivência das instituições ao longo dos anos:

"Outro fator importante neste estágio é a busca de autonomia. Nenhuma organização consegue sobreviver sem demonstrar que seus serviços ou produtos são valiosos e indispensáveis para o ambiente que lhe fornece recursos e, dessa maneira, a mantém viva. A captação de recursos e autonomia para

³⁸⁸ CONÇALVES. Op. cit., p.82-84.

usá-los no desempenho de suas funções é, particularmente, crítica para as instituições, porque é ela que determina a sobrevivência institucional ao longo do tempo."³⁸⁹

Uma primeira forma de conquistá-la foi através do espírito de moderação no uso do capital por parte da Empresa, calcado na clara noção de que é diferenciando o essencial do acidental que se garante o futuro. Assim, por inúmeras vezes ao longo de sua história, a VARIG decretou períodos de contenção de despesas, nos quais estas eram reduzidas a um nível mínimo necessário para que se pudesse investir em crescimento, como, por exemplo, renovando a frota com a compra de aviões. Assim, a frase "contenção de despesas"³⁹⁰ passou a fazer parte da cultura empresarial, sendo retomada em uma analogia feita por Ruben Berta no início da década de 60 durante uma grande crise da aviação brasileira e que hoje vem sendo repetida por muitos dirigentes ao corpo de funcionários:

"A sobrevivência da Empresa é que nem a história de um fazendeiro que tinha somente uma vaca gorda e saudável. Duas opções poderiam ser adotadas por ele:

- ou mataria a vaca e, com a sua carne, faria um churrasco farto e suculento a diferentes pessoas, que sanariam sua fome momentânea mas não teriam o que comer após;
- ou a alimentaria e a cuidaria bem, podendo durante muitos anos beneficiar diversas pessoas com o seu leite."³⁹¹

A limitação de recursos do país e o imperativo de se ter o material necessário, com a qualidade exigida, no tempo determinado, em uma época tão longínqua, fizeram com que a VARIG tivesse que

³⁸⁹ PEREIRA. Op. cit., p.21.

³⁹⁰ Citada em Brainstormings nos cursos gerenciais. Op. cit.

³⁹¹ Relatada por Bêlio Smidt, na reunião do Colégio Deliberante, em dezembro de 1977, bem como repetida por vários outros dirigentes.

desenvolver internamente as condições necessárias para subsistir, vindo, ao longo dos anos, criando "várias empresas" dentro da Companhia maior: assim, atualmente, é possível de se encontrar estruturas tão variadas como o **Catering** (já citado no capítulo 4), que produz mais de 20 mil refeições diárias e sendo sozinho já uma empresa de grande porte, com mais de mil funcionários; uma **gráfica industrial** que imprime desde contas de vôo até os materiais impressos no uso diário; uma **estofaria** que produz os revestimentos das poltronas e cortinas utilizadas a bordo; uma **fábrica de "galeys"** (cozinhas de bordo) que as adequa às necessidades internas dos aviões da VARIG; uma **serigrafia** para os dizeres estampados no interior dos aviões; uma **marcenaria**, para a realização de moldes, e até uma **fábrica de computadores**, que descreveremos adiante. Logo, da massa dos "croissants" servidos em seus vôos até os sofisticados equipamentos eletrônicos que utiliza, muitos têm a marca do "made in VARIG", exigindo a composição de um quadro de pessoal tão versátil que comporta a contratação, desde os já tradicionais, pilotos, comissários de bordo e pessoal de lojas/aeroportos, até funções não tão típicas da aviação, como cozinheiros, bilólogos, impressores, costureiras e marceneiros.

Acredita-se, também, que esta clareza de princípios e a proposição em ser grande vieram impulsionar a maneira com a qual passou a enfrentar as crises e os diversos obstáculos que se interpunham em seu caminho, transformando as ameaças em oportunidades e desenvolvendo formas criativas de lidar com os problemas. Um exemplo claro, ocorrido em tempos mais recentes, foi a legislação imposta no Brasil da década de 70 sobre a reserva de mercado de informática, que poderia praticamente bloquear grande parte dos negócios da Em-

presa, já que o sistema de reservas de passagens é informatizado no mundo inteiro, devendo, necessariamente, ser conectado via sistemas periféricos com terminais localizados em suas lojas e aeroportos, bem como nas diferentes agências e operadoras de turismo que vendem as suas passagens.

A solução alternativa e inovadora para este caso foi a de - diante desta impossibilidade - criar internamente uma verdadeira fábrica de equipamentos nas áreas de informática e de telecomunicações, aonde, com tecnologia própria, já haviam sido produzidas até o ano de 1992 as seguintes unidades: 8.492 terminais de vídeo, 5.502 impressoras (para emissões de bilhetes, cartões de embarque e cópias em geral), 76 microcomputadores compatíveis com a linha IBM, 372 controladoras, 2.090 "fones de ouvido", além de concentradores, processadores de telecomunicações e outros equipamentos afins. A produção desta "fábrica" interna tem tal qualidade e eficácia que o seu uso extrapolou os limites da própria Empresa, sendo adotada por agências e operadoras de turismo e havendo um contingente de 953 unidades locadas a 27 empresas de transporte aéreo do exterior que atuam no Brasil, dentre as quais podemos citar a Japan Airlines, American Airlines, British Airways, Scandinavian A.S. e Alitalia³⁹².

Outro exemplo deste processo se efetuou também nesta mesma década, quando a crise do petróleo levou à determinação do depósito compulsório para viagens ao exterior, reduzindo significativamente o fluxo do transporte aéreo e, conseqüentemente, levando à existência de um excedente de mão-de-obra qualificada.

³⁹² Superintendência Geral de Produção Industrial: Relatório de Atividades. VARIG. Porto Alegre, 15/09/92.

Em vez de demitir seus funcionários a VARIG os valorizou, por intermédio da criativa idéia de vender os seus serviços a Empresas congêneres³⁹³, o que, na área de manutenção de aeronaves, veio a se tornar um negócio altamente rentável. Hoje há fila de companhias que desejam os serviços da VARIG, que chegou a atender 101 aviões de terceiros no período de 5 anos e que mantém mais de 35 renomados clientes no cenário mundial (já citados no capítulo 3), dentre os quais a Japan Airlines e a NASA³⁹⁴.

Todos esses acontecimentos levaram também a um reforço da própria cultura institucional, assegurada no valor da preservação do seu quadro de funcionários como sendo o seu "maior capital", de forma a que fossem evitados fatores que desarticulassem a coesão e o "espírito de corpo" construídos durante tantos anos de dedicação e que, se enfraquecidos, poderiam desestruturar um pouco um dos alicerces da própria Empresa como um todo, pois

"a autonomia é também um agente reforçador da cultura, porque somente as organizações autônomas conseguem desenvolver idéias e valores próprios, estilos e crenças que se tornam marcas distintas em seu comportamento. Além disso, a autonomia protege a instituição de forças externas que tentam atuar de maneira desagregadora no seu interior."³⁹⁵

O alcance da autonomia na realidade da VARIG não se deu somente na sua estrutura interna, mas também na forma como veio conseguindo recursos externos (do ambiente) para sobreviver: foi as-

³⁹³ Situação descrita pelo então Diretor Regional da VARIG em Porto Alegre, no 3º Congresso Gaúcho de Marketing, ADVB, setembro de 1987, bem como mencionada na palestra "Histórico sobre a prestação...", op. cit., p.9.

³⁹⁴ "Histórico sobre...". Ibid.

³⁹⁵ PEREIRA. Op. cit., p.32.

sim ao ser fundada, pelo apoio dos 550 acionistas; ao ter sido obtida a isenção de impostos por 15 anos; ao ter recebido subvenção do Estado, principalmente em termos de combustível, que foi um importante apoio mantido até a década de 60; e tem sido assim nos tempos atuais, pela forma como tem efetuado as suas negociações e assegurado o seu crescimento.

Estando em um país em permanente crise econômica e com uma dívida externa tendo de ser permanentemente renegociada no exterior, a VARIG tem obtido tal credibilidade e prestígio que a sua rede de influência e de apoio transcende os próprios limites do Brasil, de forma a que tenha conseguido renovar sua frota com capital estrangeiro (através dos processos de leasing), bem como que tenha trocado a sua dívida de moeda nacional por moeda forte (principalmente o Yen), reduzindo-a consideravelmente³⁹⁶. Diz-se, por isto, que a imagem da VARIG é mais forte do que a do Brasil³⁹⁷, caracterizando plenamente a sua condição de instituição com processo de autonomia:

"A habilidade de captar e gerir recursos financeiros, humanos e materiais, suficientes para manter-se em atividade, é uma característica das instituições. Em geral, esses recursos lhes são garantidos por diretrizes especiais, sejam elas políticas ou de mercado."³⁹⁸

e

"Quanto maior for o poder da instituição para transferir normas e valores a outros indivíduos e

³⁹⁶ Encontros com o presidente. Op. cit.

³⁹⁷ DRUMMOND, Carlos. Op. cit.

³⁹⁸ PEREIRA. Op. cit., p.32.

organizações, maior será a sua capacidade de obter apoio, eliminar resistências, conseguir os recursos que necessita e expandir a sua esfera de influência."³⁹⁹

sendo que, no entender de Pereira, esta autonomia institucional pode vir a ser manifestada através de três formas distintas, a saber:

"1. no poder de estabelecer regras e procedimentos, guardando um relativo grau de independência do sistema maior;

2. na capacidade de adquirir recursos sem estar sujeita a controles exaustivos sobre o uso que fará deles, porque o seu valor intrínseco a faz inquestionável;

3. na condição de usar o seu valor intrínseco para defender-se contra os ataques de elementos competitivos no ambiente."⁴⁰⁰

Por todas estas características, é possível inclusive de se afirmar que a VARIG veio se tornando, ao longo dos anos e por força das circunstâncias, uma empresa quase independente, ou, como afirma Duarte, uma "potência quase auto-suficiente".

"Ícaro fracassou, mas a VARIG conseguiu. Apenas nos últimos 3 anos, a VARIG foi até o Sol e voltou, o que, traduzido em distância de vôo, significa 352 milhões de quilômetros. Esse número portentoso tem arrimo em uma estrutura organizacional capaz de tornar a empresa uma potência quase auto-suficiente, pois em torno da estrela da VARIG circulam 25 unidades de negócio de diversos setores (...) que libertam a empresa do jugo do mercado."⁴⁰¹

³⁹⁹ Ibid.

⁴⁰⁰ Ibid.

⁴⁰¹ DUARTE. Op. cit.

8.4 – A Expansão

Não foi somente através das crises e da criação de uma estrutura interna para sobreviver que a VARIG cresceu em busca de sua perpetuação; pelo contrário, foi a sua visão de futuro e a sua determinação em ser grande que a fizeram assim, vindo cada vez mais a expandir os seus limites externos de atuação.

De acordo com a Teoria Institucional, esta expansão de limites confere maior legitimidade e garante a sobrevivência das Instituições, na medida em que faculta às mesmas um maior poder e controle político no meio aonde se inserem.

"Uma das formas utilizadas pelas instituições para conquistar a legitimidade e garantir a sobrevivência é a ampliação cada vez maior de seus limites de atuação, também chamados de área institucional. Quanto maior for o âmbito de atuação de uma instituição, mais ela consegue estabelecer relações de dominação ou de interdependência com outros sistemas. Por isso, as instituições tendem a expandir-se, formando alianças e construindo redes de influências, normas e valores sobre os quais ela mantém poder e controle político."⁴⁰²

Em nosso Estudo de Caso podemos verificar este fator desde o início, pois mesmo fundada como uma Companhia que fazia vôos apenas no Rio Grande do Sul, já em 1942 (Era Berta) expandia os seus domínios para fora do Estado e do País, vindo a rapidamente aumentar o seu campo de atuação, conforme se verifica no quadro a seguir⁴⁰³.

⁴⁰² PEREIRA. Op. cit., p.21.

⁴⁰³ Adaptado de THOMAS, Rubel. "A VARIG e o transporte aéreo no Brasil e no mundo". Palestra proferida na visita da Escola Superior de Guerra. Porto Alegre, 17/09/92.

QUADRO Nº 11
VARIG - Resumo Histórico

- 1927 - Fundação da Empresa. Serviços aéreos no Rio Grande do Sul
- 1942 - Estabelecimento da primeira linha para fora do Estado (Montevidéu)
- 1945 - Criação da Fundação dos Funcionários da VARIG, hoje Fundação Ruben Berta
- 1946 - Extensão dos serviços para Florianópolis, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro
- Nos anos seguintes - Proliferação de novas empresas aéreas no Brasil
- 1952 - Compra da AEROGERAL - Linhas para o Nordeste (Litoral)
- 1955 - Estabelecimento da linha para New York
- 1961 - Compra do Consórcio Real. Extensão das linhas para quase todo Brasil e ainda para Miami, Caracas, Bogotá, México e Los Angeles
- 1965 - Assumiu as linhas da Panair para Europa (Lisboa, Madrid, Paris, Londres, Frankfurt, Milão e Roma)
- 1968 - Início da linha para Tóquio
- 1975 - Compra do controle acionário da Cruzeiro do Sul pela Fundação Ruben Berta
Criação da empresa associada Rio-Sul, para operar no "SITAR" (Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional)
- 1992 - Incorporação da Cruzeiro do Sul
- 1993 - Início das linhas para Bangkok - Hong Kong

Para cumprir os seus propósitos ambiciosos, incorporou 3 outras companhias aéreas ao longo de seu crescimento - a AEROGERAL, a CONSÓRCIO GERAL AEROVIAS e a CRUZEIRO DO SUL - além

de ter mostrado credibilidade e estrutura suficientes para, por determinação governamental, ter assumido em apenas 8 horas todas as linhas operadas pela Panair do Brasil, servindo com êxito rotas que nunca antes havia operado (Europa, vide Quadro 11) e para as quais teve de rapidamente se preparar⁴⁰⁴.

Sua determinação é tal que atualmente chega a atender 31 países em suas linhas internacionais, atingindo 42 cidades e percorrendo 366.642 quilômetros, bem como 45 cidades no Brasil, em um total de 74.392 quilômetros. Para tanto, conta com uma vasta estrutura que compreende 135 postos de atendimento (24 agências, 43 filiais, 68 escritórios), 26.400 funcionários, com patrimônio líquido de 544 milhões de dólares e tendo alcançado, em 1991, um faturamento de 2,3 bilhões de dólares⁴⁰⁵ (vide ilustrações: rotas, postos de atendimento e distribuição de funcionários).

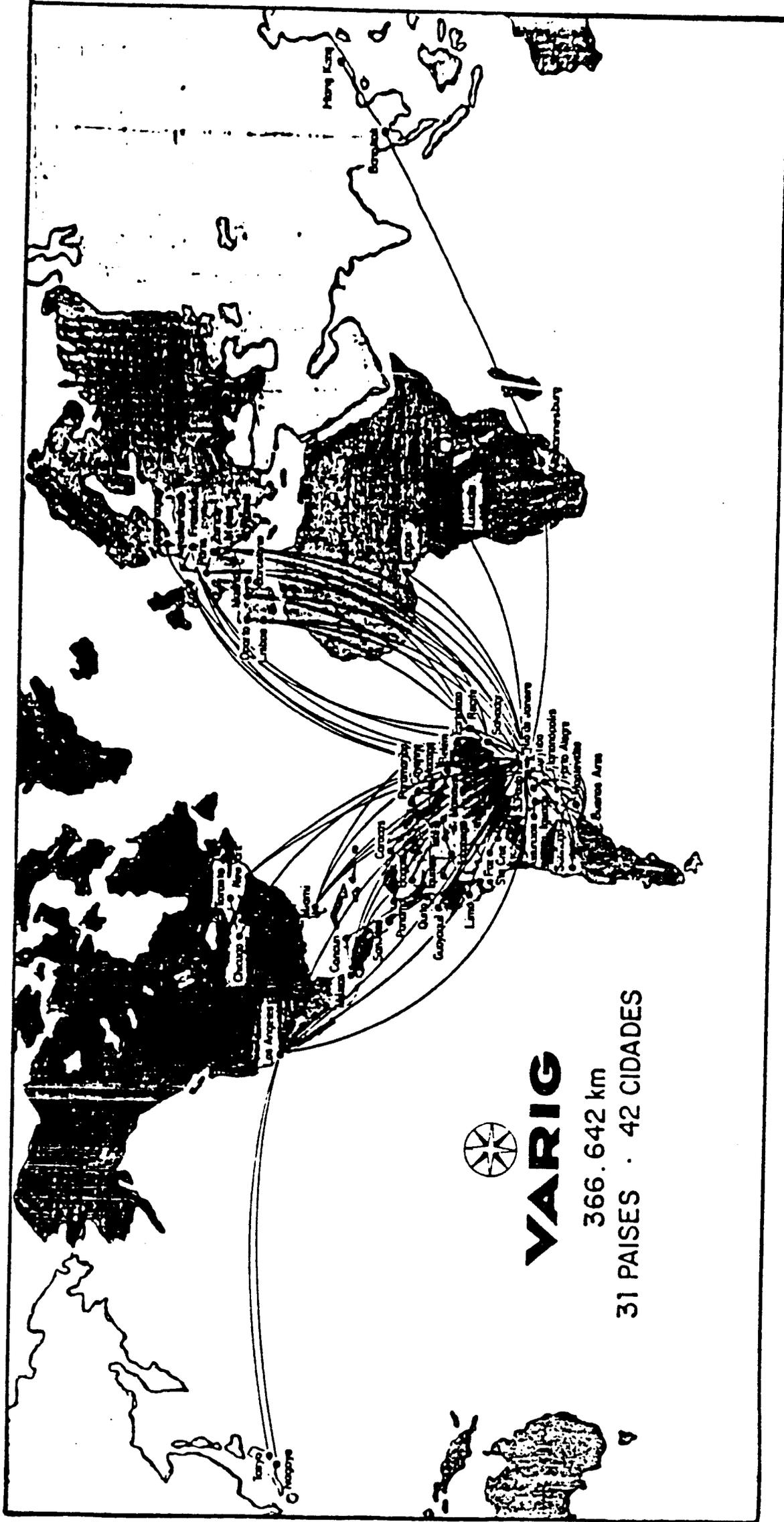
Um importante diferencial, neste sentido, é a sua frota, composta de 83 aeronaves que, para se manter competitiva, atualizada e segura, vem constantemente sendo renovada, contando com a baixíssima média de 9 anos de idade. São ao todo 3 Boeings 747-400, 8 Boeings 747-200/300, 4 MD-11, 8 DC-10-30 passageiros, 2 DC-10-30 carga, 10 Boeings 767-200/300, 26 Boeings 737-300, 17 Boeings 737-200 e 5 Boeings 727-100 carga⁴⁰⁶.

⁴⁰⁴ Presente em diversos históricos da VARIG: "Manual de Treinamento...", "Introdução à Empresa...", "Desde 1927...". Op. cit.

⁴⁰⁵ THOMAS, Rubel. A VARIG e a aviação comercial no Brasil e no mundo. Encontro Estrela do Amanhã, Curitiba, 24 de novembro de 1992.

⁴⁰⁶ Encontros com o presidente. Porto Alegre, 2 de maio de 1993.

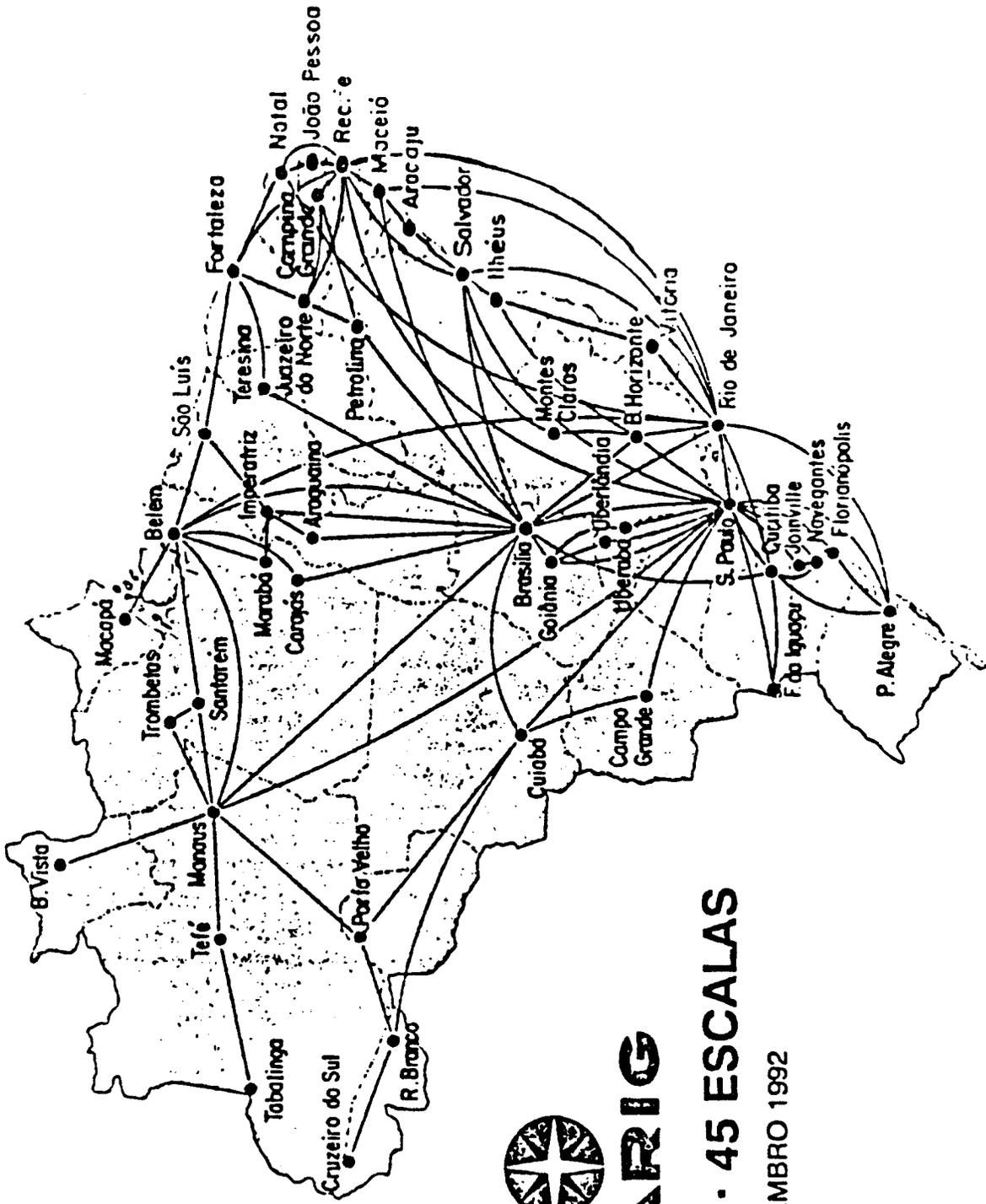
LINHAS INTERNACIONAIS



VARIG

366.642 km

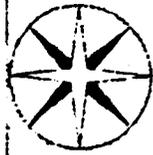
31 PAISES · 42 CIDADES



VARIG

71.888 km · 45 ESCALAS

NOVEMBRO 1992



FILIAIS, ESCRITÓRIOS E AGÊNCIAS NO EXTERIOR

AMÉRICA DO NORTE	
FILIAIS	6
ESCRITÓRIOS	16
TOTAL	22

EUROPA	
FILIAIS	12
ESCRITÓRIOS	32
TOTAL	44

ÁSIA	
FILIAIS	2
ESCRITÓRIOS	11
AGÊNCIAS	11
TOTAL	24

AMÉRICA LATINA	
FILIAIS	16
ESCRITÓRIOS	7
AGÊNCIAS	11
TOTAL	34

ÁFRICA	
FILIAIS	6
ESCRITÓRIOS	1
AGÊNCIAS	2
TOTAL	9

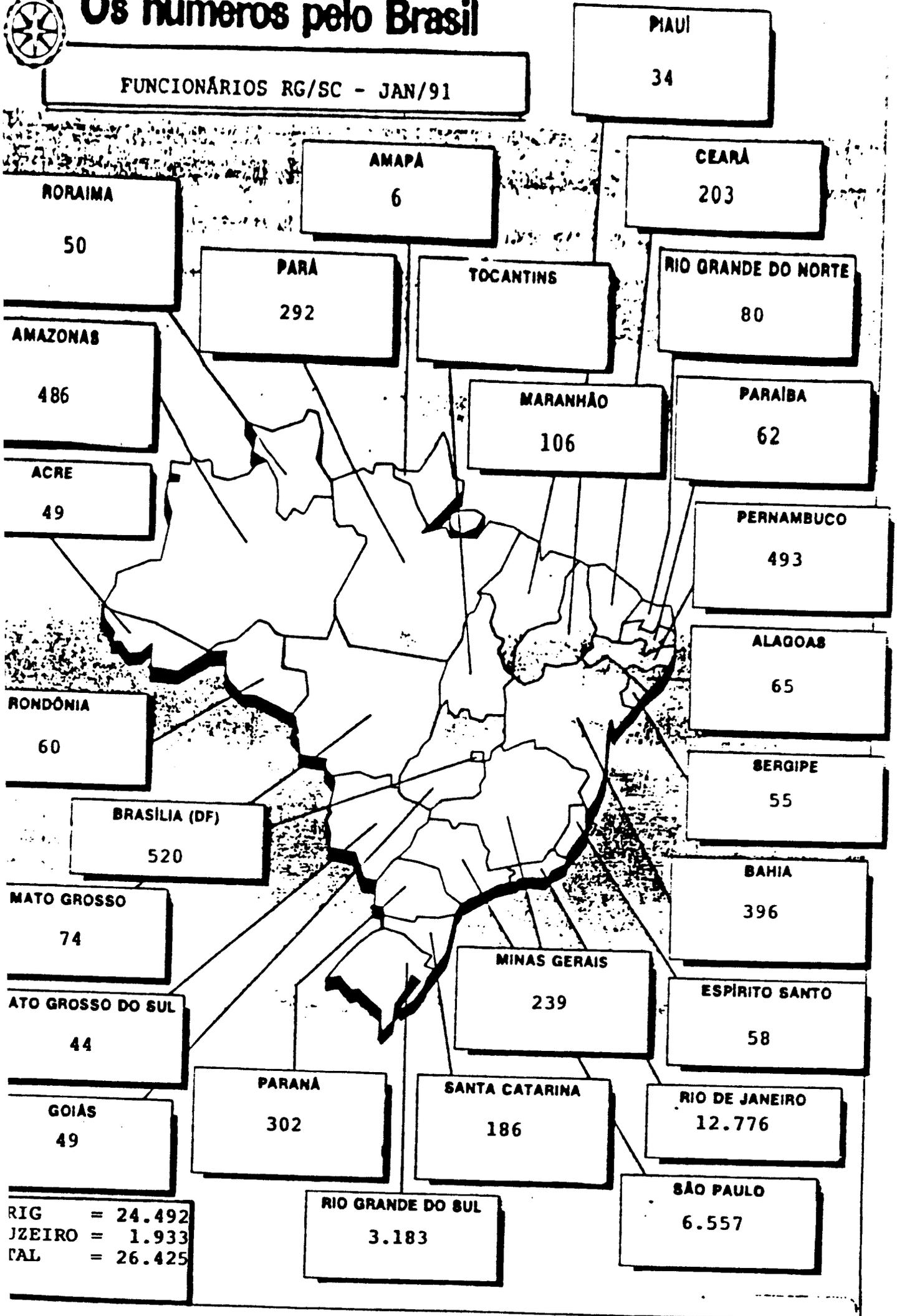
OCEANIA	
FILIAIS	1
ESCRITÓRIOS	1
TOTAL	2

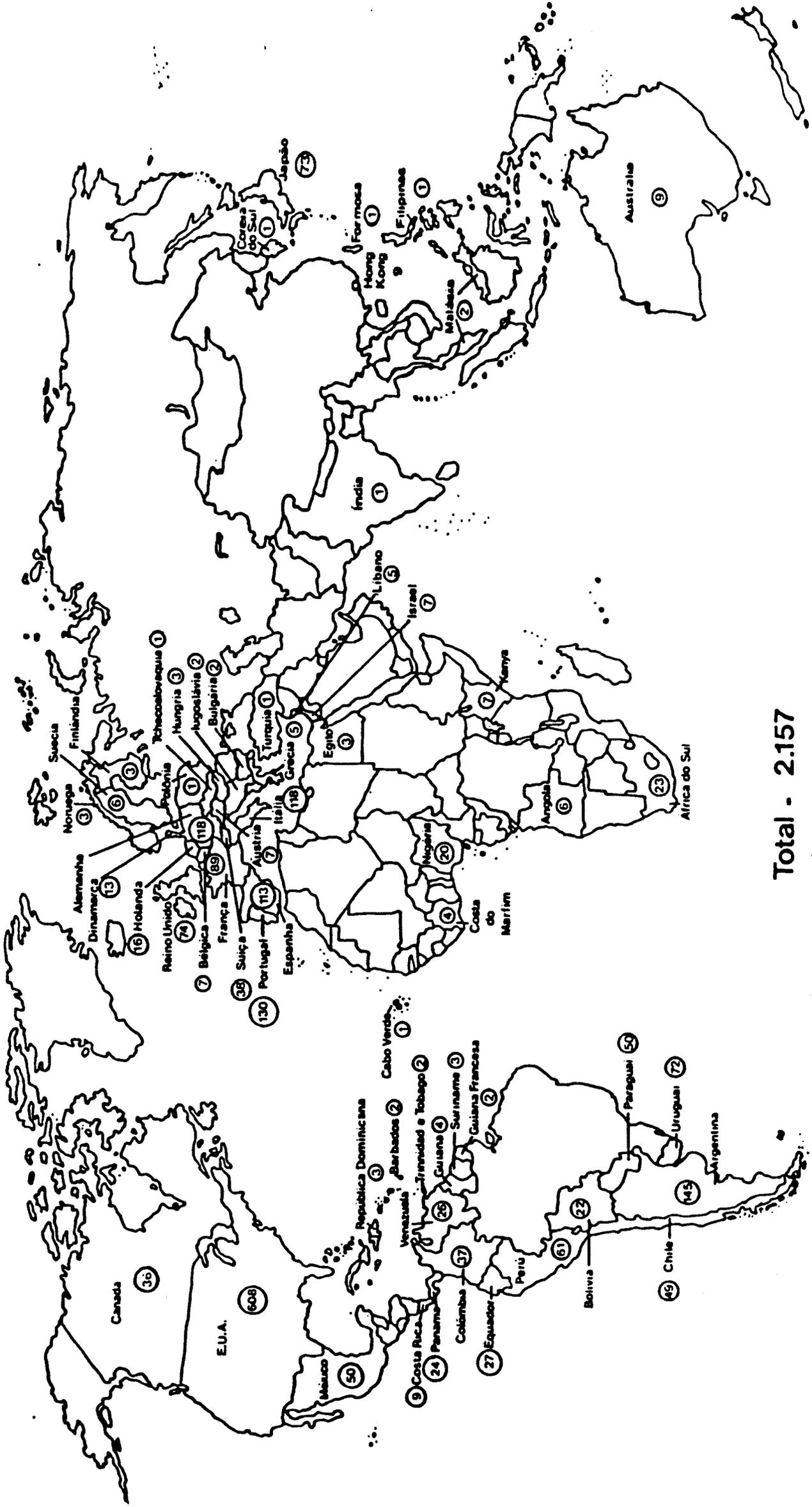
TOTAL	
FILIAIS	43
ESCRITÓRIOS	68
AGÊNCIAS	24
135	
40 "ON LINE"	
95 "OFF LINE"	



Os números pelo Brasil

FUNCIONÁRIOS RG/SC - JAN/91





Total - 2.157

Por tudo isto, a Empresa vem alcançando um desempenho invejável: em 1990 foi considerada a 19ª Companhia Aérea Mundial entre 125 empresas (vide capítulo 3)⁴⁰⁷ e, no âmbito nacional, além de ter sido a primeira colocada no seu ramo de negócios, foi avaliada como a 13ª empresa privada, por volume de vendas⁴⁰⁸.

Sua participação nos mercados nacional e internacional também merece destaque, obtendo os seguintes índices⁴⁰⁹ nas rotas onde opera:

QUADRO Nº 12
Participação nos Mercados

MERCADOS	NÚMERO DE CONCORRENTES	PARTICIPAÇÃO VARIG (passageiros - %)
América do Norte (EE.UU. + Canadá)	12	42
Europa	15	40
Ásia	01	55
América Latina	22	42
África	03	45
Doméstico	02	46

A companhia de transporte aéreo, apesar de todos os índices alcançados, não se encontra sozinha: uma das formas que encontrou para garantir a sua perpetuação foi o constante reinvestimento dos lucros obtidos, traduzido atualmente em uma diversificação de negócios que faz da Fundação Ruben Berta a "holding" de um grupo de 22 empresas, com 35.900 funcionários, patrimônio líquido de 634 milhões de

⁴⁰⁷ Relação de Empresas IATA, 1990.

⁴⁰⁸ Exame: Maiores e Melhores. Exame. Edição Especial, setembro de 1990.

⁴⁰⁹ THOMAS, Rubel. A VARIG e a aviação... Op. cit.

dólares e faturamento (1991) de 2,5 bilhões de dólares⁴¹⁰. Trata-se de um grupo considerado como o 13º maior do Brasil (1990) em volume de vendas⁴¹¹ e que, embora tenha no transporte aéreo 96% de sua receita total, atua em setores bem variados, como hotelaria e turismo, financeiro, comunicação social, agropecuária e serviços, conforme as especificações do quadro que segue.

QUADRO Nº 13

Setores onde as empresas do Grupo VARIG atuam

	Fundação Ruben Berta (controladora)
Agropecuário	Agripec S/A – Agropecuária Ind. Comércio e Exportação
Transporte Aéreo	VARIG S/A (empresa líder) Cruzeiro do Sul S/A (incorporada à VARIG) Rio Sul Serviços Aéreos Regionais S/A Rotatur – Sociedade Brasileira de Turismo Aéreo Ltda.
Hotelaria e Turismo	Companhia Tropical de Hotéis Cia. Tropical de Hotéis da Amazônia Cia. Tropical de Hotéis do Nordeste Cia. Tropical Hotel Tambaú Hotel da Bahia S/A Tropical Pousadas Lagos e Rios Ltda. Agência Tropical de Turismo Ltda.
Financeiro	Banco VARIG S/A (banco múltiplo) VARIG Arrendamento Mercantil S/A Novo Norte S/A Corretora de Valores Novo Norte Sistemas e Serviços Ltda.
Comunicação	Expressão Brasileira de Propaganda Ltda. Ícaro Editora Ltda.
Serviços	Sata – Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo (apoio/terra)

⁴¹⁰ Ibid.

⁴¹¹ Exame: maiores e melhores. Op. cit.

Desta forma, o Grupo VARIG vem sendo considerado como um dos componentes que auxiliam a Empresa em seu processo de gradativa auto-suficiência, sendo concebido como um dos "fermentos" responsáveis pela grande expansão da mesma:

"Mas qual o fermento capaz de expandir de tal forma a empresa que no seu ano inaugural transportou apenas 652 pessoas e voou 35.000 quilômetros? São vários - respondem em coro os funcionários (...).

Outro ingrediente básico dessa receita de sucesso é a proposta de auto-suficiência que foi consolidada ao longo dos anos com a diversificação de atividades."⁴¹²

Todo este crescimento, no entanto, não cega os dirigentes da Empresa, os quais têm os pés bem cerrados no chão e os olhos fixos no horizonte traçado por sua missão, buscando fazê-la sobreviver e a perpetuar ao longo dos anos, como se verifica no relato de seu Diretor de Administração:

"Acima de tudo nós devemos esperar a nossa sobrevivência. Nós, esta geração que está aqui, a diretoria, nós temos que dar segmento àquilo que nossos antecessores fizeram. (...) o que esperamos? (...) fazer com que esta Empresa tenha a sua sobrevivência assegurada, que ela se torne uma empresa competitiva, que ela saiba enfrentar os desafios que estão aí, que saiba aproveitar as oportunidades (...) acima de tudo com um trabalho grandioso, com o envolvimento de todos os funcionários (...).

E a palavra que nós diríamos para vocês, para esta geração que vai continuar, é que tenham confiança neste futuro, porque nós haveremos de deixar uma empresa sólida, forte, capaz de atender os anseios destes que estão nela."⁴¹³

⁴¹² DUARTE. Op. cit.

⁴¹³ Entrevista à pesquisadora. Op. cit.

9 – SOBRE O GRAU DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

9.1 – Fases do Desenvolvimento Institucional

A maneira como se formam as instituições tem sido alvo de diferentes análises, as quais, mesmo com variadas denominações, convergem nos elementos com os quais são descritas.

Berger e Luckmann⁴¹⁴ apontam que os valores e os comportamentos passam a ser institucionalizados a partir do momento em que, tendo sido considerados (e experimentados) como válidos por pessoas ou grupos, são transmitidos e igualmente aprovados por outros, passando a se tornar – por aprovação e por repetição – a maneira habitual de se agir, de forma a que sejam considerados como legítimos e, então, estabelecidos como modelos e padrões. Haveria, assim, uma gradativa tipificação e sistematização dos comportamentos grupais, caracterizando o processo definido por estes autores como "socialização secundária", o que, em última análise, formaria as instituições.

⁴¹⁴ Op. cit. Os autores se referem à criação de instituições em geral na sociedade.

Logo, os elementos da cultura empresarial - e ela própria - teriam origem em um compartilhar de ações, pensamentos e sentimentos por um determinado grupo, proferindo identidade ao mesmo. Geralmente isto começa a ocorrer quando as organizações estão ainda em suas fases iniciais, sendo ainda pequenas, fazendo com que as pessoas que delas participem estejam muito próximas umas das outras e precisem se unir e conjugar esforços para concretizarem uma missão.

É comum encontrar-se referências sobre a influência da personalidade do fundador⁴¹⁵ e de seus valores sobre os membros da instituição, evidenciando-se que o imaginário desempenha um papel extremamente importante na formação da cultura empresarial: quanto maior for a ligação do(s) fundador(es) com os membros de seu grupo, maior será a perpetuação de seus valores, os quais continuam a ser seguidos mesmo após seus criadores terem se afastado, aposentado ou morrido.

Um fator que colabora de forma significativa para a sedimentação de valores e crenças e da própria estruturação da instituição em si é a escassez de recursos. Na fase inicial das empresas não há abundância de condições, o que obriga as cúpulas administrativas a um direcionamento das ações no sentido de maximização do uso de todas as fontes disponíveis (fazer o máximo com o que se tem), quer sejam recursos humanos, financeiros ou materiais. Esta privação induz

⁴¹⁵ Deal e Kennedy, Peters e Waterman, Selznick, Mintzberg, Shein, Marques, Lapierre, Pereira, Benis e Nahus. Op. cit.

ao desenvolvimento de um "senso de missão"⁴¹⁶, de um espírito de responsabilidade e de compromisso que se torna imperativo para que a organização sobreviva e consiga crescer. Esta fase inicial das organizações é caracterizada por Pereira como "Estágio Carismático" e por Mintzberg como "Estágio de Enraizamento da Ideologia num sentido de Missão"⁴¹⁷.

Na VARIG este processo ficou bem claro quando descrevemos a saga de sua fundação e de seus primeiros anos (item 8.1 - O Início), no qual a luta por recursos e pela concretização de um ideal foi a tônica principal, exigindo de seu idealizador um grande esforço no sentido de obter credibilidade para fundar o negócio (a subscrição de ações), contar com equipamentos e pessoal técnico reconhecido (vindos da Alemanha) e conseguir certas garantias para a continuidade (subvenção do Estado e isenção fiscal).

O imaginário deste sonhador também contaminou os demais, que assumiram para si a responsabilidade de construir mais do que uma empresa, buscando estabelecer uma marca na história do próprio país no campo da aviação comercial. Assim, os sacrifícios descritos e a união deste grupo em torno de um ideal (item 6.3 - O Orgulho) concretizaram o início desta empresa como instituição.

⁴¹⁶ MINTZBERG. Op. cit., 1983. O autor não cita o termo instituições propriamente dito, uma vez que descreve a estrutura das mesmas como sendo "organizações missionárias". Sua análise, portanto, refere-se a como a ideologia é infundida na estrutura organizacional a ponto de se tornar determinante do funcionamento da mesma.

⁴¹⁷ PEREIRA. Op. cit.

A evidência de uma liderança carismática nesta etapa é explicada, de acordo com Pereira⁴¹⁸, por duas razões: o impulso criativo de alguém que detém idéias ou valores compartilhados por um grupo e a própria carência de condições materiais, que faz com que, nesta fase, as recompensas não materiais constituam a maior fonte de motivação para os empregados. Assim, por causa do fenômeno carismático, as pessoas acham que a organização lhes oferece mais do que eles dão a ela, mesmo que estes critérios de troca de benefícios sejam subjetivos ou simbólicos.

O termo carisma, segundo esclarece, significa "dom da graça", mas tem sido usado para caracterizar líderes naturais, que inspiram admiração e devotamento pela adoção da mesma ideologia e pelo compartilhamento de um entusiasmo comum. Logo, este tipo de liderança baseia-se no relacionamento direto e interpessoal, quando uma pessoa encarna as aspirações de um grupo e pretende perpetuá-las através da estruturação de instituições, tornando-se a inseminadora de valores e assumindo visivelmente um papel paterno de criador, de guia e de protetor.

Em nosso Estudo de Caso denotamos algo peculiar: não foi somente o fundador da Empresa que disseminou valores, canalizou o ideal das pessoas e deu o impulso para concretizar sonhos em ações concretas. Embora até hoje as suas palavras e ações sejam lembradas, estas adquiriram mais força e consistência quando conduzidas em atos específicos realizados por seu sucessor. A diferença desta Em-

⁴¹⁸ Ibid., p.19.

presa tão institucionalizada se caracteriza não pela presença de um único líder, mas de um processo contínuo de difusão de valores e de tradução dos mesmos em uma estrutura sólida, que tiveram talvez o maior exemplo de liderança carismática no desempenho daquele que perpetuou os sonhos do fundador e imprimiu na Companhia uma marca pessoal e inconfundível: seu primeiro funcionário, Ruben Martin Berta, conforme detalhamos na segunda parte de nosso estudo.

Após o período de enraizamento, a fixação dos valores se dá, segundo Mintzberg⁴¹⁹, através do Desenvolvimento de Tradições e de Sagas, quando a cultura (ideologia) propicia ao grupo o desenvolvimento de um sentido de identidade, tornando, então, a instituição "única" e diferente das demais. As ações e procedimentos passam então a ser influenciados pelos valores e crenças já internalizados e assumidos como a maneira correta de resolver as situações e problemas, que passam então a se tornar hábitos e padrões de comportamento.

Na Empresa em análise, as sagas e dificuldades enfrentadas (itens 8.1, 8.2 e 8.3) foram ao longo dos anos sendo consideradas mais como desafios do que como empecilhos, uma vez que a solidez de valores, a noção clara da missão e a busca da perpetuidade do empreendimento impulsionaram a emergência de inúmeras soluções criativas (e rentáveis) como as descritas anteriormente.

⁴¹⁹ Op. cit., 1983.

As tradições, por sua vez, vieram cada vez mais reforçar, transmitir e solidificar os valores vigentes, sendo expressas nas várias formas de comportamentos institucionais estandardizados que caracterizamos ao longo deste relato (Capítulo 7) como ritos, rituais, cerimônias, linguagens, histórias, folclores, etc.

Quanto ao mecanismo de sedimentação em si, Pereira⁴²⁰ vai mais longe, descrevendo-o como sendo um **Estágio de Legitimação e de Institucionalização**, no qual o impulso natural para a sobrevivência e o crescimento é marcado por três características: a) a autopreservação, b) a expansão de sua área institucional e funcional e c) a conquista da autonomia, que culminam com a formação do **caráter institucional**, ou seja, na "encarnação visível da infusão de valor"⁴²¹.

Acredita-se ter demonstrado de forma inconfundível as características citadas, conquanto que a história da VARIG é pródiga em movimentos de autopreservação e foi recheada de processos de expansão e de auto-suficiência (Capítulo 8).

No que se refere ao caráter propriamente dito, a autora ressalta que este se manifesta através da estruturação dos seguintes tópicos⁴²²:

- ser um **produto histórico**, ou seja, um reflexo do desenvolvimento organizacional através do tempo;
- ser um **produto organizado**, que opera através de uma estrutura ou de um conjunto de relações formais;

⁴²⁰ Op. cit., p.20-21.

⁴²¹ Ibid.

⁴²² Ibid.

• ser um produto funcional, que transparece na relevância de suas funções e na legitimidade que o ambiente lhe confere para continuar desenvolvendo seus produtos.

Ora, se nos primeiros 15 anos de existência (Era Otto Ernst Meyer) estes elementos já eram visíveis, com a criação da Fundação de Funcionários os mesmos ficaram completamente consolidados, tendo a historicidade sido marcada em seus mecanismos de funcionamento, demonstrando uma rara e complexa organização e alcançando a legitimidade interna e externa pela relevância dos serviços prestados e pela forma como deu condução ao seu sistema de governo.

Arriscaríamos, inclusive, afirmar que foi a estruturação desta Fundação que conferiu à Empresa a característica de se perpetuar como instituição, não mais fugindo deste rumo e destino, já que implicou não somente no desejo instituído de uma só pessoa mas no envolvimento participativo e com papéis definidos de todos os componentes desta Empresa que então crescia. A Fundação teria, então, o efeito do juramento descrito por Lapassade:

"O juramento faz, portanto, o nascimento do indivíduo comum. Ele é igualmente passagem ao para-si (...). Esse juramento fundamenta a Instituição mas não é, em si mesmo, institucional: ela é simplesmente um poder difuso da jurisdição no grupo: o juramento é o poder de cada um sobre todos e de todos sobre cada um (...). Ele fundamenta assim o grupo em sua permanência."⁴²³

Desta forma, pode-se verificar que o juramento simbólico descrito pelo autor foi estabelecido na prática pelos acionistas que

⁴²³ Op. cit., p.235. O autor apresenta estas considerações baseado na obra de Jean Paul Sartre.

abriram mão de seu capital e propiciaram legitimidade ao Colégio Deliberante que então se formava e que, também por formas definidas de funcionamento e de ação, tinha o seu juramento selado no compromisso entre os membros, tornando cada um deles um "indivíduo-institucionalizado", de maneira a que a sua união não pudesse mais ser dissolvida:

"O perigo permanente de dissolução que marcava o grupo nascente na fusão é o perigo permanente que se descobre ao nível do grupo organizado. É por esse motivo que o grupo reage por meio de novas práticas: ele produz a si mesmo sob a forma de um grupo **institucionalizado**: isso significa que os órgãos, funções e poder vão transformar-se em instituições que, no quadro de tais instituições (...) o indivíduo comum transforma-se a si próprio em indivíduo institucional (...). Eis, portanto, uma nova forma de participação: cada um tornou-se uma ferramenta do grupo - um pouco como o organismo vivo (...)"⁴²⁴

Processo este que fica mais claro na tão mencionada destituição da figura do dono idealizada por Berta, aonde ninguém seria dono, mas todos se sentiriam donos:

"Ao nível do grupo em fusão, a soberania encontra-se em cada terceira pessoa, quer dizer, em todos e em cada um: 'o chefe é qualquer um' e não é ninguém; cada um possui a quase-soberania."⁴²⁵

Assim, tem-se na criação da Fundação dos Funcionários o divisor de águas que efetivamente marcou o grupo que então se formava como uma verdadeira instituição, prendendo todos definitivamente ao passado da Empresa e determinando os rumos de seu futuro.

⁴²⁴ Ibid., p.248.

⁴²⁵ Ibid., p.250.

Após esta etapa, Mintzberg demonstra que existe ainda um terceiro momento, denominado de "Reforço de Ideologia por Identificação"⁴²⁶, que se caracteriza pela tentativa de elementos externos de se agregarem à Instituição, por se sentirem atraídos pelos valores vigentes e pelo desempenho da mesma, a qual, por sua vez, também desenvolve mecanismos para se fortalecer e se expandir no meio e, com isto, controlar a manutenção do espaço conquistado na comunidade em que se insere. Salieta-se que este momento de reforço da ideologia pode ser claramente identificado no fascínio que a VARIG exerce no ambiente em que está, pelo significado que representa para as pessoas (Capítulo 3, valor externo) e pela atração que exerce sobre as mesmas.

9.2 – Diferentes Níveis de Institucionalização

Na análise das instituições em geral, é possível encontrar diferentes níveis de institucionalização, com a intensidade que varia desde aquelas sub-institucionalizadas até as que se mostram superinstitucionalizadas⁴²⁷, como podemos ver no quadro comparativo proposto por Wesley Bjur⁴²⁸.

⁴²⁶ Op. cit., 1983.

⁴²⁷ Do inglês "Under-institutionalized" e "Over-institutionalized". In: BJUR, Wesley. Op. cit., 1987, p.9.

⁴²⁸ Ibid.

QUADRO Nº 14

Níveis de Institucionalização

RAZÃO CARACTERÍSTICAS	SUB-INSTITUCIONALIZADAS	OTIMAMENTE INSTITUCIONALIZADAS	SUPER-INSTITUCIONALIZADAS
CRONOLOGIA (tempo de duração)	menos de 10 anos de existência	mais de 10 anos de existência	acima de uma geração de existência
RECURSOS	intensas dificuldades para a obtenção e renovação de recursos; recursos não garantidos	recursos garantidos para a venda de produtos, serviços ou atividades	recursos assegurados; pune os que não lhe prestam colaboração
LIDERANÇA	sob a dependência de uma liderança carismática	liderança caracterizada pela competência técnica e pela aceitação institucional na comunidade	liderança caracterizada pela experiência e competência profissional; altamente legitimada e prestigiada pela sociedade
RELAÇÕES COM A CLIENTELA/USUÁRIOS	intensa atividade para cativar clientes e fornecedores e assegurar a prestação dos serviços, atividades ou colocação de produtos	clientela assegurada e suficientemente atendida; serviços valorizados, sólidos e crescendo	clientela selecionada e atendida segundo padrões e normas a ela peculiares ou segundo as conveniências e o prestígio
VALORES OBJETIVOS	representa um novo valor ou posição no mercado ou sociedade; ainda não completamente aceito ou legitimado	vista, aceita e legitimada como autêntica em função de seus valores e objetivos e como guardiã dos mesmos	vê-se a si mesma como a principal ditadora dos valores que representa
AMBIENTE	muito aberta aos clientes; é moldada em função das variáveis externas	capaz de mudar; enfrenta desafios; apta a desenvolver novos objetivos ou valores, os quais tem condições de fazer, aceitar e legitimar	freqüentemente reacionária; age para preservar os privilégios de sua posição; geralmente resiste às mudanças, modifica os valores do ambiente de acordo com suas próprias necessidades

Também com base no quadro acima, constata-se que o autor enfatiza um nível ótimo de institucionalização, elemento que aparece agora como novo em nosso estudo, já que até então vimos caracterizando as instituições como um fator de excelência empresarial, mesmo porque estas assim se manifestam na maioria dos casos. Existe, porém, um nível de institucionalização ideal para que isto assim se efetue, nível a partir do qual o processo de certa forma se inverte, deixando de ser totalmente desejado para passar a ser, gradativamente, também, dificultador da manutenção da excelência obtida.

Isto ocorre quando as instituições se superinstitucionalizam, passando a ser tão carregadas e dominadas pelas características institucionais que chega a lhes faltar a agilidade e a energia necessárias para se adequarem às exigências de um ambiente em constantes mutações. Seria, guardadas as proporções, mais ou menos como a falta do oxigênio necessário às pessoas em envelhecimento, ou mesmo a graxa importante para que as engrenagens funcionem satisfatoriamente.

9.3 – A Superinstitucionalização: Quando as Instituições Envelhecem...

"Algumas empresas estão condenadas a repetir o destino dos dinossauros:

- têm poder, sem habilidade de mudar
- têm força, sem a capacidade de aprender." [Paulo da Costa Moura]"⁴²⁹

Por mais paradoxal que possa parecer, são exatamente as mesmas características que conduzem, em determinados momentos, as instituições ao êxito, aquelas que, em outros, podem ser responsáveis pela estagnação ou o enrijecimento destas. Na superinstitucionalização é justamente isto que ocorre: de tanto obterem sucesso e alcançarem um padrão considerado satisfatório, as empresas tendem a se apegar demasiadamente a estes fatores, como que os cristalizando, de tal forma que se tornam pouco permeáveis às mudanças necessárias. O imperativo de sobreviver e de se manter tal qual se encontram acaba de certa maneira as cegando, uma vez que traz em seu bojo o próprio gérmen que ameaça esta tão procurada sobrevivência:

"Enrijecem-se, tornam-se duras e insensíveis. Apegam-se a programas, prioridades e valores que foram bem sucedidos no passado (...). Sufocam a participação de seus membros, trazendo como consequência a repressão e a centralização (...) aceitam os clientes que lhes convêm, recusando aqueles que não estão de acordo com as suas normas e padrões. (...)

Respondem reacionariamente às demandas sociais quando elas afetam a sua estrutura de poder. Sua atitude básica passa a ser de proteção à sua identidade, e qualquer proposta de mudança é vista como uma ameaça aos seus próprios interesses.

⁴²⁹ O Brasil e a empresa nos anos 90. São Gonçalo: Laboratórios Braun, 1990.

Para preservar a sua posição privilegiada, muitas vezes forçam o ambiente a seguir os seus propósitos e valores."⁴³⁰

As superinstituições⁴³¹ são, por isto, estruturas em processo de envelhecimento, processo este que não necessariamente corresponde às suas idades cronológicas, mas prioritariamente à maneira com a qual lidam com seus valores e transações com o meio. Desta forma, ainda que sejam raras, é possível de se encontrar instituições com muitos anos de duração que conseguiram crescer e se perpetuar mantendo certo grau de flexibilidade que as permitisse uma correta adaptação às exigências do meio, sem que, todavia, isto viesse a descharacterizá-las.

Freqüentemente, contudo, não é isto que ocorre. Na medida em que conseguem sobreviver às mudanças de uma ou mais gerações inteiras de líderes e de clientes e que, com isto, resolvem suas necessidades de legitimidade e de prestígio, os padrões passam a ser automaticamente sedimentados, criando-se grandes estruturas burocráticas com ênfase fundamental nos processos sobre as finalidades e na forma sobre a essência. Efetua-se, inclusive, o fenômeno weberiano denominado de "Rotinização do Carisma", que pode ser assim descrito:

"Isto ocorre quando um grupo social ligado pela devoção a um líder carismático converte-se numa burocracia como forma de perpetuar as suas idéias ou seus produtos. Em função disso, as instituições passam a se sustentar em normas e estruturas rígidas, estabelecem formas e padrões de comportamento a serem seguidos, criam rituais e cerimônias, tornam-se processualistas e, muitas vezes, falham nos aspectos substantivos, porque os processos não foram seguidos à risca."⁴³²

⁴³⁰ PEREIRA. Op. cit., p.31-32.

⁴³¹ Denominação aqui adotada para designar as empresas superinstitucionalizadas.

⁴³² PEREIRA. Op. cit., p.24.

Internamente, estas estruturas desenvolvem um sentimento tão forte e arraigado que acreditam ser sozinhas capazes de prescrever o seu próprio destino, bem como se consideram hábeis em influenciar as "regras do jogo" que as envolve, principalmente nos aspectos de prestígio e de sobrevivência⁴³³.

No que se refere aos recursos, habitualmente encontram maneiras de tê-los assegurados, quer por um suporte da própria sociedade ou mesmo por fontes governamentais. Assim, conseguem resistir às pressões externas que ameaçam sua posição ou valor estabelecido, podendo até punir - de forma direta ou indireta - aqueles que com elas competem ou que não colaboram.

Seus processos de crescimento passam a ser tão grandes que muitas vezes a expansão das fronteiras extrapola a função original para a qual foram constituídas, estabelecendo-se, em consequência, um nítido distanciamento entre os objetivos e a própria estrutura inicialmente constituída para alcançá-los.

O funcionamento interno, por sua vez, passa a ser rígido e estandardizado, cultivando rituais e formas repetitivas de ação não mais pelo significado que estes representam mas pelo simples ato de reproduzir por reproduzir, colocando-se o hábito em um plano superior à sua própria razão de ter sido instituído.

⁴³³ BJUR, Wesley. Toward a theory of optimal... Op. cit., 1987.

Verifica-se, desta forma, o fenômeno descrito por Lapassade⁴³⁴ como Burocratismo, o qual vem se manifestando nas diferentes instituições através de disfunções típicas: a) a tomada de decisão passa a ser tão normatizada e automática que prepondera o "poder do escrutínio" sobre o indivíduo, ficando difícil de se determinar aonde, quando, como e por quem as mesmas são tomadas; b) a comunicação torna-se "emperrada", havendo uma predominância das transmissões de mensagens no sentido cúpula-base, sem o necessário retorno do impacto que estas causaram em seus destinatários; c) estabelece-se uma clara divisão de níveis hierárquicos havendo um distanciamento maior entre os mesmos; d) a iniciativa torna-se cada vez mais rara, havendo um certo conformismo generalizado, ou, como prefere o autor, um "carneirismo", no qual os indivíduos adotam posturas cada vez mais submissas aos valores e às chefias, na busca da preservação de uma certa posição alcançada; e) a instituição deixa de ser um meio para se transformar em um fim em si mesma; f) há um deslocamento de objetivos, fazendo com que as pessoas - no afã de subirem "a qualquer preço" na pirâmide hierárquica - transformam-se em "carreiristas", passando a "se servirem da instituição" em vez de "servirem" a mesma; e, por último, g) desenvolve-se um verdadeiro "culto" à instituição, aonde a fidelidade cega à mesma chega a embotar a percepção de seus integrantes, a saber:

⁴³⁴ Op. cit., p.175-85. O Burocratismo aqui é caracterizado como uma disfunção da burocracia original proposta por Weber.

"(...) a fidelidade à organização - às suas estruturas, à sua vida interna, a seus ritos - termina por tornar-se, ao mesmo tempo, um dever absoluto, uma fonte de valores e de satisfação. Sobre-tudo, o sistema burocrático constitui um novo universo de alienação (...). Desenvolve-se, assim, no interior da burocracia, um conjunto de tradições, de modelos de comportamento, um vocabulário específico, todo um 'saber' cuja posse em comum fortalece as ligações entre os iniciados (...)." ⁴³⁵

De uma maneira bastante feliz, Adizes chega a comparar o funcionamento das Burocracias - aqui entendidas como uma das fases de declínio das empresas - com o comportamento das pessoas idosas, ilustrando tipicamente como ocorrem estes processos:

"Uma pessoa mais idosa consegue lembrar-se de 1936 como se fosse ontem, mas muitas vezes não se recorda do que tomou no café da manhã. As organizações Burocráticas são semelhantes: conhecem todas as regras, mas não se lembram por que elas existem. Se perguntarmos por que certas coisas são feitas, a resposta típica será, 'Não sabemos', ou ainda mais tipicamente, 'Porque essa é a política da empresa'. A Burocracia vive de rituais, não da razão." ⁴³⁶

Nesta linha de raciocínio o autor vai mais longe, demonstrando no quadro que transcrevemos a seguir as diferenças das empresas em "crescimento" em contraposição àquelas que estão "envelhecendo" ⁴³⁷.

⁴³⁵ Ibid., p.181.

⁴³⁶ ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações. São Paulo: Pioneira, 1990. p.88. O autor não adota a concepção de instituições e de superinstitucionalização, porém a sua análise de "velhice organizacional" vem corroborar as conclusões de Ejur e de seus seguidores.

⁴³⁷ Ibid., p.96.

QUADRO Nº 15

Comparativo entre empresas em crescimento e em envelhecimento

EMPRESAS EM CRESCIMENTO	x	EMPRESAS EM ENVELHECIMENTO
1. Sucesso pessoal provém de assumir riscos		1. Sucesso pessoal provém de evitar riscos
2. Expectativas excedem resultados		2. Resultados excedem expectativas
3. Escassez de dinheiro		3. Abundância de dinheiro
4. Enfatiza-se mais a função que a forma		4. Enfatiza-se mais a forma que a função
5. De por que e o que fazer...		5. ... a como fazer e quem o fez
6. As pessoas são mantidas por suas contribuições à organização, a despeito de suas personalidades		6. As pessoas são mantidas por suas personalidades, a despeito de suas contribuições à organização
7. Tudo é permitido a menos que expressamente proibido		7. Tudo é proibido a menos que expressamente permitido
8. Problemas são vistos como oportunidades		8. Oportunidades são vistas como problemas
9. Poder político está com os departamentos de marketing e vendas		9. Poder político está com os departamentos jurídico, de contabilidade e de finanças
10. A "linha" dita as regras		10. A "matriz" dita as regras
11. Responsabilidade não é contrabalançada por autoridade		11. Autoridade não é contrabalançada por responsabilidade
12. A gerência controla a organização		12. A organização controla a gerência
13. A gerência controla o impulso		13. A gerência é controlada pela inércia
14. Mudança na liderança pode levar a mudanças no comportamento da organização		14. Mudança no sistema é necessária para provocar mudança no comportamento da organização
15. Consultores são necessários		15. "Insultores" são necessários
16. De uma orientação para as vendas...		16. ... à preocupação com os lucros
17. De metas de valor adicionado (lucros)...		17. ... às habilidades políticas

Além das análises comparativas, outra maneira de se verificar estes processos em estudo é através de instrumentos já conhecidos e validados, como a escala de Bjur⁴³⁸, que mede o "Quociente de Institucionalização" através de uma fórmula que leva em conta a investigação de 6 distintas variáveis. Embora não nos detenhamos em descrever exaustivamente o instrumento, cabe salientar que, em seu contexto, pressupõe-se que as empresas serão tão mais institucionalizadas quanto: a) maior tempo de duração tiverem; b) mais bem estruturadas legalmente estiverem; c) puderem contar com forte liderança, caracterizada por carisma evidente, experiência e competência técnica reconhecidas e ligações sociais/políticas importantes; d) tiverem maior independência, sendo capazes de estabelecer regras e procedimentos diferentes do sistema maior, conseguirem influenciar os regulamentos externos e poderem ampliar a sua própria área de atuação; e) contarem com maior autonomia de recursos, podendo obtê-los sem prestar contas ao ambiente e recebendo o orçamento como resultado de uma prestação de serviços valorizada na comunidade ou garantida pelo governo; f) exercerem significado importante tanto para as pessoas que delas fazem parte como para a comunidade em geral, de forma a que recebam suporte do ambiente e gozem de posição de prestígio e status especial.

⁴³⁸ BJUR, Wesley. *Toward and Institutional Theory of Organization*. Los Angeles: USC, 1980, mimeo, traduzida para o português. In: PEREIRA (1988) e CARAVANTES (1982).

9.4 – Quando é Necessário Mudar: A Renovação Institucional

A superinstitucionalização enquanto característica não é necessariamente boa ou ruim, constituindo-se essencialmente em um processo quase que natural por que passam as instituições quando alcançam a maturidade, já tendo atingido um período de duração significativa e, com isto, tendo passado por sagas, vencido desafios e conquistado posições. Bjur⁴³⁹ salienta muito este aspecto demonstrando, por exemplo, ser a sociedade francesa superinstitucionalizada, de forma a que defenda acirradamente a sua posição e valores e demonstra, com isto, certa rigidez e pouca permeabilidade à introdução de novos padrões comportamentais e conceituais.

A superinstitucionalização deve, portanto, ser avaliada no contexto de cada instituição em particular, verificando-se o grau em que se manifesta e como isto interfere nos processos de desenvolvimento e de continuidade das mesmas.

Por ser um fator de enrijecimento, precisa-se, contudo, sempre estar alerta, de tal forma a que ela não venha – de tanto tentar perpetuá-las – a ser um elemento que se torne ameaçador de sua própria sobrevivência, passando a se converter de uma simples característica em um fator que deva ser revertido e modificado: entram aí as estratégias de desinstitucionalização ou de renovação institucional⁴⁴⁰.

⁴³⁹ Op. cit., 1987. Considerações baseadas em Crozier.

⁴⁴⁰ Terminologias adotadas, em seqüência, por: Bjur (ibid.) e Caravantes (1982), op. cit.

Diante do imperativo de mudança são também as superinstuições (como já afirmamos) aquelas que mais resistem a este processo, vivenciando os indicativos de transformação como ameaças a suas próprias identidades e integridades. As pessoas que as compõem agem quase que cegamente, ignorando as evidências concretas de que as coisas não possam permanecer tal qual estão, ou desenvolvendo processos de autoconvencimento, do tipo "a situação é passageira...", "logo vai mudar...", "não é tão ruim assim...", "somos tão fortes que nada nos abalará...".

Como as instituições exercem significado, fazendo quase que parte do "eu interno" dos indivíduos (e algumas vezes significando um pouco do próprio ideal do ego deles), mudar as instituições representa mudar a eles próprios e muitas vezes mudar naquela parte que mais lhes dá segurança e estabilidade. Por isto, mudar é tão difícil: a mudança significa ameaça a muito do que de concreto eles têm como fundamento de identidade... e, por isto, a mudança apavora, é negada e coletivamente é evitada:

"Quanto maior for a incerteza, mais ameaçadora será a mudança. A incerteza gera um nível de angústia muito grande e é através da angústia que ela atinge a identidade do ser. Em última análise, o grau de ameaça de mudança depende de sua conexão com a identidade do ser."⁴⁴¹

A mudança nas instituições é tão difícil, tão evitada e com tão poucos resultados garantidos que Bjur e Caiden⁴⁴² chegam a afirmar que é mais fácil terminar as instituições e construir outras novas do que reformar (ou transformar) as já existentes. São os mes-

⁴⁴¹ PEREIRA. Op. cit., p.47.

⁴⁴² Op. cit.

MOS autores que, no entanto, apontam em quais condições as instituições (ou superinstituições) aceitam implantar processos de reestruturação, demonstrando serem situações bastante específicas e que atingem o âmago das mesmas: a sua própria necessidade de existir no ambiente em que se encontram⁴⁴³ (vide quadro nº 16).

QUADRO Nº 16

Condições nas quais as instituições aceitam implantar mudanças

- quando a legitimidade da missão institucional é questionada no meio, testando o seu próprio direito de existir, segundo o interesse público.
- quando os valores institucionais são abertamente desafiados, obrigando a entidade a se justificar.
- quando o status e a posição da instituição perante os usuários e a comunidade em geral foram abalados por revelações ou insinuações de escândalo, fraude ou uso indevido de autoridade.
- quando a posição de monopólio sofrer invasão de concorrência limitada, a fim de manter a entidade a postos e administrativamente alerta.

Por todos estes fatores, salientam que a chave das mudanças reside no questionamento da legitimidade das instituições e, por conseguinte, de suas autonomias e autodireções, colocando-as - juntamente com seus valores - sob o foco do escrutínio público.

A constatação da necessidade de mudança e o desejo em realizá-la, no entanto, não são suficientes: "Não basta mudar; é preciso

⁴⁴³ Ibid., p. 350-51.

saber mudar!"⁴⁴⁴. E, no caso das instituições, isto se torna tão mais importante porque as técnicas e os modelos que tradicionalmente são aplicados nas organizações (tais como D.O. ou D.I.) não são válidos para os seus contextos específicos, conquanto que - tendo um funcionamento diferenciado - necessitam igualmente de técnicas distintas para as suas transformações.

O principal vetor deste processo é que a mudança nas instituições é antes uma atividade política do que uma tarefa gerencial⁴⁴⁵, e nestas condições é que deve ser assumida. Assim, nenhuma fórmula padronizada pode ser aplicada, devendo-se abandonar qualquer impulso para a uniformidade e partir para a análise de cada instituição em particular, investigando-se as características e os méritos das mesmas isoladamente e tendo-se consciência de que o processo de cada uma assumirá formas diversificadas, demandando tempo, recursos e estratégias distintas. Há de se avaliar a sua missão no sentido de mantê-la ou de redefini-la; a sua efetividade enquanto significado e legitimidade obtidos no meio; o seu significado interno e a consistência de seus valores...; enfim, há de se considerar todas as variáveis institucionais, tendo-se em mente sempre a sua razão de ser para a comunidade aonde se insere.

Após demandados os cuidados necessários e tendo sido determinados a natureza, os métodos, os tempos os processos de mu-

⁴⁴⁴ Afirmativa de: MOURA, Paulo da Costa. O benefício das crises. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. O autor referia-se à necessidade das organizações em geral terem claro e saberm aplicar modelos de desenvolvimento bem fundamentados e estruturados.

⁴⁴⁵ BJUR e CAIDEN. Op. cit., p.350.

dança a serem efetuados, alguns fatores podem ser observados no sentido de se respeitar o funcionamento das instituições em geral⁴⁴⁶:

- Formar um grupo de pessoas - **massa crítica** - que estejam sensíveis, entusiasmadas e comprometidas com este processo de mudança, de tal forma a que exerçam um efeito irradiador e disseminador deste processo junto aos demais. Este grupo exerceria o papel do núcleo institucional descrito por Selznick;
- Considerar cada etapa do processo avaliando continuamente os resultados alcançados e redirecionando-os se for necessário. Propiciar aos integrantes da instituição a consciência das etapas alcançadas, a cada passo em que forem atingidas;
- Propiciar uma comunicação consistente e eficaz durante todas as etapas, de tal forma que as pessoas tenham espaço e se sintam confiantes para manifestar seus receios e temores ante a mudança. Privilegiar, para isto, não somente os canais formais, mas também toda a rede informal de comunicação;
- Enfatizar os pontos fortes da instituição como meio de assegurar a estabilidade necessária para que a mudança possa realmente ocorrer nas demais áreas;

⁴⁴⁶ Processos propostos por PEREIRA, op. cit., CARAVANTES (1982), op. cit., e também mencionados por XAUSA, M.R. Mudança organizacional x mudança institucional. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1989. 10p. (inédito).

• Ter sempre em mente que qualquer proposta é sentida como invasiva e que o agente técnico (quer seja interno ou externo) responsável pelo gerenciamento do processo deve ter legitimidade junto à cúpula e às lideranças institucionais e demonstrar reconhecida competência para poder bem conduzir o processo, vindo a reduzir a margem de resistência ao mesmo.

Convém lembrar que as instituições somente mudarão se assim o desejarem e se, além disto, se sentirem aptas, confiantes e efetivamente competentes para realizar tais transformações. O desejar, neste caso, é um ato carregado de ambivalência a cada momento, sendo tão mais difícil quanto mais sólidos e duradouros forem os valores institucionais.

O processo de mudança é doloroso e tem o seu ritmo próprio, sendo recheado de boicotes e de dissonâncias entre o discurso e a prática. Estas manifestações não podem - de forma alguma - surpreender a condução do processo como um todo, uma vez que são absolutamente previsíveis e somente se ultrapassadas é que bem garantirão o êxito dos resultados esperados.

Salienta-se, também, que por ser tão complexo e sofrido, este processo se constitui em um ato político que modifica a estrutura de poder institucional, sendo difícil de ser conduzido por pessoas de dentro ou próximas à instituição. Se as mesmas (as instituições) somente mudarão se tiverem as suas legitimidades questionadas, isto deve ser feito por alguém que tenha suficiente independência e auto-

ridade para efetuar este questionamento, ou seja, como propõe Adizes, um insultor:

"Os consultores normalmente oferecem conselhos sobre o que fazer e orgulham-se da duração de suas relações com um cliente. (Na realidade, não podem sequer conceber a hipótese de serem demitidos.) Como resultado, não ousam perturbar a política da empresa. Se quiserem manter o cliente, têm que se abster de causar dor.

Um consultor que não pode se dar ao luxo de perder um cliente é um remédio errado para os males das organizações em envelhecimento. O máximo que ele poderá fazer é aliviar os sintomas. O que uma organização em processo de envelhecimento precisa é de alguém que possa mudar a estrutura de poder. Eu chamo essas pessoas de insultores – consultores que não temem causar dor e sofrimento, nem perder o cliente."⁴⁴⁷

Por fim, cabe lembrar o alerta de Peter Drucker feito em seu célebre artigo "Não mude a cultura organizacional: use-a!"⁴⁴⁸ de que a maioria dos programas de mudança que não têm obtido resultados eficazes não os alcançam porque tentam forçar as empresas a se tornar aquilo que não poderão ser, em vez de fazer uma análise detalhada de suas culturas e verificar aquilo que realmente dá certo e que deve ser preservado, investindo-se nestes fatores. Em síntese, o que Drucker preconiza é: "Se for preciso mudar os hábitos, não mude a cultura. Mude os hábitos"⁴⁴⁹, dizendo que o processo de transformação deve esgar baseado na seguinte pergunta: O que todos já sabemos fazer bem feito, todos sabemos que deve ser feito, mas que ninguém – a não ser algumas exceções – têm colocado em prática? ...

⁴⁴⁷ ADIZES. Op. cit., p.111.

⁴⁴⁸ DRUCKER, Peter. Não mude a cultura organizacional: use-a! *The Wall Street Journal*, New York, 28/3/1991 (traduzido para: *Encontros com Peter Drucker*. MSM, São Paulo).

⁴⁴⁹ Ibid., p.9.

E, é claro, coligir esforços e derrubar barreiras para realmente conseguir colocá-los em prática!

9.5 – A VARIG Neste Contexto

A VARIG, como não seria de se surpreender, ao longo de seu processo de perpetuação atingiu um estágio de superinstitucionalização, estágio este comum à maioria das empresas que conseguiram sobreviver a mais de uma geração, tendo alcançado a "respeitável" idade de 65 anos de duração.

Só que este estágio, atualmente, é acompanhado da gradativa consciência desta condição (com todas as ambivalências que isto implica), de tal forma que, na medida em que cada vez adquire clareza de sua superinstitucionalização, concomitantemente esteja desenvolvendo (ou pretenda desenvolver) ações que visem assegurar os valores e procedimentos que alicerçam a sua identidade e redimensionando aqueles que, embora um dia tendo sido úteis, hoje se mostram defasados às demandas de uma sociedade em transformação.

Esta consciência indica um estado de alerta e de prontidão para mudanças, o qual fica bastante claro na afirmativa de seu Vice-Presidente de Administração e Recursos Humanos, que apresentou a seguinte ressalva quando discorreu sobre as razões que haviam conduzido a VARIG ao sucesso:

"O sucesso do passado não nos garante absolutamente nada no futuro, e que, num ambiente que muda, talvez mais rápido do que nós mudamos, a única coisa que isto pode nos servir é de um tema

para reflexão, para verificar se os fatores que foram razão do nosso sucesso não poderão se constituir na razão do nosso insucesso, se nós não formos hábeis para redimensioná-los no tempo e com os fatores externos à Empresa e até internos, que atuam e se interam permanentemente."⁴⁵⁰

Registradas a consciência do fato e a simultaneidade de ações desinstitucionalizantes que vêm sendo ou pretendam ser implantadas, cabe descrevê-las em dois momentos distintos para conferir clareza didática, ainda que se ressalte o caráter dinâmico das instituições (ou superinstituições), de forma a que alguns dos itens apontados estejam em pleno processo de transformação.

9.6 – O Grau de Institucionalização Propriamente Dito

Aplicada a escala de Bjur⁴⁵¹, foi constatado um quociente numericamente igual a 1,5, em uma graduação na qual o valor 1,0 corresponde a um nível médio de institucionalização, tendo abaixo deste item as estruturas pouco institucionalizadas e, quanto mais acima deste indicador estiverem, mais institucionalizadas estarão.

Além do tempo de duração, caracterizam este quociente os seguintes elementos:

a) o fato de ser suficientemente bem estruturado, correspondendo não somente aos ditames específicos que regulamentam a legislação das concessionárias de transporte aéreo, bem como por ter

⁴⁵⁰ Entrevista à pesquisadora. Op. cit.

⁴⁵¹ Aplicada pela pesquisadora em um exercício acadêmico proposto durante o Curso de Mestrado do FPCA/UFRGS, 1991 (inédito).

internamente regimentos específicos, dentre os quais podemos citar os Estatutos dos Funcionários da VARIG, Estatutos da FRB, o documento Teoria e Prática de Governo, as normas que regulamentam o Colégio Deliberante (e a sua própria existência como entidade específica) e os inúmeros manuais existentes, com destaque aos manuais administrativos;

b) a condição de ser conduzido por uma liderança legitimada interna e externamente, sendo seus presidentes e diretores necessariamente funcionários de carreira;

c) a sua relativa independência para conseguir recursos, na medida em que não fique limitada às possibilidades internas do País (dada a situação de crise econômica permanente em que este se encontra nos últimos anos), tendo extrapolado suas fronteiras para estabelecer negociações no exterior;

d) a situação de prestígio obtida junto à clientela e à comunidade (Capítulo 3) que lhe confere uma vantagem competitiva no mercado por ser uma marca internalizada na maioria dos brasileiros como algo que é seu ("A Nossa VARIG") e cuja expectativa de serviços extrapola aos de uma mera companhia de transporte aéreo, passando a ser como que uma "embaixada" do País;

e) o fato de efetivamente significar muito para os indivíduos que a compõem (Capítulo 6), de forma a que, por vezes, a identidade dos mesmos se confunda com a posição e o status conferidos à Companhia ("A VARIG somos nós", "A VARIG é nossa", "A nossa segunda casa"...).

Não é necessário, porém, uma escala para que se chegue a esta conclusão: uma simples observação de sua estrutura ou um breve relato de sua história imediatamente conduzem a esta certeza. Basta ver o quanto conseguiu ficar grande e se expandir tanto como Companhia de Aviação - com agências e escritórios no mundo todo -, bem como enquanto empresa líder de um Grupo de várias outras, com diversos ramos de atuação (Capítulo 8), para se detectar o processo de crescente institucionalização.

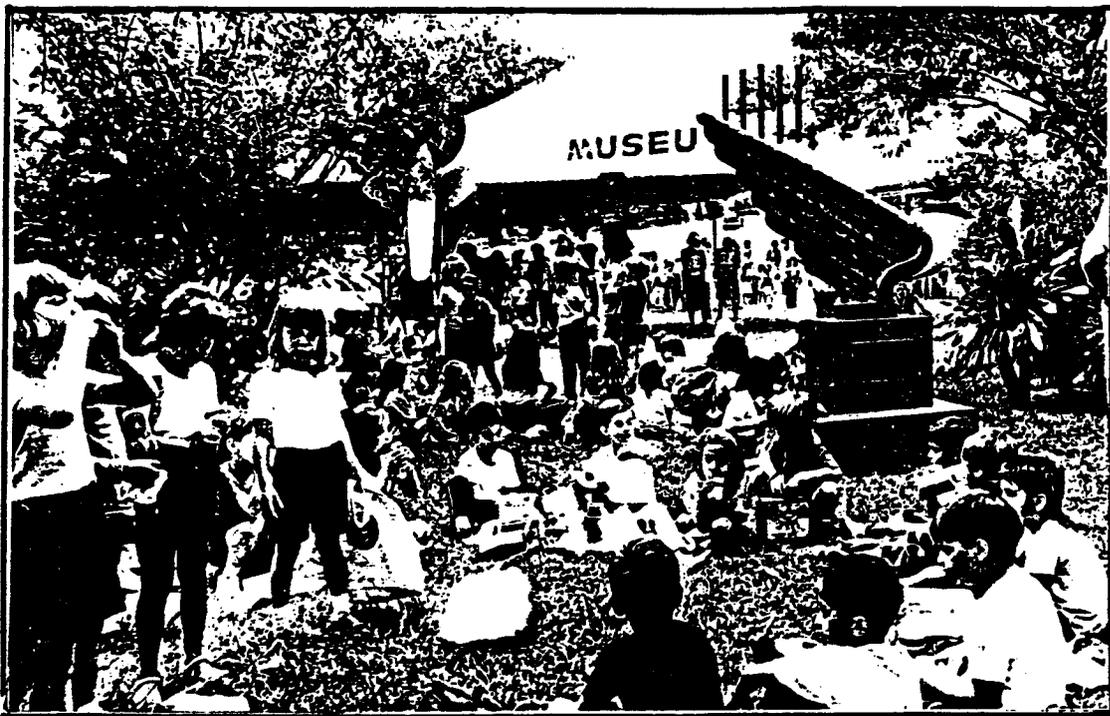
Outra maneira de se constatar este fenômeno é através de alguns indicadores atuais ou pertencentes a um passado recente (5 anos atrás), muitos que saltam aos olhos até de visitantes externos e outros que necessitam de uma grande aculturação na Companhia para ser identificados:

a) Para preservar a sua memória, a VARIG cultivava tanto os seus valores, que criou até um Museu (vide reportagem) no qual são guardados documentos históricos, troféus, distinções e demais lembranças e objetos significativos;

b) Sua vida interna é tão intensa que montou estruturas para atender às necessidades de integração e de convivência, havendo desde os órgãos específicos para eventos, os recreios de lazer construídos e as diversas atividades propostas (ritos de integração, item 7.4; "a nossa segunda casa", 6.6; o compromisso com o funcionário, 4.6);

c) Sua rede de comunicação é tão abrangente que conta com inúmeros instrumentos para esta finalidade, tendo como exemplo de sua superinstitucionalização o fato de sua

Festa no Parque! Museu reabre.



Museu da VARIG voltado à comunidade



"Estuda o passado, se quiseres adivinhar o futuro"
CAMILLOUCHI

Fechado ao público desde o início do ano, o Museu da Varig — uma das principais atrações do roteiro turístico de Porto Alegre — recebe em outubro, depois de passar por completa reestruturação, no que talvez seja o aspecto físico, leve reformulação de seu andar e de seus expositores motores de aviões que marcaram época o do Super Constellation, respectivamente com o seu tanque auxiliar de combustível. Na parte externa, uma área está sendo preparada para receber um avião do "Chuf", o avião Dragon Rapido com que a VARIG inaugurou a sua primeira linha internacional. Quanto à filiofilia, o Museu voltará-se à área mais para a comunidade regional, que contará com programação contínua de eventos. O acervo está sendo ampliado, também, com mais fotos e documentos, especialmente da década de 30, presente, assim, um serviço universal.

A poucos metros das pelas atividades do Aeroporto Salgado Filho — atualmente um espaço concentrado do então Diretor Regional POA, Erni Shvetz do Complexo VARIG — um dos primeiros DC-3 fabricados pela Douglas Aircraft Company, com suas grandes asas, reconhecidas os visitantes do Museu de Aviação de Porto Alegre. Ele simboliza um gesto de convívio, que não deve ser recusado, pois se trata de uma oportunidade de conhecer a história da aviação comercial brasileira. Afinal, como ensina o bom senso, não existe futuro sem passado.

Inaugurado a 18 de outubro de 1971, na gestão do nosso ex-presidente Frit de Carvalho, o

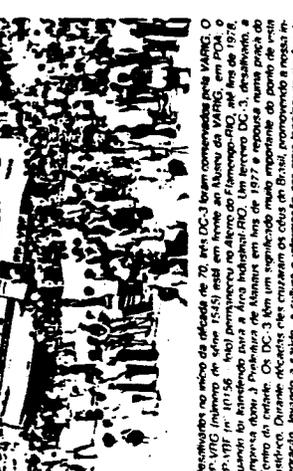


Na parte, manufatura de aviões e conjuntos aeronáuticos, a área, um maior Airbus (A310C) que engloba os "frits", aeronaves com que a VARIG operou entre 1971, no ano, o "Garoto" — primeiro protótipo utilizado pela Varig para o Espírito Santo e em operação no Rio de Janeiro.

ciência de um Electra II, com seu potente motor Allison 501 D-13. Foi com um Dragon, pilotado pelo célebre Cmie. Carlos Ruhl, que a VARIG rompeu o espaço Brasil e internacional, ligando Brasília e Uruguai, entre Porto Alegre e Montevideo. Já os Electras, com seus motores de 3.500 HPs, são responsáveis pela posição liderada pela Companhia de linhas aéreas 30 anos do ponto Rio-São Paulo.

Explicando que os museus modernos têm importância papel como agentes alternativos de educação, Lúcia Marques adverte que, no nosso caso, a reestruturação histórica passa também por uma redefinição do espaço físico.

O tradicional modelo de "museu curiosidade" está sendo deixado de lado na medida em que se constata que o público não é antiquário. O Museu da Varig, que foi incluído pelo Governo gaúcho na seleção oficial para vitais de artistas, é bastante prestigiado pelo público, principalmente nos meses de maio (comemorando o aniversário da Embratur) e outubro (quando é comemorada a Semana de Asa). Mas quem nos a comunidade mais perto e por isso temos mais espaço para audiovisuais, palestras e exposições, com programação temporária e itinerária.



Descobrir no museu da década de 70, três DC-3 foram comemoradas pela VARIG. O primeiro (número de série 1549) está em frente ao Museu da VARIG, em POA, quando foi lançado no Aeroporto de São Paulo, em 1935. O segundo, o primeiro da Empresa Varig, o DC-3, foi construído em 1937 e operou até 1971. O terceiro, o primeiro da Varig, o DC-3, foi construído em 1937 e operou até 1971. Durante a década de 70, a cultura e a educação são temas importantes no museu. Filmes, vídeos e exposições são realizados para promover a história da aviação. O Museu da Varig, em Porto Alegre, é um dos principais pontos de encontro para os amantes da aviação e da história da empresa.

Um avião que fez história



O savião Oscar Com, o "velho Oscar" como era conhecido, foi desenvolvido e construído em 1942, em uma época em que a aviação brasileira estava em seus primeiros passos. O avião foi projetado e construído por engenheiros brasileiros, sendo um marco importante na história da aviação nacional. Ele foi usado para transporte de passageiros e carga, e sua construção foi um desafio técnico devido à falta de recursos e tecnologia avançada na época.

Por volta de 1942 foi adquirido em De Havilland Dragon Rapido, de fabricação inglesa, que foi batizado de Chuf, nome de um pequeno rio que flui, no estremo Sul, do Brasil e Uruguai. Na prática, todos preferiam chamá-lo de "Dragão". Era um biplano, com dois motores Gipsy Six 200 HPs e hélices metálicas de passo fixo. Transportava 6 passageiros e seu cabine de comando tinha lugar apenas para um piloto. Sua velocidade máxima era de 200 Km/h. Devido à pouca velocidade de cruzeiro não podia voar com um só motor, nem mesmo quando voava. Sob o ponto-de-vista do piloto, o Dragon Rapido era um excelente avião. Muito estável, manobrável e com boas características de baixa velocidade, possuía uma estrutura simples e econômica. Os aeroplanos eram operados pela VARIG. Seus motores eram muito sensíveis à chama forte, o que associava à dificuldade para voar com um só motor — o tonava pouco seguro.

Durante o tempo em que voou o "Dragão", um piloto ficou gravado em minha memória. Apareceu em uma viagem de Santa Vitória de Palmar para Jaguará. Voava comigo, como Mecânico-Rádior-Operador.



Um piloto que viveu a história

Comandante L. S. Pinto revisita a vida do Chuf desde quando este se incorporou à VARIG para inaugurar, em agosto de 1942, sua primeira linha internacional. A evidente simulação que nos impõe o espaço impiedoso de dividir a linha e o incômodo de quem não só acomodamos a três filias, mas, também a vias.

Com o advento da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a VARIG teve que abandonar o projeto de renovação de sua frota, então constituída exclusivamente de aviões fabricados na Alemanha: dois Junkers F.13, para 5 passageiros, e um Messerschmitt M.200, para 10 passageiros, que começaram a se ressentir da falta de peças originais para manutenção adequada.

O Chuf passava 2.500 quilos e tinha uma velocidade de cruzeiro de 200 Km/h. Devido à pouca velocidade de cruzeiro não podia voar com um só motor, nem mesmo quando voava. Sob o ponto-de-vista do piloto, o Dragon Rapido era um excelente avião. Muito estável, manobrável e com boas características de baixa velocidade, possuía uma estrutura simples e econômica. Os aeroplanos eram operados pela VARIG. Seus motores eram muito sensíveis à chama forte, o que associava à dificuldade para voar com um só motor — o tonava pouco seguro.

Um piloto que viveu a história

O Cmie. Lúcia Marques Pinto (Neta), ingressou na Varig em julho de 1940 como "assistente de piloto". Foi inicialmente como Cmie. de Manutenção F.13, e depois de 1943, como Cmie. de Manutenção F.13, e depois de 1943, como Cmie. de Manutenção F.13. Durante a década de 70, a cultura e a educação são temas importantes no museu. Filmes, vídeos e exposições são realizados para promover a história da aviação. O Museu da Varig, em Porto Alegre, é um dos principais pontos de encontro para os amantes da aviação e da história da empresa.

Um piloto que viveu a história

revista interna - a Rosa dos Ventos - já ter ultrapassado a sua centésima edição;

d) Além desta revista, muitos são os informativos que circulam: o Museu conta com um próprio, assim como a área de tripulação técnica (o Flightdeck), a Base de Porto Alegre (o Base POA), os programas especiais desenvolvidos (Jornal MUDE, TQC), as associações de classe (Revista Contato, Bússola, Aerofolha), as entidades a ela vinculadas (Informativo AERUS) e a área de Recursos Humanos (BIC), sem falar nos diversos murais espalhados pela Empresa, sendo que, só em Porto Alegre existem 140 distribuídos para a veiculação de informações. As próprias notícias que saem nos jornais do país (e até do exterior, em alguns casos) são tantas que existe um informativo somente para publicar periodicamente uma coletânea das mesmas: o boletim "O que dizem os jornais";

e) Seu crescimento foi tal que acabou gerando estruturas menores tão complexas que por si só caracterizariam empresas de grande porte. Existem diretorias que contam com 4 e até 6 mil funcionários, sendo que, anos atrás, houve uma área que chegou a ter até 11 degraus na pirâmide hierárquica⁴⁵², o que, sem dúvidas, gerou um distanciamento topo-base, interferindo no processo decisório e no retorno da comunicação e

⁴⁵² Contando desde a base até o topo: mecânico, líder de grupo, chefe de grupo, chefe de seção, chefe de divisão, chefe de subdepartamento, chefe de departamento, superintendente, diretor, vice-presidente e o próprio presidente da Companhia.

das percepções que atingiam os níveis mais operacionais com relação à camada dirigente;

f) Como sempre contou com funcionários com muitos anos de Empresa, alguns chegando a permanecer cerca de 20 ou 25 anos na mesma área de trabalho (ou até, em certos casos, na mesma atividade), houve uma relativa tendência à standardização de procedimentos e até a uma possível personificação de determinados locais de trabalho, de maneira a que alguns adquiriram funcionamentos peculiares (tornados à "imagem e semelhança" daqueles que os integravam ou dirigiam), conduzindo à existência de diferentes padrões de ação na instituição, ou seja, de "feudos" ou, como eram comumente chamados, de "várias VARIG's"⁴⁵³ (item 6.10);

g) O organograma, hoje modificado, também tinha características de algo "vivo" (como é próprio às instituições), incluindo, até 3 anos atrás, padrões pouco típicos dos modelos tradicionais de Organizações e Métodos. Logo, era possível de se encontrar diretorias subordinadas a outras diretorias, ou mesmo superintendências respondendo a superintendências, em uma clara demonstração de que a prática sempre é soberana ao papel escrito e aos modelos teóricos e que, na VARIG, sempre teve mais valor a vivência e o desempenho do que o nome do cargo ocupado. Assim, na sua grandiosidade institucional, ousou sempre ter humanogramas, de certa forma

⁴⁵³ Dados de seções de Brainstorming ... Op. cit.

criando ou adaptando cargos em funções de pessoas, em vez de adequá-los a modelos "certinhos" mas ineficazes;

h) A grande necessidade de se organizar e normatizar conduziu à criação de uma estrutura bastante formal e burocratizada, comentando-se que os trâmites internos, até pouco tempo atrás, eram bastante "demorados" e desconectados, o que levava até à brincadeira folclórica de se dizer que "se houvesse um terremoto no século XX", os destroços da Empresa encontrados no futuro poderiam ser confundidos com os de uma "fábrica de papéis cujo transporte seria feito por aviões"⁴⁵⁴. Esta formalização, por outro lado, encontrava escapes na comunicação informal e nas relações pessoais, as quais mantinham "azeitados" os fluxos da Empresa para bem atender as necessidades no momento em que estas ocorressem, denotando bem o funcionamento "vivo", já descrito anteriormente;

i) O excessivo número de degraus na pirâmide hierárquica gerava, por vezes, uma certa confusão de papéis e de limites de autoridade/autonomia, não ficando bem claro para todas as pessoas as reais expectativas da Companhia para com seus desempenhos;

j) A rotinização do carisma também se podia verificar, não somente no saudosismo e no respeito mantido em relação ao grande líder da Companhia, mas também pelo fato de algumas

⁴⁵⁴ Ibid. Todas as demais referências, salvo explicitação em contrário, são relativas a esta fonte.

peças quereres reproduzir automaticamente procedimentos por ele ditados 25 anos atrás, sem que os mesmos fossem analisados e adaptados ao contexto atual;

1) a grande lealdade à Empresa, aliada ao fato de a maioria das pessoas terem na VARIG o seu primeiro emprego e nela terem permanecido por muitos anos, conduziu a uma certa endogenia, na qual por vezes ficava difícil que pudessem olhá-la "de fora", com um "olhar crítico" e assim desenvolvê-la mais adiante. Este fator, somado à grande identificação indivíduo-organização, fez com que algumas pessoas resistissem ainda mais em reconhecer necessidades de mudança, até porque, internamente, este processo era vivenciado como a necessidade de também terem que modificar a si próprios.

Por fim, salienta-se que o relato acima não é absoluto, mas de uma realidade muito já transformada, aonde coexistem forças para a renovação institucional ao mesmo tempo em que ainda operam aquelas que visam manter a superinstitucionalização. Este momento de transição, caracterizado essencialmente pela ambivalência, foi o que levou provavelmente à designação da VARIG como "Empresa Paradoxo", feita por Vargas⁴⁵⁵ em seu estudo.

A coexistência de forças fica também clara nas metáforas com as quais a Companhia foi percebida internamente, que ora indicam momentos de renovação, ora de superinstitucionalização, ou até ambos integradamente. Neste sentido, ao compará-la com os seres humanos, assim um de seus dirigentes a descreveu:

⁴⁵⁵ Op. cit.

"as empresas são como as pessoas que, com o tempo, acumulam gordura na barriga."⁴⁵⁶

ou, quando indagados sobre qual o animal que melhor a representaria, houve quase um "empate" na percepção de 44 de seus funcionários, com uma leve predominância do LEÃO (símbolo de dominação - 33%), seguido de perto pelo ELEFANTE (indicativo de inchaço, inércia e peso em excesso - 31%) e apresentando, mais distantemente, a formiga (trabalho - 13%), abelha (participação - 10%), leopardo (competitividade - 8%) e avestruz (resistência a mudanças - 5%)⁴⁵⁷.

Ainda nas comparações, o paradoxo também foi ressaltado por seus dirigentes, que coincidentemente, porém não sem surpresa, citaram espontaneamente quase os mesmos animais que os funcionários. Um deles a caracterizou da seguinte maneira:

"Sem sombra de dúvidas, um elefante, pesado, não ágil, mas robusto.

Ela tem tudo para ser um animal inteligente, para ser uma raposa, uma águia, ... nós temos tudo para nos transformarmos em um animal mais astucioso, mais rápido, mais ágil."⁴⁵⁸

enquanto que outro assim a visualizou:

"Ela aparenta ser um elefante que está deitado em seu canto enquanto que os animaizinhos ficam brincando ao seu redor ... pensando que são grandes...

Mas ela só aparenta ser um elefante. Basta alguém incomodá-la que ela move rapidamente a pata do elefante e 'esmaga o ratinho'... Ela está sempre alerta...

⁴⁵⁶ "O modelo institucional...". Op. cit.

⁴⁵⁷ VARGAS. Op. cit. Na pesquisa eram oferecidos para comparação os seguintes animais: leão, elefante, formiga, abelha, caranguejo, camaleão, avestruz e leopardo.

⁴⁵⁸ Entrevista à pesquisadora. Op. cit., 1991. Pergunta livre, sem apresentar opções de animais.

Ela é ágil e rápida, como se tivesse só a capa de um elefante mas por dentro fosse um tigre, capaz de reagir com rapidez no mercado...

Ela fica no canto dela e só reage para aquelas coisas que realmente interessam, que realmente são importantes.⁴⁵⁹

9.7 – O Processo de Mudança: Fatores Geradores

A VARIG, nos últimos 5 anos, vem passando por um gradativo processo de mudanças, em relação ao qual muitos foram os fatores que impulsionaram as suas ações. Não temos aqui a pretensão, contudo, de relacionar todas estas variáveis, salientando apenas algumas que, na ótica da Teoria Institucional, contribuíram para a crescente conscientização-transformação.

Como primeiro tópico destacaríamos o grande movimento de aposentadorias iniciado em 1985 com a formação do Instituto Aerus, que gerou uma relativa desinstitucionalização, a partir do momento em que muitas das pessoas que eram fiéis guardiãs das normas e valores da Companhia se afastaram da mesma, levando consigo uma grande bagagem histórica e vivencial. Desta maneira, alguns elementos da cultura que eram automáticos na Empresa – porque internalizados por todos – tiveram que ser revistos ou explicitados, já que os novos funcionários não necessariamente assimilaram todos os aspectos cultivados pelos mais antigos, nem, tampouco, os vivenciaram com a mesma

⁴⁵⁹ Entrevista à pesquisadora, jan. 1991. Pergunta livre sobre animais.

emoção e intensidade. Por parte dos que se aposentavam existia, inclusive, um certo temor em saber como continuaria a Companhia, alertando para que algumas ações fossem tomadas dado o medo que tinham de que "não sobrasse ninguém" para "contar a história", ou para "fechar a porta e apagar a luz", como comparavam.

As muitas aposentadorias, aliadas a várias contratações de funcionários, ocasionaram dois movimentos de rearranjos automáticos: a) as mudanças de poder e de funcionamento das áreas, sendo que algumas, acostumadas a ter durante 20 anos o mesmo chefe e equipe, tiveram suas estruturas completamente modificadas, já tendo passado – em certos casos – por 2 ou 3 chefias superiores desde o início do Aerus; b) o fato de a conformação geral da Empresa, que antes era caracterizada por ter em sua maioria os funcionários antigos, ter mudado radicalmente, a ponto de hoje ser composta principalmente por pessoas que não vivenciaram etapas marcantes de sua história e de seu crescimento, a saber: 63,55% de seus funcionários têm apenas até 10 anos de Empresa, sendo que a maioria destes, 45,18% do total, encontra-se na faixa ainda mais recente dos zero aos 5 anos de casa; dos restantes, 30,14% contam de 11 a 20 anos, 5,25% de 21 a 25 anos e apenas 4,05% têm mais de 25 anos de trabalho, sendo 0,5% aqueles que se encontram na faixa superior aos 35 anos⁴⁶⁰.

Como as modificações acima trouxeram – ainda que implicitamente – o risco de alguma descaracterização institucional, as mesmas

⁴⁶⁰ Relatórios da Diretoria de Recursos Humanos e Treinamento, agosto de 1992.

serviram de elementos que aguçaram a consciência da Companhia, já que, de acordo com Bjur e Caiden⁴⁶¹ (item 9.4), o questionamento dos valores é um dos poucos vetores que conseguem fazer as superinstituições se transformarem.

Um segundo item que contribuiu para as modificações foi a própria alteração na camada dirigente da Empresa, ocasionada pelo falecimento de seu antigo presidente, em 1990, e pela reestruturação ocorrida com a nova administração, assumindo novas pessoas, com novas visões e maneiras diferentes de agir e de conduzir os rumos do empreendimento.

O terceiro aspecto, porém mais importante e decisivo, foi a crise pela qual passaram e vêm ainda passando as Companhias de Aviação Comercial no mundo inteiro, afetando a posição da Empresa na comunidade e ameaçando a sua própria continuidade e sobrevivência nos patamares que até então vinha alcançando. Trata-se, portanto, de uma situação global, na qual a VARIG aparece inserida em um contexto que representa - no triênio 1990-1992 - o pior momento do transporte aéreo até então ocorrido desde o surgimento dos jatos, como se pode ver com mais detalhes no quadro nº 17⁴⁶².

⁴⁶¹ Op. cit.

⁴⁶² Compilado de THOMAS, Rubel. Encontro Estrela do Amanhã... Op. cit., e Encontros com o Presidente... Op. cit.; palestra à Escola Superior de Guerra... Op. cit.

QUADRO Nº 17
A Aviação Comercial no Mundo
Desempenho nos Últimos Anos

1990 - Prejuízo global (Serviços Internacionais Empresas Filiadas à IATA) da ordem de US\$ 2.5 bilhões

1991 - Prejuízo global (Serviços Internacionais Empresas Filiadas à IATA) da ordem de US\$ 4.0 bilhões

- Queda da demanda total (pela primeira vez desde o advento dos jatos)

- Prejuízos verificados:

• Ásia

- Japan Airlines: US\$ 64 milhões*

• Estados Unidos

- American: US\$ 240 milhões

- Delta: US\$ 240 milhões

- United: US\$ 332 milhões

- Falência Pan-Am, Midway e Eastern

- Concordatárias: American West, Continental e Twa

• Europa

- Air France: US\$ 127 milhões

(Aporte do governo francês e de banco oficial)

- Ibéria: US\$ 497 milhões)

(Aporte do governo)

- Lufthansa - US\$ 250 milhões

- TAP - US\$ 41 milhões*

(Aporte do governo)

1992 - Ainda elevados prejuízos / Alguns resultados:

- American - US\$ 935 milhões

- United - US\$ 957 milhões

- Delta - US\$ 565 milhões

- U.S. Air - US\$ 1,229 milhões

1990 a 1992 - Prejuízos acumulados

- Empresas Aéreas dos EUA: US\$ 10 bilhões

- Conjunto Empresas IATA: US\$ 11,5 bilhões

* Dados estimados.

Uma breve olhada no quadro por si só já chama a atenção para alguns dados alarmantes:

- O fato de os prejuízos serem gerais, atingindo empresas em todos os continentes;

- A existência de aporte financeiro governamental para sanear parte dos prejuízos de algumas empresas européias;

- A situação específica do mercado norte-americano, que sendo o maior mercado do mundo, já acumulou, desde 1990, prejuízos da ordem de US\$ 10 bilhões⁴⁶³, tendo havido a falência de 3 grandes Companhias, estando outras 3 concordatárias, as demais com elevados prejuízos, de forma que somente uma Companhia Norte-Americana - a South West - esteja em uma situação razoável, até por ser relativamente pequena e com operações centradas principalmente no centro e oeste dos EUA;

- Implícito neste contexto, aparece ainda a política de desregulamentação dos EUA, que aliada ao excesso de capacidade (oferta), deu origem a uma guerra tarifária, transformada hoje em competição ruínosa que já extrapolou o limite das fronteiras internas para atingir as companhias do mundo inteiro.

Além dos fatores acima, a crise evidenciada teve também outras implicações, uma vez que atingiu a indústria do transporte aéreo, fazendo com que os fabricantes de aeronaves - que tinham a sua

⁴⁶³ Ibid.

produção comprometida por cinco ou mais anos, tal o volume dos pedidos - tivessem suas encomendas canceladas ou adiadas, havendo hoje centenas de aviões novos ou usados nos pátios dos fabricantes e/ou no deserto, o que ocasionou uma redução drástica no ritmo de fabricação e uma conseqüente diminuição do próprio quadro funcional destas empresas, com a demissão de milhares de pessoas.

No Brasil, as Companhias de Aviação Comercial foram fortemente afetadas por este contexto mundial, o qual, somado aos problemas internos do país e a outros fatores localizados (vide quadro abaixo)⁴⁶⁴, geraram uma perda de rentabilidade ainda maior que as congêneres internacionais.

QUADRO Nº 18

A Aviação Comercial no Brasil Principais Causas da Perda de Rentabilidade nos Últimos Anos

- LINHAS DOMÉSTICAS
 - Defasagem tarifária (durante 6 anos: entre fevereiro de 1986 e março de 1992)
 - Excesso de oferta promovido pela VASP em 1991
 - Forte retração da demanda (1992)
- LINHAS INTERNACIONAIS
 - Crise do Golfo Pérsico (1990/1991): elevação preços combustível (1990)
 - Retração da demanda passageiros e carga em decorrência da recessão mundial e da debilitada economia brasileira
 - Imagem do Brasil no Exterior
 - Guerra tarifária generalizada como conseqüência do excesso de oferta - Mercado Brasil/EUA: acirramento da concorrência
 - Perdas cambiais (receitas faturadas)

⁴⁶⁴ Ibid.

Desta maneira, percebe-se que, se sobreviver neste ramo de atividades no cenário mundial já é difícil, mais ainda é sobreviver no Brasil, aonde nos últimos anos, além dos elementos citados, também interferiram no resultado das empresas os vários planos econômicos ocorridos desde 1986, as altas taxas de juros, os prazos de recebimentos de contas e o preço de combustível/prazos de pagamento.

Um destaque especial deve ser dado, também, ao fator concorrência, uma vez que o transporte aéreo internacional é regulamentado por acordos bilaterais entre os diversos países, de tal sorte que exista uma reciprocidade de direitos e de igualdades nas oportunidades. Assim, para cada linha que saia do Brasil para determinado país, este tem direito de operar na mesma rota com uma Companhia de Aviação sua, fazendo com que a VARIG venha a concorrer com 33 empresas de aviação (2 nacionais e 31 estrangeiras) - vide ilustração - muitas das quais com aporte financeiro de seus países de origem, gerando uma competição em desigualdade de condições.

Esta desigualdade verifica-se principalmente com a abertura do governo brasileiro para mais linhas aos EUA, que gerou um excesso de oferta na rota entre os dois países e permitiu a entrada das grandes companhias norte-americanas American e United Airlines. Somente para ilustrar, a competição mundial se tornou tão acirrada e algumas companhias adotam estratégias tão fortes, que levaram o presidente da Air France a caracterizar o quadro geral como que rumando para um "suicídio coletivo", aonde o "ultraliberalismo" estaria "matando" o próprio liberalismo⁴⁶⁵.

⁴⁶⁵ ATTALI, Bernard. Discurso proferido no Simpósio da IATA, Paris, 3/9/92.

**COMPETIÇÃO NAS LINHAS AÉREAS INTERNACIONAIS
LIGANDO O BRASIL AO EXTERIOR**



**TOTAL:
33 EMPRESAS
NOVEMBRO 1992**

Por tudo isto, vê-se que o imperativo de mudar apareceu para a Empresa em estudo como um mandato de sobrevivência, um mandato que incluía três importantes variáveis citadas por Bjur e Caiden⁴⁶⁶ (item 9.4) - a ameaça à posição, a presença de forte concorrência e o questionamento de valores - e em relação ao qual não se poderia fugir.

O impulso da VARIG em se perpetuar como empreendimento se mostrou maior que a própria tendência à estabilidade de ser uma superinstituição, gerando as mudanças radicais que decreveremos a seguir.

9.8 - A Mudança em Fatos

Diante de todo este imperativo, a VARIG vem mudando substancialmente nos últimos anos, tendo gerado inúmeros processos⁴⁶⁷:

- Há cerca de 5 anos, iniciou o programa MUDE (Movimento Urgente de Desburocratização Eficaz) que através de uma forma participativa, mediante sugestões dos funcionários, vem conseguindo não somente tornar mais ágil a Companhia - através da eliminação de procedimentos desnecessários e do incentivo ao contato direto das pessoas -, como hoje evoluiu para um programa de melhoria geral que visa a excelência como um todo.

⁴⁶⁶ Op. cit.

⁴⁶⁷ Compilado de muitas fontes: Palestra à Escola Superior de Guerra, op. cit.; Encontro Estrela do Amanhã, op. cit.; Encontros com o presidente, op. cit., além de reportagens em jornais sobre estes eventos e em publicações internas da Empresa.

- Desde 1990 buscou estrutura ainda mais a sua busca incessante pela qualidade através do "Compromisso VARIG com a qualidade", que já propiciou, entre outras coisas, a **agilização** dos processos de comercialização, melhorias no atendimento aos clientes externos e internos, mais pontualidade nos vôos e uma maior **racionalização/economia** nos processos em geral. Para tanto, também de forma participativa, existem 84 equipes formadas nas áreas de produção, com 420 funcionários diretamente envolvidos, bem como 41 grupos nas de serviço, com 286 pessoas diretamente vinculadas.

- Também a partir desta data, com a nova Administração, ocorreu um trabalho de **diagnóstico** interno da Instituição (feito através do apoio de uma consultoria que propôs a adoção de medidas que viabilizassem o preparo da Companhia para uma reestruturação maior, as quais incluíram, além daquelas que já citamos, a ênfase no desenvolvimento funcional (identificação e desenvolvimento de pessoal), a procura de um gerenciamento cada vez mais voltado para o negócio e uma **redefinição/maior internalização da visão, dos valores e da missão em todo o quadro funcional**. Este último item, considerado como prioritário, envolveu durante dois anos a alta administração da Empresa, que buscou identificar os fatores que realmente caracterizavam a VARIG e a faziam ter sucesso, redefinindo-os e adequando-os ao momento atual e aos cenários futuros.

- No início de 1992 iniciou um processo de reestruturação orgânica da Empresa que **modificou o organograma** e a estrutura de cargos, **reduzindo níveis hierárquicos e descentralizando/agilizando o**

processo decisório, de forma a fortalecer os níveis gerenciais/operacionais e a efetivamente aproximar a execução da ação.

• No mesmo período, muitas medidas foram executadas ou ainda estão em andamento, tendo em vista o quadro da aviação mundial e nacional descritos anteriormente:

- deflação da oferta de vôos domésticos (setembro/outubro 91, fevereiro/abril 92);

- adequação da força de trabalho, buscando a compatibilização com as necessidades/possibilidades. Gradativo "desinchaço", visando sempre que possível preservar o elemento humano, com políticas de incentivo à aposentadoria, etc.;

- ajuste, modernização e padronização da frota através de: desativação de equipamentos anti-econômicos, postergação do recebimento de novos aviões e venda de equipamentos, substituindo por mais modernos. Com isto, vem conseguindo maior economia, melhor qualidade e maior competitividade;

- reestruturação do passivo financeiro, através de: "Sale-Lease-Back" (venda e posterior leasing) de 2 DC-10, alongamento da dívida de curto prazo com redução de juros reais, operações-porta de eurobonds, securitização de recebíveis em Yen no Japão, entre outras.

- O processo de mudança e de reanálise vem atingindo todo o Grupo VARIG, através da redefinição do rumo de algumas subsidiárias, da adequação da força de trabalho, fusão de órgãos, etc.

- Está atualmente tomando muitas medidas na área de comercialização, buscando tornar-se mais ágil e agressiva através de alianças estratégicas, operações em "joint ventures", associação com um sistema globalizado de comercialização do transporte aéreo - o Amadeus - e estudo de programas de incentivo a viagens utilizados mundialmente. Tem também inovado, com o recente lançamento do "Consórcio de Viagens VARIG", iniciativa mais uma vez pioneira que visa tornar o transporte aéreo mais acessível à população em geral.

- Em termos de ênfase no quadro funcional, vem adotando procedimentos que incrementem ainda mais a formação e treinamento de pessoal, os planos de carreira e a política salarial.

- Com relação à sua estrutura/funcionamento, além da já citada redução de níveis hierárquicos, vem passando por uma reestruturação ampla que inclui a fusão de órgãos e áreas afins, a gradativa terceirização de serviços e a análise de sua real capacitação.

- Por fim, vem também redefinindo a sua cultura empresarial, com ênfase nos aspectos de: descentralização, desburocratização, administração por resultados e a transição de um certo paternalismo a um maior profissionalismo (reduzir a dependência funcionário-empresa, tão citada no Capítulo 6).

- Esta própria redefinição da cultura, que implicou no trabalho de 2 anos, já citado, gerou uma missão, valores e objetivos

adaptados à realidade atual (Capítulos 4 e 5), os quais hoje se encontram em fase de divulgação para todo o quadro funcional, através de um processo participativo que além da apresentação dos mesmos, inclui sua análise crítica e a busca de efetivas sugestões que visem uma melhor implementação e a garantia do alcance dos objetivos propostos.

Trata-se de um trabalho composto por membros da própria Companhia que, entre consultores internos, coordenadores e disseminadores, abrange cerca de 150 pessoas diretamente comprometidas com o mesmo. A metodologia de ação implica em encontros com cerca de dois ou um dia de duração, aonde, compreendendo pequenos grupos, realmente propõe debater os itens propostos de tal forma que as opiniões e sugestões estejam sendo registradas e computadas num procedimento de pesquisa-ação, assegurando a comunicação em duas vias e um resultado final que seja realmente produto da participação de todos e não apenas do envolvimento de um pequeno grupo de dirigentes.

Pelo exposto acima, vê-se que ocorreram e estão ocorrendo mudanças importantes na Empresa em estudo, as quais se efetuaram em um ritmo bastante acelerado e que provavelmente ainda tenham que se manifestar mais rapidamente no futuro, dada a velocidade com que as transformações estão ocorrendo na própria sociedade em geral. Trata-se de um processo em que, para sobreviver, deve-se ser necessariamente leve, ágil, perceptivo e rápido, sob pena de não se conseguir acompanhar os ditames impostos pelo próprio ambiente.

Isto é e deverá continuar a ser mais um processo político do que gerencial, que, como assinalou Selznick⁴⁶⁸, provavelmente só está ocorrendo na VARIG devido ao envolvimento direto de seu corpo diretivo máximo e à criação de uma massa crítica (núcleo institucional) envolvida na disseminação e na garantia das propostas.

Da mesma forma, seu êxito não está assegurado, uma vez que implica em constantes reavaliações e na coragem de se perceber - nem que seja através das "insultorias" - o que ainda deve ser mudado e o que ainda não foi suficiente fazer, mesmo que muito já se tenha feito. Assim, foi importante a preservação dos valores básicos com uma adaptação ao contexto atual, sabendo-se que, melhor do que se importar modelos de ação, vale mais a pena se investir na cultura já existente, lembrando o firme alerta de Drucker⁴⁶⁹ (item 9.4): "Não mude a cultura: use-a!".

É provável que desta mudança esteja surgindo o tigre ou a raposa de dentro do elefante em mutação (se quisermos aproveitar as próprias analogias feitas internamente). Mas é possível, também, que este tigre ou raposa consigam somente reagir no dia de hoje, não conseguindo reagir no dia de amanhã, que passe a exigir águias, camaleões ou outros animais diferentes.

O mundo exige flexibilidade e a mudança é um imperativo tão grande e tão constante que um dos funcionários da Empresa envolvido no processo de transformação, ao perceber este cenário global, manifestou o quanto estas exigências são necessárias, descaracterizantes e

⁴⁶⁸ Op. cit.

⁴⁶⁹ Op. cit.

angustiantes, atingindo diretamente o ser humano, como podemos ver na sua exclamação: "Eu vou virar fóssil!!!".

Assim, mudar é tão difícil quanto necessário, e isto é tão mais verdade para as superinstituições como a VARIG, que tem muito a preservar e muito a transformar. Mudar implica em um compromisso direto de todas as pessoas para com a Instituição, compromisso este para o qual a lealdade é importante mas que não deve suplantar a visão e a coragem:

"Lealdade por si só não é suficiente, assim como o patriotismo cego é insuficiente. Deve haver também uma habilidade para se sentir quando um senso de ação ameaça a integridade institucional."⁴⁷⁰

Por isto, acredita-se que estas transformações que descrevemos são importantes, porém não se sabe se são suficientes ou se não deverá ainda haver muitas outras. Há um compromisso com a Empresa que está sendo assumido por todo o quadro funcional, sendo assinado por cada participante que vivencia o processo de disseminação. Se este compromisso for realmente assumido, com a coragem necessária, talvez a VARIG consiga manter ainda mais a sua trajetória de perpetuação que conseguiu tão bem até agora alcançar. Por enquanto fica a incógnita, a expectativa e, mais do que isto, o desafio, traduzido da seguinte maneira no envolvimento de cada funcionário individualmente⁴⁷¹:

"COMPROMETIMENTO:

Através da minha participação constante e consciente, eu me comprometo com a evolução perma-

⁴⁷⁰ SELZNICK. Op. cit., p.129.

⁴⁷¹ "Visão, valores e missão...". Op. cit.

nente de uma VARIG harmônica, moderna, competitiva e profissionalizada, compartilhando os mesmos ideais e objetivos que se traduzem em nossa missão e nos valores que alicerçam a cultura variguiana. A VARIG somos nós." (vide ilustração)

COMPROMETIMENTO

Através da minha
participação constante e
consciente, eu me comprometo
com a evolução permanente
de uma **VARIG** harmônica,
moderna, competitiva e
profissionalizada,
compartilhando os mesmos
ideais e objetivos que se
traduzem em nossa **missão** e
nos **valores** que alicerçam a
cultura variguiana.



Rubel Thomas

a **VARIG**
somos nós

10 – A VARIG COMO INSTITUIÇÃO – RESUMO

Sintetizamos no quadro a seguir todos os itens descritos na primeira parte deste estudo, como uma maneira de tornar o entendimento mais elucidativo e objetivo para o leitor.

QUADRO Nº 19

A VARIG como Instituição - Resumo

SIGNIFICADO EXTERNO:

Prestígio junto a autoridades/A "nossa VARIG"/"Embaixada", Exigência, Credibilidade/Sonho dos gaúchos/"Cartão de Leites"/198 "ranking" mundial, Vários prêmios, Serviços a terceiros (NASA); Pesquisas junto a clientes, Elogios imprensa.

MISSÃO:

1927 - "A VARIG foi criada para servir. Ela tomará parte em todos os progressos na estrada ao grande futuro do País, nas recompensas alcançadas, levando com dignidade o Pavilhão Nacional para muito além das nossas fronteiras" - Otto Meyer.

1983 - "Satisfazer o desejo das pessoas de se relacionarem social, cultural e economicamente em escala global, através do transporte aéreo comercial de passageiros e de cargas, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento do Brasil.

Compromisso com a comunidade e o País: Princípios que governam empreendimento/falas de presidentes/Empresa de imprensa/cartazes e revistas divulgando/propaganda e slogans/patrocinio eventos sociais, culturais, artísticos, beneficentes/auxílio remédios/Ecologia/"Positivamente acreditando no Brasil", "Unindo o Brasil de Norte a Sul", "Levemente brasileira", "Si quereis concorrer para o progresso do Brasil".

Compromisso com o cliente: "Sua excelência, o passageiro"/ Serviços diferenciados/Catering/História: Serviço de Bordo/"O jeito elegante de voar", "Acima de tudo, você"; "Tens receios de voar?"/Assessoria relações com o cliente/Training, "anda bem o cliente"/"Você é a imagem viva da organização".

Compromisso com o funcionário/Trabalho: Culto ao trabalho, crescimento com trabalho e não com capital/Benefícios atuais; Quadro de pessoal e de eventos para atendimento interno/Pioneirismo: Vila VARIG, SAF, Supermercado/Fundação Ruben Berta: Retorno a quem trabalhou/Colégio Deliberante: Participação/Sistema eleitoral e de governo: valorização.

VALOR INTERNO:

Histórico: sobrevivência, solidariedade, perpetuação, conservadorismo, continuidade administrativa, seriedade, austeridade, deferência, atenção ao cliente, segurança, excelência, valor à comunidade, visão social, valorização do homem e do trabalho, antiguidade, capacitação profissional, participação, estabilidade, idealismo, disciplina, contenção, dedicação, credibilidade, lealdade, despreendimento pessoal, hierarquia.

Atuais: competitividade, confiabilidade, qualidade, valor humano.

SIGNIFICADO PARA OS MEMBROS:

"A VARIG somos nós"; "Eu sou da VARIG", "Status" / "Aviação é uma cachaca", "Uma paixão", "Está no sangue", "Um vírus", "Ó pensa na VARIG", "Um casamento" / Orgulho, pioneirismo, "uma potência" / "Vestir a camiseta", "carregar piano", "esposas da VARIG" / "A VARIG é noosa", "O avião do papai" / "A nossa segunda casa", atividades de lazer e de integração, capital de plantas, "Atelier"/"A grande família", "Mãe brasileira", "Deus Varigueano", "Varigueano chorão", "Funca lhau" / "Cidadão do mundo" / "Quantos anos de empresa tu tens?", antiguidade / Antigamente... / "Várias VARIG's" / Alidade: "No céu não tem acostamento" / "Varigueano é que nem praça".

TRANSMISSÃO DA CULTURA:

Símbolos: Rosa dos Ventos, Ícaro, Biguá, Variguiño, Cruzeiro do Sul, RG, Corrente - FRB, Bandeira Brasil, Caneta, cessaire, utensílios de bordo, emblemas de lapela, relógio Rolex, diploma de antiguidade, uniformes.

Linguagens: Varigueano, Bizú, AFA, Barra 2, Antigão, "Vaca sagrada", "Lenda viva", CCC, GC, C.E.T., "Seu", etc.

Histórias, Sagas, Folclore: História VARIG, FRB e Aviação/Mensagem a Garcia, vaca, terremoto, avião do futuro, não-empresa / Sagas de perpetuação/Sonho do gaúcho.

Ritos, Rituais e Carimônias: Seleções, formaturas, festas despedida, FPA / Treinamentos (900 tipos), estágios, viagens, avaliação desempenho, cursos a familiares / Negociação sindical, CREP / Festas de 10, 25, 35 e 40 anos; festas de tal; reunião do Colégio Deliberante / Atividades diversas de coordenação de eventos: CTG, coral, escoteiros, gincana, curações, festas, etc.

Ambiente físico e artefatos: Padrão agências / Contraste bordo x terra / Conservação e aproveitamento materiais.

BUSCA PERPETUAÇÃO:

Primeiros anos: Saga Fundação, Sociedade Anônima, 500 acionistas, isenção impostos, crise insolvência, contrato de venda.

FRB: assumida como veículo de proteção / evitou aquisição por outros / estatização / sentir-se dono / sentido / ocupação social / função assistencial / Separar VARIG da FRB / Colégio Deliberante: núcleo institucional.

Autonomia: Catering, TEVAR, gráfica, mercenária, estofaria, serviços a terceiros, acesso a capital estrangeiro.

Expansão: de empresa regional para mundial; absorção de empresas e linhas; Grupo VARIG; 135 agências-escritórios; 25.000 funcionários.

GRAU INSTITUCIONALIZAÇÃO:

Superinstitucionalização: idade, regulamentação e estruturação, legitimação da liderança, independência de recursos, prestígio junto à comunidade, exercer significado interno / Museu, eventos internos, diversos informativos, pirâmide com níveis de graus, "Várias VARIG's", humanograma, burocracia, rotinização do carisma, lealdade - identificação com a Empresa.

Mudança: MUDE, TQC, TCG, grupos multifuncionais, reestruturação orgânica, detração oferta vãos, adequação força de trabalho, ajuste e modernização da frota, recursos externos; consórcio, "joint ventures", terceirização/Redefinição visão, lóres, missão.

Segunda Parte

LIDERANÇA INSTITUCIONAL

MUITO ALÉM DE ADMINISTRADORES: ESTADISTAS

**"Livremo-nos da Administração.
As pessoas não querem ser administradas. Querem
ser lideradas.
Quem já ouviu falar de um gerente mundial?
Líder mundial, sim.
Líder educacional.
Líder político.
Líder religioso.
Líder escoteiro.
Líder comunitário.
Líder trabalhista.
Líder empresarial.
Eles lideram.
Eles não administram (...)."
[United Technologies Corporation]**

1 - LIDERANÇA INSTITUCIONAL: PRIMEIRAS NOÇÕES

Muito além de gerentes, as instituições por excelência necessitam de verdadeiros líderes que possam impulsioná-las e desenvolvê-las. Por serem distintas das organizações, necessitam de líderes institucionais adaptados às suas estruturas e funcionamentos, que possam conduzi-las a um futuro determinado, tendo em vista uma missão específica e a busca da perenidade institucional.

A liderança institucional, pois, como Selznick salientou, transcende a eficiência, diferenciando-se da simples liderança interpessoal para, além das ciências humanas e administrativas, centrar seu domínio na política.

"É no domínio da política que a liderança institucional é encontrada (...). É a qualidade de estadista que lida com problemas atuais, não por si mesmo, mas de acordo com suas implicações a longo prazo para o papel e significado do grupo que é necessário às instituições."¹

¹ SELZNICK, Philip. Op. cit., p.33. N.A.: Todos os conteúdos presentes nesta introdução baseiam-se nas idéias do referido autor (grifo nosso).

Os líderes institucionais são estadistas, buscam a perpetuação das instituições, vêem além. Ao invés de se deterem em resultados a curto prazo, trabalham estrategicamente, não se contentando em fazer a engrenagem funcionar, mas em transformá-la e conduzi-la para aquilo que ela deseja e pode se tornar.

Assim, além da eficiência e da eficácia, buscam a efetividade. Além de fluxogramas e burocracias, preocupam-se com valores, como o que a instituição significa e pode vir a significar para os seus membros e para a comunidade na qual se insere.

São eles que definem (e redefinem) a missão institucional, fazendo com que a instituição venha a encarná-la plenamente ao traduzir sua estrutura na finalidade para a qual foi constituída.

É através deles que os valores são inculcados, transmitidos, personificados em cada novo membro que ingressa na instituição, em cada decisão que é tomada, em cada fato que ocorre.

Assim, antes de se preocuparem com o fazer trabalhar, preocupam-se com o fazer compreender, fazer sentir, compartilhar. Antes de medirem resultados de balanços, avaliam o significado e a penetração social na comunidade. Não que não se preocupem com o trabalho e com os resultados, mas os consideram como conseqüentes, como decorrentes de uma compreensão mais ampla e de um significado compartilhado.

São estrategistas, são ágeis e não temem mudar de rumo quando está em jogo a integridade institucional. Não se detêm na rotina, mas naqueles fatores críticos que afetam a identidade e a perpetuação institucional.

Por isto são políticos, não são gerentes; são estadistas e não somente administradores.

1.1 – Liderança Institucional x Organizacional: a necessidade de uma diferenciação

"O Executivo transforma-se em um Estadista quando realiza a transição da Gerência Administrativa para a Liderança Institucional." [Selznick]²

Na medida em que as organizações transformam-se em instituições quando são infundidas de valores, a liderança que atua nas mesmas também sofre transformações, incorporando as habilidades e funções necessárias às organizações, porém as ultrapassando e as transcendendo, para assumir o caráter político verdadeiramente necessário ao contexto institucional. Trata-se, portanto, de uma diferença de graduação e intensidade (tendo em vista que alguns aspectos tornam-se menos importantes do que outros), bem como de qualidade (tendo em vista que novos conteúdos surgem como variáveis fundamentais).

Para que tais conceitos tornem-se mais claros, estabelecemos um paralelo entre os mesmos no Quadro 18, salientando que se trata de uma diferenciação apenas didática, na medida em que, na prática, não existem instituições puras ou lideranças somente institucionais. Tais conteúdos foram elaborados com base nas obras de Selznick, Shein, Zalesnick, Lapierre, Bennis e Nanus, Shön, McClelland e Burnhaw, Peters e Watterman, Deal e Kennedy e Motta³.

² Ibid., p.132.

³ O conceito de liderança institucional foi utilizado somente por Selznick. Os demais autores, de alguma maneira, caracterizaram tais aspectos sem nominá-los, embora os traduzam em elementos importantes para o referido conceito.

QUADRO Nº 20

Caracterização da Liderança em Diferentes Contextos

VARIÁVEIS DE ANÁLISES	INSTITUCIONAL	ORGANIZACIONAL
PRINCIPAIS FUNÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> . Definir a finalidade e a missão institucional (A, F, B, D). . Transformar a organização na encarnação da finalidade (A, F, I, J, B, D). . Escolher os valores-chaves da Instituição, promovê-los e protegê-los, criando uma estrutura para viabilizá-los (A, F, G, B, D). . Transcender a eficiência e eficácia para alcançar a efetividade institucional (A). . Proteger a identidade e a integridade institucional (A). . Ser um agente de institucionalização, um "arquitecto" social (A, B). 	<ul style="list-style-type: none"> . Obter resultados através do trabalho de pessoas. . Congregar indivíduos tendo em vista o alcance de determinados objetivos. . Pôr a "engrenagem organizacional" em funcionamento, de acordo com aspectos previamente planejados (A). . Garantir um funcionamento organizacional de acordo com aspectos previsíveis e padronizados (A). . Manejar / coordenar / analisar atividades. . Alcançar a eficiência e eficácia organizacional (A).
PRINCIPAIS HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> . HABILIDADES POLÍTICAS: <ul style="list-style-type: none"> = Inculcar valores, transmitir significado institucional (A); = Garantir a integridade e perpetuação organizacional (A); = Representar a Instituição na comunidade e internamente, encarná-la (A). . HABILIDADES INTERPESSOAIS E ADMINISTRATIVAS: <ul style="list-style-type: none"> = Em segundo plano (A). 	<ul style="list-style-type: none"> . HABILIDADES INTERPESSOAIS: <ul style="list-style-type: none"> = Percepção, comunicação, delegação, administração de conflitos, motivação (A). . HABILIDADES ADMINISTRATIVAS: <ul style="list-style-type: none"> = Planejar, coordenar, avaliar. . Ênfase em processos de simplificação do trabalho, organização de equipas, elevação do moral, etc.
ÁREA DE DOMÍNIO CONHECIMENTO/ AÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> . Política (A) prioritariamente. Psicologia e Administração em segundo plano. 	<ul style="list-style-type: none"> . Ciências Humanas (Psicologia)/ Administração (A).

QUADRO Nº 20 – Continuação

VARIÁVEIS DE ANÁLISES	INSTITUCIONAL	ORGANIZACIONAL
<p>TIPOS DE DECISÕES</p>	<p>. DECISÕES CRÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> = Aquelas que afetam o desenvolvimento institucional e que refletem ou constituem aspectos de políticas organizacionais (A). = Escolhas que afetam o caráter básico da organização (A). = Por serem decisões críticas, são poucas e restritas (A). = Atentam mais para a substância das decisões, para o que elas podem vir a significar: moldam significativamente (C). 	<p>. DECISÕES ROTINEIRAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> = Referem-se à manutenção da rotina, previsibilidade e padronização (A). = Manter a organização funcionando, tomando decisões que garantem seu curso e rumo, transformando-as em rotinas. = Por serem rotineiras, são em grande número (A). = Atentam mais para os processos como as decisões são formadas (C).
<p>TIPO DE ORIENTAÇÃO PESSOAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Centram-se na finalidade institucional (C). . Leais à própria Companhia, à Instituição, colocam os interesses da Instituição acima dos interesses pessoais; são capazes de fazer renúncias pessoais em função do alcance dos objetivos institucionais (F,I,H). . Centram seu poder na Instituição (H). . Alteram a ordem em função da finalidade institucional (C). 	<ul style="list-style-type: none"> . Centram-se nas estruturas organizacionais (C). . Leais à própria profissão, à gerência, colocam os interesses da profissão acima dos da Instituição; são profissionais por excelência (F). . Centram seu poder na própria pessoa ou no conhecimento técnico (H). . Buscam conservar e perpetuar a ordem (C).

QUADRO Nº 20 - Continuação

VARIÁVEIS DE ANÁLISES	INSTITUCIONAL	ORGANIZACIONAL
<p>TIPO DE ORIENTAÇÃO PESSOAL (continuação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Submetem a ordem à sua própria visão e aos princípios institucionais: não fazem nada que sua visão não indique, constroem coisas (I). . Moldam os padrões e atitudes a serem seguidos na Instituição; são determinantes (A). . Operam mais com base no conhecimento e confiança interpessoal do que em regras e padrões preestabelecidos (F). . Comprometem-se com as pessoas e com os princípios institucionais (C). . Agem sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, compromissos, desejos e aspirações (B). . Levam em conta os aspectos externos mas também consideram seus aspectos interiores: suas vontades, suas aspirações íntimas e seus desejos; são também intradeterminados (D). . Dispostos a assumir riscos (P, G, E, I), contêm e absorvem ansiedades e riscos, representando um papel tranquilizador e apoiador na Instituição (I). . Experimentadores e imprevisíveis (A, C, I). 	<ul style="list-style-type: none"> . Têm a ética da ordem, dos procedimentos, dos papéis, colocam o time na rota (I). . Moldam seus comportamentos e atitudes de acordo com os padrões organizacionais; são determinados (D). . Operam com base em padrões e regras preestabelecidas, não dando ênfase ao conhecimento interpessoal (F). . Comprometem-se com a manutenção de normas e procedimentos (C). . Agem congregando e otimizando os recursos físicos e humanos da organização: habilidades humanas, tecnologia, capital e matérias-primas (B). . Levam em conta as necessidades dos consumidores e as condições e recursos internos de responder às mesmas; são extradeterminados (D). . Dispostos a assumir riscos, porém mais moderados e cuidadosos (F). . Rotineiros e previsíveis (A, C, I).

QUADRO Nº 20 - Continuação

VARIÁVEIS DE ANÁLISES	INSTITUCIONAL	ORGANIZACIONAL
TIPO DE ORIENTAÇÃO PESSOAL (Continuação)	<ul style="list-style-type: none"> . Jogadores, arriscam no que acreditam (I). . Livres: fazem seu próprio tempo, não se detendo em padrões fixos (I). . Valor do trabalho e no retorno do mesmo, sentem-se responsáveis e comprometidos com o sucesso organizacional(H). . Orientados para a criação e a construção institucional, estimulam inovações, moldam idéias e valores públicos (F, C). . Lideram seus grupos conquistando a lealdade à Instituição, a seus valores e princípios; suas lideranças engrandecem e trazem méritos à Instituição (H). 	<ul style="list-style-type: none"> . Disciplinados e prudentes (I). . Ocupados: com o tempo previsto e planejado (I). . São profissionais; dedicam-se somente o necessário, de acordo com suas orientações técnico-profissionais, sentem-se participantes do processo organizacional, porém não personificam para si a responsabilidade do sucesso da mesma(H). . Orientados para o funcionamento organizacional, centram-se na estrutura da mesma (F, C). . Lideram os grupos conquistando a lealdade às suas próprias pessoas, ao invés de a conduzirem para a Instituição; suas lideranças engrandecem e trazem méritos às suas pessoas (H).
TIPO DE FUNCIONAMENTO INTELECTUAL	<ul style="list-style-type: none"> . Principalmente intuitivos e confiantes na própria Instituição (F, K, H, G, E, I, J). . Horizonte de longo alcance: buscam resultados a longo prazo (F, G, E, I, J). . Holísticos: capazes de ver o quadro total (F, G, E). . Detalhistas no que se refere ao alcance de seus objetivos: plantam o jardim e somente se descuidam quando este estiver completo (I). 	<ul style="list-style-type: none"> . Mais analíticos do que intuitivos: cuidadosos sobre as próprias intuições (F). . Horizonte de alcance mais reduzido: são mais imediatistas na busca de resultados (F, G). . Mais específicos: capazes de ver detalhes e suas consequências (F, G). . Detalhistas no que se refere a processos e fluxos de ação (I).

QUADRO Nº 20 – Continuação

VARIÁVEIS DE ANÁLISES	INSTITUCIONAL	ORGANIZACIONAL
TIPO DE ATIVIDADES INTERPESSOAIS	<ul style="list-style-type: none"> . Colocam à frente os objetivos institucionais, mesmo sacrificando sua aceitação e aprovação social (H). . "Particularistas": conseguem ver os indivíduos como indivíduos (F, H, I, J). . Pessoais, políticos, envolvem-se emocionalmente com os demais (F,H,I,J). . Informais, próximos no relacionamento, utilizam processos informais de contato e de comunicação (E, I, J). . Centralizadores (F, H). . Emocionais, impacientes, ágeis (F, H, I). 	<ul style="list-style-type: none"> . Colocam à frente a aceitação e aprovação social, sendo reticentes em adotarem atitudes que as ameaçam (H). . "Universalistas": vêem os indivíduos como membros de categorias: empregados, clientes, fornecedores (F). . Impessoais, racionais, sem envolvimento (F). . Formais no relacionamento, valorizam hierarquia e têm um comportamento mais estereotipado e padronizado, utilizam canais formais de comunicação (E, I, J). . Participativos: delegam com maior facilidade (F). . Frios, pacientes, persistentes (F).

(A) SELZNICK. Op. cit.

(B) BENNIS e NANUS. Op. cit.

(C) ZALESNICK, Abraham. Os líderes centram seus interesses nas pessoas e não nas estruturas. *Diálogo*, v.17, n.1, 1984.

(D) LAPIERRE, Laurent. Imaginário, administração e liderança. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.29, n.4, p.5-16.

(E) SHÖN, Donald. Leadership as reflection-in-action. In: _____. *Leadership and Organizational Culture*. Edited by Thomas J. Sergiovanni and John Corbally.

(F) SHEIN. Op. cit., 1983.

(G) Ibid., 1976.

(H) McCLELLAND e DURHAN. Op. cit.

(I) DEAL e KENNEDY. Op. cit.

(J) PETERS e WATERMAN. Op. cit.

(K) MOTTA, Paulo Roberto. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *Cadernos ERAP/FGV*, Rio de Janeiro, 1988.

Cabe lembrar que, pelo fato de ambas se constituírem em lideranças, tanto a institucional como a organizacional exercem influência sobre o comportamento de pessoas, sendo diferenciadas pelos processos, habilidades e finalidades com que se efetuam. Assim, destacamos que os líderes organizacionais também não são somente gerentes, pois têm os seus seguidores e conseguem fazer com que as pessoas queiram fazer aquelas coisas que as orientam fazer.

A diferença entre ambos, portanto, encontra-se em um plano mais sutil. É na função de estadista e na missão de definir a finalidade institucional e de inculcar valores que o líder de instituições se diferencia daquele de organizações.

Nas organizações o que importa são as habilidades interpessoais. É a capacidade de congregar pessoas e de motivá-las, de estabelecer um bom elo de comunicação para conseguir sua cooperação na realização de tarefas para o alcance dos objetivos organizacionais. Como o contexto é previsível, cabe aos líderes pôr a "engrenagem em funcionamento", garantindo a plena execução dos aspectos previamente planejados.

Assim, os líderes organizacionais centram suas energias na estrutura e no funcionamento organizacional, motivando e conduzindo os indivíduos na busca de resultados esperados. É uma questão de Engenharia Gerencial⁴.

Os líderes organizacionais são pessoas agregadoras, que sabem fazer as equipes trabalharem e que, em vista disto, conquistam a

⁴ Terminologia ilustrada por HELENICK. Op. cit., p.48.

lealdade e o respeito do grupo, centrando-os nas suas próprias pessoas.

Já nas instituições as habilidades interpessoais, ainda que necessárias, passam a um segundo plano, cedendo lugar às habilidades políticas e às ações estratégicas. Mais do que congregar pessoas, cabe aos líderes institucionais dar uma finalidade às mesmas. Mais do que fazer com que trabalhem, cabe a eles dar um significado e uma razão para o trabalho (significado este que deve, necessariamente, atender às necessidades e anseios individuais). Mais do que utilizarem técnicas de reuniões, de dinâmicas de grupo e de motivação e comunicação interpessoal, os líderes institucionais devem atentar ao que estas técnicas estão conduzindo.

Logo, já não é mais no terreno de congregar pessoas que se situa a liderança institucional, mas no definir objetivos-chaves, de inculcar valores e de trabalhar no nível das aspirações sociais. Os líderes institucionais, portanto, transcendem a Engenharia Gerencial para se tornarem arquitetos sociais⁵. Cabe a eles perceber as necessidades e aspirações da comunidade onde se encontram e definir a missão institucional com vistas ao alcance das mesmas. Cabe a eles estruturar a instituição com vistas a efetivamente traduzir tais valores, tornando-a realmente significativa e importante no contexto social. Cabe a eles, então, antes de lidar com as ações humanas, trabalhar no nível das emoções que as orientam.

⁵ Terminologia utilizada por BERNIS e MANUS. Op. cit., p.93.

Os líderes institucionais são, assim, fiéis guardiães da integridade, da identidade e da perpetuação institucional. Praticamente, simbolizam a própria instituição, tornando-se também depositários dos desejos e das aspirações individuais.

Seus trabalhos não são rotineiros nem previsíveis; como as instituições, vivem em seu ambiente⁶; cabe a eles fazê-las viver, ou seja, trabalhar dinamicamente, enfrentando riscos e redimensionamento objetivos. Não há espaço para a padronização de procedimentos, nem se trata de fazer a engrenagem funcionar, mas de formatá-la e de estruturá-la. Antes de serem condutores, os líderes institucionais são artífices, escultores.

As decisões que tomam referem-se aos aspectos críticos⁷ da vida institucional. Não são muitas, mas são estratégicas e têm a ver diretamente com a manutenção e a perpetuação institucional.

Antes de serem pessoas dotadas de forte magnetismo e de um carisma incomum, são seres humanos trabalhadores, dedicados e quase obcecados pelos princípios em que acreditam⁸. A liderança institucional, conseqüentemente, antes de se constituir em uma habilidade rara e uma características de poucos dotados, reflete muito mais uma postura diante da vida e um profundo comprometimento com a instituição. Daí o fato de ser uma característica eminentemente política.

⁶ Terminologia utilizada por SELZNICK. Op. cit.

⁷ Ibid.

⁸ Noção apresentada por DEAL e KENNEDY, op. cit.; PETERS e WATERMAN, op. cit.; McCLELLAND e BURRMAN, op. cit.

Em consequência, apesar de até poderem ser pessoas agregadoras, os líderes institucionais não centram em suas próprias pessoas, mas na instituição, o vínculo estabelecido por suas lideranças. Não é a eles, mas às instituições, que as pessoas são leais e buscam seguir. Seus poderes emanam das instituições e a elas são direcionados. Os objetivos institucionais são colocados em primeiro plano, muitas vezes até sacrificando ou implicando em renúncia de aspectos pessoais. Seus interesses são de lutar pela sobrevivência e perpetuação institucional e não hesitam em sacrificar o reconhecimento, o afeto e o apoio social quanto devem tomar decisões e ações que afetam a integridade da mesma. Por isto mesmo são denominados de estadistas, pois conduzem as instituições da mesma forma que são conduzidas as grandes nações mundiais.

2 - LIDERANÇA INSTITUCIONAL PROPRIAMENTE DITA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Considerando que até então vimos analisando a liderança institucional de forma comparativa, surge a necessidade de que nos detenhamos, com maior ênfase, nos itens que a compõem substancialmente, os quais sintetizamos no quadro a seguir e passamos, em seqüência, a descrever detalhadamente.

QUADRO Nº 21

Liderança Institucional: Resumo

1. Influência do imaginário.
2. Visão estratégica.
3. Definição da missão e estruturação da instituição como encarnação da finalidade.
4. Inculcação de valores: transmissão de significados.
5. Busca da perpetuação, sobrevivência e integridade institucional.
6. Atuação política, decisões críticas.
7. Motivação para o poder em nível institucional.
8. Capacidade de persuasão.
9. Utilização de processos racionais e irracionais, lógicos e ilógicos, uso da intuição; permissão ao erro.
10. Depositário dos desejos, sonhos, expectativas e necessidade dos membros do grupo.
11. Dedicção ao trabalho como algo preponderante na vida.

2.1 - Ter um grande desejo, pensar grande: a influência do imaginário

"Para que um grande sonho se torne realidade são necessários dois requisitos: ter-se uma grande capacidade para sonhar e a fé no sonho: acreditar que ele possa se tornar realidade." [Autor desconhecido]⁹

Grandes realizações são decorrentes de grandes sonhos. A afirmação acima parece óbvia, porém esquecemo-nos de considerar tais fatores quando entramos no campo da Administração de Empresas. A objetividade, a racionalidade e a previsibilidade não abrem espaço para os fatores internos do indivíduo, como a emoção, a imaginação e o desejo. Logo, a Administração Clássica fecha uma das portas para a sua evolução, dando pouco espaço à produção e à criação.

É a própria história que nos mostra que, mesmo na evolução da Administração, muitas das grandes mudanças ocorridas tiveram suas origens em fatores não previstos e imensuráveis. Grandes inventores foram considerados lunáticos; grandes gestores, inicialmente, também o foram.

Lapierre¹⁰, analisando as características de grandes líderes e empreendedores, demonstra que os mesmos - para galgarem postos e obterem êxito - imprimiram uma clara e definida marca pessoal naquilo que fizeram, externalizando alguns de seus mais profundos desejos, interesses, convicções e gostos pessoais.

⁹ Apud BRANDÃO, Lenine e FERRARI, Alberto. Cirurgia de cabeça e pescoço. São Paulo: Roca, 1989.

¹⁰ Op. cit., p.13.

O autor lembra-nos que tanto a liderança como o imaginário têm origem na realidade interna de cada indivíduo, na sua visão pessoal e no seu universo fantástico. Assim, atesta que tais fatores são correlacionados, demonstrando a evidência de que qualquer ação humana tem como fonte impulsionadora o desejo interno de concretizá-la.

Por isto, o líder institucional é, antes de mais nada, alguém que quer, que deseja, que sonha em algo melhor para sua instituição. Foram assim: Watson, na IBM; Disney, na Disney, na Disney Productions; Johnson, na Johnson & Johnson; Ford, na Ford; Pearson, na Pepsico; Kroc, na McDonald's, e tantos outros exemplos clássicos do resultado do poder e do imaginário de líderes institucionais. Resultados concretos e mensuráveis de aspectos abstratos e aparentemente imensuráveis, traduzidos e materializados em instituições que se tornaram as próprias personificações dos desejos e aspirações individuais.

Por esta razão, também, o imaginário e a liderança institucional – na medida em que se tornam fatores de excelência empresarial – vêm, mais recentemente, ganhando espaço nos debates, simpósios, estudos e publicações administrativas. A importância do fundador na moldagem do caráter institucional é um fator reconhecido e atualmente bastante valorizado na literatura administrativa¹¹, sendo que De Vries e Miller chegaram, inclusive, a elaborar uma tipologia que correlaciona

¹¹ Para maior aprofundamento, consultar as obras de: PETERS e WATERMAN, DEAL e KENNEDY, KANTER, OUCHI e WILKINS, MINTZBERG, SELWICK, SHEIN, FLEURY e FISCHER, BERNIS e MANUS, LAMAITRE, OLIVEIRA. Op. cit. Verificar, também, dados sobre o seminário "O imaginário e a liderança", realizado em maio de 1986, pela École des Hautes Études Commerciales de Montreal.

o imaginário e o estilo dos dirigentes com a estrutura e o clima das organizações nas quais os mesmos se encontram¹².

O desejo a que nos referimos, porém, não é um desejo isolado, despidido de forças ou de ações e de buscas. Trata-se de um desejo profundo capaz de mobilizar grande parte das energias do ser humano. O líder institucional é aquele que deseja e busca de todas as formas concretizar o seu sonho. É aquele que contamina os demais, que fará com que acreditem na sua causa e que invistam energia na mesma. É um desejo impulsionador, é um desejo que envolve poder, no seu mais amplo aspecto: o de tornar possível (poder fazer) e o de influenciar os outros. E o poder, como salienta Lapierre, também é influenciado pelo imaginário:

"O poder parece, na verdade, mais uma questão de afetividade, de desejos e de necessidades do que uma questão de conhecimentos e de inteligência (...). Sentimos emoções e afetos (amor e ódio) pelos objetos de conhecimento, assim como experimentamos algum tipo de sentimento em relação ao que fazemos ou praticamos (...). O poder ativa ou reativa as nossas fantasias mais primitivas ou arcaicas: o desejo de ser amado, de ser admirado, (...) o medo do fracasso, (...) o desejo de criar seu universo, seu mundo, seu nicho, etc."¹³

É como nos cita Sloan Jr., ao analisar o impacto do desejo de Durant e de Ford:

"Tanto o Sr. Durant como o Sr. Ford tinham uma visão, coragem, ousadia, imaginação e antevisão incomuns. Ambos jogaram tudo no futuro do automóvel, numa época em que eram feitos menos carros do que agora se faz em alguns dias... Ambos criaram instituições grandes e duradouras."¹⁴

¹² DE VRIES e MILLER. Apud LAPIERRE. Op. cit., p.10.

¹³ Op. cit., p.9.

¹⁴ SLOAN JR. Apud BERNIS e MANUS. Op. cit., p.73.

Ou mesmo como, sabiamente, Bennis e Nanus nos lembram a frase singela do líder e estadista Martin Luther King:

"Eu tenho um sonho."¹⁵

2.2 – Visão estratégica

"Aquele que se destaca na solução das dificuldades as resolve antes que elas surjam. Aquele que se destaca em vencer o inimigo triunfa antes que as ameaças se concretizem." [Sun Tzu]¹⁶

"Vê mais a gaivota que voa mais alto." [Richard Bach]¹⁷

A visão estratégica é uma condição fundamental para a liderança institucional. Bennis e Nanus, inclusive, chegam a afirmar que esta se constitui na **mercadoria** dos líderes, enquanto que o poder seria a sua **moeda**¹⁸.

É a visão estratégica que permite o estabelecimento de finalidades viáveis e da tomada de decisões acertadas. Ela se concretiza em ações no presente tendo em vista objetivos futuros. Ela implica, portanto, em algumas habilidades essenciais:

a) uma leitura acurada da realidade, envolvendo conhecimento dos limites e potencialidades organizacionais, bem como o das oportunidades e ameaças do ambiente;

¹⁵ Ibid.

¹⁶ SUN TZU. A arte da guerra. Portugal: Publicações Europa-América, Mem Martins, s.d. (grifo nosso).

¹⁷ BACH, Richard. Farnão Capalo Gaivota. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.

¹⁸ Op. cit., p.16.

b) uma capacidade de antecipar o futuro, estabelecendo prováveis cenários e condições necessárias para enfrentá-los.

Tal visão se traduz, em outras palavras, nos milenares ensinamentos de Sun Tzu, o célebre estrategista de guerra:

"- Direi, pois: conhece-te a ti e ao teu inimigo e, em cem batalhas que sejam, nunca correrás perigo.

"Quando te conheces, mas desconheces o teu inimigo, as tuas hipóteses de perder ou ganhar são iguais.

"Se te desconheces e ao teu inimigo também, é certo que, em qualquer batalha, correrás perigo."¹⁹

Assim, o autoconhecimento é um requisito indispensável da visão estratégica e do estabelecimento de qualquer o objetivo maior, como afirma Selznick:

"As finalidades que temos ou poderemos ter dependem do que somos ou poderemos vir a ser. No que diz respeito à habilidade política (...) o dito de Sócrates 'conhece-te a ti mesmo' é o guia supremo."²⁰

Complementando que cabe também ao líder institucional a "criação das condições que tornarão possível no futuro o que está excluído no presente".

Para que a visão estratégica dê origem à criação de condições futuras, Peters e Waterman afirmam que o líder institucional deve "dominar as duas pontas do espectro", a saber:

¹⁹ Op. cit., p.67.

²⁰ Op. cit., p.23.

"Ter um alto nível de abstração, com visões elevadas que produzem entusiasmo e excitação em dezenas ou centenas de pessoas.

"Atenção aos conhecimentos diários, através dos quais se torna um implementador por excelência: instila valores através de ações, não de palavras: nenhuma oportunidade é desconsiderada."²¹

Assim, caberá a ele não somente o alcance desta visão, mas a sua interpretação, seleção, síntese e difusão no contexto institucional. Bennis e Nanus lembram que a visão precisa ser incorporada à cultura organizacional, tornando-se "reivindicada" ou "possuída" por todos os participantes da mesma²².

2.3 – Definição da missão e estruturação da instituição como encarnação da finalidade

"A tarefa do líder é conduzir o seu pessoal de onde ele está até onde ainda não esteve." [Henry Kissinger]²³

A definição da missão tem sido o fator seguramente mais citado pelos diferentes autores como sendo uma função primordial da liderança²⁴.

É fato que as organizações devem ter uma clareza de objetivos, um sentido de identidade para orientar suas ações e sua própria condução no ambiente. É fato e é consenso, porém, que na prática

²¹ Op. cit., p.309.

²² Op. cit., p.91.

²³ Apud PETERS e WATERMAN. Op. cit.

²⁴ BRETAS PEREIRA, DEAL e KENNEDY, KANTER, PETER e WATERMAN, SHEIN, SELENICK, BENNIS, LAPIERRE, MCGREGOR, BLASE e CARRAVANTES. Op. cit.

existe pouca ação neste sentido. Muitas organizações agem seguindo metas de curto prazo; porém, quando questionadas sobre sua missão, confundem-se sem poder definir se a mesma se traduz em "vender um certo número de peças", "significar algo para a comunidade", "prestar serviços", "desenvolver o ambiente", e tantas outras. E, como vemos acima, cada um dos itens citados pode se traduzir em diferentes missões, para uma mesma organização, gerando, em consequência, ações completamente diversas.

No contexto institucional, como já vimos, a missão é fator indispensável, uma vez que as instituições irão significar diferentes aspectos da comunidade de acordo com a direção que tomarem.

É um erro, porém, procurarmos a missão externamente, como se fosse possível encontrá-la desta forma. A missão deve ser claramente definida e formulada pelo líder institucional, sendo difundida e compartilhada por todos os membros e, principalmente, servir de base para a construção da estrutura organizacional. É como nos afirmam Caravantes e Pereira:

"(...) O que não podemos esquecer é que o propósito não 'está lá'; muito ao contrário, está nas mentes das pessoas-chave da organização."²⁵

Para estabelecê-la, então, alguns aspectos devem ser considerados. Selznick, neste sentido, destaca principalmente a importância de que se busque, de todas as formas, "evitar o oportunismo e evitar o utopismo"²⁶, caracterizando o oportunismo como sendo a busca ime-

²⁵ CARAVANTES, Geraldo e PEREIRA, M.J. O perfil do dirigente: reflexões e orientação para sistemas organizacionais em mudança. In: CARAVANTES, G. e MOTTA, P.R. Planejamento organizacional. Porto Alegre: FDBE, 1979. p.46. (grifo nosso).

²⁶ Op. cit., p.123.

diata de vantagens a curto prazo, de modo controlado inadequadamente por considerações de princípios e consequência final, e o utopismo como a realização de escolhas difíceis de serem atingidas, sendo muito abstratas, tendo objetivos determinados supergeneralizadamente ou colocando na esfera técnica a solução de todos os problemas organizacionais.

Salienta, por outro lado, que aproveitar as oportunidades é "mostrar que se está vivo"²⁷, lembrando que a importância do estabelecimento de objetivos é a longo prazo, não considerando o tempo propriamente dito, mas o impacto das mudanças no caráter institucional.

Por todos estes fatores, é ainda Selznick que indica que o estabelecimento da missão implica, também, em

"(...) adaptar a aspiração ao caráter da organização; ter em mente que o que a organização tem sido afetará o que ela pode ser ou fazer; em transcender a simples sobrevivência organizacional para ver quais as decisões que não enfraquecem ou confundem a identidade distinta da empresa."²⁸

2.4 – Inculcação de valores: transmissão de significados

"A liderança nada significa se não existem valores." [Zalensk]²⁹

"Definir valores especiais (...) é a função primordial da liderança." [Selznick]³⁰

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid., p.128.

²⁹ Op. cit., p.30.

³⁰ Op. cit., p.23.

O processo de transmissão de valores é, sem dúvida, não só o papel mais importante da liderança institucional, bem como o mais sutil, efetuando-se de diferentes formas e com diferentes níveis.

Os valores são, por assim dizer, a alma das instituições. Na medida em que as pessoas compartilham significados, não há mais a necessidade de ordens explícitas ou de constante supervisão. Eles são o maior guia para as ações coletivas, pois não se localizam fora, mas no interior de cada ser humano. Os grupos agem de determinadas formas porque acreditam na importância de determinados paradigmas que, como Shein caracteriza, instalam-se no nível inconsciente individual e grupal, atingindo o ponto de serem inquestionáveis.

"As premissas não questionadas são muito poderosas porque estão menos sujeitas a debates e confronto."³¹

Tais premissas, segundo o autor, tornam-se inconscientes não por terem sido reprimidas, mas por terem sido constantemente repetidas, tornando-se automáticas, internalizadas e solidificadas.

"O modelo (...) é o das soluções compartilhadas sobre problemas que funcionam suficientemente bem para servirem de garantia, até deixarem de preocupar, tornando-se premissas inconscientes e sendo, então, ensinadas aos novos membros como uma realidade e o meio correto de considerar os fatos."³²

³¹ Op. cit., p.57.

³² Ibid., p.28 (grifo nosso).

Vale a pena, portanto, lembrar o alerta de Zalesnick, no sentido de que os únicos valores que são possíveis de serem efetivados são aqueles que foram absorvidos pela experiência³³.

Alguns autores³⁴, neste sentido, são unânimes em afirmar que deve haver um real compartilhamento, ou seja, que efetivamente estes valores, para se tornarem institucionais, devem fazer parte da visão de homem e de mundo da maior parte dos indivíduos que compõem a organização.

Trata-se, então, da gradual instituição de um novo tipo de poder, o *unobtrusive power*³⁵, um poder obscuro, indireto, simbólico, subliminar e subjacente, que legitima relações e ações, produzindo sentimentos, influenciando percepções e determinadas formas e padrões de comportamento. Trata-se de um poder pouco explícito – não implicando em ordens diretas ou controle cerrado – mas, nem por isto, menos eficaz. Ao contrário, é um poder mais legítimo e real, pois tem sua força e garantia calcadas na vontade e no desejo dos próprios indivíduos. Como afirma Bleger,

"A força das organizações sobre os indivíduos nada mais é do que a força dos próprios indivíduos que nelas foi depositado."³⁶

E, neste contexto, o privilégio que cabe aos líderes é, conseqüentemente, o poder do teste³⁷. Se valores são mais importantes que ordens, o papel e o poder dos líderes encontra-se na condição de

³³ Op. cit., p.30.

³⁴ BJUR, PAGÉS, ZALESNICK, SELZNICK, ARTOUF (1988). Op. cit.

³⁵ Denominação utilizada por HARDY, Cintya. *The nature of unobtrusive power*. Op. cit., porém também veiculada, em conteúdo, por PFRIFFER, J. *Power in organizations*. Op. cit.

³⁶ Op. cit. (grifo nosso).

³⁷ Idéia proposta por Shein, op. cit., p.39.

conseguir fazer com que o grupo se proponha a agir, inicialmente, de determinada maneira, maneira esta que passará a ser testada pelo grupo até se constituir, ou não, na forma padrão de ação coletiva.

Shein lembra que

"É lógico, portanto, que só sobrevivam os elementos que solucionarem os problemas do grupo, porém (...) 'embutir' tais elementos diz respeito a como o fundador ou líder consegue que o grupo inicialmente aja de certa forma até que se decida a forma correta a ser adotada."³⁸

2.5 – Busca de perpetuação, sobrevivência e integridade institucional

"Não deixe morrer o Banco do Brasil. Ele é seu!"³⁹

O líder institucional trabalha de forma diferente do organizacional porque sua visão de alcance é diferente e o seu envolvimento com a instituição também.

Não lhe importa, somente, a boa colocação de produtos e serviços na comunidade, mas o significado que elas representam na mesma. Por isto, as organizações se constituem e terminam; as instituições já não. O líder institucional é, portanto, um líder guardião da imagem institucional. Busca, de todas as formas, defendê-la e ampliá-la, fazendo com que cada vez mais ela se solidifique na comuni-

³⁸ Ibid.

³⁹ Mensagem publicitária veiculada na imprensa brasileira, período de 1989/91.

dade. É capaz, inclusive, de modificar o seu produto para garantir a perpetuação desta imagem.

É assim com a IBM, com a McDonald's, com a Coca-Cola. É assim, no Brasil, com o Banco do Brasil, com a Rede Globo e com os bancos privados que entraram em intervenção. As campanhas de: "Não deixe morrer o Banco do Brasil, porque é seu", ou de: "Não tá morto quem peleia - o Sulbrasileiro é coisa nossa!" movimentaram milhares de pessoas. No caso do Sulbrasileiro, envolveram a comunidade política, cultural, social e esportiva de todo o Rio Grande do Sul: em muitos jogos esportivos, peças teatrais, discursos políticos, o "não tá morto quem peleia" esteve presente. Os 20.000 funcionários lutaram juntos, viajando quilômetros para influenciar o Congresso Nacional. O Banco do Brasil, da mesma forma, contaminou o Brasil inteiro. Políticos de todos os Estados abandonaram a tribuna para, dirigindo-se ao presidente do Banco ou mesmo ao da República, mostrar que 1.596 agências não poderiam ser fechadas⁴⁰.

O maior exemplo, porém, da liderança institucional, foi o da Coca-Cola, que após ter investido milhões na troca do sabor da bebida, voltou atrás na decisão para garantir a identidade da instituição e o seu importante significado nacional: a Coca-Cola é o símbolo mais forte da identidade americana. Sua chegada na China ou União Soviética não significou a entrada de mais um produto, mas a extensão da penetração e dos valores americanos nas outras culturas. Por isto, milhares de americanos foram às ruas derramar o líquido das garrafas para exigir a troca de sabor. Por isto, diziam: "A Coca-Cola com este

⁴⁰ Dados baseados em materiais institucionais das referidas empresas e em notícias veiculadas na imprensa nacional (grifo nosso).

sabor não é mais a Coca-Cola", como se afirmassem que eles mesmos não eram mais os mesmos com a mudança de sabor⁴¹.

Qual o povo que se move chorando às ruas para lutar pela mudança de um simples produto, e ele não significa muito mais que um simples produto? Qual o povo que luta para que inclusive os astronautas levem a bordo latas de seu refrigerante preferido, se este refrigerante não representa quase, ou mais, que a bandeira nacional?

Por isto, a volta do antigo sabor não foi somente uma decisão de Marketing; foi, antes de mais nada, uma luta acirrada para a perpetuação, sobrevivência e integridade institucional.

2.6 – Atuação política – decisões críticas

"... Em outras palavras, o futuro da empresa não pode ser previsto; ele deve ser criado." [Idalberto Chiavenato]⁴²

"Na guerra, o estrategista vitorioso busca o combate após seus planos indicarem que a vitória é possível, ao passo que o destinado a derrotas entra na luta sem um planejamento engenhoso e espera a vitória chegar ao acaso." [Sun Tzu]⁴³

Por que alguns povos são tão patriotas e outros não têm vínculo algum com o país onde moram? Por que algumas nações, mesmo com poucos recursos, conseguem tanto êxito, enquanto outras, ainda que ricas, acabam esfaceladas?

⁴¹ Dados baseados em RAMSEY, Douglas. Os guerreiros dos negócios. Rio de Janeiro: Record, 1987, bem como no vídeo "A guerra das Colas", produzido internamente pela PepsiCo.

⁴² Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1981. p.107.

⁴³ Op. cit., p.41.

A resposta, sem dúvida, tem a ver com a liderança existente nos mesmos. É verdade que não se exclui somente nesta, mas tem nela um elemento forte e determinante.

Estadistas são diferentes de ditadores, de administradores. Estadistas são "homens de Estado"⁴⁴. Suas identidades se confundem com a da própria nação que conduzem. São homens que constroem nações, buscando o alcance da plenitude de suas potencialidades, trabalhando com objetivos estratégicos e tendo em vista o significado das mesmas para seus povos.

A atuação dos Estadistas é contínua e clara. Seus povos sabem para onde estão sendo conduzidos e investem energia nesta condução. Formam um conjunto homogêneo, forte, quase inquebrantável.

Líderes institucionais são Estadistas. São Estadistas por trabalharem na dimensão política da condução de ideais, e não na prática, de realização de tarefas. São Estadistas porque conseguem desenvolver a lealdade e o sentido de missão nos grupos; porque centram suas energias no que a instituição é e significa, ao invés de só se preocuparem com o que ele produz e quanto dá de retorno financeiro. São Estadistas porque trabalham estrategicamente, tendo em vista as decisões críticas que afetam o curso do desenvolvimento e significado institucional.

Dai porque não basta serem administradores somente. Porque não basta colocarem a empresa em funcionamento sem a orientarem para um fim. Porque não basta ter bons resultados financeiros sem

⁴⁴ LUFT, Celso Pedro. Pequeno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Scipione, 1984. p.236.

contarem com o envolvimento e o comprometimento daqueles que os conseguiram. Porque não basta, também, alcançarem boa aceitação no mercado sem responderem aos reais anseios e às necessidades sociais.

Enfim, como já afirmamos no início deste capítulo⁴⁵, a atuação do líder institucional não pode, de forma alguma, ser somente eficiente e eficaz sem ser efetiva e nem, tampouco, ter bons resultados em congregar e motivar pessoas, se estas não tiverem um ideal claro pelo qual irão trabalhar.

2.7 – Motivação para o poder em nível institucional

McClelland e Burnham, em seu ensaio "Power is the great motivation"⁴⁶, praticamente destruíram alguns mitos da teoria da liderança em vigor desde os anos 60.

Ao contrário da preconizada motivação para a realização tão difundida nos manuais administrativos, os autores demonstraram que seria a motivação para o poder a principal fonte impulsionadora dos líderes de organizações com grande êxito.

A motivação para o poder, citada por eles, consiste não em se ter cada vez mais coisas e em ser enaltecido pelos demais, mas em realmente querer exercer influência no comportamento deles, em conseguir fazer com que façam as atividades por eles previstas. Tal fa-

⁴⁵ Vide p.307.

⁴⁶ Op. cit.

tor, de certa forma, revoluciona um pouco as teorias vigentes, por trazer à tona um tema quase tabu: o poder.

Fala-se em liderança mas se omite o termo poder, como se fosse "proibido" ou "indesejado". Fala-se em liderança como se ela fosse possível sem existir o poder. E poder não é algo ruim ou pernicioso. O que importa não é fingirmos que o poder não existe, mas assumí-lo conscientemente, avaliando as finalidades e conseqüências de seu uso. Liderar, portanto, também significa exercer poder. E a liderança institucional, neste sentido, é baseada em um tipo de poder bem específico: o poder institucional, centrado e direcionado para o engrandecimento da instituição.

Os líderes institucionais, então, não são aqueles preocupados em obter o consentimento e a aprovação da maioria das pessoas, pois conseguem agir sem precisar deste reforço. Não são, também, aqueles que querem aparecer, ter status, ter objetos e posições e serem destacados na sociedade.

Os líderes institucionais desaparecem para a instituição aparecer; é nela que centram seus objetivos e é com a imagem dela (e não com a própria) que estão preocupados. Ainda que tenham grande habilidade em lidar com pessoas, refutam as honras pessoais e a preocupação dos outros para consigo próprios. Buscam lealdade à instituição, e não a eles; canalizam os demais para o investimento na instituição e não em suas pessoas.

Eles trabalham perpetuando suas construções e perpetuando-se nelas. Ainda que se afastem, fazem com que sua obra con-

tinue sozinha, pois não estimulam a dependência mas a independização. E, por isto mesmo, são muito poderosos. São poderosos porque manejam com significados, porque difundem valores e porque, captando as necessidades e aspirações de seus seguidores, conseguem congregá-los na construção de algo que venha atender tais anseios e desejos.

2.8 – Capacidade de persuasão

"Quanto vale uma idéia?

O valor de uma idéia é diretamente proporcional à capacidade que temos de defendê-la e de implementá-la." [Autor desconhecido]⁴⁷

"Dizem que a grande diferença entre os dois maiores oradores que o mundo conheceu (...) é que quando Cícero discursava, o povo exclamava: 'Que maravilha!'; e quando Demóstenes falava, o povo seguia em marcha." [Reinaldo Polito]⁴⁸

De que adiantam boas idéias se não as conseguimos colocar em prática? Nada, ou quase nada. Não basta, portanto, que os líderes institucionais sonhem alto ou tenham visão estratégica, se tais sonhos e planos não forem acompanhados da capacidade de concretizá-los, ou melhor, de convencer os outros a lutar por eles e a construí-los.

A capacidade de persuasão é, em consequência, um requisito indispensável à liderança institucional, sendo o complemento imediato de um imaginário intenso e criativo. E ela é, também, o nosso foco

⁴⁷ Autor desconhecido, citado por Roberto Flávio Carvalho e Silva no curso *Negociação, um instrumento de vida*. Porto Alegre, 1989 (grifo nosso).

⁴⁸ *Como falar corretamente sem inibição*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1989 (grifo nosso).

principal de atenção, já que não basta atentarmos para uma profícua produção de idéias sem que nos detenhamos no efeito (resultado) que as mesmas produzem nas pessoas.

A persuasão implica em uma ampla sintonia entre líder e seguidores, pois requer que o mesmo tenha sensibilidade suficientemente desenvolvida para perceber as motivações e aspirações do grupo, de forma a adequar a sua mensagem ao interesse do mesmo. Assim, no entender de Polito, ela significa a capacidade de "dizer aquilo que as pessoas desejam ouvir, para que, no final, ajam de acordo com a nossa vontade"⁴⁹.

Não se trata, por outro lado, de manipular simplesmente as pessoas, mas de dirigir uma argumentação centrada na ótica delas, nos benefícios que irão obter ao realizarem algo, ou então nas perdas que terão se não o fizerem.

É como nos lembra o velho ditado: "a razão convence, a emoção demove a agir". Se, portanto, queremos que as pessoas façam algo, precisamos tocá-las emocionalmente, envolvendo-as de forma a sensibilizá-las no exato ponto que as moverá a agir.

E tocar emocionalmente os outros é "sair da nossa casca" para podermos, por momentos, "entrarmos na casca dos outros", procurando pensar com as suas próprias cabeças e sentir com os seus corações!

Logo, a persuasão é muito mais do que uma técnica de comunicação, já que, na liderança institucional, ela requer a empatia

⁴⁹ Ibid.

com os demais e um profundo envolvimento com os mesmos, de forma a perceber seus anseios, conhecer suas preferências, antever seus pensamentos e prever suas ações.

A persuasão é uma comunicação eficaz, pois produz efeitos imediatos. Ela não transmite somente uma mensagem, mas desperta ações e determina comportamentos.

De acordo com Lobos⁵⁰, um indivíduo alcança a excelência na persuasão quando:

1. Consegue tudo o que quer obter dos demais;
2. Com o mínimo esforço em tentar convencê-los; e
3. Com a máxima satisfação dos mesmos.

Em outras palavras, um ser humano é persuasivo quando faz com que os demais acreditem que são eles próprios que querem fazer aquilo que ele quer que os mesmos façam⁵¹.

Assim, na visão de Bennis e Nanus⁵², a chave principal da persuasão é que a liderança cria um público novo para as suas idéias na medida em que as transmite de tal maneira que altera a forma de entendimento das mesmas, fixando seus conteúdos, transmitindo significados e criando, em consequência, uma comunidade de aprendizagem.

Como mostram que "até as melhores idéias são apenas tão boas quanto a sua capacidade de atrair atenção no ambiente" e que este ambiente é imprevisível pois pode "destruir uma boa idéia" com a

⁵⁰ LOBOS, Júlio. *Sindicalismo e negociação*. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1988 (grifo nosso).

⁵¹ Ibid.

⁵² Op. cit., p.36.

"mesma facilidade com que destrói uma má"⁵³, a importância da liderança institucional está em construir um vínculo de tal forma sólido e intenso que garanta a atenção dos discípulos aos propósitos apresentados, assegurando a eficácia na comunicação e o alcance dos resultados.

Assim, se a liderança institucional é uma liderança de significados e se os seres humanos somente fazem aquelas coisas que querem fazer (por acreditarem/sentirem ser importante para eles), a persuasão somente será eficaz neste contexto se os líderes institucionais conduzirem os grupos na direção dos interesses da própria instituição, os quais, necessariamente, deverão traduzir e coincidir com o compartilhar dos interesses das pessoas que dela fazem parte. Não se trata, então, de falar elegantemente, mas de produzir ações através de significados.

2.9 – Utilização de processos racionais e irracionais, lógicos e ilógicos. Uso da intuição. Permissão ao erro

"As análises racionais são, normalmente, muito complexas para serem úteis, muito pesadas e volumosas para serem flexíveis e muito precisas sobre o desconhecido." [Peters e Waterman]⁵⁴

A análise da personalidade de grandes líderes de organizações contemporâneas – tais como Lee Iacocca, Akio Morita, ou

⁵³ Ibid., p.36.

⁵⁴ Op. cit., 2º capítulo.

mesmo, no Brasil, o controvertido Ricardo Semler⁵⁵ - vêm trazendo à tona a realidade cada vez mais evidente (ainda que vista com reservas em muitos meios acadêmicos) da influência dos processos não racionais, ilógicos e imprevisíveis nas decisões e ações administrativas.

O importante destes dados é que eles são calcados em experiências da realidade e, mais do que isto, de uma realidade de sucessos, em contraposição a um arcabouço teórico que, nem sempre, conduziu a resultados igualmente expressivos, culminando na afirmação de Motta de que "o sucesso e a excelência empresariais passam longe do excesso de racionalismo"⁵⁶.

Assim, o autor lembra as idéias de Simon⁵⁷ sobre os limites cognitivos da racionalidade, nas quais o mesmo demonstra as dificuldades humanas de se poder contar com todas as alternativas possíveis em um processo decisório, de forma a que sejam necessárias a existência de simplificações e de eliminações ajustáveis à mente dos indivíduos.

Neste sentido, salienta a existência de decisões, programadas (rotineiras) e não-programadas (críticas)⁵⁸, demonstrando que estas últimas referem-se à própria sobrevivência e sucesso empresarial, implicando em discernimento, intuição e criatividade.

Ora, se a liderança institucional se caracteriza pela tomada de decisões críticas, as habilidades necessárias às mesmas também se

⁵⁵ Para maiores detalhes, verificar: IACocca, Lee e NOVAK, William. Iacocca. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1985; MORITA, Akio. Made in Japan. São Paulo: Cultura Editora, 1985; SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. São Paulo: Best Seller, 1988. Verificar, também: DEAL e KENNEDY; PETERS e WATERMAN. Op. cit.

⁵⁶ MOTTA, Paulo Roberto. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. Cadernos EBAP/FGV, Rio de Janeiro: FGV, 1988. p.14.

⁵⁷ SIMON, H.A. Os limites cognitivos da racionalidade. In: MARCE, J.G. e SIMON, H.A. Teoria das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. p.192-236.

⁵⁸ Analogia nossa.

constituem requisitos para este tipo de lideranças, apoiando as definições de Selznick de que a sensibilidade do líder estaria relacionada aos processos intuitivos, mais fluidos e mais efetivos.

Logo, tais autores, assim como Zalesnick, Deal e Kennedy, Bennis e Nanus, Shön⁵⁹, de maneiras diferentes, reafirmam não só a utilização de processos lógicos e não-rationais, como também a importância destes sobre as demais formas de decisão e de ação. Motta também compartilha essa visão ao afirmar que

"O processo intuitivo incorpora um número maior de variáveis, já que fatores emocionais, políticos, de oportunidades e de sensibilidade permeiam todo o processo decisório, desde as etapas iniciais, reduzindo as visões racionais-analíticas da decisão. Por isso, o juízo intuitivo do dirigente, baseado no conhecimento e experiência do contexto, pode levar a melhores decisões do que a ênfase nas técnicas racionais de otimização."⁶⁰

Além disso, Motta completa afirmando que

"A intuição produz a visão global, a partir da interligação entre fatores, e se desenvolve com a experiência e com o processamento das diversas informações, que, diariamente, são cortadas pela mente do dirigente - por isso a intuição é capaz de produzir idéias importantes e que sobrevivem à lógica dos fatos."⁶¹

Shön, referindo-se à arte de administrar, apresenta a idéia do artífice, do prático em administração em contraposição ao cientista na área, mostrando que, no primeiro caso, a liderança consiste na

⁵⁹ Op. cit.

⁶⁰ Op. cit., p.31 (grifo nosso).

⁶¹ Ibid., p.32 (grifo nosso).

reflexão sobre a ação⁶². Assim, o autor incorpora os processos irracionais, ilógicos e intuitivos que conduzem a ação das lideranças, porém os transforma em processos de aprendizagem na medida em que permitem uma reflexão conseqüente e uma associação aos processos lógicos e racionais.

O que Shön propõe, em última análise, seria um processo de integração através da reflexão, que não distanciaria tanto os "cientistas" dos "artistas de administração", de forma a que, talvez em um futuro não muito distante, não fosse tão impactante (e verdadeira) a crítica de Lee Iacocca aos técnicos de Administração, quando afirma que os mestrandos na área "sabem tudo mas não entendem nada"⁶³.

2.10 – Depositário dos desejos, sonhos, expectativas e necessidades dos membros do grupo

"A idéia de discípulo implica não só a aprendizagem de habilidades e fatos específicos, mas na sua aquisição através de um mestre à imagem de quem desejamos nos formar, porque admiramos a obra e a vida desse indivíduo." [Bruno Bettelheim]⁶⁴

⁶² "Reflection-in-action". In: SHÖN, Donald. Op. cit., p.36-63. Destacamos o conceito de "artista" proposto por Shön não pela denominação em si - a qual vem sendo questionada com base nas ressalvas de Guarreiro Ramos (1983) sobre a "Teoria Administrativa e a utilização inadequada de conceitos" - mas pelo conteúdo proposto pelo autor quando propõe uma reflexão sobre a ação administrativa, alertando para a importância deste fator na praxis gerencial.

⁶³ Op. cit.

⁶⁴ Sobre a disciplina. In: _____. Uma vida para seu filho. (trad.) Rio de Janeiro: Campos, 1988. p.85.

Em seu livro sobre a educação de crianças⁶⁵, Bruno Bettelheim ensina-nos que "a única disciplina efetiva é a autodisciplina", porque esta é motivada pelo desejo interior de agir e de ser diferente. Bettelheim mostra-nos que "disciplina" vem de discípulo, ou seja, do desejo de seguir alguém, de nos tornarmos semelhantes àquele que admiramos. Assim, demonstra que é impossível acreditar-mos que ela possa ser imposta ou impingida às outras pessoas na medida em que, para ser eficaz, tem que partir de "dentro para fora" e não de "fora para dentro".

O líder institucional é, portanto, este mestre a ser seguido. É o exemplo que personifica, no nível mais elevado, os desejos e aspirações dos membros da instituição, demonstrando aos demais que os mesmos são possíveis de serem viabilizados e concretizados. Logo, como afirmam Deal e Kennedy⁶⁶, ele significa a "prova viva" de que vale a pena investir na instituição e em seus propósitos, pois se constitui no "modelo de luta e de sucesso", fazendo o elo de ligação entre os indivíduos e a instituição.

Kretch e Krutchfield⁶⁷ reforçam esta visão afirmando que o líder deve ser percebido por seus seguidores como sendo "quase todos nós" e, ainda, como o "melhor de todos nós", de forma a canalizar as energias dos demais para si, desenvolvendo-as sob a forma de autoconfiança e de realizações.

⁶⁵ Ibid., p.85.

⁶⁶ Op. cit.

⁶⁷ KRETCH e KRUTCHFIELD. O indivíduo na sociedade. São Paulo: José Olympio, 1982.

Os líderes institucionais, então, passam a significar muito mais do que simples condutores⁶⁸, tornando-se os depositários dos desejos, sonhos, expectativas e necessidades dos demais membros do grupo, de forma a se constituírem em um elemento impulsionador dos mesmos.

2.11 – Dedicção ao trabalho como algo preponderante na vida

Ao contrário da preconizada separação de aspectos da vida pessoal daqueles profissionais, McClelland e Burnham⁶⁹ caracterizaram os líderes institucionais como sendo indivíduos que "gostam de trabalhar", dedicando a maior parte de suas vidas ao trabalho. São pessoas que acreditam na ética protestante, buscando ser dedicados e eficientes para receberem a justa recompensa pelo investimento feito.

Não raro, são empresários e/ou profissionais que trabalham até tarde (entrando "noite adentro"), ou mesmo que continuam até idades avançadas – às vezes até o final de suas vidas – envolvidos com o trabalho. Buscam ser organizados e disciplinados, sentindo-se satisfeitos ao conquistarem coisas de uma maneira organizada. Acreditam, inclusive, que valha a pena sacrificar seus próprios interesses pelos da organização a que servem, já que colocam o trabalho como sendo o centro de suas vidas. Têm, paralelamente, um forte senso de justiça, buscando recompensar as pessoas que se dedicam ao trabalho

⁶⁸ Noção desenvolvida por DEAL e KENNEDY, BENNIS e MANUS, ZALESNICK e SELZNICK. Op. cit.

⁶⁹ Op. cit. Todo o conteúdo deste item é baseado nas idéias de McClelland e Burnham.

de forma a que se sintam gratificadas pela dedicação e investimento realizados.

3 – A LIDERANÇA INSTITUCIONAL NA VARIG

A liderança merece um destaque especial no estudo de caso da VARIG pela maneira peculiar como se manifestou ao longo das várias décadas de existência desta Instituição, expressa através da atuação de homens que colocaram os interesses da Empresa acima de seus objetivos pessoais e que buscaram pertinazmente a continuidade e a perpetuação da mesma enquanto empreendimento.

Descrever a ação destes líderes, portanto, é de certa maneira repetir muito dos aspectos apresentados nos nove capítulos integrantes da primeira parte deste estudo, na medida em que, sem sombra de dúvidas, foram as pessoas – especialmente as lideranças – que estabeleceram corretamente a missão, infundiram valores, estruturaram a Companhia enquanto encarnação institucional da finalidade, viabilizaram a expansão de um forte significado exercido pela Empresa para os seus integrantes e para os membros da comunidade, bem como conduziram a VARIG aos patamares de excelência que conseguiu alcançar até então.

E é justamente por este fator que destinamos a tal variável uma divisão à parte na presente obra, determinada não pelo volume de páginas que representa, mas pela importância decisiva na construção

da realidade institucional: estes líderes pensaram grande, congregaram pessoas, tomaram decisões críticas, foram estrategistas, persuasivos, astutos e, enfim, ao menos alguns deles, conduziram a Empresa mais como estadistas do que como simples administradores.

Assim sendo, passaremos a detalhar, nos capítulos que seguem, a ação de dois grandes líderes institucionais que marcaram significativamente a história da VARIG e que se constituem em bons exemplos do tema em estudo. São eles: OTTO ERNST MEYER, pela saga da fundação da Empresa e pela estruturação institucional da finalidade, e RUBEN MARTIN BERTA, por ter sido o grande estadista, determinando definitivamente os rumos da Companhia.

Ressalta-se, é claro, que uma instituição não se constrói somente por ações isoladas - por mais importantes que sejam -, e que outros homens, ora não mencionados, também contribuíram nesta caminhada, já que a condução da VARIG, ao longo dos anos, veio se caracterizando por sua maneira especial de dirigir o empreendimento. Trata-se, portanto, de um estilo próprio de ação, transmitido de geração a geração de gestores (vide reportagem, página seguinte) e cultivado pelo valor fortemente enfatizado na Companhia, que é a sua continuidade administrativa (Capítulo 5, 1ª parte).

A própria transmissão deste modo de agir é diferenciada, efetuando-se por um processo longo e lento que é gerado através de 10 ou 20 anos de convivência na administração superior da Empresa, quando os diretores são como que "iniciados" em um grande "sacerdócio", cujo "ofício" é cuidadosamente passado àqueles

Voando há 63 anos

Antecessores na nossa 'Pioneira'



Ao completar 63 anos, nesse 7 de maio, a VARIG inaugura, quase que simultaneamente, a gestão do sexto Presidente, que sucede ao Sr. Helio Smidt, falecido a 11 de abril. Ao Sr. Rubel Thomas cabe, de agora em diante, a responsabilidade de conduzir a Empresa líder da aviação comercial latino-americana e preservar o prestígio de mais de seis décadas de respeito, tradição e bons serviços.

A vida de nossa Empresa é, na realidade, a história da aviação comercial brasileira. Quando foi fundada, em 1927, a VARIG possuía apenas o hidro-avião Dornier Wal "Atlântico", que atendia à primeira linha, ligando as cidades gaúchas de Porto Alegre, Pelotas e Rio Grande.

Na década de 30, aviões "terrestres" Junkers F-13, A-50 e o JU-12 e o Messerschmidt M-20 substituíram os hidros. Em 1942, a Empresa inaugurava a sua primeira linha internacional, unindo Porto Alegre a Montevideú, com um Dragon Rapid de Havilland. Em fins de 45, a VARIG já contava com 10 Electras I e incorporaria à sua frota uma esquadra de DC-3. Operando o Curtiss Commander C-46, em 1948, concluiria a interligação de todas as capitais do sul do Brasil. A 30 de junho de 1953, inauguraria a linha Rio-Buenos Aires. Um ano depois, com o Convair 240, cobriria todo o litoral norte do País e a 2 de agosto de 1955, o quadrimotor Super G Constellation decolava do Rio de Janeiro, rumo a Nova Iorque, inaugurando a primeira linha intercontinental brasileira.

A década de 60, marcou a entrada da VARIG na era do jato, com a aquisição dos Caravelle e os quadrimotor B-707. Em 1961 a Companhia incorporou o Consorcio Real-Aerovias, absorvendo seus 6 mil 500 funcionários, bem como suas rotas através do Pacífico até Los Angeles, com escalas em Lima, Bogotá e México e uma linha para Miami. Nesta mesma época, a VARIG recebeu o acervo da Real, que contava com aeronaves DC-6, Convair 990-A (o "Coronado") e o famoso turbo-hélice Electra II, que ainda hoje serve à Ponte Aérea Rio-São Paulo. Em 1965, com o término das atividades da Panair, a VARIG absorveria as linhas para a Europa e, com a ampliação dos seus serviços, partiu para a uniformização e modernização da frota com os jatos e turbo-hélices, com os quais chegaria ao oriente: a linha Rio-Tóquio, via Lima, México e Los Angeles, foi inaugurada em 26 de junho de 1968.

Os primeiros jatos DC-10-30 Widebodies chegaram na Empresa em 1974. Simultaneamente, foram incorporados à frota os B-727 e B-737, assegurando as condições de competitividade a nível internacional, até os dias atuais, com uma frota de 88 aeronaves, que inclui desde os seguros Electras II até os modernos B-767 e B-747 200 e 300.

Otto Ernst



Ruben Berta



Ernesto Carneiro



Harry Schuetz



OTTO ERNST MEYER — ex-oficial da Força Aérea alemã — veio para o Brasil em 1921, perseguindo o sonho de criar uma companhia aérea e assim o fez. Em maio de 1927, Otto Meyer fundava, em Porto Alegre, o embrião da primeira empresa de aviação brasileira — a VARIG. Nas asas do Atlântico Meyer pilotou a Companhia até 1941, quando a II Guerra Mundial o levou à renúncia, por temer represálias à Empresa, devido à sua nacionalidade, pois o Brasil havia se posicionado junto ao grupo Aliado.

RUBEN BERTA — foi o primeiro funcionário da Companhia. Admitido em janeiro de 1927, sucedeu Otto Meyer, até assumir a presidência em 1941. Nas mãos de Berta a VARIG decola para fora do Brasil (Porto Alegre-Montevideú), inaugura a primeira linha intercontinental (Rio-Nova Iorque) e entra na era do jato. Ruben Berta faleceu a 14 de dezembro de 1966 e, em sua homenagem, a Fundação dos Funcionários da VARIG, criada por ele em 1945 e controladora do Grupo VARIG, herdou seu nome.

ERIK DE CARVALHO — teve sua administração caracterizada pela ampliação dos serviços, infraestrutura, uniformização e modernização da frota, com as aquisições do AVRO HS 748, B-727 e B-737. Na sua gestão foi construído no Rio o maior parque de manutenção da América do Sul. A Empresa passou a utilizar os jatos em rotas domésticas e a FRB assumiu o controle acionário da Cruzeiro do Sul. Erik de Carvalho afastou-se do comando da VARIG em fevereiro de 1979, por motivo de saúde.

HARRY SHUETZ — presidiu a VARIG de fevereiro de 1979 até abril de 1980, quando foi eleito o Sr. Helio Smidt. Apesar de sua curta passagem na liderança da Empresa, Harry Schuetz foi responsável por um período muito importante, de transição administrativa, marcada pela serenidade adquirida ao longo dos 46 anos de serviços dedicados à VARIG, onde atuou em todos os setores contábeis e comerciais. Foi também Vice-Presidente da Divisão Sul e ocupou a Vice-Presidência da Companhia nos Estados Unidos por 10 anos.

"escolhidos", e somente a estes⁷⁰. É uma passagem tão clara e harmônica que chega a ser identificável, inclusive, por aqueles que estão na comunidade - fora dos quadros da Empresa -, como é o caso de Hupsel:

"Tenho comparado a presidência da VARIG a uma corrida de revezamento, em que o bastão vai passando de mão em mão, mas sempre empunhado por atletas competentes e capazes."⁷¹

O "estilo varigueano", se assim pode ser designado, veio se mostrando ser tipicamente institucional, especialmente marcado por alguns tópicos específicos, tais como:

a) O idealismo, conforme vemos nas expressões espontâneas de seus dirigentes:

"Eu sou um sonhador, sim, mas um sonhador de realidades que podem vir a se concretizar, e aí persisto neste sonho até vê-lo real. (...) É difícil dizer isso, e parecer original, mas essa é a minha realidade: eu tenho a cabeça nas nuvens e os pés bem firmados no chão."⁷²

bem como:

"É possível sonhar na Empresa. Isto não é um sonho, é ter sensibilidade para se entregar no alcance ... é questão de um novo paradigma, temos que sair do nosso paradigma e passar a ver as coisas de outra maneira (...). Precisamos nos voltar para a educação, apoiar mais a comunidade, cumprir uma função social (...). A VARIG poderia ter uma escola para filhos de funcionários, colocá-los como aprendizes ... valorizá-los..."⁷³

⁷⁰ Comparação feita por um consultor externo que prestou serviços à VARIG. Rio de Janeiro, 1991.

⁷¹ HUPSEL, Fernando. Varig, sempre Varig.

⁷² Depoimento do Sr. Osvaldo Trigueiros Jr., então diretor de vendas da VARIG. Take-off com Trigueiros. Interview Business, São Paulo, nº 122.

⁷³ Sr. Sérgio Prates, diretor de Administração, à pesquisadora. Op. cit.

b) A relação com a Empresa, marcada por uma dedicação incondicional:

"É como se abrissemos mão, seguindo até o exemplo do seu Berta, abrissemos mão de toda a nossa vida pessoal, de toda a nossa privacidade familiar e colocássemos tudo na VARIG. A VARIG passa a ser, para os seus empregados, com exceções, é claro, mas de uma forma global, como se a VARIG representasse a própria família da gente."⁷⁴

c) O poder institucional, centrado na imagem da Empresa e não na pessoa de seus líderes, como fica claro ao retomarmos a citação do mesmo dirigente:

"(...) Mas os homens da VARIG, estes diretores mais antigos que atualmente são conselheiros, sempre foram despreendidos no sentido de não ter ambições pelo poder. Quer dizer, o poder para todos nós (...) o poder sempre foi uma forma de você querer mais coisas para fazer. É diferente do poder que visa status, que visa prerrogativas e privilégios. Não, o poder sempre foi alguma coisa que a gente buscava no sentido de atender bem os destinos da organização; o poder sempre foi uma forma de você querer dar mais e não querer tirar mais."⁷⁵

d) E, para finalizar, a relação com a comunidade, o fato de os líderes ultrapassarem as fronteiras das instituições para, de certa forma, exercerem também uma liderança no ambiente em que se encontram. Por esta razão, profissionais da VARIG tornaram-se nomes de praças, ruas e escolas⁷⁶, bem como tiveram importantes referências sobre suas formas de agir registradas na imprensa, como se pode comprovar nas reportagens que selecionamos a seguir sobre o seu ex-presidente Hélio Smidt.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Hélio Smidt e Ruben Barta.

A primeira refere-se a uma situação de vácuo no qual entrou um avião da VARIG, vindo de Nova Iorque para o Brasil:

"De repente - o vácuo. Por um segundo, talvez, mesmo, frações de segundo. Mas o suficiente para o gigantesco Jumbo entrar em queda livre de 20, 30, 50, quem sabe 100 metros. E, depois, a calma, novamente. (...) Naquele momento me veio a figura extraordinária do "seu" - Hélio Smidt -, presidente da VARIG. O comandante dos comandantes. Sorri-ndo e transmitindo tranqüilidade (...)."77

ao que continua, ressaltando as características do Sr. Hélio, até finalizar da seguinte maneira:

"(...) um campeão de competência, simpatia e carisma; um grande líder; um dos mais completos marketing-men que conheci em toda a minha vida. E é por todas estas razões, prezado leitor, que quando no último dia 15 de julho o Boeing da VARIG ao entrar numa zona de vácuo ingressou em queda livre, eu sorri. E ainda tomei o último gole de uísque que estava no meu copo.

Eu conheço (...) o dono do avião, e sei que ele não brinca em serviço. E se orgulha de comandar a maior parte do território da cabeça e dos corações dos brasileiros. A nossa VARIG."78

A segunda, também no mesmo artigo, relaciona-se à entrevista que o Sr. Hélio Smidt deu para a Revista Playboy⁷⁹, em 1989:

"Hoje tenho algumas dezenas de xerox dessa matéria na minha mesa de trabalho. Quando algum cliente ou amigo me pede um exemplo prático de como um presidente de empresa deve se comportar diante de uma entrevista, forneço uma cópia do "seu" Hélio com o seguinte comentário meu, naturalmente: 'dispensa comentários'."80

77 SOUZA, Francisco A. M. "Seu Hélio" Opinião/Marketing. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, novembro de 1989.

78 Ibid.

79 Playboy entrevista. Op. cit.

80 SOUZA, Francisco A. Op. cit.

e segue citando vários trechos da entrevista nos quais são enfatizados os aspectos de excelência em serviços, preocupação com detalhes, capacitação tecnológica, direito do cliente de acesso à informação e o carinho com os funcionários, até arrematar comparando este ex-presidente da Companhia aos grandes empresários da história mundial da administração de empresas:

"Se Jeffrey Sonnenfeld conhecesse 'seu' Hélio, seguramente o classificaria no seu magnífico livro 'The Hero's Farewell' como Empresário Governador, como Royal Little da Textron e Thorn Towbradshaw da RCA; ou como Empresário Embaixador, como Tom Watson Jr., da IBM, ou Irving Shapiro, da Du Pont."¹

A última reportagem selecionada traz à tona a morte do Sr. Hélio Smidt e o fato de, como todos os verdadeiros heróis (no sentido antropológico) de empresas, ter a sua marca extrapolada, sendo cultuados após a sua existência. Contando com mais de duas mil pessoas e diversas autoridades em seu funeral (vide reportagem, página seguinte), o falecimento do Sr. Hélio foi assim percebido na comunidade e perpetuado na imprensa:

"HÉLIO SMIDT NÃO MORREU. Homens como Hélio Smidt não morrem. Não morrem porque deixam uma legenda de lições e um legado de trabalho que nunca poderão ser esquecidos. Muito ao contrário. Crescem com o passar dos anos e se perpetuam com o tempo, consolidando a sua imagem cada vez mais."²

¹ Ibid.

² RABELLO, Maurício. Hélio Smidt não morreu. Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, abril de 1990.



Honras ao 'Senhor VARIG'

Duas mil pessoas compareceram aos funerais

Sexta-feira da Paixão de Cristo, 13 de abril. As 10h20m o Electra II prefixo VLC aterrissa no Aeroporto de Congonhas, trazendo, de Guarulhos, o corpo do Sr. Helio Smidt, que fora para lá trasladado de Nova Iorque, a bordo do DC-10 VMQ, em voo especial. A aeronave taxiou até o Hangar 3 da VARIG, onde centenas de pessoas aguardavam o desembarque, em clima de conterrada emoção. A bandeira da VARIG cobria

o caixão, que trazia no detalhe das cantoneiras, a imagem da Virgem Pietà. Uma miniatura em mármore dessa famosa obra de Michelângelo foi colocada no féretro em sinal de devoção. Duran-



Após desembarcar do Electra, o corpo do Sr. Helio Smidt é levado para o hangar por diretores.

te o velório, junto ao altar improvisado nas dependências do hangar, funcionários, parentes e amigos formaram grandes filas para prestar a última homenagem ao Presidente da VARIG.

Na cerimônia de encomenda do corpo, o Major Capelão do 4.º COMAR, Idelfonso Rodrigues, lembrou que "neste dia, há quase dois mil anos, morrerá Jesus Cristo e sua morte conquistou, para

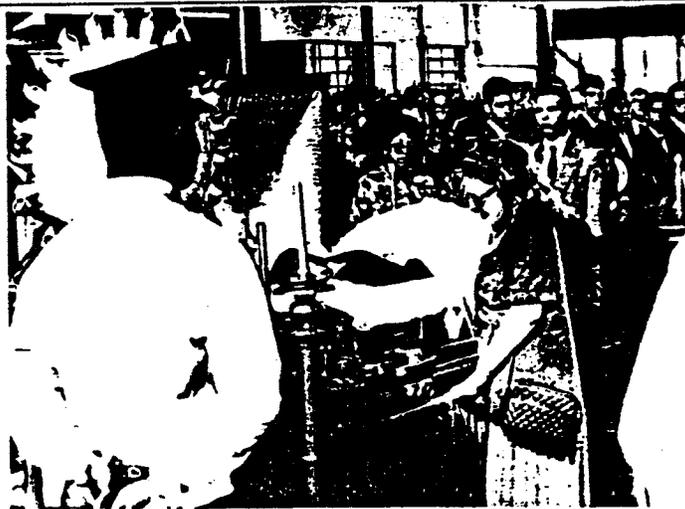
dada àquele que, reconhecido e respeitado pela sua liderança, capacidade de trabalho e experiência, tornou-se um dos nomes mais expressivos da aviação comercial brasileira.

nós, a vida eterna". E confortou a todos: "Hoje, estamos reunidos aqui, em oração à memória do seu Helio. Daqui a dois dias, celebraremos a Páscoa, que é, justamente, o prenúncio da ressurreição."

As 16h30m, o corpo seguiu para o Cemitério Getsêmani, no Morumbi. Enquanto o caixão descia à sepultura, no céu, três Electras II — uma das paixões do Sr. Helio Smidt — sobrevoavam o local, num gesto de despe-

Milhares enviam mensagens

Centenas de coroas de flores, enviadas por congêneres e por diversos setores comerciais e industriais, ocuparam as paredes do Hangar 3. E pelo menos 2 mil pessoas compareceram aos funerais do Sr. Helio Smidt, dentre elas os empresários Antônio Ermirio de Moraes e Bresser Pereira; os Ministros Sócrates Monteiro (Aeronáutica) e Ozires Silva (Infra-Estrutura); o titular da Receita Federal, Delegado Ro-



No velório, a última homenagem de centenas de amigos do seu Helio

meu Tuma; além dos ex-Governadores Leonel Brizola e Pedro Simon; Deputado Nelson Marchezan e o Vice-Prefeito do Rio, Roberto D'Ávila. Foram milhares as mensagens de pêsames dirigidas à família Smidt e à VARIG. Por telegrama, o Presidente Fernando Collor assim se expressou: "Com profundo pesar recebi a notícia do falecimento do Presidente Helio Smidt, ilustre brasileiro que tão bem representou o espírito pioneiro e empreendedor dos torjadores do desenvolvimento nacional. Estou certo de que a memória do Presidente Smidt será uma luz no horizonte das gerações que herdaram seu legado de dedicação e amor ao Brasil."

4 – OTTO ERNST MEYER – O FUNDADOR

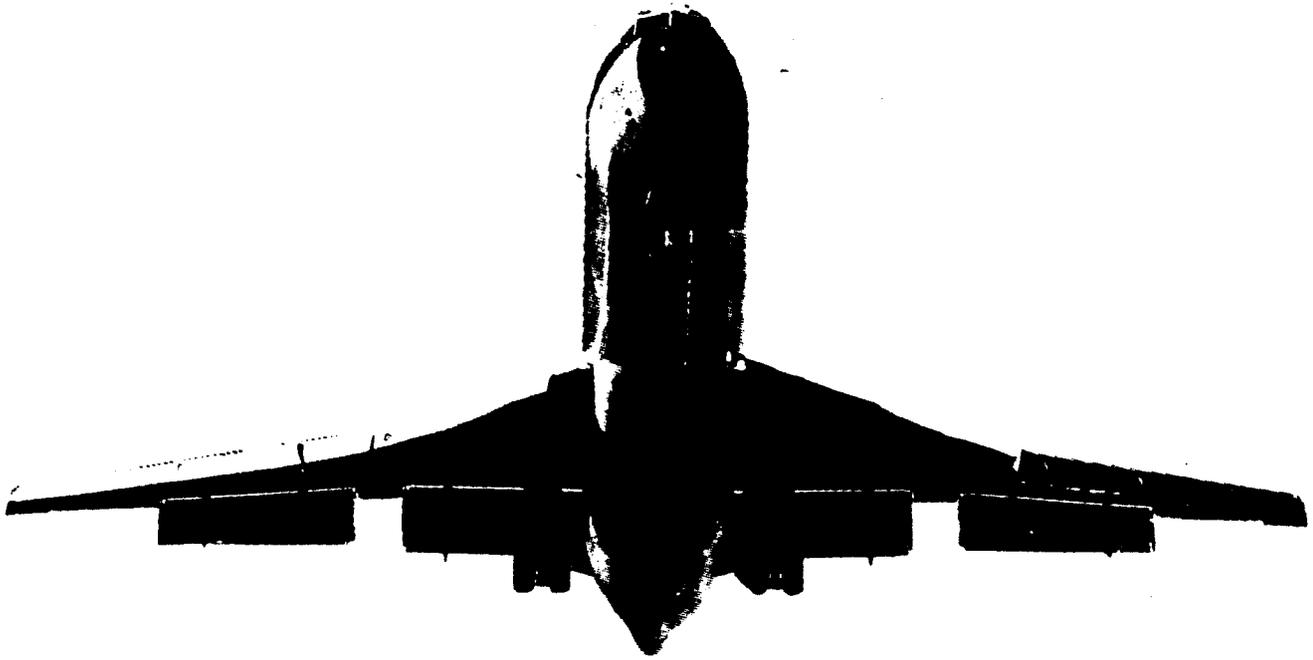
4.1 – O Imaginário

"A VARIG é uma empresa que terá um lugar na história..." [Otto Ernst Meyer]⁸³

O imaginário tem sido até hoje a característica de Otto Ernst Meyer que mais é ressaltada nas suas biografias, nas análises sobre a VARIG e mesmo na História da Aviação Brasileira, dada a força tão grande com que este homem acreditou no seu sonho e lutou para concretizá-lo. E a sua luta foi tão intensa que o seu nome entrou para a galeria dos exemplos, lembrados sempre que se quer demonstrar que vale a pena acreditar nos sonhos e que vale a pena empreender (vide anúncios publicados na imprensa, páginas seguintes), sendo que, reconhecidamente, vem sendo citado ao lado de nomes como Watson, Ford, Pearson e outros.

Otto sabia bem o que desejava fazer e sabia que não seria fácil: ao se lançar em seu sonho, tinha claramente a visão da jornada de sacrifícios e de disciplina que ela significava, inspirado em um não menos sonhador – e lutador – Santos Dumont. Sobre este sonho, assim se referia:

⁸³ Citado pelo diretor de Administração em entrevista à pesquisadora. Op. cit.



Se Otto E. Meyer não
tivesse dado asas à
imaginação, a aviação
comercial gaúcha não
teria voado tão alto.

...rito pioneiro de Otto E. Meyer nasceu a Varig. Primeira no transporte aéreo do Brasil das primeiras do mundo, a Varig começou com a linha Porto Alegre-Rio Grande. Seus jatos chegam aos quatro cantos do mundo. O progresso é sempre consequência da inquietação de alguém que deseja melhorar a vida das pessoas. Mas, para isso, é necessário acreditar nas próprias idéias, como fez Otto Meyer. Quem realiza um empreendimento, torna-se responsável por grande parcela do crescimento da sociedade. Cria empregos, aumenta a produtividade, gera novos negócios. Acreditar, persistir, realizar. Isso é ter talento. Talento Empreendedor.



Apoio:



Projeto Talentos Empreendedores.
Idéias só acontecem na prática. Tire as suas da gaveta.

"Com os seus feitos em Paris e no campo de Bagatelle, Santos Dumont inoculou à família dos apaixonados da aviação a compreensão da necessidade do sacrifício pessoal, da disciplina espontânea e da camaradagem indestrutível dos seus irrequietos membros. Por essa mentalidade do mestre, de par com a saudável escola prussiana da minha infância e juventude, eu deixei guiar e animar minha modesta cooperação pela introdução realística e pelo são crescimento do tráfego aéreo brasileiro."⁸⁴

Sendo de origem alemã, emigrou para o Brasil em 1921 já tendo em mente a idéia de criar uma companhia de navegação aérea, pois fora oficial da Força Aérea Alemã. Assim, instalou-se inicialmente em Recife e propôs, sem êxito, aos seus empregadores (os irmãos Lundgreen - Casas Pernambucanas) a concretização deste ideal. Do Recife foi para o Rio de Janeiro, mas o máximo que conseguiu foi trabalhar em agência de passagens (marítimas), não encontrando solo fértil para viabilizar seu propósito, pois, na sua visão, não havia ainda maturidade para se perceber o alcance e os benefícios deste empreendimento:

"(...) esforçamo-nos em transmitir as nossas experiências aeronáuticas providas da velha Europa ao Brasil, que, ambiciosamente, estava tomando consciência da necessidade premente para assegurar, em vista dos seus problemas geográficos, um lugar de importância no então nascente tráfego aerocomercial. Entretanto, por não estar, ainda, suficientemente madura a mentalidade pública e do capital, fracassaram, entre princípios de 1921 e fins de 1924, duas tentativas minhas e de antigos companheiros de armas (Hans Joesting e Hans Cronau) para organizar Empresas de Transportes Aéreos no país."⁸⁵

Persistente, veio em 1925 para Porto Alegre e continuou a dispendar esforços, alheio inclusive à opinião pública que o conside-

⁸⁴ "História de uma utopia II". Op. cit.

⁸⁵ Ibid.

rava como sonhador e questionava a sua honestidade, conforme salientou em entrevistas posteriores:

"A voz geral era de que seria loucura meter-se numa iniciativa como a nossa. Assim é que ainda temos um telegrama do então presidente do Banco do Brasil, Antônio Mostardeiro (...), dizendo: "Não o acompanho porque não creio no futuro disto!"⁸⁶

e

"O jornal oficial do Rio Grande do Sul, 'A Federação' (...), cognominou-me de 'sonhador'. Grupos interessados trabalharam contra e puseram a minha honestidade em dúvida. Ninguém acreditava em resultados financeiros imediatos ou futuros."⁸⁷

sendo uma idéia tão revolucionária que até hoje vem se constituindo em alvo de comparações interessantes:

"Ele queria fazer um negócio que ninguém tinha imaginado. Era o mesmo que nos convidar a participar de uma companhia que vai explorar uma linha na Lua."⁸⁸

Para convencer as pessoas, passou a adotar uma metodologia de visitas pessoais a cada subscritor em potencial, além de ministrar conferências sobre o tema. Havia em Otto uma clareza de que seria necessário muito esforço para concretizar o seu sonho e esta disposição era tão forte quanto as descritas teoricamente por Lapierre e Zalesnick⁸⁹ (item 2.1 - 2ª Parte), tendo sido realizados nada mais do que 840 encontros com esta finalidade:

⁸⁶ "Após 800 visitas e 40 conferências nasceu a Aviação Comercial do Brasil". Jornal Hoje, Porto Alegre, 27 de julho de 1957.

⁸⁷ "História de uma utopia II". Op. cit.

⁸⁸ BORDINI, Rubens. In: "Pionirismo na busca de um ideal...". Op. cit.

⁸⁹ "História de uma utopia...". Op. cit.

"Foram necessárias mais de 800 visitas, às vezes em companhia do Dr. Alberto Bins, para conquistar acionistas, e nada menos de 40 conferências explicando detalhadamente os nossos propósitos."⁹⁰

Além das visitas, o "preço" do ideal deste homem lhe custou também investimentos financeiros e grande carga de trabalho, que fizeram com que, inclusive, tivesse retornado à Europa para articulações e negociações:

"Como não tivesse encontrado ninguém que quisesse arriscar, adiantadamente, alguma modesta importância nesses trabalhos preliminares de mais de um ano de duração, vi-me obrigado a assumir sozinho todas as despesas, responsabilidades e riscos, também com a inevitável viagem à Europa (...)."⁹¹

Sendo que, quando finalmente conseguiu fundar a Companhia que idealizava, o sabor da vitória foi associado por ele ao do trabalho e esforço:

"Depois de intenso trabalho, fundou-se a Companhia. (...) O capital era ridículo: mil contos de réis. O que faltava em dinheiro, porém, sobrava em suor e falta de sono."⁹²

mesmo que, para todos os outros, significasse atestar o valor da idéia deste alemão persistente e um reconhecimento que, de certa maneira, poderia ser assim entendido:

"A chegada a Porto Alegre (do primeiro vôo) (...) foi festejada com entusiasmo.

O aplauso comovido da multidão parecia querer dizer, a uma só voz: Vale a pena sonhar alto!"⁹³

⁹⁰ "Após 800 visitas...". Op. cit.

⁹¹ "História de uma utopia...". Op. cit.

⁹² "Após 800 visitas...". Op. cit.

⁹³ Homenagem do Bradesco Seguros à VARIG. Revista Ícaro, maio de 1985 (vide Capítulo 3 - 1ª Parte).

O sonho de Otto, porém, não parou com a fundação da Empresa. Ele queria mais. Queria e lutou para isto, tanto durante os anos em que dirigiu a VARIG, bem como naqueles nos quais, para torná-lo maior, permaneceu afastado de sua direção. As suas frases – "A VARIG é uma empresa que tem um lugar na história"; "A VARIG é um legado histórico"⁹⁴ – tornaram-se profecias, mas profecias que sabemos ter sido arduamente lutadas para se realizar, sob a luz de uma liderança tipicamente institucional. O sonho de Otto foi concretizado: de uma pequena empresa regional a VARIG tornou-se nacional e internacional, expandindo as suas fronteiras e levando o seu nome a todos os cantos do mundo, como indica Moraes, ao ressaltar a importância do imaginário deste homem persistente:

"Em 1927, por exemplo, a empresa voou 217 horas e per fez 35 mil quilômetros, transportando 652 passageiros. No ano passado, voou 141 mil horas e percorreu 104 milhões de quilômetros, transportando quase 6 milhões de passageiros. Este vertiginoso crescimento só não seria surpresa para Otto Ernst Meyer, o fundador da empresa, que, ainda na década de 20, previu (...).

Otto Meyer conseguiu ser um profeta em sua própria empresa."⁹⁵

4.2 – Visão Estratégica, Atuação Política, Capacidade de Persuasão e Busca da Perpetuação do Empreendimento

Para concretizar seu sonho não bastava querer fazer e se esforçar para tal: era necessário saber como fazer, e é aí que entra a

⁹⁴ Op. cit.

⁹⁵ MORAES, Carlos. Op. cit.

visão aguçada do idealizador que queria construir algo grande e soube dar os passos necessários para tal.

O primeiro destes foi a maneira como planejou todo o empreendimento, tendo tomado importantes providências mesmo dois anos antes de efetivamente concretizar a sua proposta. Assim, salienta-se a grande idéia de buscar garantias para a viabilização comercial da empresa através da solicitação - habilmente alcançada - de conseguir isenção do imposto estadual por 15 anos, fato que, além de tudo, demonstrou também a sua forte capacidade de persuasão.

Com este triunfo tornava-se mais fácil conquistar a adesão dos acionistas, principalmente daqueles que, como o Governo da Província, queriam ver o Rio Grande do Sul crescer e progredir. Todo o conteúdo das 840 palestras/conferências estrategicamente estruturadas, bem como da própria argumentação apresentada para conseguir o benefício do Estado, tinham - além de outros tópicos - por base tal perspectiva, e não foi por acaso que, mesmo nestes dois anos antes de conseguir os subscritores, o nome Viação Aérea Rio-Grandense já estava inteligentemente escolhido, nem tampouco que as primeiras publicidades após a Empresa formada também enfatizavam este mesmo tópico (Capítulo 4 - 1ª Parte).⁹⁶

Desta forma, sabendo trabalhar a motivação dos investidores, Otto alcançou o seu objetivo, tendo conseguido inicialmente 10 acionistas que apostaram mais no valor da iniciativa do que no próprio retorno que a mesma traria. Nas suas palavras:

⁹⁶ "Após 80 visitas...". Op. cit.

"Subscreveu-se por patriotismo, por amor ao progresso técnico, por entusiasmo desportivo e ... a fond perdu."⁷

O segundo passo referia-se às reais condições técnicas de estruturar uma empresa deste porte e tecnologia no Brasil da década de 20, fator que mais uma vez vinha comprovar a visão deste empreendedor:

"Experiências de iniciativas anteriores e outras observações me tinham ensinado que imprescindível se tornaria: a) encontrar no estrangeiro técnicos, pilotos e mecânicos de bordo e terra com sólidos conhecimentos práticos no muito jovem tráfego regular; b) procurar encosto amigável em grande estabelecimento especializado e nas compras dos combustíveis; c) tentar inclusão em uma das grandes apólices de seguro duma congênera ou da indústria aviatória; d) estudar 'in loco' os sistemas de administração, serviços de segurança, meteorológicos e de comunicações, despachados em terra e sobre água, etc. para poder oferecer ao nosso ambicionado tráfego aéreo nacional segurança, regularidade, pontualidade e economia; e) tentar coordenar nossos planos com outros em ebulição, mediante cooperação recíproca."⁸,

bem como,

"Planejei entendimentos com o extraordinário cientista, industrial e empresário Professor Hugo Junkers, em Dessau e contatos com a Deutsche Lufthansa, produto da fusão dos tráfegos da Deutscher Aero-Lloyd A.G., Junkers Luftverkehr e outras menores, ocorrida em 1926."⁹

Assim, do pensamento para a ação, Otto deslocou-se para a Alemanha e estabeleceu hábeis negociações, demonstrando mais uma vez a sua capacidade de argumentação, de forma a que conseguiu não somente apoio técnico mas condições bastante favoráveis para iniciar o

⁷ MEYER, Otto. Dados a respeito da criação da VARIG com vista ao 35º aniversário da Pioneira.

Porto Alegre: Acervo do Museu da VARIG, 1962.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

primeiro vôo de sua sonhada Companhia. Como não dispunha de grandes quantias financeiras, combinou com a firma alemã Condor Syndikat uma maneira criativa de arrendar o avião e os tripulantes, assim como de pagar os serviços de revisão e conservação e a transferência de know-how:

"(...) certas combinações que consegui firmar em Berlim e que se relacionam com o fretamento e sustento de 3 meses de serviço regular sobre a lagoa dos Patos (...), serviço que correu sobre a bandeira da Condor Syndikat de Berlim e muito bem pago pela propaganda para os executivos, pela receita do tráfego e pelo solene compromisso de comprar um Dornier Wal (Atlântico) usado..."¹⁰⁰

avião este que em 6 meses se tornou propriedade da VARIG em troca da participação de 21% daquela empresa estrangeira no capital da Companhia que então se formava.

Para conseguir todos os subscritores de que necessitava, novamente demonstrou ser hábil estrategista e conhecedor da natureza humana: percebeu que uma maneira adequada seria primeiro fazer o vôo e depois criar a Empresa, e assim, nesta ordem inversa, é que realizou as coisas, convencendo todos os incrédulos e conseguindo imediatamente a adesão dos 550 acionistas e de todo o povo gaúcho sobre a iniciativa que havia tomado:

"Meyer, no entanto, estava querendo convencer os brasileiros a se associarem a uma empresa de aviação, e a forma de fazê-lo seria voar (...). Em consequência, o capital previsto, de 1.000 contos de réis (...) foi integralmente subscrito (...) e os 550 acionistas fundadores acreditaram no empreendimento e lançaram-se ao desafio."¹⁰¹

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ CONÇALVES. Op. cit., p.16.

Nas análises históricas, esta sua proposição assim foi percebida:

"Um vôo empresarial arriscado, em uma época em que o avião ainda era visto como uma engenhoca perigosa, passível de despencar dos céus a qualquer momento. Esse preconceito não assustou o ex-oficial da Força Aérea Alemã, Otto Ernst Meyer, que emigrou para o Brasil em 1921 e, em cinco anos, aprendeu o idioma a ponto de convencer os desconfiados empresários gaúchos a lhe darem apoio financeiro."¹⁰²

ao que se podia concluir que

"Otto devia ter um tremendo poder de persuasão, ou o pessoal devia ser extremamente progressista."¹⁰³

Fundada a VARIG, continuou buscando garantias para a perpetuação da Empresa e demonstrando cada vez mais a sua visão, astúcia e persuasão. Daí a maneira hábil com que conseguiu obter do Estado não só a isenção do imposto já citado, mas agora de todos. E daí também é que se verifica como conseguiu com que a VARIG superasse sua crise de insolvência no início da década de 30 (Capítulo 8 - 1ª Parte), mediante a assinatura do contrato de subvenção com o Governo do Rio Grande do Sul, que assegurava a ela a injeção de capital, compra de aviões, subsídio de combustível e o empréstimo de espaço físico em troca da participação do Estado no controle acionário e a realização de algumas rotas e serviços fixos em benefício do Rio Grande.

¹⁰² DUARTE, Rosina. Op. cit.

¹⁰³ BORDINI, Rubens. Pioneirismo... Op. cit.

Referindo-se a este contrato, posteriormente assim Otto se manifestou:

"Nunca a VARIG aceitou as áreas dos campos em doação, como também sempre recusou qualquer negociação sobre a compra das mesmas. Na sua política, ela sempre fez questão que os campos fossem municipais, estaduais ou federais com a administração técnica e comercial de um só centro, a VARIG, e debaixo do necessário controle do Ministério da Aviação, até que se criasse o Ministério da Aeronáutica, em 1941."¹⁰⁴,

assim como,

"Até hoje (1962) a VARIG tem prestado mais serviços do que os exigidos pelos contratos por ela assinados!"¹⁰⁵

Suas atuações políticas e suas decisões críticas vieram determinando os rumos da Empresa que dirigia, sendo que talvez a ação mais difícil a ser tomada em prol da continuidade da mesma foi o seu próprio afastamento da direção da Companhia em 1941. Ao deixar a VARIG, Otto tinha feito inúmeros progressos na mesma, já tendo iniciado vôos iniciais para o Exterior (Uruguai), tendo uma frota respeitável de aviões, diversas áreas de manutenção de aviões constituídas, um retiro de lazer para os funcionários, além de já ter saldado todos os compromissos financeiros da Empresa e de a mesma estar contando com superavits nos últimos anos. Além disto, seus vôos eram absolutamente seguros, constituindo-se na única empresa aérea que até o momento não tinha sofrido nenhum acidente que levasse seus passageiros à morte ou a ferimentos sérios¹⁰⁶.

¹⁰⁴ "História de uma utopia II". Op. cit.

¹⁰⁵ MEYER, Otto. In: Vida ou morte da VARIG. Correio do Povo, Porto Alegre, 1962.

¹⁰⁶ _____. Dados biográficos. Porto Alegre: Acervo do Museu da VARIG, 1^o de maio de 1963.

Mesmo longe da direção, continuou a influenciar os destinos da Companhia, tendo formalmente retornado à mesma em 1948 como membro de seu Conselho Fiscal, do qual foi eleito presidente em 1954 e exerceu esta função até o final de sua vida¹⁰⁷. Além deste vínculo oficial, também informalmente exercia grande influência através dos contatos freqüentes que mantinha com Ruben Berta¹⁰⁸, seu primeiro funcionário contratado e que passou a sucedê-lo na presidência da Empresa. Ambos tinham uma ligação muito forte de tal forma que diversos entrevistados da revista Rosa dos Ventos concluíram que Berta foi "uma extensão de Meyer", assim justificando esta visão:

"Este, vindo de uma Alemanha Imperial, mas com idéias socializantes, certamente plantou as sementes que levaram Berta a criar a Fundação."¹⁰⁹

4.3 – Definição da Missão, Estruturação Institucional da Finalidade e Transmissão de Valores

"A liderança vai além da eficiência a) quando estabelece a missão básica da Instituição e b) quando cria um organismo capaz de preencher aquela missão." [Selznick]¹¹⁰

Selznick ensinou a importância do estabelecimento da missão por parte do fundador: Drucker e Shein também demonstraram este fator¹¹¹. Otto Ernst Meyer, porém, provavelmente não os conheceu. Fundou a sua Empresa no mínimo 30 anos antes que os mesmos tives-

107 Ibid.

108 Informações fornecidas pela família do Sr. Otto Ernst Meyer ao Museu da VARIG.

109 "Pioneirismo na busca...". Op. cit., p.5.

110 Op. cit., p.116.

111 Op. cit.

sem escrito as suas obras e, no caso de algumas, 50 anos antes. Fundou sem ter a consistência teórica que ensina como estruturar uma instituição; contudo, mais do que isto, tinha a sabedoria interna e a determinação instintiva de construir algo bem definido, com uma finalidade clara e com um propósito a cumprir.

Ao estabelecer a missão "A VARIG foi criada para servir"¹¹² (Capítulo 4 - 1ª Parte) selou para sempre os destinos da Empresa, de forma a que, 66 anos passados, ainda é possível comprovar a atualidade e a força deste lema, traduzido em uma postura efetivamente voltada para o atendimento ao cliente e para o desenvolvimento do País, como vimos demonstrando no desenrolar de todo este estudo.

Da mesma forma, ao determinar que ela (a Empresa) contribuisse para o "futuro" do Brasil, "levando com dignidade o pavilhão nacional para muito além de nossas fronteiras"¹¹³, atestou igualmente a lucidez de criar uma missão voltada para a comunidade, o que a teoria já nos mostrou que não somente é um indicador tipicamente institucional, como também que conduz mais facilmente as entidades ao crescimento e à perpetuação no ambiente.

E assim foi feito. A VARIG foi estruturada para cumprir os ditames de sua finalidade e conseguiu se perpetuar desta forma até os dias de hoje.

Não foi fácil, todavia, estruturá-la assim. Mais do que simplesmente determinar os seus destinos, foram a maneira como Otto agia e os valores que transmitia aos demais que deram corpo a esta

¹¹² Op. cit.

¹¹³ Op. cit.

missão promulgada. Descrito como "ágil, 'cabeça dura', cordial, enérgico e dotado de grande capacidade de trabalho"¹¹⁴, era um homem que fazia tudo o que fosse necessário, não se prendendo ao cargo de Diretor-Gerente, mas dedicando-se, desde a supervisionar pessoalmente a aquisição das primeiras aeronaves, até atender o balcão e carregar os hidroaviões¹¹⁵. Nas suas próprias palavras isto se comprova:

"A situação naquela época não era financeiramente boa, nem podia ser. Assim, no primeiro mês havia um número muito reduzido de funcionários (...). Eu e o Berta fomos, ainda, remadores de catraia (levava os passageiros até o avião), vendedores de selos e muitas vezes empunhávamos a vassoura. Assim era preciso, pois a verba era curta."¹¹⁶

Era com base no exemplo que transmitia àqueles que com ele trabalhavam os valores nos quais acreditava: **dedicação ao trabalho, persistência e disciplina.**

"(...) criado na mais rígida disciplina prussiana, Meyer procurou realizar um plano bastante ousado para a época: abrir os confins do Rio Grande do Sul mal servido de estradas de ferro, pessimamente de estradas de rodagem, através da aviação comercial. No seu gênio teutônico viu esta possibilidade somente no trabalho abnegado dele e do mais humilde de seus servidores. Entusiasmou o rapaz Ruben, descendente de família teuto-brasileira, e confiou nele, forjando-o ao seu modo: **trabalho com 'T' maiúsculo, disciplina militar, abnegação e um único ideal: dominar os ares do Rio Grande do Sul.**"¹¹⁷

¹¹⁴ Nasce uma Empresa. Folheto institucional distribuído no Museu da VARIG sobre a história da Empresa. Porto Alegre, 1985.

¹¹⁵ Biografia de Otto Ernst Meyer. Porto Alegre: Museu da VARIG.

¹¹⁶ "Após 800 visitas...". Op. cit.

¹¹⁷ COSTA, Adroaldo Mesquita. Depoimento prestado a GONÇALVES. Op. cit., p.17.

valores estes que foram tão fortemente alicerçados que mereceram destaque especial ao longo de toda a história da VARIG, como se comprova nas inúmeras referências feitas por seus seguidores na presidência da Companhia, quando ressaltaram que "A VARIG cresceu mais com o trabalho do que com o capital" (Vide Missão Institucional: a preocupação com o funcionário/trabalho - Item 4.6 - 1ª Parte), bem como na coletânea de dados e de depoimentos que apresentamos para sustentar a seleção de valores da Empresa (Item 5.1 - Os valores VARIG ao longo da história - 1ª Parte).

Sobre este legado, assim se referiu Ruben Berta quando do falecimento do Sr. Otto Ernst Meyer:

"(...) sempre tivemos por ele a mais irrestrita e profunda admiração. (...) revejo com profundo respeito sua atitude de inquebrantável fé e esperança no futuro do Brasil e na Aviação Brasileira e o exemplo de fortaleza, probidade e descortínio que deixou, como mandamentos supremos, aos que lhe sucedessem na direção da VARIG."¹¹⁸

Para coroar o presente tópico de análise, vale a pena representar os conselhos passados pelo próprio Otto a seus seguidores:

"Como sempre foi, é e será: as qualidades do elemento humano decidem nas importantes iniciativas, pois um só homem nunca poderá realizá-las. Sempre o chefe deve lembrar-se de que o sólido futuro da obra planejada e o seu próprio sucesso dependerão da escolha e da contínua valorização da equipe, do ambiente de trabalho que ele poderá impor, da honestidade, disciplina e do idealismo dentro da empresa e nas suas relações com as autoridades, imprensa e freguesia."¹¹⁹

¹¹⁸ VARIG de luto. Rosa dos Ventos, Porto Alegre, nº 15, janeiro de 1966.

¹¹⁹ MEYER, Otto. Dados a respeito... Op. cit.

4.4 – Dedicção ao trabalho como algo preponderante na vida – Motivação para o Poder Institucional

Trabalho e dedicação, juntamente com um forte idealismo, são palavras-sinónimo de Otto Meyer.

Pessoa de temperamento forte, empenhou-se com afinco em todas as coisas que realizou: a) com 17 anos foi voluntário na 1ª Grande Guerra Mundial, sendo que, ao dar baixa 2 anos após, havia conquistado 10 importantes condecorações por sua atuação; b) sobre a VARIG, sua dedicação já foi amplamente descrita em todos os momentos que relatam a luta para criar, estruturar e preservar a instituição que idealizou; c) afastado do comando direto da Companhia de Aviação (ainda que continuasse a influenciá-la), continuou a exercer as suas habilidades em administração de empresas, tendo reorganizado, no período de 1947 a 1951, duas outras companhias – Fábrica Limol S.A. e Indústrias Reunidas Luiz Michelon S.A. – e vindo a integrar os Conselhos Fiscais de uma destas e da Cia. Ernesto Neugbauer S.A.; d) foi fundador da Câmara de Comércio Teuto-Brasileira no Rio Grande do Sul (1955), da qual foi dirigente durante 2 anos e escolhido como Presidente de Honra em assembléia geral; e) como reconhecimento aos relevantes serviços prestados à Aviação Comercial Brasileira, recebeu, em grau de oficial, a Ordem do Mérito Aeronáutico e a medalha Pioneiros da Aviação, de parte da Fundação Santos Dumont.

Líder institucional, sua capacidade de dedicação foi somente suplantada pelo desejo de fazer perpetuar a sua obra: embora tivesse lutado durante anos por um ideal, feito mais de 800 conferências, in-

vestido dinheiro do próprio bolso para custear as viagens que garantiriam a construção de seu sonho, trabalhado como varredor, remador e vendedor na própria Empresa, quando finalmente a mesma estava tendo êxito e se projetando, Otto não teve dúvidas: para preservá-la, o criador afastou-se da sua criação.

O poder de Otto ficou bem claro na sua habilidade de influenciar pessoas e de congregar a todos em torno de um único objetivo: a criação de uma Empresa de Aviação Comercial. Mas, como bem descreveram teoricamente McClelland e Burnham¹²⁰, tratava-se de um poder institucional. O foco de Otto foi sempre a obra e não ele próprio. Foi para o engrandecimento da Empresa que idealizou que este homem dirigiu todos os seus esforços, buscando fazê-la aparecer e se solidificar, mesmo que, para isto, tivesse que, de certa forma, desaparecer de cena.

E desta forma ocorreu, tendo este homem sonhador se afastado da Empresa que criara e da qual demonstrava o maior orgulho pelo progresso que havia conquistado:

"Após 15 anos ininterruptos na chefia, solicitei demissão irrevogável da VARIG deixando a Empresa Pioneira na seguinte situação: Frota de transportes: (cita 9 aviões e 9 planadores) (...) o quadro de brevetados e alunos da VARIG-Aeroesporte 'VAE' superior a 150 de ambos os sexos; Serviço Técnico: (...) oficina para motores, tornearia, fundaria, ferraria, bastante desenvolvidas e com pessoal competente para conservar, reparar e até reformar os aviões da frota do Tráfego e outra oficina completa para planadores, com 3 destes já fabricados e em pleno funcionamento; Campos de Pouso: mais de uma dúzia organizados pela VARIG, em cooperação e com o auxílio financeiro do eficiente e previdente Departamento de Aeronáutica Civil; os primeiros vôos a Montevideo executados

¹²⁰ Op. cit.

para poder iniciar o serviço regular e começar a escapar ao letal engarrafamento dentro do Rio Grande do Sul; Retiro dos Funcionários da VARIG nos matos e junto às lindas britas do rio Guaíba, na Ponta Grossa ... instalado e freqüentado; um modesto superávit nos últimos balanços anuais e ... com todos os compromissos financeiros rigorosamente em dia, gozando de inegável simpatia, prestígio, respeito e crédito (...). Criou-se a tradição do elevado ideal, da honestidade e da rija disciplina da VARIG. Em 15 anos de árduas atividades, em vôos regulares e extraordinários, de estudos e de organização, submetidos às primitivas condições técnicas das comunicações e da meteorologia de então, a VARIG era a única empresa que nunca teve de chorar pela morte ou por ferimentos sérios de algum dos seus passageiros, graças a Deus!"¹²¹

Da mesma maneira que não procurou ser o centro das atenções, Otto também não cultivou a dependência de seus subordinados; pelo contrário, procurou fazê-los crescer e se desenvolverem, de forma a que, quando foi necessário, pôde contar com um substituto à altura para continuar a sua obra, o qual foi por ele assim descrito:

"(...) um suplente do Diretor-Gerente amadurecido na dura labuta desses mesmos 15 anos e inteiramente preparado para assumir a responsabilidade pelo futuro da VARIG."¹²²

ao que pôde comprovar, com satisfação, anos após:

"O que meu sucessor e amigo Ruben Berta soube fazer da herança assumida em plena Guerra Mundial é admirável (...)."¹²³

Resgata-se, por fim, as próprias palavras de Otto, nas quais percebe-se efetivamente a força com que percebeu a necessidade de se desligar da Empresa:

¹²¹ MEYER, Otto. Dados biográficos. Op. cit.

¹²² Ibid.

¹²³ "História de uma utopia III". Op. cit.

"Em 1941, em vista da eclosão da II Grande Guerra, onde estavam envolvidos entre outros povos, os alemães e brasileiros, deliberei minha retirada irrevogável da Empresa, para deixá-la livre de qualquer pressão, visto a minha descendência germânica (...)"¹²⁴

bem como, na sua carta de demissão, o grande afeto que tinha pela
VARIG:

"Ao retirar-me da empresa que estive ligado desde a sua fundação, e em que fica parte do meu coração e do meu afeto (...)"¹²⁵

e, por todas estas razões, a sua forte capacidade de renúncia que demonstrou:

"(...) minha permanência à testa dos negócios da Empresa se tornou um empecilho para o seu desenvolvimento (...). Por estas razões, e não desejando, de forma alguma, prejudicar a Empresa com o estado de coisas que tende a agravar-se, venho solicitar, em caráter irrevogável, que a VARIG me conceda a demissão do cargo de Diretor Gerente."¹²⁶ (Vide cópia do texto original, na íntegra, página seguinte.)

124 Ibid.

125 MEYER, Otto. Carta de afastamento da VARIG. Porto Alegre, 1941.

126 Ibid.

audações atenciosas.

A situação que estamos atravessando, faz-me crer que a minha permanência a testa dos negócios da Empresa se tornou um impedimento para o seu desenvolvimento.

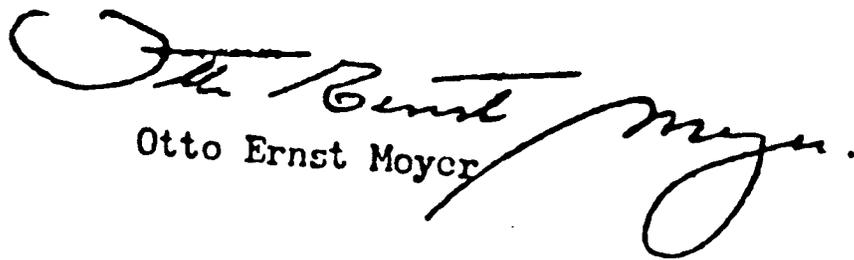
Estou, outrossim, com a saúde abalada há mais tempo, como é vosso conhecimento, e necessito, por isso, dum período prolongado de repouso.

Por estas razões, e não desejando, de forma alguma, prejudicar a Empresa com o estado de coisas que tende a agravar-se, venho solicitar, em caráter irrevogável, que a VARIG me conceda a demissão do cargo de Diretor-Gerente.

Pego, assim, que V.S. se digna de tomar as providências previstas em Lei, incluindo a votação, pela Assembleia Geral dos Acionistas, das contas da minha gestão.

Ao retirar-me da Empresa a que estive ligado desde a sua fundação, e em que fica parte do meu coração e do meu afeto, desejo manifestar-lhe que as minhas relações com os Srs. acionistas e conselheiros fiscais, por uma parte, e os colegas de diretoria e o pessoal, por outra, se converteram em laços de amizade que jamais esquecerei. Sou, pois, grato a todos pelas provas de consideração com que fui tratado, desejando a VARIG, que, com o tempo, se torne um patrimônio inalienável de trabalho e de boa vontade do Rio Grande do Sul, e o progresso possível para o bem estar do Estado e do País.

Queira crer-me, com constante gratidão, o
seu admirador e amigo "


Otto Ernst Moyer

5 – RUBEN MARTIN BERTA: O GRANDE ESTADISTA

5.1 – A Influência do Imaginário

"Acreditamos, como muitos crêem, que cada homem é capaz, em realidade, de viver uma só idéia durante sua existência.

A nossa foi a de procurar para os que trabalham uma justiça social." [Ruben Berta]¹²⁷

Este foi o sonho de Ruben Berta. Um sonho pelo qual este homem dedicou grande parte de sua vida. Um sonho que somente se tornou real porque teve coragem de acreditar nele e de transformar o conceito de justiça social – algo aparentemente abstrato e intangível – em uma realidade concreta: uma Fundação de Funcionários.

Trata-se novamente de se verificar a influência do imaginário, de como grandes obras são sempre o resultado do sonho de grandes homens. Homens que tiveram coragem de lutar, de acreditar na possibilidade de fazer algo importante e, mais do que isto, de "arregaçar as mangas" e trabalhar pertinazmente na construção deste ideal.

¹²⁷ Discurso sobre a razão da... Op. cit., p.18 (grifo nosso).

Com a VARIG foi e tem sido assim: tornada empresa, concretizou o sonho de Otto Ernst Meyer; criada a Fundação de Funcionários, realizou o de Ruben Berta. Ambos foram idealistas. Ambos lutaram arduamente. Ambos foram empreendedores.

Otto criou algo novo: uma grande empresa de aviação comercial; Berta também assim o fez ao transformar esta mesma empresa, fazendo-a diferente de todas as já existentes e, por isto, tornando-a conhecida e respeitada no mundo inteiro. Berta conseguiu talvez o mais difícil: inovar em um terreno já existente. Desta forma, foi um empreendedor e, mais, um "intrapreneuer". Não se assustou com o já construído, não acreditou no já acabado: soube ver além, pensar no futuro e, por todos estes fatores, imprimiu uma marca singular e definitiva à Empresa que conduziu.

Suas palavras (citação inicial) denotam claramente a força do imaginário, de como este ideal norteou a sua existência. Foram palavras emocionadas, redigidas 22 anos após ter sido criada a Fundação e que buscavam explicar claramente a razão de sua estruturação. Por ironia, tais palavras nunca chegaram a ser pronunciadas: Berta faleceu antes de proferir seu discurso, deixando registrado em 20 laudas um legado a seus seguidores, no qual mostrava os valores que inspiraram a sua idéia, a maneira como lutou para torná-la real, a justificativa de atitudes administrativas que havia tomado e, por fim, os elementos que ainda considerava necessários serem feitos para complementar a sua proposição.

Neste discurso fica-se sabendo que o seu ideal não surgiu "do nada", tendo sido alicerçado em uma sólida bagagem filosófica (como demonstraremos nos itens que seguem), cuja preocupação

principal era buscar entender a natureza humana e, assim, tornar mais justas as relações entre os homens. Fica-se sabendo, igualmente, que a luta para criar a Fundação não foi algo súbito que em 1945 impulsivamente se fez uma proposição solta em assembléia de acionistas; pelo contrário, foi uma idéia lentamente amadurecida na cabeça de Berta e de outros dirigentes da VARIG, de tal forma que, já em 1937, tinha dado os primeiros passos em busca de seu ideal, ao começar a adquirir ações da VARIG no mercado com esta intenção.

Berta foi persistente. Sabia o que queria e sabia como lutar para conseguir. Por isto, levou 8 anos reunindo as condições necessárias até que tivesse um solo fértil no qual sua proposição necessariamente poderia ser concretizada. E foi persistente em tudo: para ele não bastava criar uma Fundação; tinha que solidificá-la de tal forma que a existência da mesma se perpetuasse no empreendimento que dirigia. Não bastava, também, conduzir uma empresa de aviação comercial; tinha que se projetá-la, colocá-la "no topo".

De acordo com depoimentos, seu ideal ficava bem claro na sua forma de agir, de maneira que, ao indagarmos sobre a razão do sucesso da VARIG, uma das justificativas apresentadas foi justamente o seu estilo de ser:

"(O sucesso da VARIG se deu) porque o Seu Berta lançou o seu modo de ser: este entusiasmo (...), esta perseverança (...) ele lançou os pilares desta Empresa.

E depois dizia:

'A VARIG tem que ser sempre a primeira!
A VARIG tem que ser sempre a primeira!
A VARIG não pode ser a segunda!'

(...) Então ele deixou esta marca!"¹²⁸

¹²⁸ Depoimento da Sr^a Alice Klausz em entrevista à pesquisadora. Op. cit.

Aliado a este ideal e a esta capacidade de transmitir e contagiar a todos com o que queria, estava a sua força de vontade para perseguir estes objetivos, como que sendo um "motor" que o conduzia adiante, mesmo diante das maiores dificuldades. Nas suas próprias palavras,

"(...) ficou-nos, como saldo positivo, uma força de vontade que temos sobre nós mesmos, (...) mais a convicção de que o espírito do homem é capaz de vencer tudo, quanto luta, e isso talvez ajudou a VARIG, em parte, a ultrapassar os primeiros 15 anos de sua vida, quando muitos davam as coisas por perdidas, superando estados falimentares, fracassos técnicos e políticos e, finalmente, para nós, seu presidente, em 1942, o seu primeiro grande desastre, com o único trimotor que possuíamos (...), 3 meses depois de termos assumido o cargo."¹²⁹

Assim, não foi à toa que, 22 anos após ter iniciado a sua obra, pôde se referir a ela com um sabor de vitória, de ter feito algo relevante e inovador, que poderia se tornar em um ensinamento a ser transmitido aos demais:

"Uma das coisas que nos perguntarão é por que fazemos este discurso somente depois de 22 anos, tendo deixado por tanto tempo perguntas irrespondidas na mente dos nossos companheiros (...). Uma das mágoas que levaremos para a cova é termos passado por este planeta sem ter inovado coisa alguma. Preferiríamos ter descoberto o milho híbrido, a vacina contra a poliomielite, escrito a 'Origem das Espécies' de Darwin, a 'Flora Brasiliensis' de Martius, ou ter feito sabemos lá o que mais, que tantos são os temas que nos despertam a curiosidade do espírito. A razão da demora deste discurso está em que a experiência nos ensinou a sermos cautelosos em matéria de política prática. Não podíamos recomendar uma Fundação nos moldes da nossa, como forma permanente de organização para dirigir empresas industriais, porque simplesmente nos faltava até mesmo a certeza de que o

¹²⁹ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.2 (grifos nossos).

mecanismo e os homens resistiriam nela também os sete anos magros de que fala a Bíblia."¹³⁰

Ao que continua, já agora constatando o êxito de sua proposta:

"Hoje, já quase este tempo decorrido e atribulado por toda sorte de problemas possíveis, as teorias parecem resistir ao desgaste e ao atrito das circunstâncias, e por isso aconselhamos hoje, como postura de vida, esse respeito aos direitos recíprocos - a sociedade dos trabalhadores -, o 'Contrato Social' enfim, como forma básica de organização da VARIG. Talvez seja esse o único ensinamento que na realidade deixamos, quando um dia desaparecermos do mundo, dentro das nossas botas de trabalho."¹³¹

bem como demonstrando que este seu ensinamento trouxe um vertiginoso crescimento para a Empresa, no qual a fé no sonho fora, sem dúvidas, o ingrediente principal:

"As ações originais do valor de 200 mil réis valem hoje 10 milhões cada uma, ou seja, 50.000 vezes mais (...). Talvez, figurativamente, o milagre da multiplicação dos pães, de que fala a Bíblia, consista nisto: QUANDO TODOS TÊM FÉ NUMA COISA."¹³²

5.2 – Visão Estratégica, Atuação Política e Perpetuação do Empreendimento

A visão é provavelmente a qualidade de Berta mais apontada por todos os entrevistados quando solicitávamos que o descrevessem. Embora houvesse um consenso de que ele fora um homem com muitos traços marcantes, havia sempre um destaque especial para esta ca-

¹³⁰ Ibid., p.17 (grifos nossos).

¹³¹ Ibid. (grifos nossos).

¹³² Ibid., p.12.

racterística. Não foi à toa, portanto, que em 1957 foi agraciado com o título "Homem de Visão - Homem do Ano", justamente por este fator.

Na opinião da profissional que o assessorou diretamente durante muitos anos, como então Secretária da Presidência, do Conselho Fiscal, Conselho de Administração e da Assembléia de Acionistas,

"Talvez a definição mais acertada foi a de 'homem de visão'. Esta era sua característica, de ser atilado para o futuro, perseverante, com o conhecimento e o 'feeling' do homem que podia prever o que iria acontecer adiante."¹³³

demonstrando que Berta tinha não somente uma sólida base conceitual e informativa que sustentava a sua visão, bem como que fazia ensaios nos quais estabelecia as suas previsões através de exercícios estratégicos sobre possíveis cenários que poderiam vir a ocorrer:

"Ele redigia documentos - Problemas do Futuro I e II - aonde fazia as previsões sobre as coisas que poderiam ocorrer.

Fez um estudo sobre a 2ª Guerra Mundial. As guerras têm tudo a ver com o aspecto comercial. As companhias, todas, eram requisitadas para o esforço de guerra (...). Ele previu que assim que terminasse a guerra haveria uma grande oferta de material (...)."

e

"Nada era estranho a ele. Ele conhecia tudo de aviação. O conhecimento era proveniente de tudo o que ocorria no mundo. Pela posição que ocupava, tinha acesso a documentos reservados do mundo inteiro - segredos de estado - sobre aviação comercial e segurança (...). Ele previa com facilidade. Ele era concentrado, lia muito, e dominava completamente a situação da aviação comercial."

como também,

¹³³ Depoimento da Sr^a Joyce Paliosa à pesquisadora. Porto Alegre, 1993.

"No Brasil houve um período em que se criaram muitas companhias pequenas de aviação. Para cada companhia que era criada, ele solicitava que eu abrisse uma pasta, aonde eram colocados documentos. Houve um período que chegaram a ter cerca de 40 companhias de aviação no Brasil. E ele sabia exatamente o que estava ocorrendo com cada uma."¹³⁴

Assim, várias foram as pessoas que citaram exemplos de suas previsões acertadas e, conseqüentemente, de sua situação política, tendo por base esta visão aguçada.

Segundo um ex-diretor e atualmente membro do Conselho de Administração da VARIG,

"Em 1960, ele já previa quais os caminhos e a forma da VARIG diante do mercado e da concorrência. Ele já previa que o eixo decisório do Brasil passaria a ser Brasília - Belo Horizonte - São Paulo e Rio, deixando Porto Alegre à margem. Por isso, propunha a transferência do comando da VARIG para o Rio."

assim como,

"Berta comprou a Real Aerovias sem que a diretoria da VARIG soubesse, mas sabia das perspectivas do mercado e da situação dos concorrentes."¹³⁵

Retrocedendo-se historicamente, vê-se que Berta manteve uma postura marcante desde o início de sua atuação na Empresa: contratado em 1927 como o primeiro funcionário da VARIG, praticamente ajudou a construí-la, estando sempre ao lado de Otto Meyer nas lutas para a sobrevivência da mesma. Logo foi promovido a procurador geral da Companhia, tendo sido eleito diretor-suplente em 1933 e

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Depoimento do Sr. Erni Peixoto, ao jornal Correio do Povo, por ocasião dos 60 anos da VARIG. Porto Alegre, 7 de maio de 1987. Suplemento especial comemorativo ao aniversário.

exercido esta função até 1941, quando assumiu a presidência após a renúncia do fundador.

Como presidente, sua visão imprimiu novos rumos à perpetuação da Empresa: traçou imediatamente um plano diferenciado de rotas e, na sua gestão, não somente ampliou as fronteiras do Rio Grande do Sul, ligando-o ao resto do Brasil - Florianópolis, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro (1946) e, mais tarde, ao Nordeste e a todas as capitais do Brasil (1952) -, como também inaugurou as primeiras linhas brasileiras regulares para o exterior - Montevidéu (1942); Buenos Aires (1953); New York (1955); Miami, Los Angeles, Caracas e Bogotá (1961, com a compra do Consórcio Real); Lisboa, Madrid, Paris, Londres, Frankfurt, Milão e Roma (1965, com o término da Panair do Brasil).

Sobre a conquista das linhas intercontinentais, é ainda o mesmo ex-diretor que ilustra a maneira estratégica como Berta agia:

"No primeiro vôo internacional Rio-New York, a VARIG tinha o avião, mas não possuía a linha. A empresa El Helal tinha a linha, mas não possuía aviões. O vôo internacional ocorreu com avião da VARIG como se fosse da empresa israelense. E este foi um grande esforço de Berta para conquistar as linhas aéreas na Europa."¹³⁶

Sendo dirigente astuto, sabia que a escolha do avião certo era determinante no sucesso da Companhia. Por isto, deu sempre ênfase à atualização e à adequação da frota, tendo adquirido na década de 50 o Convair 240, o quadrimotor Super G. Constellation e, na de 60, colocado a VARIG definitivamente na era dos jatos, com a compra

¹³⁶ Ibid.

dos Caravelle e Boeing 707. Ao incorporar o acervo da Real, teve sua frota ainda mais ampliada, recebendo aeronaves DC-6, Convair 990-A (Coronado) e os famosos Electra II, que até um ano atrás serviam a ponte aérea Rio-São Paulo. Por tudo isto, não se cansava de afirmar que

"Nada pode arruinar mais facilmente uma companhia de aviação que a escolha do avião inadequado."¹³⁷

Outro fator do qual não descuidava era de procurar sempre descobrir - e atender - as necessidades e interesses dos clientes (vide item 5.3, a seguir, bem como o item 4.5 - 1ª Parte: "O compromisso com o cliente"). Atento ao mercado, percebeu uma "brecha" que poderia se tornar uma vantagem competitiva para a VARIG, ao detectar que os passageiros em geral não tinham os seus desejos totalmente satisfeitos a bordo (falha da concorrência).

Assim, adotou a estratégia de "conquistar o passageiro pela barriga"¹³⁸ - "passageiro de barriga cheia não reclama"¹³⁹ - estruturando, a partir de 1954, o Serviço de Bordo com todo o requinte necessário (Barão Von Stüch, etc.), de forma a ter tornado a VARIG a primeira companhia aérea a servir refeições quentes a bordo, além de conseguir que o seu serviço já tivesse sido considerado como o "melhor do mundo".

¹³⁷ BERTA, Ruben M. Manual de introdução à Empresa VARIG S.A. - Diretoria Técnica. Porto Alegre, 1985.

¹³⁸ Citado pelo Sr. Oswaldo Trigueros Jr., então diretor de vendas da VARIG, em depoimento ao programa "Gente", TV Educativa, Rio de Janeiro, 1990.

¹³⁹ Frase atribuída a Ruben Berta, nos relatos informais - "boca-a-boca" - pelos funcionários da Empresa.

Como os dados já citados, muitos foram os feitos que ilustram a sua visão, a sua perspicácia, a sua capacidade estratégica e a sua atuação política, de modo que seria possível escrever muitas laudas registrando estes eventos. Nenhuma ação, porém, foi tão marcante e tão definitiva como a da proposição de Berta de criar a **Fundação de Funcionários**.

Dizer que a **Fundação perpetuou o empreendimento** é repetir 14 páginas nas quais exaustivamente comprovamos este fenômeno na primeira parte de nosso estudo (item 8.2 - O Grande Marco: uma Fundação de Funcionários), de forma que consideramos que o assunto tenha sido suficientemente detalhado e analisado. Resta lembrar, portanto, a grande visão que Berta teve ao propô-la no momento certo, uma vez que seus estudos indicavam uma maior vulnerabilidade das companhias de aviação - e da VARIG entre elas - neste período de pós-guerra:

"(...) precisamente num momento em que, já presidente da VARIG, para nós se acentuava a premissa de reestruturá-la, uma vez que a antiga sociedade anônima não despertava o interesse dos acionistas e não se repetiria em futuro útil a oportunidade de criarmos a empresa de transportes aéreos de vulto com que sonhávamos, comprando os aviões de transporte chamados 'sobras de guerra'."¹⁴⁰

Como grande estrategista que era, conseguiu com uma só ação atingir vários pontos-chaves que apareciam como importantes ao mesmo tempo: a) ao passar o capital para uma entidade de funcionários, garantia que interesses contrários à VARIG não pudessem ser

¹⁴⁰ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.8 (grifos nossos).

postos em prática por qualquer pessoa ou grupo que facilmente adquirisse o seu controle acionário no mercado; b) ao tornar esta entidade uma Fundação, protegia o patrimônio da Empresa da estatização, já que legalmente os bens das fundações são intransferíveis, inalienáveis e inexpugnáveis; c) fazendo com que os funcionários se sentissem donos, tinha mais facilmente assegurado o crescimento da Companhia pela certeza do investimento e dedicação na mesma; d) oferecendo um sentido aos indivíduos que a integravam, preenchia uma necessidade dos seres humanos e os vinculava cada vez mais ao destino da empresa na qual trabalhavam; e) ao prestar assistência aos funcionários e familiares, não somente dava tranquilidade para que os mesmos pudessem produzir com maior facilidade, como também os fazia sentir reconhecidos pelo que haviam produzido; f) ao separar os objetivos da VARIG e da Fundação de Funcionários como entidades distintas, garantia a possibilidade de crescimento necessária à Empresa diante de uma sociedade capitalista; e, por fim, g) ao criar o Colégio Deliberante, conferiu poder decisório aos participantes da Companhia, formando uma "massa crítica" e um "núcleo institucional" consistentes que dessem legitimidade ao sistema de governo então instituído.

A sua genialidade e a sua habilidade política não se esgotaram, no entanto, na escolha do momento adequado e na maneira como solucionou estes vários problemas de uma só vez. O próprio processo adotado por ele para conquistar o seu objetivo por si só já chama a atenção para a sua grande sabedoria e a sua forte capacidade estratégica, patrimônios de poucos líderes na história da Administração de Empresas.

Ainda que conste em diversas versões que, preocupado com a justiça social, Berta surpreendeu a Assembléia Geral de Acionistas com a proposição da criação de uma Fundação de Funcionários, tendo convencido a todos e sido aclamado por sua idéia, tal fato foi cuidadosamente preparado e elaborado, de forma a que este líder somente tivesse se dirigido à Assembléia com a devida certeza de que sairia vitorioso em seus propósitos. Para tanto, desde 1937 passou a comprar ações da VARIG no mercado juntamente com outros companheiros de Empresa (conforme citamos anteriormente), de modo que, na referida ocasião, tinha o trunfo de contar com quase a maioria das ações com direito a voto, possuindo praticamente as condições decisórias de implantar a sua idéia, mesmo sem a aprovação de todos os demais.

No relato do próprio Berta,

"Precisamos, entretanto, voltar de novo atrás na história, para explicar como foram postas em prática essas idéias. Se estavam amadurecendo na cabeça dos altos escalões da VARIG, compostos na época de meia dúzia de pessoas, só este fato não assegurava o seu sucesso frente aos donos da Companhia, que eram seus então acionistas. Para obter essa segurança passamos a comprar, anos antes, já mesmo a partir de 1937, em nosso nome e no de alguns companheiros de confiança, as ações que vinham à venda, ao tempo desvalorizadas para menos de 200 mil réis, até que, em 1945, dispúnhamos de quase 50% dos títulos da Empresa (...)."

ao que concluía, enfatizando que:

"Entramos na assembléia armados dessa forma; não foi preciso usar o poder que estava nos bolsos. (...) a Fundação nasceu espontânea, e sob aplausos (...)."¹⁴¹

¹⁴¹ Ibid., p.11 (grifos nossos).

A partir deste momento, a "marca" Berta passou a caracterizar a VARIG, tendo este estadista tomado decisões que de certa forma até hoje são um pouco inovadoras e ainda não fazem parte da maioria das empresas tradicionais, tais como, por exemplo, a distribuição de ações entre os funcionários membros do Colégio Deliberante:

"Faltava dispor das ações que, por confiança de nossos companheiros, se encontravam em nosso nome, já agora reduzidas a algo menos de 25% do novo capital. Esses vinte e tanto por cento foram transferidos, individualmente, aos membros do Colégio da Fundação, órgão já desde a sua formação composto do funcionalismo superior da Empresa, no qual se devia acentuar a aliança da justiça ao interesse."¹⁴²

Sendo que este fato se tornou uma prática durante alguns anos na Empresa, de forma que todas as ações que posteriormente "caíam no mercado" eram compradas em fidúcia para entrega a novos membros do Colégio, ficando o próprio Berta apenas com a percentagem de 1% do capital, que já era sua desde a fundação da VARIG¹⁴³.

Seu pioneirismo também pode ser ilustrado por outros elementos já citados no presente estudo, tais como o fato de buscar assistir os funcionários através dos empréstimos e auxílios (saúde, alimentação, etc.) da Fundação, da implantação do supermercado 20 anos antes do que qualquer outra empresa pensasse nisto e da inédita preocupação com o apoio à moradia através da Vila VARIG.

¹⁴² Ibid.
¹⁴³ Ibid.

O importante é que estas ações e decisões, além de absolutamente inovadoras e louváveis, produziram resultados concretos. Houve uma efetiva mudança nas relações de trabalho e na própria concepção do mesmo, instalando-se um novo modelo de gestão administrativa: um modelo participativo, que incentivava o maior comprometimento do funcionário para com a Empresa, elevando o moral do grupo, despertando o sentimento de "clã" e de forte espírito de corpo - "a família VARIG". Da mesma forma, a percepção de ser a Empresa "dos funcionários" assegurou ainda mais o crescimento da VARIG, reforçando o investimento na mesma e tornando-se um dos pilares da cultura VARIG: "A VARIG é nossa", "A VARIG somos nós", "A VARIG precisa crescer para nós crescermos" e o tradicional "vestir a camiseta". (Vide o quadro nº 22 - A Estratégia de Berta, aonde destacamos o contexto social que gerou a situação proposta, as ações de Berta, sua concepção teórica e os resultados advindos de cada estratégia específica.)

Sob sua condução a VARIG cresceu, e cresceu muito. Alcançou projeção internacional e respeito, para si, enquanto empresa, e para o Brasil, como país. Teve rotas, frotas, funcionários e patrimônio aumentados, sendo um vertiginoso progresso que sempre estava orientado para o futuro, para ver além e para ser mais ainda do que já era.

Neste sentido, buscamos as palavras do próprio Berta para registrar as conquistas por ele feitas:

"Esta é a história da Fundação, em parte a história da Companhia que se multiplicou cerca de 200 vezes, sem capital, nos últimos 20 anos. Esta é, sobretudo, a história de dez mil homens e mulheres, que puseram sua fé e esperança numa linha aérea e numa idéia social (...)." ¹⁴⁴

e

"Há 23 anos assumira a direção da Empresa quando ela tinha 2.885km e 239 empregados; (...) e hoje, em dezembro de 1965, somos 10.562 empregados e percorremos 125.000km; temos 98% do tráfego internacional e 45% do doméstico; (...) somos a 14ª companhia internacional; trabalhamos com 48 moedas diferentes (...)." ¹⁴⁵

demonstrando sua visão progressista e confiante contidas no apelo à "família VARIG" para a adoção de uma nova postura:

"(...) e nesta 'saída da casca' (...) teremos que deixar de ser empresa de província para ser uma família unida, de braços abertos para que todos possam trabalhar aqui (...) sem olhar nacionalidade, cor ou religião (...)." ¹⁴⁶

Diante de tudo isto, vê-se que Berta era um inconformado: sabia reconhecer o valor de sua obra e avaliar rigorosamente o significado da mesma; não se contentava, contudo, em considerá-la "pronta" e "acabada". Sua visão estava no futuro. Seu estilo era perfeccionista. Sabia que poderia completar o que havia construído e tinha lucidez para enxergar exatamente os feitos que ainda precisavam ser realizados, muitos dos quais, passados agora 25 ou 35 anos das suas previsões, ainda são atuais e podem ser considerados como recomendações válidas para a VARIG:

¹⁴⁴ Ibid., p.14.

¹⁴⁵ BERTA, Ruben. In: Ata da reunião do Colégio Deliberante da Fundação de Funcionários da VARIG. Porto Alegre, dezembro de 1965.

¹⁴⁶ Ibid.

a) Sobre os imperativos de mudança e de absorção de novos talentos:

"(...) a inexorável pressão da tecnologia moderna vai pôr outra vez aos pedaços o 'status quo' da filosofia comercial atual e requerer novas aproximações básicas para tarifas, serviços e rotas. Se a VARIG também não mudar para tanto, aceitando espontaneamente a colaboração de pessoas que estejam em condições de aumentar o talento dentro dela, porque existe um limite para esparramar-se a manteiga sobre cada vez mais pão (...), então não terá entendido as lições do passado que se podem resumir numa frase do 'Gatopardo', de Tomaso Lampedusa: 'Para que as coisas fiquem como estão, é preciso que elas mudem'."

ao que advertia:

"Os membros do transporte aéreo internacional que não aprenderem isso em tempo, farão o papel dos Bourbons, na França. (...) Como o mundo passou por cima deles, também passará por sobre nós, se não tivermos o descortínio de prover em tempo os contra-remédios."¹⁴⁷

b) Sobre a necessidade de formar mais líderes e de "abrir as cabeças" dos profissionais da VARIG e do Brasil:

"Há hoje, no transporte aéreo, uma crise mundial de gente. Os velhos executivos que estão desaparecendo, não podem, é evidente, em todos os setores, ser substituídos por elementos novos, com idêntico cabedal de experiência. Numa linha aérea européia de grande porte, um dos diretores teve de ser substituído por 4 outras pessoas (...)."¹⁴⁸

e

"Por isso fazemos sempre questão de que nossos homens viajem mais e mais, e somos prolíficos no fornecimento de passagens. Não há tarefa mais importante neste país do que abrir uma janela na ca-

¹⁴⁷ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., 1966, p.20-21 (grifos nossos).

¹⁴⁸ Ibid., p.21 (grifos nossos).

beça dos brasileiros. Isso também é válido para toda VARIG (...).¹⁴⁹

c) Sobre o mecanismo de processo decisório do Colégio Deliberante:

"No plano da Fundação achamos, seriamente, que o mecanismo teórico de governo carece de um aperfeiçoamento, e como primeira medida raciocinamos hoje sobre uma travanca no próprio Colégio, para que não dispare, incontrolado, nas suas decisões. (...) cremos que dentro dele deveríamos criar uma espécie de Senado, talvez composto dos 30 homens mais antigos na escala hierárquica do Colégio, mais os diretores e superintendentes a ele pertencentes, com poder de veto sobre as deliberações do Colégio, votando através do mesmo princípio dos anos de serviço; veto, entretanto, superável por outra deliberação do Colégio, com 3/4 de maioria, para dar o abundante suporte que precisa qualquer presidente para produzir em paz e sossego. Se falhar esse mecanismo no primeiro escrutínio, comece-se tudo de novo, e se o faça tantas vezes, até que haja concordância."¹⁵⁰

d) Sobre a importância de uma administração profissional e o risco das estatizações (que atualmente pode ser comprovado com a ineficácia das empresas estatais e a "onda" de privatizações):

"O impacto econômico dos jatos mostrou que as empresas precisam ser administradas de modo a produzir um lucro e que só técnicos podem alcançá-lo. O custo para operar empresas se tornou tão proibitivo mesmo para nações maiores, que seu governo não poderá ficar em mãos de amadores. (...) Se o Brasil um dia fizer uma Aerobrás ou tirar em futuro previsível os transportes internacionais de longo curso das mãos da presente equipe da VARIG, (...) dificilmente criará coisa para pôr no seu lugar, com o mesmo espírito de agressividade, dedicação e eficiência. Não são palavras de vaidade que aqui dizemos; apenas a verdade nua e como a conhecemos, e como deve ser registrada nos momentos oportunos."¹⁵¹

¹⁴⁹ Ibid., p.15 (grifos nossos).

¹⁵⁰ Ibid., p.15-16.

¹⁵¹ Ibid.

e) E, finalmente, sobre as tendências de unificação das empresas de transporte aéreo (que atualmente, após 35 anos, estão se verificando com grande intensidade):

"Em relação à organização das empresas devemos, penso, marchar para os consórcios. Não convém termos um grande número de Companhias. A aviação moderna custa demais, e nestas empresas não podem pulverizar, suficientemente, custos de manutenção e de facilidades operativas, resultando num transporte caro ou inseguro."¹⁵²

Não é à toa, portanto, que Berta foi descrito tão enfaticamente como "Homem de Visão", visão que não se restringia somente à realidade da VARIG e do Transporte Aéreo, mas que versava também sobre economia, sobre a realidade brasileira e sobre temas que lhe despertavam especial interesse - como botânica, agricultura e pecuária - e que lhe valeram uma indicação para ministro da agricultura¹⁵³.

Por tudo isto, optamos por finalizar a descrição registrando a frase que proferiu ao ser reeleito, por unanimidade, como presidente da Fundação e da VARIG para o quinquênio 1965-1970, por ser uma assertiva que somente um estadista teria visão suficiente para propor como uma missão a ser cumprida por si mesmo e pelos demais:

"(...) PASSAREI A SER O COMANDANTE PRESIDENCIAL, E AGORA CABE-ME CRIAR A RESPONSABILIDADE COLETIVA, PORQUE O QUE ME CABIA FAZER ERA ORGANIZAR A VARIG, E COM A AJUDA DE TODOS, CONSEGUIMOS."¹⁵⁴

¹⁵² BERTA, Ruben. Discurso por ocasião do recebimento do prêmio "Homem do Ano - Homem de Visão". Rio de Janeiro, 1957 (grifo nosso).

¹⁵³ SCHEMTE, Ângela e CHRISTENSEN, Carl. O caso VARIG. Rio de Janeiro: CBC-COPPEAD-UFRJ, 1985.

p.11.

¹⁵⁴ BERTA, Ruben. In: Ata da reunião do Colégio Deliberante... Op. cit., dez. 1965 (grifos nossos).

5.3 – Definição da missão, estruturação institucional da finalidade e transmissão de valores

Se Otto, como fundador, foi quem primeiramente definiu a missão, foi através de Berta que esta adquiriu a sua maior força e significado, sendo realmente incorporada e assumida com "garra" por todo o quadro de funcionários da VARIG.

Patriota, transmitia a todos um profundo senso do que era servir o país e desenvolvê-lo; hábil condutor, jamais descuidava de atender ao cliente e de mostrar ser ele a razão de ser da Companhia; foi, porém, no compromisso da Empresa para com os funcionários que Berta deu a sua maior contribuição, introduzindo um sentido novo para a VARIG e demonstrando, na criação da Fundação de Funcionários, a verdadeira acepção da expressão "estruturação institucional da finalidade", de Selznick¹⁵⁵.

A) BASES CONCEITUAIS DOS VALORES DE BERTA

Grande líder, estrategista e homem de visão, Berta conseguiu concretizar muitas coisas provavelmente porque tinha uma sólida bagagem teórica e valorativa que sustentava as suas proposições e ações.

Sendo autodidata, a inquietude era uma característica marcante que trazia de sua infância, tendo desde muito cedo buscado um

¹⁵⁵ Op. cit.

maior aprofundamento em sua formação. Assim, dos 14 aos 18 anos iniciou-se no estudo da filosofia, conseguindo, apesar desta pouca idade, ler diversas obras consideradas clássicas:

"(...) passamos a estudar filosofia e lemos tudo, de Aristóteles à Suma Teológica, de Tomaz de Aquino; da Crítica da Razão Pura, de Kant, ao Mundo com Vontade e Imaginação, de Schopenhauer (...)." ¹⁵⁶

e foi nesta busca incessante de entender a natureza humana e de visualizar um sistema de relações mais justo entre os homens, que encontrou os pressupostos que alicerçaram a concepção da sua grande obra:

"Um dia caiu-nos às mãos o 'Contrato Social', de Jean Jacques Rousseau: a organização da sociedade na base das convenções, e o choque mental foi tão grande que até hoje, 30 anos mais tarde, continuamos a sofrer o seu impacto e a pautar rigorosamente por ele as relações com os nossos semelhantes. E porque isso afeta hoje a vida de muita gente, talvez de 30 a 40.000 pessoas, é importante lembrar aqui quais essas bases são, para entender-se o que é a Fundação dos Funcionários da VARIG e, por extensão, em certo sentido, a própria VARIG." ¹⁵⁷

Em Rousseau, obteve as bases de como estruturar o sistema de governo proposto no Colégio Deliberante, ressaltando alguns trechos daquele autor que, como afirmava, "não se esquecem nunca" ¹⁵⁸:

"O homem nasceu livre, e por toda a parte geme em ferros; o que julga senhorear os outros, é de todos o maior escravo."

e

¹⁵⁶ BERCA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.2.

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Ibid., p.3.

"Considerando os homens como são, e as leis como podem ser, tentamos investigar se na ordem civil pode haver alguma regra de administração legítima e segura. Poremos todo o cuidado em unir o que o interesse prescreve, ao que o direito permite, para que nunca se dividam a justiça e o interesse."¹⁵⁹

ao que enfatizava ter pautado grande parte de sua obra nesta preocupação: a necessidade de não dividir a justiça dos interesses para lidar com os homens.

No seu entender, a questão fundamental que o Contrato Social viria resolver poderia ser descrita no seguinte enunciado:

"Achar uma forma de sociedade, que defenda e proteja toda a força comum, a pessoa e os bens de cada sócio, e pela qual unindo-se cada um a todos, não obedeça todavia que a si mesmo, e fique tão livre como antes."¹⁶⁰

de forma que pudesse ter encontrado neste referencial a maneira de como viabilizar as suas idéias, criando a "Sociedade dos Trabalhadores" organizada através das "convenções".

Mas, se foi em Rousseau que Berta se fundamentou para estruturar o seu sistema de governo - a forma de agir -, foi através da leitura da Encíclica "Rerum Novarum", do Papa Leão XIII, que encontrou a substância - a razão de ser - que viria alicerçar a sua proposta de justiça social (vide reportagem, página seguinte).

¹⁵⁹ ROUSSEAU. Apud BERTA, Ibid.

¹⁶⁰ BERTA. Ibid., p.4.

“Pelo trabalho dos operários é que os Estados enriqueceram” ■ “É verdadeiramente vergonhoso e desumano tratar os homens como máquinas de fazer dinheiro” ■ “O salário de

um trabalhador deve ser bastante para que se possa manter a si mesmo, a sua esposa e a seus filhos” ■ “Justo e equitativo é que os frutos do trabalho pertençam àqueles que lhe con-

sagraram seus esforços” ■ “As leis devem favorecer a propriedade, e sua política deve ser a de estimular o maior número possível de pessoas a tornar-se proprietários.”

Trechos da Encíclica “Rerum Novarum”, Parte III.

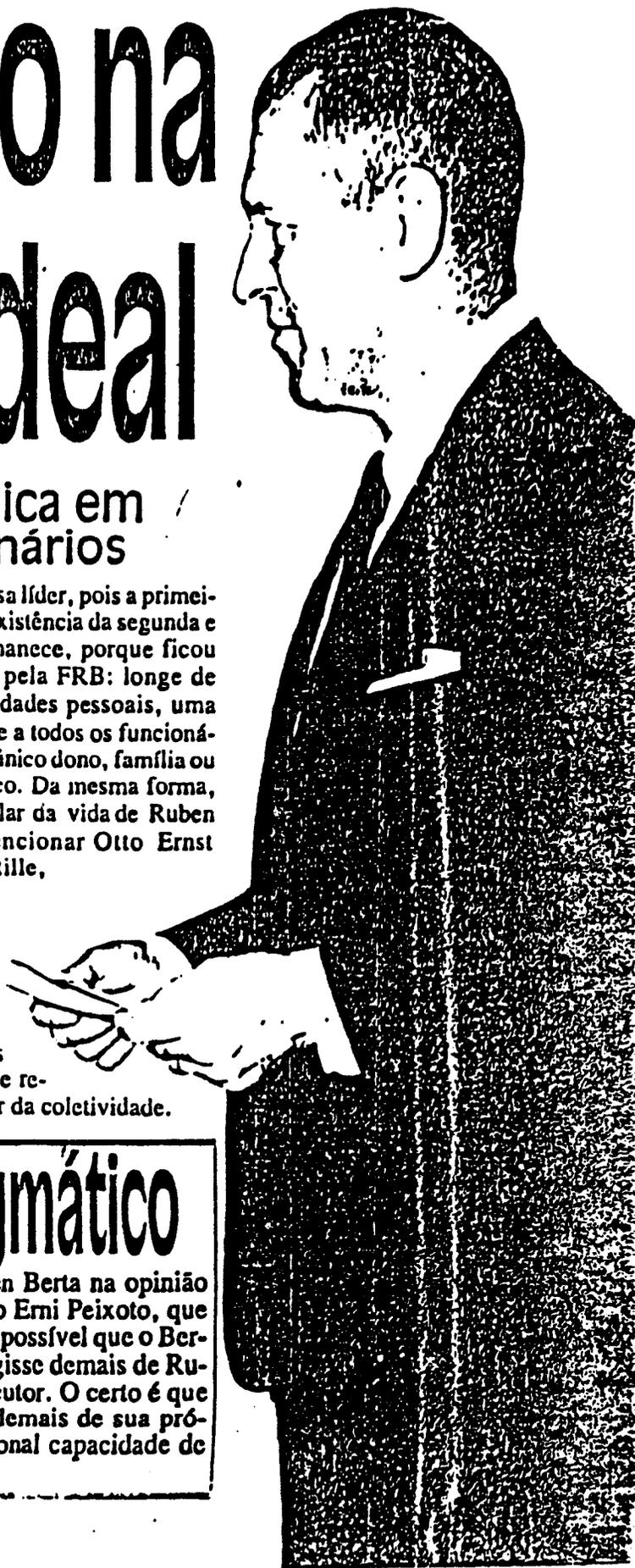
Pioneirismo na busca do ideal

Uma solução estratégica em benefício dos funcionários

No dia 7 de dezembro de 1945, foi instituída a Fundação Ruben Berta, que nasceu com a denominação de Fundação dos Funcionários da Varig, inspirada nas afirmações da Encíclica “Rerum Novarum”. Conhecida como a Encíclica sobre as “Condições das Classes Trabalhadoras”, a obra pontifícia de Leão XIII, que a 15 de maio próximo completa 100 anos, transmitiu ensinamentos que, moldando as convicções pessoais, fizeram Ruben Martin Berta criar a Fundação “como solução estratégica nas relações capital versus trabalho, frente ao contexto”.

história da Fundação — hoje controladora de um conglomerado de 24 empresas, com 41 mil funcionários — não pode ser dissociada da história

da nossa Empresa Líder, pois a primeira nasceu pela existência da segunda e a VARIG permanece, porque ficou salvaguardada pela FRB: longe de ambições e vaidades pessoais, uma vez que pertence a todos os funcionários e não a um único dono, família ou grupo econômico. Da mesma forma, não se pode falar da vida de Ruben Berta sem mencionar Otto Ernst Meyer Labastille, fundador da VARIG; uma vez que, tanto um quanto outro, tiveram atitudes de pioneirismo e renúncia em favor da coletividade.



Perfil de um líder pragmático

Quem conheceu Ruben Berta de perto, mesmo antes de assumir a presidência, inclusive na intimidade familiar, via nele um filósofo, grande estudioso e observador, um executor competente, pragmático, dedicado inteiramente à VARIG. Esse é um

perfil de Ruben Berta na opinião do Conselheiro Erni Peixoto, que acrescenta: “É possível que o Berta filósofo exigisse demais de Ruben Berta executor. O certo é que este abusava demais de sua própria e excepcional capacidade de trabalho.”

Conhecida como a Encíclica Sobre as Condições das Classes Trabalhadoras, partia da "verificação da estridente desigualdade econômica entre a plutocracia e o proletariado", realçando, da mesma forma que "O Capital" de Marx, a "sorte dos operários oprimidos pelo liberalismo econômico". Por isto, teve para a ação social cristã o mesmo significado que o "Manifesto dos Comunistas" e "O Capital" tiveram para a ação social socialista¹⁶¹, sendo considerada como a "mais completa" resposta da Igreja a qualquer forma de comunismo ou socialismo puros¹⁶².

Neste sentido, apresentava alguns princípios fundamentais que ainda se mantêm atuais, até hoje inspirando a maioria dos modernos códigos do trabalho (inclusive o brasileiro)¹⁶³, dentre os quais destacamos os seguintes tópicos:

- a valorização do trabalho como um "modo de expressão direta da pessoa humana" e não como uma "mercadoria", estabelecendo-se normas justas para a sua remuneração¹⁶⁴:

"Justo e equitativo é que os frutos do trabalho pertençam àqueles que lhe consagraram seus esforços."¹⁶⁵

- o fato de o Estado dever intervir para proteger os direitos de todos os cidadãos, principalmente dos mais fracos, como os operários;

¹⁶¹ LEÃO XIII (Vicenzo Prezzi). *Humani Generis* - Carta Encíclica de Sua Santidade o Papa Leão XIII, sobre as condições dos operários (1891). São Paulo: Paulinas, 1980. p.5.

¹⁶² BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.9.

¹⁶³ GONÇALVES. Op. cit., p.33.

¹⁶⁴ NADAL, Tarcísio de. *As Encíclicas Sociais*. Porto Alegre: PUCRS (inédito), 1983, p.42. Também citado por GONÇALVES, *Ibid.*, p.31.

¹⁶⁵ LEÃO XIII. Op. cit.

e

• o reconhecimento aos trabalhadores do direito de constituírem associações, quer seja somente de operários, ou destes e patrões, bem como de as estruturarem e de buscarem a obtenção de seus legítimos interesses¹⁶⁶.

Tal foi a importância da "Rerum Novarum" para a realização de Berta, que este líder mandou imprimí-la em separata, bem como a incluiu no Manual de Organização Interna da Empresa, com o objetivo de que "toda a VARIG a lesse", para o que apresentava no prefácio a seguinte recomendação:

"A Diretoria da VARIG, ao criar a Fundação dos Funcionários da VARIG, inspirou-se, em parte, no que a 'Rerum Novarum' contém de ensinamentos (...). Por conseguinte, é oportuno que seja estudada, pelo alto funcionalismo da companhia, como base indispensável para a compreensão da filosofia que adotamos ao nosso trabalho."¹⁶⁷

ressaltando, posteriormente, a diferença entre ambas as obras influenciadoras e a contribuição que havia retirado de cada uma:

"A 'Rerum Novarum' é construção ideológica de um Papa que conta e apela para um homem melhor, aconselhando-o a dividir sua propriedade com seus semelhantes, por bondade e espírito de justiça. Não inquire se o homem atual é de tal capaz, e por isso a sabedoria da peça é discutível quanto à sua aplicabilidade, em confronto com a obra filosófica de Jean Jacques Rousseau."

e

"O 'Contrato Social' só considera os homens como de fato são, contando com um santo entre cem mil,

¹⁶⁶ MADAL, op. cit., p.42, e GONÇALVES, op. cit., p.31.

¹⁶⁷ BERTHA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.9 (grifos nossos).

para colocar no fim o interesse ao lado do direito, de forma a não se dividirem a justiça e o interesse. É nessa parte do interesse que está a importante diferença. E diz mais o 'Contrato': para que não haja dúvidas sobre o constante nivelamento da igualdade, façam-se as leis sempre de modo a combaterem o abuso da força, a fim de que não se exagere a opulência ao lado da miséria, eis que do contrário a sociedade antes formada de novo se instabilizará"¹⁶⁸,

vindo então a concluir que

"foi essa, a Rerum Novarum, que nos fez instituir na VARIG tal forma de governo, mas para preservá-la nos parecem automáticos e proveitosos só os mecanismos do 'Contrato Social'."¹⁶⁹

Além destas leituras, a própria realidade foi também um vetor que inspirou Berta na consecução de seu propósito, uma vez que buscava estar a par de tudo o que ocorria no ramo empresarial no mundo inteiro e, assim, veio a ter o conhecimento sobre a experiência bem sucedida de uma indústria alemã que era coordenada por uma Fundação, a Fundação Zeiss¹⁷⁰.

Por estas razões, vê-se que as suas idéias não surgiram "do nada", de uma forma prematura e impulsiva, tendo sido, pelo contrário, embasadas em um sólido referencial. Assim, chegava inclusive a ser chamado de "filósofo" por aqueles que o acompanhavam, sendo descrito por um membro do Conselho de Administração da VARIG da seguinte maneira:

"Quem conheceu Ruben Berta de perto, mesmo antes de assumir a presidência, inclusive na atividade familiar, via nele um filósofo, grande estudioso e observador, um executor competente, pragmático, dedicado inteiramente à VARIG"

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ Ibid., p.10.

¹⁷⁰ CONÇALVES. Op. cit., p.197.

argumentando que

"É possível que o Berta filósofo exigisse demais do Berta executor."¹⁷¹

B) AMPLIAÇÃO DA MISSÃO: UM SENTIDO SOCIAL PARA A EMPRESA

Novamente é difícil falar em Berta sem repetir tudo o que já foi escrito sobre a missão institucional (Capítulo 4 - 1ª Parte), e se isto ocorre - principalmente na intensidade com que se dá - é a maior prova de sua contribuição para os destinos da Empresa.

Berta transformou a VARIG. De uma empresa de aviação comercial, tornou-a também uma entidade voltada para o ser humano, ou, como afirmava, uma "tentativa sociológica de resolver o problema do homem"¹⁷², fornecendo um sentido para os seus integrantes e possibilitando aos mesmos uma espécie de "retorno" do que haviam produzido.

Sendo homem de visão e empreendedor, não se contentou em somente ter valores nobres e transmiti-los aos demais. Não bastava definir uma missão; havia a necessidade de criar condições para que a mesma se tornasse absolutamente possível e real. Daí a construção da Fundação de Funcionários, com uma estrutura impar (principalmente para a década de 40), cuja finalidade principal seria tornar viável esta missão social.

¹⁷¹ PEIXOTO, Erni. Depoimento à Revista Rosa dos Ventos, Grupo VARIG, Rio de Janeiro, ano XXVI, n.103, p.3, nov./dez. 1990.

¹⁷² "Um gaúcho plantou...". Op. cit., p.22.

A Fundação "encarnou" este compromisso com o "Homem" de tal forma que toda a sua constituição foi feita com base no mesmo: por isto foi estruturada em comissões - de empréstimo, de assistência e de construções; por isto criou áreas como os serviços médicos, as áreas de lazer, o serviço de assistência familiar, os restaurantes, os supermercados e a Vila VARIG; e, por isto, também, levou à risca a crença na importância da participação, tendo o Colégio Deliberante como órgão máximo e criando mecanismos para a eleição direta de seu presidente.

Em uma análise à luz da teoria de Selznick, poder-se-ia afirmar que a Fundação foi instituída para "encarnar institucionalmente" a missão social da VARIG, enquanto esta, como empreendimento comercial, permanecia estruturada para assumir a sua finalidade primordial: servir à pátria e aos usuários através do transporte aéreo.

O próprio Berta já dizia isto: "A VARIG é uma empresa aérea; a Fundação uma sociedade beneficente", ressaltando claramente a diferença de finalidades: "a primeira precisa concorrer pelos mercados (...), a segunda, ajudar os outros a ajudarem a si mesmos"¹⁷³. E o próprio Berta fazia isto, pois além de estruturar a Fundação, também ampliou a VARIG para atender à sua missão: inovou no Serviço de Bordo, comprou aviões, ampliou as instalações no Rio de Janeiro, São Paulo e no resto do Brasil, transferiu a sede da Administração da Empresa de localidade, adquiriu o controle de outra empresa

¹⁷³ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit.

e aviação e conseguiu ampliar significativamente o número de rotas atendidas pela VARIG.

A infusão de valores, por sua vez, se deu de forma natural e continuada. Berta "exalava" valores em seu discurso - vide as inúmeras citações contidas neste trabalho -, que pode ser resumido, quanto ao aspecto social, na retomada do seguinte tópico:

"O homem que trabalha é quem conquista para a sua nação os elementos da liberdade e vida. O homem que trabalha tem, por isso, direitos imposter-gáveis de participar da riqueza que cria e ninguém tem o direito de entregar-lhe a parte que lhe toca, como se fosse migalha ou favor."¹⁷⁴

e na sua memorável proposta:

"Parece-nos imprescindível alargar agora as bases deste entendimento tácito, dando aos que produziram o direito de participar desse trabalho e de deliberar sobre as cousas que pertencem ao destino comum."¹⁷⁵

Além da ênfase no "valor humano", Berta era o primeiro a lutar para que a VARIG crescesse e a congregar todos com este objetivo. Inúmeras foram as pessoas que lembraram a sua proposição (já citada): "A VARIG TEM QUE SER A PRIMEIRA! A VARIG NÃO PODE SER A SEGUNDA", bem como que memorizaram os apelos que fazia para a conjugação de esforços:

"Vida é luta. (...) Nosso trabalho, no futuro, não será fácil. Temos pela frente (...) talvez o mais difícil exercício da VARIG e só a união compacta dos nossos esforços, uma fé inquebrantável no futuro, poderão superar os obstáculos. Quem duvidar do nosso destino final, deverá retirar-se do nosso meio. Aqui dentro não pode haver descrentes, só

¹⁷⁴ _____. Discurso ao receber o prêmio... Op. cit., p.4 (grifos nossos).

¹⁷⁵ _____. Ata da Assembléia Geral de Acionistas, 29/10/1945 (grifos nossos).

lutadores. Que apertem os cintos por um lado, todos, e saiam à rua para lutar por receitas, por outro, é o que a hora demanda."¹⁷⁶

Para tanto, procurava manter sempre o grupo orientado para o cliente, demonstrando ser este, sobre todas as coisas, o centro principal de atenções da Empresa. Seu texto "Sua Excelência, o Passageiro" (transcrito na íntegra no item 4.5 - primeira parte) teve importância tal que durante 25 anos foi distribuído a todo o funcionário ingressante na VARIG, sendo que dele faziam parte as seguintes expressões:

"O passageiro é a personalidade mais importante da nossa empresa (...). O passageiro não depende de nós, nós dependemos dele (...). Temos a obrigação de ser prestativos e corteses com ele em qualquer circunstância."¹⁷⁷

Da mesma forma, insistia em enfatizar o papel da VARIG em servir o País - "era o brasileiro mais impressionante e patriótico que eu já vi!"¹⁷⁸ - ao que afirmava que:

"Atrair a atenção do resto do mundo para o Brasil e para ele obter a cooperação foi e é, com acerto, empenho no qual se esforçam nossas instituições..."¹⁷⁹

Não era a sua fala, contudo, o que mais significava para as pessoas, pois ele mesmo dizia que "idéias são fáceis de serem enunciadas; difícil é transformá-las em ação"¹⁸⁰. E eram justamente as suas ações, a sua presença e o seu exemplo o que mais marcava e fornecia um rumo a todos de como agir:

¹⁷⁶ —. Discurso sobre a razão... Op. cit., p. 19 (grifos nossos).

¹⁷⁷ —. Manual de introdução... Op. cit.

¹⁷⁸ PELKOTO, Erni. Correio do Povo. Op. cit., p.22.

¹⁷⁹ BERTA, Ruben. Discurso ao receber o prêmio... Op. cit.

¹⁸⁰ —. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.13.

"Então este respeito nós tínhamos pela figura do Seu Berta (...), isto fazia com que a prestação de serviços, o cliente, fosse colocado em foco, porque isto fluía dele. Ele fazia com que a gente se dedicasse (...)." ¹⁸¹

e

"A gente sentia nele aquele foguete que faz com que a gente dispare!

Ele era o primeiro a incentivar a gente (...). Ele mesmo, sempre com idéias novas (...) dizia - 'Vamos experimentar!', 'Vamos em frente'." ¹⁸²

tornando-os responsáveis e profundamente comprometidos com a missão da Empresa:

"O Seu Berta fazia com que a gente acreditasse que as coisas eram possíveis! Ele tinha uma visão ... uma persistência, uma força de vontade, a necessidade de tocar isto para a frente para mostrar que nós poderíamos ser iguais ou melhores do que qualquer outra companhia de aviação (...).

E nós lutávamos. Nós tínhamos aquele respeito, aquela vontade de vencer, aquela disciplina, aquele cuidado que tínhamos com tudo (...).

Meu Deus, se eu estragasse um pano de copa era um desastre! (...)",

e

"Ele sempre nos apoiava. Ele nos deu uma gratificação de Natal, três vezes o nosso salário. Não era obrigatória; a Empresa dava se quisesse (...). Depois começamos a apertar o cinto e eu fiz de muito bom gosto e transmiti aos que dependiam de mim." ¹⁸³

bem como,

¹⁸¹ Depoimento do Diretor de Administração... Op. cit. (grifos nossos).

¹⁸² Depoimento da Sr^a Alice Klausz, ex-Gerente de Comisariado de Vão... Op. cit.

¹⁸³ Ibid.

"(...) eu senti muito o exemplo do Seu Berta quando eu fui para o Serviço de Bordo. O Seu Berta carregando o avião, levando prato em Brasília porque o Galeão não estava pronto (...). Um rádio, um telex do Seu Berta reclamando a falta de um material simples de bordo, naquele tempo, era como e a VARIG inteira estivesse em risco."¹⁸⁴

ou ainda,

"O Seu Berta dava o exemplo: ia cedo para o aeroporto e trabalhava no que fosse necessário (...). Até na manutenção ele ajudava se fosse preciso (...). Ele era o primeiro a trabalhar! Ele fazia a gente 'vestir a camiseta' (...) a gente sentia que a Empresa era da gente e dava vontade de trabalhar (...). No tempo do Seu Berta era assim: dava orgulho do que a gente fazia, porque ele conhecia a gente pelo nome e sabia reconhecer o trabalho da gente! A gente via a VARIG como algo que era nosso, que a gente tinha feito!"¹⁸⁵

5.4 – Dedicção ao trabalho como algo preponderante na vida – poder institucional

De religião protestante, Ruben Berta via no trabalho um valor especial, tendo a dedicação como uma característica marcante. Com 14 anos teve que iniciar as atividades fora de casa, pois sua família perdera os bens em função da Primeira Grande Guerra. Assim, trabalhava de dia e estudava de noite, uma vez que intencionava se tornar médico¹⁸⁶.

Filho de pai húngaro e mãe alemã, herdara da família o alto nível de exigência que tinha para consigo mesmo e com os demais,

¹⁸⁴ Depoimento do Diretor de Administração... Op. cit. (grifos nossos).

¹⁸⁵ Depoimento de funcionários em cursos gerenciais. Op. cit.

¹⁸⁶ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.1.

tendo um ritmo de trabalho tão intenso que era descrito como "difícil de ser acompanhado" pelos demais.

Sua entrada na VARIG, aos 19 anos, até hoje é cultuada na Empresa, pois consta que de todos os candidatos que haviam respondido ao anúncio de recrutamento, fora ele o único que não havia se interessado primeiramente no salário, mas em saber quais as atividades que deveria desempenhar. Foi então o primeiro funcionário que a Companhia teve, acompanhando Meyer em todas as tarefas necessárias: cuidavam do escritório, tratavam da propaganda, realizavam os procedimentos administrativos e faziam "tudo o que fosse necessário", até carregar o avião e recuar catraia. O trabalho era assim descrito como "intenso, árduo e paciente"¹⁸⁷.

No comando da Empresa, a dedicação foi a sua marca incessante. Obstinado, "sua vida era a VARIG" e muitos são os relatos que dão conta de como ele "acordava às 6 horas da manhã para acompanhar a saída dos aviões", "ficava aos finais de semana, de binóculos na janela do Hotel Glória, observando o aeroporto para ver se tudo corria a contento", e "estava em todos os lugares observando e acompanhando os mínimos detalhes"¹⁸⁸.

Quem conviveu mais de perto com ele é incansável em enfatizar esta sua característica, tal como os antigos diretores que o acompanhavam:

"O Berta chegava até a operar as estações de rádio para saber das reservas de passagens. Trabalhava

¹⁸⁷ MEYER, Otto. Dados biográficos... Op. cit.; também citado em documentos internos da Empresa.

¹⁸⁸ Depoimentos em cursos gerenciais. Op. cit.

permanentemente. Aos domingos ia lá para o aeroporto (...)." ¹⁸⁹

bem como o Sr. Hélio Smidt, que além de colega na Companhia era mais próximo a ele por ser seu sobrinho por afinidade:

"Não dava para acompanhar o seu ritmo. Ele trabalhava 14 horas por dia. Dormia e acordava pensando na Empresa." ¹⁹⁰

O próprio Berta tinha consciência deste fato, comentando ter-se dedicado mais à VARIG do que à sua própria família, "não porque assim o tenha desejado", mas "porque nada contra isso pôde fazer – contra a máquina que o engoliu":

"Se hoje estamos 250 dias do ano longe do lugar em que se encontra (a família), é porque tal resulta das exigências cada vez mais dispersas do serviço internacional da Empresa. (...) porque somente assim podemos resolver os problemas que só os milhares de travesseiros diferentes sobre que temos passado noites a fio insones conhecem no vulto e nos detalhes." ¹⁹¹

E sabia, inclusive, que este ritmo alucinado de trabalho poderia interferir na sua saúde e na sua expectativa de vida, tendo registrado, um mês antes de morrer, as seguintes observações:

"Não se fuge dos fatos da vida escondendo a cabeça na areia. Os cardiólogos me deram ainda um período de vida de 3 a 4 anos, no ritmo em que a VARIG me obriga a levar a existência",

relatando ter contratado um cardiologista para avaliar a sua situação de saúde:

¹⁸⁹ PEIXOTO, Erni. Correio do Povo... Op. cit., p.23.

¹⁹⁰ Playboy entrevista... Op. cit.

¹⁹¹ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.15.

"Trouxemos no mês passado ao Brasil nosso particular amigo, Professor Pierach, de Bad Nauheim, um dos melhores cardiólogos da Alemanha e um filósofo ao mesmo tempo, que vivia nos amofinando a paciência com conselhos que pensava poder dar ao presidente da VARIG no sentido de prolongar a sua permanência sobre a terra. Depois de apreciar um domingo de vida dele, quando saía do Galeão a uma da madrugada para despedir-se do Ministro da Fazenda; ser acordado duas horas depois para tratar do pouso de barriga de um 990 em Caracas; às 9 horas da manhã cuidar dum vôo para trasladar ao Rio parente defunto de um maioral político a quem a VARIG devia favores; após isso limpar as mesas dos papéis acumulados durante 4 semanas de ausência, gastos em inspeções e conferência da IATA; ser interrompido continuamente nesses afazeres para assinar trinta pedidos de passagens e passar o resto da noite a maltratar a cabeça para explicar otimisticamente o caso da 'barrigada' no dia seguinte ao presidente da congênere que pretendia alugar um 990 por 150 mil dólares mensais, dinheiro indispensável para pagar parte do excesso de compromissos financeiros da VARIG e à frente de cujo nariz havia ocorrido o incidente, entre 30 outras cidades possíveis;"

e indicando as conclusões a que o mesmo havia chegado:

"- ele mesmo, Professor Pierach, deu o caso por perdido e nos disse: 'Meu caro amigo, é isto. Nem lhe recrimino o que faz; é que você teve vida três vezes mais intensa que eu e porisso levará para a sepultura ainda um saldo sobre a minha, que já tenho 66 anos, quando findá-la'.¹⁹²

Desta maneira, em sua sala na VARIG, às 6 horas da tarde do dia 14 de dezembro de 1966, Berta morreu fazendo o que mais sabia e mais gostava de fazer: TRABALHANDO¹⁹³.

¹⁹² Ibid., p.18.

¹⁹³ Diversas biografias de Berta: Manual de Introdução ..., op. cit.; Revista Rosa dos Ventos, op. cit.; Documentos do Museu..., op. cit.

5.5 – Uso da intuição – Permissão ao erro

Homem "dinâmico" e de "raciocínio rápido", Berta era ágil nas decisões: não deixava as coisas pendentes, determinando logo o que considerava correto. Assim, era admirado pelas conclusões a que chegava, sendo considerado como, além de um "homem de visão", "um homem de percepção"¹⁹⁴. Ele tinha um "feeling", "uma sensibilidade na ponta dos dedos"¹⁹⁵ para fazer as coisas e decidir sobre elas, afirmavam as pessoas que o conheceram, demonstrando que, além de ter uma sólida bagagem de conhecimentos para fundamentar as suas ações, também era intuitivo e acreditava na sua percepção.

Para ele existiam três tipos de decisão: "a certa, a errada e a sua"¹⁹⁶. Por isto, chegava a afirmar que:

"Nós discutimos e podemos discordar. Mas, quando se toma uma decisão, todos têm de cumprí-la rigorosamente."¹⁹⁷

"Rigoroso e exigente", buscava sempre fazer as coisas da maneira "mais acertada possível", porém tinha a humildade de também reconhecer os erros e falhas que porventura tivesse cometido tentando acertar, como se pode verificar nos seus dizeres:

"Nas últimas semanas descobrimos que há injustiças evidentes na distribuição das ações entre os membros do Colégio (...). Será um dos nossos empenhos (...) encontrar as razões dessas falhas e corrigi-las de modo adequado."¹⁹⁸

¹⁹⁴ Depoimento das Srs. Joyce Paliosa e Alice Klausz, respectivamente. Op. cit.

¹⁹⁵ Ibid.

¹⁹⁶ Rosa dos Ventos, Rio de Janeiro, n.87, p.4.

¹⁹⁷ Ibid., n.103, p.3.

¹⁹⁸ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.11.

e

"Se hoje cogitamos de novo sobre tudo isso (a estrutura da Fundação), não encontramos forma melhor de ter organizado a VARIG. Há nela dilemas superáveis por sabedoria, não erros fundamentais."¹⁹⁹

bem como demonstrando que sabia exatamente separar os aspectos realmente essenciais daqueles acidentais e acessórios:

"Muitos acham que os nossos problemas se cingem a falhas de organização e governo. Uma parte pequena, concordo. Os bons cozinheiros cozinham, entretanto, em qualquer parte, desde que possuam os alimentos para fazê-lo. O formato do fogão só é uma desculpa que os maus cozinheiros usam para esconder sua incapacidade de mestres-cuca. De tudo isso sobra uma coisa: ou aqui existirá, no nível do Colégio Deliberante, a harmonia de entendimento e não faltará o espírito de luta e o desejo inquebrantável de prover o Brasil, no nosso caso, de uma companhia nacional de transportes aéreos à altura de qualquer outra no mundo, se a força de vontade para fazê-la funcionar em proveito dos que trabalham, com compreensão humana e espírito de justiça, ou tudo irá águas abaixo, com fogão quadrado ou redondo"²⁰⁰,

ao indicar a maneira como a VARIG deveria agir para continuar mantendo a posição de destaque que havia conseguido no cenário internacional.

5.6 – Depositário de desejos, sonhos, expectativas e necessidades dos membros do grupo – Capacidade de Persuasão

Ruben Berta foi um líder. De todas as descrições, talvez seja esta a mais evidente e a mais impressionante, pois "salta aos

¹⁹⁹ Ibid., p.10.

²⁰⁰ Ibid., p.20 (grifos nossos).

olhos" de quem lê qualquer documento sobre a sua vida, como também aos "ouvidos" de quem escutou os depoimentos colhidos para este estudo.

Berta tinha poder, mas o poder institucional, o poder de "fazer as pessoas fazerem" e de "fazer as pessoas acreditarem" na Instituição. Por isto, havia sido descrito como o "foguetete" que fazia com que os outros "disparassem"²⁰¹, bem como muitas vezes foi espontaneamente apontado como a "principal causa" pelo sucesso obtido pela VARIG²⁰².

De personalidade "forte, firme e marcante", impunha com a sua presença um estilo de ser e de agir para os demais funcionários da VARIG, como fica claro no seguinte depoimento:

"Todos os funcionários naquela época, nós tínhamos um respeito, uma submissão no sentido de respeito, no sentido de sedução até pela figura do Seu Berta, pela figura do presidente.

Então, a diretoria para mim era uma coisa espantosa. Eu ia às vezes na sala da diretoria e a gente chegava a tremer, a gente ficava até emocionado de entrar na sala e ver o Seu Berta sentado numa mesa (...). E a figura do Seu Berta, o que ele impunha parra a gente (...), exemplo: eu trabalhava no 12º andar e ele no 16º. Tinha fila para pegar o elevador e ninguém tinha coragem de entrar quando a porta abria e a gente via o Seu Berta lá dentro. Fechava a porta e ninguém entrava (...)."

ao que dá continuidade, concluindo que:

"E isto se transmitia nas ordens, nas normas, no cumprimento das obrigações (...) porque esta identidade, esta cara respeitosa (...) esta cara se transmitia. Ora, quando uma empresa tem esta

²⁰¹ Depoimento da Srª Alice Klausz. Op. cit.

²⁰² Ibid., além de vários outros depoimentos colhidos pela pesquisadora.

identidade de austeridade e disciplina, especialmente disciplina, a gente vê que esta identidade do líder principal, ela impõe uma certa identidade para a organização toda (...).²⁰³

Desta maneira, as pessoas o respeitavam e o seguiam, referindo "lutarem com garra" pela Empresa e terem orgulho em "suar a camiseta", "trabalhando dia e noite pela VARIG"²⁰⁴.

Era também enérgico e exigente, fazendo suas solicitações na base da "Mensagem a Garcia". Palavras como "vou ver", "vou tentar" não faziam parte de seu vocabulário²⁰⁵, pois a sua grande virtude era conseguir com que as pessoas concretizassem coisas tendo em vista um mesmo ideal. Assim,

"Ele era 'feito de aço', daquele homens que nascem para comandar, para liderar. Ele abria a boca e não se tinha dúvidas do que ele queria (...)."²⁰⁶

bem como,

"Quando o Berta dava uma ordem de serviço era para fazer tudo o mais ligeiro possível. Me lembro dessas situações como se fosse um filme de Carlitos, com imagem em velocidade."²⁰⁷

De grande habilidade, sabia exatamente como incentivar as pessoas para que crescessem cada vez mais motivadas e interessadas: "Eu encontrava nele uma ressonância daquilo que eu queria fazer...", "Eu sentia que podia me realizar..."²⁰⁸.

²⁰³ Depoimento do Diretor de Administração sobre seu período de ingresso na Empresa. Op. cit. (grifos nossos).

²⁰⁴ Depoimentos em cursos... Op. cit.

²⁰⁵ Depoimento do jornalista Ayrton Baffa, no período em que estava redigindo um livro sobre a VARIG. Rio de Janeiro, 1991.

²⁰⁶ Depoimento da Sr^a Joyce Paliosa. Op. cit.

²⁰⁷ Depoimento do Sr. Erny Paixoto. Correio do Povo. Op. cit., p.23.

²⁰⁸ Depoimento da Sr^a Alice Klausz. Op. cit.

Paralelamente, tornava-se bastante próximo dos funcionários, que depositavam nele "o desejo de construir algo grande" e a "capacidade de resolver problemas", inclusive os seus problemas pessoais. Neste sentido, são vários os relatos que mostravam que Berta "conhecia a todos pelo nome", bem como que era bastante sensível diante das necessidades alheias: "quando meu filho esteve doente, a VARIG ajudou: o Sr. Berta autorizou viagem, hospital..."; "quando eu precisei de casa, eu pude contar com ele..."; "o Seu Berta era muito humano..."; "No tempo do Seu Berta nenhum funcionário da VARIG passava dificuldades..., ele estava sempre pronto a ajudar"²⁰⁹. Por esta razão, chegava inclusive a ser comparado com uma "tartaruga", já que

"(...) ele sabia exigir e ser, ao mesmo tempo, incrivelmente maleável: ele era 'durão', como se tivesse o 'casco duro' da tartaruga, menos quando se tratava de coisas sociais (...). Era como se por dentro ele fosse mole e sensível. Ele não sabia dizer não para auxiliar o funcionário, para auxiliar numa necessidade."²¹⁰

Seu contato era pessoal e informal: tinha para isto um "bloquinho amarelo" que sempre trazia junto consigo e aonde fazia os seus despachos. Muitas vezes colocava apenas um visto seu, o que por si só já garantia ao portador do papel que a sua solicitação seria atendida. Às vezes nem precisava usar o bloquinho, sendo freqüentes as referências sobre concessões de passagens que ele havia autori-

²⁰⁹ Depoimentos de funcionários em cursos... Op. cit.

²¹⁰ Depoimento da Sra Joyce Paliosa. Op. cit.

zado, por exemplo, até em "guardanapos de papel" ou em "pedaços de bilhetes"²¹¹.

Persuasivo, sabia conquistar com boa argumentação as coisas que queria, não tendo sido à toa que convencera os acionistas da VARIG a doarem o seu capital para uma Fundação de Funcionários, na memorável assembléia de 1945. Da mesma forma, internamente na Empresa tinha que exercitar esta habilidade, já que manter a coesão do grupo foi uma das tarefas mais difíceis que lhe couberam como líder, conquanto que tivera de enfrentar a oposição de um pequeno grupo de funcionários no início da década de 60²¹². Por isto, era caracterizado como possuidor do "famoso carisma que unia os gregos e troianos"²¹³, tendo assim se referido a estes momentos:

"(...) ensinar a todos a necessidade de concórdia e cooperação, mostrar que só da disciplina, do trabalho e da subordinação voluntária ao interesse coletivo nascem o poder econômico e, portanto, a capacidade de realizar as coisas, tanto da empresa como da Fundação, foi talvez a tarefa que me consumiu mais energias e na qual tive de usar, por vezes, toda minha autoridade de persuasão."²¹⁴

Por sua percepção aguçada, estava atento às necessidades dos trabalhadores e se antecipava às solicitações dos mesmos. Desta forma, dava gratificações salariais quando possível e procurava apoiar o grupo em todas as principais carências, tais como transporte, alimentação, atendimento à saúde, etc., tendo instalado na VARIG, por iniciativa sua (e não por força de lei, como ocorre nas empresas

²¹¹ Depoimentos em cursos..., op. cit. Todas as demais citações deste capítulo, salvo referências em contrário, foram obtidas nesta mesma fonte.

²¹² SCHEMIDT e CRISTENDENSEN. Op. cit., p.11.

²¹³ PALIOSA, Joyce. In: Rosa dos Ventos, n.103. Op. cit.

²¹⁴ BERZA, Ruben. Apud CONÇALVES, Juçara. Op. cit., p.176.

hoje), áreas específicas com esta finalidade. Da mesma forma, criou a CREP - Comissão de Representação de Pessoal - que se constituía em um embrião das atuais Comissões de Fábricas (só que há 35 anos!), com o intuito de poder resolver mais de perto e com maior agilidade os interesses dos funcionários.

Com múltiplas qualidades, era uma pessoa plural: a maioria o considerava como "carismático, entusiasta, grande amigo de todos os funcionários e até, por vezes, sensível e carinhoso", embora existisse aqueles que o temessem, por vê-lo como "explosivo, temperamental, severo e difícil de lidar". De qualquer forma, todos eram unânimes em afirmá-lo como "um homem forte, firme, determinado", sendo admirado por seu "brilhantismo, versatilidade, rapidez de raciocínio e pela amplitude de seus conhecimentos"²¹⁵:

"O Seu Berta era tudo junto: o homem era um filósofo (...) era agrônomo, era piloto, era filósofo, era um Grande Homem, um GRANDE LÍDER."²¹⁶

Apesar de todas as conquistas, não se deixava contaminar pelo sucesso e por vaidades pessoais, constando inclusive que, na década de 50, o Conselho Fiscal da VARIG resolvera "lhe aumentar o salário", já que não poderia "ganhar menos" do que qualquer outro funcionário. Ciente disto, ordenara à Contabilidade para que o seu salário fosse aumentado "somente em um cruzeiro" acima do maior salário²¹⁷, pois não via na VARIG uma forma de "se engrandecer", mas de "engrandecer a Empresa" a que construía.

²¹⁵ SCHMIDT e CRISTENSEN. Op. cit., p.14.

²¹⁶ Depoimento da Sr^a Alice Klausz. Op. cit.

²¹⁷ Depoimento fornecido a BAPFA, Ayrton. Op. cit.

Por esta razão, referia ser a humildade uma característica fundamental para o posto de presidente da VARIG, ao que ilustrava da seguinte maneira:

"Em nosso escritório temos a cabeça de um gorila para lembrar-nos sempre da linha biológica dos nossos ancestrais; quando periga a humildade em nós, olhamos para o gorila e o balão da vaidade se desinfla. Recomendamos a todos os que têm problemas idênticos, a terem essa fotografia em sua sala; dá firmeza filosófica profunda à gente e coloca tudo de logo nas justas perspectivas."²¹⁸

traçando em seguida o perfil de seus futuros sucessores:

"Aqui já tivemos de colar muitos cacos e engolir sapos. Não nos arrependemos de nada, e recomeçaríamos tudo de novo, se necessário. Que os nossos sucessores façam o mesmo, dirigindo sem dividir, e respondendo com amor a rancores, porque ninguém escapará, com o tempo, a esse teste que é o do seu tamanho verdadeiro, na direção de um empreendimento de tantos contrastes e paradoxos como o nosso, para não fendê-lo e levá-lo ao abismo.

O presidente da VARIG ainda deverá ser pessoa não influenciável por quem quer que seja, exceto o bem da empresa e sua consciência."²¹⁹

como também apresentando-lhes a seguinte recomendação:

"Basta aqui o Colégio alçar-se às suas responsabilidades e os possíveis sucessores se olharem com serenidade e despidos de vaidade, na imagem do gorila, que deverá ser apetrecho permanente da sala do presidente da VARIG e ocupar lugar contínuo também no salão de assembléias do Colégio Deliberante. Talvez isso seja esperar demais dos homens. Leiam, porém, todos, este discurso nos anos vindouros, antes de encherem o seu balão de ar, e ao mirarem-se no espelho dêem-se conta que todos os balões são vazios por dentro."²²⁰

²¹⁸ BEPÇA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.1.

²¹⁹ Ibid., p.14 (grifos nossos).

²²⁰ Ibid., p.16-17 (grifos nossos).

5.7 – O Mito Ruben Berta

Tal foi a força e a influência de Ruben Berta nos destinos da VARIG e tantas foram as expectativas que as pessoas nele depositaram, que, de um grande estadista, Berta passou também a ser um mito para esta Empresa.

Respeitado quando vivo, passou a ser cultuado após a sua morte. Seu nome se tornou referência pelos feitos realizados dentro e fora da VARIG, sendo continuamente citado – principalmente entre os funcionários mais antigos – como modelo de ação: "O Seu Berta sempre dizia...", "O Seu Berta sempre fazia...", "Com o Seu Berta era assim...", "No tempo do Seu Berta...", "No tempo do velho Berta...".

Diante de impasses ou de decisões importantes, muitas vezes os seus atos vêm sendo evocados, mostrando nestas lembranças e ambigüidades sempre tão presentes no fato de mitificar: a) se, por um lado, ao exaltarem a sua figura, revivam seu exemplo como se dissessem "Se hoje o Seu Berta estivesse aqui... agiria desta maneira...", atualizando o mito e realimentando no grupo as suas atitudes de pioneirismo e de visão estratégica; b) por outro, podem, por vezes, também embutir uma certa resistência às mudanças e um culto ao passado, buscando repetir ações inovadoras há 25 anos, mas atualmente já superadas (vide Rotinização do Carisma, Capítulo 9 – 1ª Parte).

De qualquer forma, o que importa é que, mesmo ausente, Berta se tornou eternamente presente na Empresa; ainda que falecido, permanece cada vez mais "vivo" e perpetuado, e, por tudo isto, continua a liderar e a exercer influência em seus seguidores:

"Os mitos (...) referem-se a fatos passados, dando-lhes significado e importância para o presente e, assim, vindo a reforçar a autoridade daqueles que detêm o poder, podendo inclusive encerrar lições, implícitas ou explícitas, para o rumo futuro dos acontecimentos."²²¹

A sua morte - para muitos prematura - foi sentida pela maioria, revelando a forte relação paternal que existia. É possível que, de todas as pessoas, talvez fosse o próprio Berta a única que estivesse um pouco mais preparada para este momento, uma vez que os demais foram surpreendidos com a informação, revelando da seguinte maneira o "golpe" que haviam sofrido:

"Ainda lembro como se fosse hoje a notícia da morte do Seu Berta. Eu não podia acreditar! Como é que ia ser sem ele?!? Ele sabia motivar o pessoal (...) Ele entendia a gente (...) Ele fazia tudo ir para a frente (...)."²²²

e

"Quando ele faleceu, foi um grande golpe (...). Aí nós nos sentimos órfãos."²²³

relatam os ex-funcionários, tendo assim a notícia sido veiculada internamente na Empresa:

"VARIG DE LUTO:

Faleceu Ruben Berta. A infausta notícia tomou conta das ruas, do povo, dos jornais e abalou o Brasil inteiro. Nós, particularmente, integrantes da obra magnífica por ele criada, fomos mais duramente atingidos pelo impacto do acontecimento."²²⁴

²²¹ FRIEDRICH e BRZEZINSKI. Op. cit., p.95. Os autores analisaram os mitos sob uma perspectiva política, avaliando a influência dos mesmos nos destinos das sociedades.

²²² Depoimento de funcionários em cursos... Op. cit.

²²³ Depoimento da Sr^a Alice Klausz. Op. cit.

²²⁴ Rosa dos Ventos, n.19, p.1, dez. 1966. Op. cit.

e também sido descrita com forte emoção por membros da comunidade:

"Quando o Seu Berta morreu, foi um 'baque' para nós. Eu ainda lembro aquela figura forte, firme ... e humana que ele era. (...) Nós nem fazíamos parte da VARIG e ele nos dava atenção no aeroporto, nos tratava bem ... todos os dias.

Quando ele morreu foi como se tivesse morrido alguém da nossa família."²²⁵

Por isto entende-se a razão de ter sido mitificado: Berta exercia significado e as pessoas, de certa forma, ainda necessitavam que continuasse exercendo. A própria teoria mostra-nos que os mitos surgem culturalmente para responder necessidades e carências dos seres humanos, principalmente quando estes se sentem impotentes para sozinhos realizar as coisas que precisam e, desta maneira, buscam símbolos heróicos²²⁶ nos quais se mirar:

"A garantia da eficácia dos mitos dá-se pelo processo psicológico de identificação projetiva, no qual os indivíduos, ao ouvirem o relato dos mitos, histórias, sagas e demais narrativas, identificar-se-iam com os atores nos mesmos envolvidos, buscando - na realidade - se tornar parecidos com eles."²²⁷

A VARIG foi aos poucos assimilando a perda de seu líder e reagindo, como podia, à mesma. A Fundação, sua obra principal, foi dedicado o seu próprio nome, com a argumentação de que, de outra maneira, "em uma ou duas gerações" o mesmo poderia "ser esquecido"²²⁸:

²²⁵ Depoimento espontâneo de um membro da comunidade ao saber do tema de nossa pesquisa.

²²⁶ Terminologia utilizada por HENDERSON, Joseph L. Os mitos antigos e o homem moderno. In: O homem e seus símbolos. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989. p.123.

²²⁷ KAUSA e CALEGARI. Op. cit., p.41.

²²⁸ Depoimento do Sr. Erni Peixoto. Rosa dos Ventos, n.103, p.4. Op. cit.

"Nem precisei falar. Assim que me levantei, todos bateram palmas. Era um sinal de aprovação"²²⁹,

comenta o idealizador da proposição, relatando que rapidamente a idéia havia sido disseminada na Assembléia do Colégio Deliberante e aceita por unanimidade, de forma a eternizar a imagem e as idéias de Berta através de sua criação.

Além disto, a Companhia criou também outras formas de mantê-lo presente, ao imprimir frases suas e colocá-las em quadros, ou mesmo ao fixar seus retratos nas paredes dos diversos escritórios e setores. No largo que se situa na frente da sede jurídica da Empresa em Porto Alegre, mandou erguer o seu busto e conseguiu da prefeitura a designação de "Largo Ruben Berta", tendo o mesmo ocorrido na grande avenida que leva ao Aeroporto de Congonhas, em São Paulo.

Nos documentos internos são diversas as citações elogiosas à sua pessoa, de forma a que quase não existe um relatório geral, um filme institucional ou um folheto promocional que não contenha uma referência à sua memória, aos seus ideais ou aos seus feitos na Empresa.

Assim sendo, a imagem de Berta está cada vez mais "viva" na Instituição, como se pode ver nos escritos do Manual de Familiarização à Empresa, que chega a afirmar que a sua presença pode ser "sentida" no "ar" e no "ambiente":

"Quem entra nas dependências da VARIG sente sua presença: no ar, no ambiente, em seus auxiliares, diretos e indiretos. Cada qual tem algo de Berta para contar. Falam com respeito e amizade. Cha-

²²⁹ Ibid.

mam-no, carinhosamente, 'o velho'. (...) A história da VARIG se confunde, realmente, com a vida deste homem moderno e determinado, um líder legítimo da nossa geração, agora desaparecido."²³⁰

assim como no discurso em sua homenagem, que caracteriza o caráter mitológico de sua influência como sendo um "exemplo que não morreu" e um "homem-símbolo":

"Projeta-se no tempo com a irresistível força dos exemplos que não morrem. Vivo ou morto, Ruben Berta foi e é um homem-símbolo. E, assim, penetrou as páginas da história da aviação civil. O que, com a própria equipe por ele incansavelmente moldada, procuramos, hoje, fazer na VARIG, é uma permanente homenagem à sua memória."²³¹

comparação que também é adotada nos materiais institucionais alusivos aos 40 anos da Fundação Ruben Berta:

"Esse menino, esse rapaz, esse homem deixou seu nome gravado não só no primeiro formulário de emprego do transporte aéreo brasileiro.

Deixou gravado seu nome também na própria história da aviação: Ruben Martin Berta, o homem-símbolo da VARIG, criador da Fundação dos Funcionários da VARIG, perpetuada para a história como Fundação Ruben Berta."²³²

Mais do que meras analogias, as descrições acima trazem à tona uma dimensão antropológica importante para o surgimento e a sustentação dos mitos: trata-se da não-aceitação, em nível inconsciente, da morte do herói²³³, ou seja, da crença interna na imortalidade do mesmo e a sua conseqüente eternização através do culto constante à sua pessoa, como vem ocorrendo na Companhia em estudo:

²³⁰ Manual de Familiarização à Empresa. Diretoria Técnica. Op. cit.

²³¹ Discurso de Walter Binagli, presidente da Organização de Aviação Civil: "Consagrando a memória de Ruben Berta". Rosa dos Ventos, n.45, p.34. Op. cit.

²³² "Integrando o homem...". Op. cit.

²³³ CAVEDON, Neusa. Op. cit., p.127.

"Berta e VARIG ligam-se inseparavelmente. E assim continua sendo, pois o tempo, ao invés de apagar, reacende, no culto à sua memória, seu papel decisivo na vida e no progresso da nossa Empresa."²³⁴

Ressalta-se, no entanto, que não foi somente para a VARIG que Berta exerceu significado, pois, na condição de líder institucional, tinha influência na comunidade, sendo também por esta um pouco cultuado e eternizado. Além dos já citados Largo e Avenida, em Porto Alegre há o Colégio e a Vila Ruben Berta, bem como a Escola no Rio de Janeiro.

A sua característica de liderança inspirou a redação de um livro sobre a sua pessoa (vide reportagem, página seguinte)²³⁵, assim como recebeu várias condecorações nacionais e internacionais por sua "leal colaboração à aviação e ao Brasil", das quais se destacam a "Medalha do Mérito Aeronáutico", a de "Honra ao Mérito no Trabalho e na Produção" – reconhecendo os seus esforços na "criação e distribuição de utilidades, pelo desenvolvimento da produção e pelas realizações em prol da paz social"²³⁶ – e, como a mais importante de todas, o Prêmio Edward Warner, até então concedido somente a quatro personalidades mundiais ao longo de 13 anos, e sendo considerado "o maior galardão da aviação civil internacional"²³⁷ (vide reportagem).

Sobre esta sua influência, foi identificado como um "gigante no campo do transporte aéreo", tendo sido assim descrito:

²³⁴ Rosa dos Ventos. Edição Comemorativa aos 30 anos da FRB. Rio de Janeiro: VARIG, n.87, p.4.

²³⁵ Rosa dos Ventos, s.d. Op. cit.

²³⁶ Dados biográficos de Ruben Berta. Porto Alegre: Museu da VARIG, 1991.

²³⁷ "Consagração à memória de Ruben Berta". Rosa dos Ventos, Grupo VARIG, Rio de Janeiro, n.45, p.34-35.

VIDA DE BERTA INSPIRA ESCRITOR

O dr. Hernane Tavares de Sá, jornalista e escritor de nomeada, esteve recentemente no Rio Grande do Sul, com uma missão específica que era a de cumprir um imperativo sentido emocional pelo desejo de situar a personalidade de um nomeado no mundo contemporâneo. Buscando, na fonte de suas origens, para escrever a biografia de Ruben Berta.

O autor de "Os Brasileiros, Povos de Amanhã" e do seu mais recente êxito editorial "Nos Bastidores da ONU", e diplomado com distinção pela Universidade de Louvain. Foi subsecretário de Relações Públicas das Nações Unidas, posto que exerceu de 1960 a 1965. Como jornalista ocupou o cargo de editor-chefe da revista "Visão", sendo, igualmente, detentor do Prêmio Cabot, pela Universidade de Colúmbia, por seu trabalho de aproximação entre os povos da hemisféria.

Após ser recebido no Aeroporto Nacional, Filho declarou: "Estou preparando um livro para a José Olympio sobre Ruben Berta, sua vida e sua obra, porque essa é uma figura incomum, representativa desta idade de construção, estímulo e exemplo a nossa sociedade".

TRÊS FORÇAS DE BERTA

Foi o nosso entrevistado, Ruben Berta, que falou de forma especialmente evidente três princípios que o cobrem na dimensão do tempo, como sua expressão singular do mundo em que vivemos. Em primeiro

lugar reuniu aquela virtude que nós, brasileiros, poucos que não possuímos, a pertinácia, base de toda a sua grandeza. Em segundo lugar, sendo uma personalidade de marcante afirmação pessoal, soube trabalhar em equipe, viver o grupo, o que faz de sua Empresa o que ela é hoje internacionalmente. E, finalmente, foi representativo do verdadeiro espírito de livre iniciativa e dotado de um senso social realmente raro.

Este é — continuou o Dr. Hernane Tavares de Sá — Ruben Berta que conheceremos e tentaremos retratar em livro. Nada mais natural que aqui viéssemos para a tentativa dessa empreitada, para sentir os depoimentos sobre fatos que povoaram a vida do meu biografado. Espero mesmo receber dos gaúchos que conheceram Ruben Berta elementos que venham ser úteis para o meu trabalho.

Desta vez ficarei poucos dias aqui, mas, quantos forem necessários, aqui virei para um contato mais íntimo com as fontes de informação de que preciso para meu livro.

Hernane Tavares de Sá não é apenas o jornalista bem informado e de larga vivência nos meios internacionais. É um escritor consagrado. Quando membro da ONU viajou para Havana, em outubro de 1962, com a Missão U Thant no episódio crucial de paz na crise dos foguetes, viagem aliás — poucos estão lembrados do detalhe — realizada num avião da VARIG, posto à disposição do subsecretário das Nações Unidas por Ruben Berta.



Dr. Hernane Tavares de Sá está escrevendo a biografia de Ruben Berta.

CONSAERAÇÃO A MEMÓRIA DE RUBEN BERTA

emocionada D. Wilma recebe o prêmio Edward Warner

Numa cerimônia muito bonita realizada no Rio de Janeiro Country Club, D. Wilma Berta recebeu, emocionada, o Prêmio Edward Warner, conferido pela OACI ao nosso saudoso Ruben Berta, numa homenagem póstuma. Desde sua criação, em 1958, o Prêmio Edward Warner só foi concedido a quatro personalidades (Albert Plesman, Max Hymans, Sir William Hildred e Henri Bouché) e a uma instituição (Federation Aéronautique Internationale), sendo considerado o maior galardão da aviação civil. Berta foi o primeiro agraciado das Américas. Dentre as pessoas presentes à cerimônia estavam o Ministro da Aeronáutica, Brigadeiro Joelmir Campos de Araripe Macedo; o Diretor Geral do Departamento de Aviação Civil, Brigadeiro José Tavares Bordeaux Rego, o Presidente da Comissão de Estudos Relativos à Aviação Civil Internacional, Brigadeiro Deodécio Lima de Siqueira; o Brigadeiro Eduardo Gomes, o dr. Cesar Placenza, ex-Diretor da Aeronáutica Civil do Uruguai; e os representantes da OACI: Brigadeiro Clovis Pavan, do Brasil; Assad Kotalte, Secretário Geral; François Xavier Otassa, do Congo; e A. X. Pirson, da Bélgica, outras autoridades civis e militares, diretores da VARIG, diretores e representantes das demais empresas nacionais e estrangeiras que operam no Brasil, e outros convidados.



"Berta foi, também, um gigante no campo do transporte aéreo. Toda a sua vida foi dedicada à aviação civil. Sua inteligência, seu vigor e capacidade de trabalho, não apenas fizeram da VARIG uma grande empresa de aviação, mas também tiveram uma considerável influência sobre o transporte aéreo comercial no Brasil. (...)

A influência de Berta no Brasil merece um parágrafo à parte. Para um país de tão grandes dimensões territoriais, o transporte aéreo é uma peça essencial para promover o progresso econômico e social e servir os interesses do povo em todos os seus recantos. Portanto, não é exagero dizer que a atividade pioneira de Berta na aviação comercial do Brasil foi um benefício indubitável para o País."²³⁸

bem como tendo o seu nome sido considerado como universal e, mais uma vez, como imortal:

"Temos que reconhecer, entretanto, que o seu nome não pertence apenas à VARIG, ao Brasil, mas, ao próprio mundo da aviação na sua imensurável amplitude. Ultrapassou os limites de nossas fronteiras para ganhar universalidade, para ganhar os espaços siderais - seu eterno sonho. Pelo que fez, realizou, pelo que foi, deixou um nome imorredouro."²³⁹

Por ironia, Berta tinha consciência de toda a influência que a sua liderança carismática exercia e, preocupado em perpetuar a sua obra - e não o seu próprio nome -, era enfático em proibir o culto mitológico à sua pessoa, exercendo a liderança institucional em toda a plenitude na qual esta seria possível:

"Temos, ademais, para nós, que nada supera na VARIG o problema de livrar-nos do seu atual presidente em tempo, e nisso falamos com toda a seriedade, no sentido carismático mitológico (...).

Pôr retratos em paredes, de nossa pessoa, é até terrivelmente proibido, pois favoreceria culto carismático que pretendemos destruir, e de nossa

²³⁸ BIRAGNI, Walter. Op. cit., p.34-35.

²³⁹ Ibid.

parte estamos tão solidamente instalados na linha genealógica dos macacos, que preferimos ver a cabeça do gorila nas salas da VARIG como imagem nossa, a lembrar aos outros do que todos somos, do que retratos do seu presidente."²⁴⁰

Torná-lo um mito, portanto, não foi um ato de vontade sua; foi uma necessidade das pessoas que com ele conviviam e, mais do que isto, foi um fator importante para o crescimento da VARIG como instituição. Diversos autores pesquisados, dentre os quais Deal e Kennedy, Peters e Waterman e Selznick²⁴¹ são incisivos ao destacar o papel dos mitos na criação das instituições, demonstrando que os mesmos ajudam a formular, em linguagem idealista, aquilo que é peculiar aos objetivos da empresa, integrando socialmente os indivíduos e imprimindo, ao comportamento dos mesmos, um significado e propósito por longo tempo.

O mito do herói encerra, na maioria dos casos, um conjunto relativamente forte e consistente de "todas" as características desejadas pelos empregados, sendo narrados como "conteúdos de fé" com "poder e valor de atualidade"²⁴², de forma a que se constituam em "guias de ação" para os mesmos: modelos que devam ser lembrados, não "somente em dias de festas e feriados", mas nas "variadas decisões do dia-a-dia"²⁴³.

"O mito ajuda a satisfazer uma necessidade. E, o que é igualmente importante: podemos esperar que o mito contribua para dar um sentido de missão unificado e, portanto, para a harmonia do todo.

No final de contas (...) os mitos servem para a construção de instituições. (...) Seu objetivo prin-

²⁴⁰ BERTA, Ruben. Discurso sobre a razão... Op. cit., p.17-18.

²⁴¹ Op. cit.

²⁴² CAVEDON. Op. cit.

²⁴³ PETERS e WATERMAN. Op. cit., p.302.

cipal é o de ajudar a criar um organismo social integrado.

A arte da liderança criadora é a arte da criação de instituições, o refazer de materiais humanos e tecnológicos para moldar um organismo (a instituição) que encarne valores novos e duradouros.²⁴⁴

²⁴⁴ SELZNICK. Op. cit., p.130-31.

6 – LIDERANÇA INSTITUCIONAL NA VARIG: RESUMO

Sintetizamos no quadro a seguir os aspectos descritos sobre a liderança institucional de Otto Ernst Meyer e Ruben Martin Berta, tomando como ponto de partida as variáveis selecionadas na teoria.

QUADRO Nº 23

Liderança Institucional na VARIG: Resumo

OTTO ERNEST MEYER	MURIEL MARTIN BERTHA
IMAGINÁRIO	
<p>"A VARIG é uma empresa que terá um lugar na história" Persistência: Recife, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul/Modelo: Santos Dumont/ Empresa grande: Soc. Anônima, 500 acionistas/Sem recursos: fazer o vôo para conseguir adeptos / 2 anos de luta no RS / Pagamento de salários do próprio bolso/Talento empreendedores/Considerado sonhador, louco/muitos duvidavam.</p>	<p>"Cada homem vive uma só idéia na vida: justiça social" FRB: reconhecimento do trabalho a quem o produz; sociedade dos trabalhadores; Colégio Deliberante/ Contribuição para o mundo/A VARIG tem que ser a primeira/Busca durante 8 anos / "Ter fô em algo: multiplicação pães": ações com valor 50.000 vezes maior.</p>
PERSUAÇÃO	
<p>800 visitas e 40 conferências/Nome escolhido 2 anos antes/Subscrições a "fôud perdu"/500 acionistas/"Vôo na lua"/Aprender português/Isenção taxas e impostos/Contrato com Kondor Syndicat: avião, frota, manutenção/Contrato subvenção.</p>	<p>Assembléia Acionistas: doação de ações e passagem do controle para funcionários/Internamente: carisma - "unir gregos e troianos"/"Conquistador de pessoas".</p>
ESTRATÉGIA/VISÃO/ATUAÇÃO POLÍTICA/PERPETUAÇÃO	
<p>Perceber a necessidade de Cia. de Aviação no Brasil/Escolha nome e envolvimento gaúchos/Fazer o vôo antes e pra criar a Empresa/ Negociação com Alemanha/Lista do que fazer para viabilizar Empresa/Progressos em 15 anos/Afastamento para preservá-la/ Acompanhamento "à distância".</p>	<p>"Homem de visão"/Informações/"Problemas do futuro/Previsões: Pós-Guerra, compra real, conhecimento sobre todas empresas, vôo para N.York / Ampliação rotas para Brasil e Exterior / Escolha avião correto: era dos jatos/S. Bordo: pegar "pela barriga"/FRB perpetuando o empreendimento/Estratégia: compra ações 8 anos antes- Trunfo na Assembléia/Picnicismo: distribuição ações / Vila VARIG, supermercado.../"Pensar grande": absorver talentos, formar líderes, Senado no Colégio Deliberante, ineficácia de estatais, conglomerados de empresas associadas/"Criar a responsabilidade coletiva: estadista/Visão ampla: indicação para Ministro / Criação da CREP 37 anos atrás.</p>
DEFINIÇÃO DA MISSÃO/ESTRUTURAÇÃO DA FINALIDADE/TRANSMISSÃO DE VALORES	
<p>"A VARIG foi criada para servir..." Estruturação da Empresa nestes moldes, tornando-a voltada para o "futuro do Brasil" e para o cliente - comunidade. Valores: trabalho(exemplo:catraia), disciplina, dedicação por um ideal, persistência, renúncia, valorização equipe.</p>	<p>A VARIG tem que ser a primeira / "Sua excelência, o passageiro"/ Patriotismo: seguir o país/Reconhecimento do funcionário e de seu trabalho: sentido social/Criação da FRB: reconhecimento ao outro, participação, retorno por benefícios e ações. Bases dos valores: filosofia/Rerum Novarum, Contrato Social, Fundação Etais. Transmissão de valores pela pessoa dele, estilo irradiador, trazer compromissos: "O Seu Berta fazia a gente lutar!".</p>
DEDICAÇÃO AO TRABALHO/PODER INSTITUCIONAL	
<p>Trabalho voluntário na guerra: 10 condecorações/Criar VARIG: fazia "de tudo" e colocava o próprio dinheiro/Era o exemplo: "carregador de piano"/Após sair da VARIG: reorganizou outras empresas. Poder Institucional: fez todos crerem na sua idéia/Criou a Instituição e, na hora de "colher" os frutos, afastou-se para não prejudicá-la/ Preparou substituto e não a tornou dependente.</p>	<p>Trabalho desde os 14 anos de idade / 19 anos: procurou VARIG querendo saber "o que fazer" e não "quanto ganhar" / Protestante/Ritmo difícil de acompanhar:14 horas por dia, "filme acelerado" / Cardiologista: perspectiva de vida reduzida/Longe da família/Consciência/ Morreu trabalhando. "Varigueano", centrava o interesse na Empresa e não em si/Ausência de vaidade: imagem do gorila/Proibição de retratos/"Balão está cheio de ar"/Proibição culto carismático-mitológico.</p>
DEPOSITÁRIO DE SONHOS E EXPECTATIVAS DOS OUTROS/INTUIÇÃO/PERMISSÃO AO ERRO	
	<p>"3 tipos de decisões"/ "Feeling"/ Reconhecia imperfeições. "Foguete que fazia agir" / Elevador - fluiu dele/"Tartaruga"/Fazer os outros crescer/Ressonância/Imagem forte / Compreensão/ Bloco amarelo / Guardanapos/Preocupações com necessidades dos outros/Conhecer pelo nome/Não ligar para dinheiro/Mito: cultuado, homem-símbolo, "não mordeu" - construção de instituições.</p>

Terceira Parte

CONCLUSÕES

"A posição de prestígio e destaque que ocupa a VARIG se deve essencialmente à preferência de nossos clientes e esta decorre da qualidade de nosso produto, de nosso respeito ao usuário.

Estes conceitos que nos fizeram tanto progredir no passado (...) é que constituem os elementos-chave de nosso futuro. Sem qualidade não há sobrevivência. (...)

Devemos ser ainda mais exigentes que o próprio usuário. A busca da excelência é - e deve ser sempre - a meta de todos nós."

[Rubel Thomas]

A VARIG E O SUCESSO

"O sucesso do passado não garante o sucesso no futuro." [Rubel Thomas]¹

Com o presente relato acredita-se ter deixado clara a condição da VARIG S/A como sendo uma empresa que, ao longo de sua história, conseguiu em determinados períodos alcançar a excelência, tendo obtido para si e para o Brasil (no campo da aviação comercial) um destaque e reconhecimento em nível internacional.

Salienta-se que a excelência não significa que inexistam coisas a serem feitas, até porque o contexto atual em que se encontram as empresas é mutável e turbulento, exigindo que as mesmas permaneçam constantemente em sintonia com o ambiente - analisando estrategicamente suas possibilidades e perspectivas - bem como que continuamente estejam se avaliando e se reestruturando, a fim de que possam satisfatoriamente atingir as suas metas e concretizar suas missões.

¹ Frase apresentada pelo presidente da VARIG, Rubel Thomas, na palestra proferida à visita da Escola Superior de Guerra à VARIG S/A, Porto Alegre, 17 de setembro de 1992.

Um dos fatores que, sem sombra de dúvidas, contribuiu significativamente para que a VARIG tivesse alcançado o patamar que atingiu foi o fato de ser uma instituição, como se demonstrou ao longo deste estudo. É possível que existam muitas outras e importantes razões para o seu sucesso, mas ressaltamos aqui a variável institucional na medida em que ela se manifestou como um agente impulsionador pelas seguintes características:

A) por ser mais do que uma organização, ocupando um espaço no imaginário dos brasileiros e sendo objeto de seus desejos, orgulho e fantasias, a VARIG veio obtendo também a preferência dos mesmos pelos seus serviços, sendo um público fiel que lhe garantiu segurança na hora de planejar sua expansão e de estabelecer suas metas. A "Nossa VARIG", ao ser incorporada na mente e no coração dos brasileiros, estabeleceu vínculo muito mais forte e duradouro do que o da simples relação cliente-empresa. Quase todo o brasileiro sente-se um pouco "dono" da VARIG, buscando nela, além da segurança e da qualidade de serviços, sobretudo o "sentir-se em casa", esperando ser apoiado e orientado aonde quer que esteja;

B) o valor externo também assegurou sua sobrevivência e manutenção no decorrer de sua história: ser desde o início uma sociedade anônima, acreditada por 500 acionistas; significar progresso para o Estado aonde se originou, recebendo isenções fiscais que viabilizaram sua fundação; ter o apoio da população e de autoridades em momentos de dificuldades,

culminando com a obtenção do contrato de subvenção do Estado, na época em que foi necessário; ter provado a solidez necessária para fazer com que todos os acionistas acreditassem nela, abrindo mão de suas ações em função de uma fundação de funcionários; ter mostrado credibilidade suficiente para receber, de um dia para o outro, todas as linhas operadas pela Panair do Brasil, quando da extinção desta Companhia; ter suas linhas constantemente renovadas, atestando confiabilidade e qualidade como concessionária de serviços públicos que é;

C) a existência de uma missão institucional, essencialmente voltada para servir a comunidade em que se insere e para a continuidade do empreendimento, fez com que os homens que a compuseram estivessem sempre imbuídos de uma mesma finalidade, convergindo esforços em um só sentido: daí o porquê da VARIG ter sempre servido o Brasil em seu desenvolvimento, ter colocado sempre o usuário em primeiro lugar e ter investido em seu corpo de funcionários como o seu maior patrimônio; logo, verificou-se em sua estrutura e funcionamento a encarnação institucional da missão a que se propôs;

D) o fato de, como instituição, estar direcionada para a perpetuação de sua existência, garantiu a criação da Fundação de Funcionários que, entre outras coisas, a protegeu de medidas externas que pudessem dissolvê-la - tais como a estatização -, bem como de processos internos que pudessem corroê-la e desviá-la do rumo: tendo o controle acionário nas

mãos de uma Fundação, evitou mudanças que pudessem conduzir seu destino para os interesses de um ou outro acionista em particular; a característica de ser uma entidade com finalidade humana, fez com que fossem evitadas possíveis discórdias que a deteriorassem, determinando que ela não tivesse um só dono, mas que todos se sentissem donos; já o "se sentir dono", por sua vez, assegurou os esforços em torno de sua continuidade, conquanto que, através dos objetivos sociais/humanos/assistenciais da FRB seus funcionários tivessem a certeza do retorno do trabalho investido; a própria separação Empresa/Fundação proferiu clareza aos objetivos de cada uma, implicando que seus membros lutassem pelo crescimento e lucratividade da primeira como empreendimento comercial, para canalizar, na segunda, a espera do retorno em termos de amparo social e assistencial;

E) a busca da perpetuação também se manteve clara na criação do Colégio Deliberante, que fez com que seus valores fossem resguardados através de um núcleo de pessoas significativamente comprometidas com seus objetivos, que passaram a ter um poder de determinação dos destinos da Companhia; o peso dos votos da forma como se verificou teve um duplo efeito: facultou poder de influência aos funcionários leais à Empresa e guardiões de seus preceitos, mas que não ocupavam posições na hierarquia superior, bem como a protegeu de mudanças bruscas e de modismos que pudessem abalar sua estabilidade, conquanto que as idéias novas deveriam passar pelo crivo e aprovação daquelas pessoas com

maior antigüidade na Empresa (e, assim, com maior familiaridade com seus fundamentos e com sua história);

F) ainda como forma de se perpetuar, manifestou a grande preocupação com o reinvestimento interno, traduzido, entre outras coisas, na renovação constante da frota, de forma a permanecer segura e competitiva, no investimento em tecnologia de ponta, no êxtase incessante com a capacitação de pessoal em altíssimo nível e, por conseguinte, com a elevação da qualidade na prestação de serviços;

G) ao representar ser mais do que um simples local de trabalho para seus funcionários, obteve a lealdade, a permanência e o investimento espontâneo dos mesmos, os quais passavam a lutar pelos objetivos da Empresa como seus próprios objetivos: o sentimento de pertença veio acompanhado do orgulho por construir algo novo, grande e importante, garantindo o comprometimento genuíno de todos pelo sucesso e pela qualidade de seu trabalho: "A VARIG somos nós!", "A VARIG é nossa";

H) este significado interno infundiu um elevado espírito de corpo e a sensação de se constituir uma grande família, denotando forte integração e identidade na maneira de pensar, sentir e trabalhar. Mais do que através de normas e manuais, o padrão VARIG foi difundido e solidificado pela força da própria cultura empresarial, que assegurou a transmissão deste e de outros valores, geração após geração de funcionários, por intermédio de histórias, folclores, sa-

gas, ritos, rituais, mitos, cerimônias, linguagens, artefatos de símbolos, entre outras manifestações;

I) por fim, todas estas características institucionais foram possíveis graças à existência de uma forte liderança institucional, calcada no papel de estadista, de definir o rumo e a missão da empresa, de tomar decisões críticas, de infundir valores e, principalmente, de criar uma estrutura capaz de "encarnar" a finalidade da Empresa, fazendo com que todos os que a compõem se voltem para esta finalidade. Foi assim com Otto Ernst Meyer na sua busca por um ideal, na sua persistência, na sua visão estratégica, na sua persuasão, na sua capacidade de definir a finalidade e no seu incomparável poder de renúncia; e foi assim também com Ruben Berta, por seu carisma, sua elevada capacidade estratégica, sua percepção aguçada, seu alto grau de informações, seu amor à Empresa e ao trabalho, sua forte capacidade de infundir valores no grupo de liderados e no fato de ter sido, sobretudo, um grande exemplo para os mesmos.

Ressalta-se, contudo, que, conforme afirmam os próprios dirigentes da VARIG, o seu sucesso alcançado no passado não somente "não garante" o sucesso no futuro, como também - e o que é mais grave - pode inclusive chegar a "bloquear" a visão deste futuro², cabendo aqui lembrar que, da mesma forma que as instituições são mais propensas ao sucesso do que as organizações, paradoxalmente,

² Ibid. Sobre a segunda afirmativa, verificar também: TQC - A visão da VARIG como uma Empresa de Qualidade Total. Rio de Janeiro, 1993.

são elas mesmas, quando superinstitucionalizadas, que tendem também mais facilmente ao imobilismo e à autofagia. Por esta razão, arrisca-se a propor algumas questões, na ótica da teoria institucional, que seriam importantes de ser observadas, salientando que, longe de se constituírem em receitas (que não caberiam neste estudo nem seriam elegantes de ser formuladas), são propostas com a humildade de quem apresenta conclusões obtidas a partir de um estudo científico, cujo modelo teórico encontra-se à disposição na literatura administrativa. Desta forma, acredita-se importante que a Empresa em estudo esteja atenta para:

- ter consciência de sua condição de instituição e, como tal, adotar estratégias de ação e de administração compatíveis com esta característica, em vez de implantar modelos tipicamente organizacionais que seriam pouco úteis ou, no mínimo, ineficazes;
- saber que esta condição foi provavelmente um elemento que a conduziu, no passado, ao sucesso, identificando em si aqueles fatores que foram propulsores de seu desenvolvimento e que ainda o serão (para incentivá-los), bem como detectando aqueles que, embora úteis em outra época, deverão ser descartados ou minimizados no momento atual;
- reconhecer-se, atualmente, em um estágio de superinstitucionalização, processo peculiar à maioria das empresas com o seu tempo de existência e com o reconhecimento e prestígio que alcançou ao longo dos anos;

- manter-se, por conseguinte, bastante alerta às disfunções típicas das superinstituições, pela tendência ao enrijecimento, à endogenia, à resistência às mudanças e à própria deterioração inerentes às mesmas;

- neste sentido, evitar o inchaço, a duplicidade de tarefas, o burocratismo, a excessiva centralização e a grande distância topo-base tão comuns a esta etapa;

- buscar uma relativa desinstitucionalização, "abrindo mão" dos aspectos que são impeditivos para que atualmente se torne mais leve, rentável e competitiva no mercado;

- ter maturidade para aceitar que, neste estágio de institucionalização, as "insultorias" - ainda que difíceis de escutar - são mais necessárias e mais eficazes do que as simples consultorias (quer sejam estas internas ou externas);

- identificar internamente o seu potencial de crescimento, incentivando e cultivando o estabelecimento da visão crítica em todo o seu quadro funcional;

- enxergar a liderança como um papel muito mais político - de estadistas - do que administrativo e comportamental, viabilizando a adoção deste tipo de postura e desenvolvendo programas de desenvolvimento compatíveis com esta proposta (redimensionar os atuais programas de desenvolvimento "gerencial");

- desta forma, estimular o surgimento de "intrapreneuers", colocando-se aberta e receptiva a inovações;
- absorver talentos novos, possibilitando que os mesmos cresçam e façam a Empresa crescer;
- "azeitar" o seu quadro de pessoal, permitindo maior mobilidade interna, principalmente nos cargos de nível gerencial: propor rotatividade em posições deste nível hierárquico, aumentando o grau de flexibilidade do mesmo;
- manter a ênfase no profissionalismo de sua equipe, evitando a permanência de atitudes paternalistas, autoritárias ou acomodadas. Assim, incentivar ainda mais a delegação, o aumento da autonomia de cada profissional e o trabalho orientado por objetivos, buscando estar sempre atualizada nas formas de reconhecer e de manter os profissionais de talento;
- permanecer atenta às mudanças do cenário mundial (em todos os níveis) e antecipar-se às mesmas - como sempre fez ao longo de sua história - com vista a ser cada vez menos re-ativa, e mais pró-ativa. Intensificar a prioridade ao Planejamento Estratégico, tornando o lema "A Pioneira" (hoje um slogan) novamente um forte componente de sua identidade;
- manter a busca de sua sobrevivência e perpetuação no ambiente como uma de suas preocupações centrais, não tendo

o pudor de assumir (como recentemente vem fazendo) que a rentabilidade é uma condição essencial para as mesmas;

- dar mais valor à sua condição de ser Instituição, conscientizando-se da importância - e dos resultados advindos - do fato de exercer significado interno e externo;

- por esta razão, investir cada vez mais no seu vínculo com a comunidade, fazendo da efetividade - quase que até antes da eficácia - uma grande medida para avaliar o sucesso. Estar, portanto, em sintonia com seu público, sabendo-se alvo de expectativas e de desejos e buscando detectá-los e concretizá-los. Cumprir a sua "missão social" de forma a garantir e a ampliar o "espaço mental" que conquistou junto aos brasileiros;

- valorizar, igualmente, o "espírito de corpo" que tanto sustentou a sua cultura institucional e o seu próprio crescimento, identificando e intensificando os valores que reforçam a relação indivíduos-instituição;

- para tanto, estar sempre atenta para as expectativas e necessidades de seu pessoal interno, voltando a adotar as atitudes inovadoras no campo social que tanto a diferenciaram das demais empresas ao longo dos anos;

- evitar a discrição e a modéstia em excesso que tanto a caracterizaram ao longo dos anos, divulgando externa e internamente (endomarketing) os feitos importantes que realizou e que vem realizando - desconhecidos da maioria das

pessoas - e que seguramente trariam ainda mais prestígio tanto na comunidade como entre seus colaboradores. Em síntese, mostrar o que faz - porque o realiza com qualidade - em vez de fazer e "esconder" as coisas;

▪ finalmente, ater-se ao exemplo de sua história, buscando no seu sentido de união e de missão, na sua luta pela perpetuação e na sua liderança tipicamente institucional - nos modelos de Meyer e de Berta - um balizador para as ações presentes e futuras. Em outras palavras, em vez de repetir os mitos, copiando atitudes tomadas há 60, 40 ou 25 anos, atualizá-los, discriminando os fundamentos de suas ações e tornando-se, nos tempos atuais, tão inovadora e pioneira como antes;

▪ e saber que, para tudo isto, é necessário ser arrojada e criativa: não ter medo de mudar, como tantas vezes não teve.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Caso VARIG é um bom exemplo de que, com alguns requisitos, também no Brasil é possível se fazer as coisas bem feitas. É um estímulo para que se tente construir empresas diferentes ou, ao menos, para que se invista no aprendizado de como fazer.

Desta forma, antes de se importar modelos de gestão, acredita-se que o presente estudo possa servir como um impulso para que se busque, na própria realidade do país, experiências concretas de outras empresas que também obtiveram sucesso para, com base nas mesmas, formular então os alicerces para uma verdadeira Teoria Endógena de Administração Brasileira, fundamentada na nossa cultura, nos nossos valores e nas nossas características de funcionamento social, econômico e político: seria então a "Teoria T", de tupiniquim, como tão bem Caravantes, Moura e Bethlen têm mostrado a necessidade de construir³.

³ A terminologia "Teoria Tupiniquim" é de autoria de CARAVANTES, Geraldo e BJUR, Wesley. Teoria T. Porto Alegre: FACTEC, 1989; Moura propõe a denominação de "Teoria B", de Brasil, in: _____. "A necessária criação da Teoria B". Recursos Humanos - Foco na Modernidade/AEEM. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992, p.40-43, e _____. O Brasil e a Empresa dos anos 90. São Gonçalo: Braun, 1990. Além destes autores, a Fundação Dom Cabral (MG) tem desenvolvido estudos neste sentido e BETHLEN, do COPPEAD, também. BETHLEN, Agrícola. A gerência brasileira. Rio de Janeiro, 1990, e Padrão de sucesso e insucesso das empresas e managers brasileiros. Relatório técnico COPPEAD, n.122. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.

Tendo sido uma análise de excelência sob o enfoque institucional, espera-se estar mostrando de uma forma elucidativa a estreita relação existente entre ambos os processos, dada a propensão e a maior facilidade que as instituições têm para alcançar o sucesso, pelo significado que exercem e a legitimidade que passam a obter, tanto internamente quanto nas comunidades aonde se inserem.

Por esta razão, optou-se por não somente formular um modelo teórico mais detalhado do que viriam a ser as instituições e a liderança institucional em comparação com a visão organizacional, para demonstrar, através de uma análise aprofundada, como na prática se verificam tais fatores.

Assim, tem-se a expectativa de que o leitor possa então ter adquirido uma maior consciência sobre os processos abordados e, principalmente, sobre o grande risco que consiste a não-identificação correta das instituições como tais, pela não-realização de padrões e modelos de administração compatíveis com a sua condição e o decorrente comprometimento dos resultados esperados e do próprio alcance da missão institucional.

Acredita-se, paralelamente, que a riqueza dos dados da Cultura Empresarial da VARIG (ou da VARIG como sendo uma cultura) possa servir como um claro exemplo da existência e da força que têm os valores, símbolos, ritos, histórias, sagas, heróis e mitos no desenvolvimento das empresas e na consecução de seus objetivos primordiais.

Salienta-se que a realidade da referida Empresa permite ainda muitas abordagens diferenciadas das que aqui foram adotadas, tornando-se um campo fértil para a análise de temas como Estratégia Empresarial, Processo Decisório, Desenvolvimento de Tecnologia, História Empresarial, Relações de Trabalho e Administração Participativa, entre outros assuntos.

Faz-se a ressalva, no entanto, que o presente estudo não corresponde, necessariamente, a uma descrição fiel da Empresa em estudo, consistindo em uma análise da mesma feita a partir da ótica de uma pessoa a partir do fundamentos de um determinado quadro teórico de referências, sendo que o seu maior mérito é o de servir de exemplo concreto de muitos aspectos citados na literatura.

Destaca-se, por outro lado, que o tema Instituições/Liderança Institucional, bem como os aqui correlacionados Cultura e Excelência Empresarial, são bastante amplos para dar margem a inúmeros outros detalhamentos e estudos, tais como a realização de pesquisas comparativas entre suas manifestações nos setores público x privado, a análise do processo de institucionalização a partir do imaginário dos fundadores, a investigação da cultura como uma forma sutil mas consistente de cooptação, a detecção de fatores de deterioração empresarial e de como evitá-los, a observação dos processos de implantação de mudanças em empresas superinstitucionalizadas, a análise simultânea de várias instituições e da influência que o valor externo exerce para a perpetuação e o sucesso das mesmas e o exame do conteúdo valorativo das empresas em empregados x empregadores, entre outros.

Por fim, ressalta-se que, ao contrário de se ter a pretensão de esgotar o tema ou o objeto de estudo em questão, pretende-se aqui inquietar constantemente o leitor, apresentando o assunto sob uma abordagem original que viesse a suscitar muitas e muitas questões, abrindo um espaço para a realização de novos trabalhos e estimulando, sobretudo, mais perguntas e investigações. Não se tem ainda a medida do alcance deste objetivo em sua totalidade, mas, ao menos, se espera estar no caminho correto.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY - volume especial sobre Cultura organizacional - v.28, set. 1983.
- AKTOUF, Omar. La méthode de l'observation participante. In: CHANLAT e DUFOUR. **La rupture entre l'entreprise et les hommes**. Montreal: Québec/Amérique, 1985.
- _____. La communité de vision au sein l'entreprise: exemples e contre-exemples. In: SYMONS, Gladis (direct.). **La culture des organizations**. Montreal: IQRC, 1988. p.71-98.
- ALVES, Rubem. **Estórias de quem gosta de ensinar**. São Paulo: Cortez, 1984.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- _____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BACH, Richard. **Fernão Capelo Gaiyota**. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.
- BALLALAI, Roberto. Subsídios para a análise do discurso. **Forum Educacional**, Rio de Janeiro, v.13, n.1-2, p.56-80, fev./maio 1989.
- BARLEY, Stephen R. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p.393-413, set. 1983.
- BENNIS, Warren e NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1964.
- BERTERO, C. Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M.T. e FISCHER, R.M. (orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

- BETHLEM, Agrícola. Padrão de sucesso e insucesso das empresas e managers brasileiras. Relatório Técnico COPPEAD. Rio de Janeiro: UFRJ, n.112, março 1988.
- BETTELHEIM, Bruno. Uma vida para seu filho. Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- BEYER, Janice e TRICE, Harrison. How an Organization's Riter reveal its culture. *Organizational Dynamics*, Spring 1987.
- BEYER, Janice et al. Comment: the concept of ideology in organizational analysis. *Academy of Management Review*, v.13, n.3, p.483-9, mai. 1988.
- BJUR, Wesley e CAIDEN, Gerald. Reforma de burocracias institucionais. In: CAIDEN, G. e CARAVANTES, G. (orgs.). *Reconsideração do conceito de desenvolvimento*. Caxias do Sul: EDUCS, 1988. p.343-55.
- BJUR, Wesley E. *Winning defeat from success: the dangers of over-institutionalization*. Los Angeles: USC, 1977. mimeo.
- . *Toward and institutional theory of organization*. Los Angeles: USC, 1980. (mimeo).
- . *Toward a theory of optimal institutionalization*. Los Angeles: University of Southern California, 1987. 27p. [inédito].
- BLASE, Melvin. *Institution building: a source book*. Michigan: Lithocrafters, 1973.
- BLEGER, José. *Psico-higiene e psicologia institucional*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.
- BOGDAN, Robert e BIRTEN, K. *Qualitative research for education; an introduction for to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1982.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Lisboa: Difel, 1989.
- BRANDÃO, Carlos (org.). *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- BRAZIL, Circe N. A palavra e a educação. In: *Fórum Educacional*, Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.3-20, jan./mar. 1986.
- CAMPANHOLE, H.L. *Constituição do Brasil*. São Paulo: Atlas, 1983.
- CAMPBELL, D.T. Social attitudes and other acquired behavioral dispositions. In: KOCH, S. (ed.). *Psychology: a study of a science*. New York: McGraw-Hill, 1963. p.94-172.
- CARAVANTES, Geraldo e BJUR, Wesley. *Teoria T*. Porto Alegre: FACTEC, 1989.

- CARAVANTES, Geraldo e PEREIRA, M.J. Bretas. O perfil do dirigente: reflexões e orientações para sistemas organizacionais em mudança. In: CARAVANTES, G. e MOTTA, P.R. Planejamento organizacional. Porto Alegre: FDRH, 1979. p.185-89.
- CARAVANTES, Geraldo. Mudança: avaliação de estratégias de renovação institucional. Porto Alegre: FDRH, 1982.
- CAVEDON, Neusa. As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos. Diss. mestrado. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1989.
- CHANLAT, Alain. Gestion et culture d'entreprise. Montreal: Québec/Amérique, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1981. v. I.
- CONDOMINAS, Georges. Ideologie et organization. In: CHANLAT, A. e DÚFOUR, M. (orgs.). La rupture entre l'emprise et les hommes. Montreal: Québec/Amérique, 1984.
- DA MATTA, Roberto. Carnavais, malandros e heróis. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.
- _____. Relativizando: uma introdução à Antropologia Social. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.
- DAVIS, Tim. Managing culture at the botton. In: KILMANN, Ralph et al. (orgs.). Gaining control of the corporate culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. p.163-83.
- DEAL, Terence e KENNEDY, Allan. Corporates cultures: the rites and rituals of corporate life. New York: Addison-Wesley, 1982.
- DRUCKER, Peter F. Não mude a cultura organizacional - Use-a! The Wall Street Journal, New York, 18/03/1991.
- _____. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1981.
- _____. Prática de administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DURHAN, Eunice. Cultura e ideologia. Dados - Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v.27, n.1, p.71-79, 1984.
- ESMAN, M. The elements of institution building. In: EATON, J. Institution building and development. Londres: SAGE Publications, 1975.
- FLEURY, M.T. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. Revista de Administração, São Paulo, v.24, n.1, p.3-10, jan./mar. 1989.

- _____. **Cultura organizacional e estratégias de mudança: recolocando esta questão no cenário brasileiro atual.** *Revista de Administração, FEA, USP*, v.26, n.2, p.3-11, abr./jun. 1991.
- _____. **Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho.** *Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro*, v.27, p.7-18, 1987.
- FLEURY, M.T. e FISHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.
- FOGUEL, Sérgio e SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento e deterioração organizacional.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- FRANKL, Viktor E. **Fundamentos antropológicos da psicoterapia.** (trad. de: *Antropologische Grundlagen der Psychotherapie*). Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- FREUD, Sigmund. **Psicologia de las masas y analisis del yo.** In: _____. **Obras completas.** Tomo III. Madrid: Biblioteca Nueva, 1973. p.1919-2610.
- FRIEDRICH, Carl e BRZEZINSKI, Zbigniew. **Totalitarismo e autocracia.** Rio de Janeiro: GRD, 1965.
- GARCIA, Fernando. **Entregando a alma ao capital. A propósito da Teoria Z de William Ouchi.** *Revista de Administração, São Paulo*, v.19, n.3, p.67-71, jul./set. 1984.
- GORDON, Gronge. **The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance.** In: KILMANN, Ralph et al. **Gaining control of the corporate culture.** Pittsburg: Jossey-Bass, 1988. p.103-25.
- HAGUETTE, Tereza. **Metodologia qualitativa na sociologia.** Rio de Janeiro: Vozes, 1987.
- HARDY, Cinthya. **The nature of unobtrusive power.** *Journal of Management Studies, SNT*, v.22, n.4, p.385-99, 1985.
- _____. **Administração de conflitos.** Palestra proferida na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Seminário sobre o Poder nas Organizações. Porto Alegre, jun. 1983.
- HENDERSON, Joseph L. **Os mitos antigos e o homem moderno.** In: _____. **O homem e seus símbolos.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.
- HOFSTEDE, Geert. **The usefulness of the organizational culture concept: editorial.** *Journal of Management Studies*, v.23, p.3, Mai 1986.
- HOUAISS, Antônio. **Webster's Dictionary: English/Portuguese.** Rio de Janeiro: Record, 1989.

- IACocca, L. e NOVAK, W. *Iacocca*. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1985.
- JELINEK, M.; SMIRCICH, L.; HIRSCH, P. Introduction: a code of many colors. *Administrative Science Quarterly*, v.28, p.331-38, set. 1983.
- JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES - suplemento especial sobre Cultura Organizacional - v.23, n.3, May 1986.
- KANTER, Rosabeth M. *The change master - innovation and entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Shuster, 1983.
- KILMANN, R. et al. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- KRETCH e KRUTCHFIELD. *O indivíduo na sociedade*. São Paulo: José Olympio Editora, 1982. v.2.
- LAING, R. *Soi et les autres*. Paris: Gallimard, 1971.
- LAMAITRE, Nadine. La culture d'entreprise facteur de performance. *Revue Française de Gestion*, v.47-48, p.51-59, sep./oct. 1984.
- LAPASSADE, Georges. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.
- LAPIERRE, Lawrent. Imaginário, administração e liderança. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.29, n.4, p.5-16, out./dez. 1989.
- LEÃO XIII (Vicenzo Prezzi). *Rerum Novarum*. Carta Encíclica de Sua Santidade o Papa Leão XIII, sobre as Condições dos Operários. (1891). São Paulo: Paulinas, 1980.
- LEBAS, Michel e WEIGENSTEIN, Jane. Management control: the roles of rules, markets and culture. *Journal of Management Studies*, 23 May 1986. p.259-72.
- LOBOS, Júlio. *Sindicalismo e negociação*. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1988.
- LUFT, Celso. *Pequeno dicionário de língua portuguesa*. São Paulo: Scipione, 1984.
- MAHLER, Julianne. The quest for organizational meaning. Identifying and interpreting symbolism in organizational stories. *Administration & Society*, v.20, n.3, p.344-68, nov. 1988.
- MARCH, J.G. e SIMON, H.A. Os limites cognitivos da racionalidade. In: _____. *Teoria das organizações*. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. p.192-236.

- MARQUES, Eduardo et al. *IBM, ideologia e poder*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1989. [inédito].
- MARTIN, Harri. *Managing Specialized Cultures*. In: KILMANN, R. et al. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. p.148-62.
- MARTINS, Joane et al. *The unique paradoxe in organizational stories*. *Administrative Science Quarterly*, v.28, p.438-53, set. 1983.
- McCLELLAND, D. e BURNHAM, D. *Power is the great motivator*. *Harvard Business Review*, March-April 1976.
- McGREGOR, Douglas. *The professional manager*. New York: McGraw-Hill, 1976.
- MINTZBERG, Henry. *Dealing with culture /e/ The structuring of organizations*. In: QUINN, J.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. *The strategy process, concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982. p.275-303; 245-351.
- _____. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1983.
- MORITA, Akio. *Made in Japan*. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1985.
- MOTTA, Fernando P. *As empresas e a transmissão de ideologia*. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.24, n.9, p.19-24, 1984.
- _____. *O poder disciplinar nas organizações formais*. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.21, n.4, p.33-41, 1984.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Doutrinas de inovação na Administração Pública: a questão dos valores*. In: CARAVANTES, G. e MOTTA, R. (orgs.). *Planejamento organizacional*. Porto Alegre: FDRH, 1979. p.153-73.
- _____. *Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial*. *Cadernos EBAP/FGV*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.
- MOURA, Paulo C. *A necessária criação da teoria B*. In: _____. *Recursos Humanos - foco na modernidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992. p.40-43.
- _____. *O Brasil e a empresa nos anos 90*. São Gonçalo: B. Braun, 1990.
- _____. *O benefício das crises*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- NADAL, Tarcísio de. *As Encíclicas Sociais*. Porto Alegre: PUCRS, 1983. [inédito].

- OLIVEIRA, Marco A. **Cultura organizacional**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.
- OLIVEIRA, Marco A. e KASSOY, Gisela. **Da cultura à filosofia nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1989.
- ORGANIZATIONAL DYNAMICS - volume especial sobre Cultura Organizacional - ago. 1983.
- OUCHI, William e WILKINS, Alan. **Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance**. *Administrative Science Quarterly*, v.28, set. 1983.
- OUCHI, William. **Theory Z: how american business can meet the japanese challenge**. Reading M.A., Addison-Wesley, 1981.
- PAGÉS, Max et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. (*L'emprise de l'organisation*, 1987). São Paulo: Atlas, 1987.
- PAGNONCELLI, Dernizo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Quality Mark Editores, 1992.
- PEREIRA, Maria José Bretas. **Mudança nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1988.
- PETERS, Thomas e WATERMAN JR., Robert. **Vencendo a crise: como o bom senso pode superá-la**. (trad.) (*In search of excellence*, 1982). São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983. p.229-331.
- PETERS, Tom e AUSTIN, Nancy. **A Excelência acima de tudo - A passion for excellence**. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- PFEFFER, Joffrey. **Power in organization**. Marshfield: Pitman Publishing Inc., 1981. 3.699p.
- POLITO, Reinaldo. **Como falar corretamente sem inibição**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1989.
- QUERIDO, Philip. **O risonho exército do tio Walt**. *Executive News*, São Paulo, nov. 1991. p.42-45.
- RAMANTSOA, Bernard e THIERY-BASLE, Catherine. **Historie et identité de l'emprise**. *Révue Française de Gestion*, n.72, p.107-111, jan. 1989.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.17, n.1, p.66-76, jan./mar. 1983.
- RAMSEY, Douglas. **Os guerreiros dos negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1987.
- RAY, Carol. **Corporate culture: the last frontier of control**. *Journal of Management Studies*, 23 May, 1986. p.287-99.

- REVISTA DE GESTÃO - suplemento especial sobre Cultura Organizacional - Lisboa: ISCTE, jan. 1989.
- RÉVUE FRANÇAISE DE GESTION - suplemento especial sobre Cultura Organizacional - set. 1984. p.47-48.
- RODRIGUEZ, Floreal. Cultura, passaporte para o sucesso. Exame, São Paulo: Abril, ago. 1984. p.44-45.
- ROUSSEAU, J. O contrato social. São Paulo: Cultrix, s.d. 235p.
- SAPIENZA, Alice. Believing is seeing: how culture influence the decision top managers make. In: KILMANN, Ralph et al. *Gaining control of the corporate culture*. Pittsburg: Jossey-Bass, 1988. p.66-83.
- SARLET, Ernest. A importância da educação. Palestra proferida em 15/12/1992. VARIG S/A, Porto Alegre. [inédito].
- SCHÖN, Donald. Leadership as reflection-in-action. In: SERGIO-VANNI, Thomas J. e CORBALLY, John (ed.). *Leadership and organizational culture*. [s.n.t.] 1980.
- SEGNINI, Liliana. A liturgia do poder, trabalho e disciplina. São Paulo: EDUC, 1988.
- SELZNICK, Philip. A liderança na Administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. São Paulo: Editora Best-Seller, 1988.
- SHATE, Vijai. Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, August 1983. p.5.
- SHEIN, Edgard. O papel do fundador na criação da cultura organizacional. *Organizational Dynamics*, Summer, 1983. [trad. por AMANA. *Desenvolvimento e Educação*. Seminário-diálogo com Edgard Shein sobre cultura organizacional, p.24-54].
- _____. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- _____. Uma nova concepção de cultura organizacional. *Sloan Management Review*, v.25, n.2, 1984. [trad. AMANA].
- SILVERZWEIG, Stah e ALLEN, Robert. Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*, Spring. 1976. p.33-47.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.28, p.339-58, Spring. 1983.

- SMUCKER, Joseph. La culture de l'organisation comme idéologie de gestion: une analyse critique. In: SYMONS, Gladis (direct). *La culture des organisations*. Montreal: Institut Québécois de Recherche sur la Culture, 1988.
- SOETERS, Joseph. Excellent companies as social movements. *Journal of Management Studies*, 23 May 1986. p.299-312.
- SOUZA, Edela. *Clima e cultura organizacional*. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.
- SPRADLEY, J.P. *Participant Observer*. New York: Rinehardt & Winston, 1980.
- SUN TZU. *A arte da guerra*. Publicações Europa-América. Mem Martins, s.d.
- SYMONS, Gladis (direct). *La culture des organisations*. Montreal: Institut Québécois de Recherche sur la Culture, 1988.
- TENDÊNCIAS do trabalho. Cultura empresarial: Especialista discute seu reconhecimento e como fortalecê-la. Junho, 1990. p.7-9.
- TENDÊNCIAS do trabalho. Especialistas discutem cultura organizacional e tecnologia gerencial: um painel. Julho 1990. p.24-26.
- THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n.2, p.32-39, abr./jun. 1991.
- _____. *Cultura de empresa, auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor, 1989.
- TRICE, Harrison M. e BEYER, Janice. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, v.9, n.4, p.653-69, 1984.
- TRIPODI, Tony et al. *Análise da pesquisa social*. 2.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981. 337p.
- TRIVIÑOS, Augusto. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- ULRICH, Wendy. HRM and Culture: history, ritual and myth. *Human Resource Management*, v.23, n.2, p.217-28, Summer, 1984.
- WATSON JR., Thomas. *Uma empresa e seus credos*. Conferências proferidas em 1991 na McKinsey Foundation.
- WEISS, Richard e MILLER, Lynne. The concept of ideology in organizational analysis: the sociology of knowledge or the social psychology beliefs. *Academy of Management Review*, v.12, n.1, p.104-106, 1987.
- WILKINS, Alan. The criation of companys cultures: the role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, v.23, n.1, p.41-60, Spring, 1984.

XAUSA, Maria Regina e CALEGARI, Nina Rosa. Sobre o vestir a camiseta: a cultura organizacional como forma de poder. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1991. [inédito].

XAUSA, Maria Regina. A ação gerencial e a importância do questionamento de valores. Psico, Porto Alegre, v.12, n.2, p.24-52, jul./dez. 1986.

_____. **Desafios do profissional de recursos humanos em um contexto institucional. Paper realizado para a disciplina de Treinamento em Recursos Humanos, do Mestrado em Administração de Empresas. PPGA-UFRGS, 1989. [inédito].**

_____. **Mudança organizacional x Mudança institucional. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração - UFRGS, 1989. [inédito].**

ZALESNICK, Abraham. Os líderes centram seus interesses nas pessoas e não nas estruturas. Diálogo, v.17, n.1, 1984.

ZALESNICK, Abraham e DE VIRES, K. O poder e a mente empresarial. São Paulo: Pioneira, 1981.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES DOCUMENTOS RELACIONADOS COM A VARIG S/A

A) ESTUDOS ACADÊMICOS

CERQUEIRA, Alexandre; AYROSA, Eduardo; PONTES, Marisa. VARIG S/A: planejamento estratégico da diretoria de serviço de bordo. Rio de Janeiro: Central Brasileira de Casos - COPPEAD/UFRJ, 1986.

GONÇALVES, Jussara Maria Siqueira. Ruben Berta: a experiência de socialização através de uma Fundação de Funcionários. Diss. Mestrado em Sociologia. Porto Alegre: PUC-RS, 1987. 277p.

OLIVEIRA, Alexandre Alberto. Estruturas e estratégias da VARIG S/A. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, s.d. mimeo.

PASSOS, Ícaro Antônio de Andrade. VARIG S/A - administração de uma empresa aérea. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas do Rio de Janeiro - IPANEMA, Conjunto Universitário Cândido Mendes, dezembro de 1988. 150p.

SCHMIDT, Ângela Maria da Rocha e CHRISTENSEN, Carl Huish. O caso VARIG. Rio de Janeiro: Central Brasileira de Casos - COPPEAD/UFRJ, 1985.

TOMASSINI FILHO, A. et al. Viação Aérea Rio-Grandense - VARIG - análise estratégica. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, s.d. mimeo.

B) ARTIGOS, ENTREVISTAS E NOTÍCIAS PUBLICADOS EM JORNAIS E REVISTAS

60 ANOS no ar. Ícaro, Edição comemorativa aos 60 anos da VARIG, São Paulo, n.34, maio 1987.

- A BATALHA aérea. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 10 maio 1991.
- A EFICIÊNCIA pede passagem. *Informe ABAV*, Rio de Janeiro, n.23, nov. 1992.
- A VARIG do ano 2000. *Manchete*, Rio de Janeiro, n.2012, 3 jan. 1990.
- ABEMTUR escolhe a VARIG como melhor empresa nacional e internacional. *Correio da Paraíba*, João Pessoa, 19 jan. 1991.
- ANÚNCIO VARIG. *Quinzenário Filatélico*, Porto Alegre, 19 jun. 1935.
- ANÚNCIO VARIG. *Quinzenário Filatélico*, Porto Alegre, 19 jul. 1935.
- ANÚNCIO VARIG. *Quinzenário Filatélico*, Porto Alegre, 10 nov. 1928.
- ANÚNCIO VARIG. *Quinzenário Filatélico*, Porto Alegre, 15 ago. 1935.
- APERTEM os cintos e boa viagem. *ZH Leste-Oeste*, Porto Alegre, 23 abr. 1992. p.14.
- APÓS 800 visitas e 40 conferências nasceu a aviação comercial do Brasil. *Hoje*, São Paulo, 22 jul. 1957.
- ARAGON, Cláudia. *Escola do ar. Voar*, São Paulo, n.78, 1990.
- AS MARCAS que o gaúcho tem na cabeça. *Zero Hora*, Porto Alegre, 10 jul. 1993.
- ÁVILA, Araken. A VARIG tem o melhor serviço de bordo do mundo. *O Estado*, Florianópolis, 11 set. 1988.
- BAFFA, Ayrton. A nossa VARIG 62 anos depois. *Guia Aeronáutico*, Rio de Janeiro, n.909, maio 1989.
- _____. Thomas destaca êxito do plano econômico da VARIG. *Jornal do Comércio*, Rio de Janeiro, 12/13 ago. 1990.
- BARROS, Guilherme. Quem pilota a VARIG. *Exame VIP*, São Paulo, 30 maio 1990. p.8-11.
- BEBÊ a bordo: todo o conforto. *O Globo*, Rio de Janeiro, 22 set. 1988.
- BOA VIAGEM, bom apetite. *Exame*, São Paulo, 10 jun. 1987.
- BRAZ, Carlos Henrique. A VARIG mantém sua rota de crescimento. *Veja*, São Paulo, out. 1990.
- _____. VARIG mantém sua rota de crescimento. *Veja Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, set. 1991.
- CALDAS, Maria. Tudo o que se come nos aviões vem do Catering. *O Globo*, Rio de Janeiro, 9 maio 1991.

- CHOQUE** no ar. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 19 maio 1991.
- CIAS. AÉREAS** têm serviço de atendimento ao cliente. **Turispres**, Rio de Janeiro, n.100, jan. 1991.
- CRESCER** a competição no transporte aéreo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 15 jan. 1991.
- CRESPER**, Rose. **SUPERMANAGER: Premiados os dez mais**. **Diário de Comércio e Indústria**, São Paulo, 01 maio 1991.
- DISTINCIÓN** para el presidente de VARIG. **Aitartté**, Buenos Aires, set. 1989.
- DRUMMOND**, Carlos. **Senhor Piloto. Senhor**, São Paulo, n.362, 29 fev. 1988.
- DUARTE**, Rosina. **Um vôo em direção ao sucesso. Veja Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, ago. 1990.
- ECOLOGIA** dá prêmio à VARIG. **Jornal do Comércio**, Rio de Janeiro, 20 jan. 1991.
- ENTREVISTA** a Hélio Smidt. **Jornal do Comércio**, Rio de Janeiro, 7 maio 1987.
- EXAME: Maiores e Melhores**. **Exame**, Edição Especial, São Paulo: Abril, set. 1990.
- EXECUTIVO** europeu escolhe VARIG pela quinta vez. **Jornal do Comércio**, Rio de Janeiro, 2/3 nov. 1990.
- EXECUTIVOS** europeus escolhem a VARIG. **Tribuna da Imprensa**, Rio de Janeiro, 31 out. 1990.
- FERREIRA**, Francisco. **Hélio Smidt - o presidente da VARIG**. **Voga**, Lisboa, n.8, out./dez. 1990.
- FRANÇA**, Luís. **Oswaldo Trigueiros JR. Interview Business**, São Paulo, n.122, 1988.
- FREITAS**, Jorge. **Os cuidados da VARIG para conquistar a 1ª classe**. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 26 nov. 1992.
- FUNDAÇÃO RUBEN BERTA**, um exemplo a ser seguido. **Guia Aero-náutico**, Rio de Janeiro, fev. 1989.
- GRUPO VARIG**, orgulho da Nação. **Transtour Jornal**, Rio de Janeiro, n.10, 1990.
- HÉLIO SMIDT**, Presidente da VARIG, recebe troféu Mascote. **Monitor Mercantil**, Rio de Janeiro, 25 nov. 1989.
- HÉLIO SMIDT: homem da aviação comercial brasileira 89**. **Guia Aero-náutico**, Rio de Janeiro, jan. 1990.

- HÉLIO SMIDT: uma carreira vitoriosa que se confunde com a da própria VARIG. Revista de Direito Aeroespacial, Rio de Janeiro, n.44, jul. 1989.**
- HUPSEL, Fernando. Diálogo. Guia Aeronáutico, Rio de Janeiro, fev. 1989.**
- _____. Respeitemos a VARIG. Guia Aeronáutico, Rio de Janeiro, nov. 1989.**
- _____. VARIG, sempre VARIG. Guia Aeronáutico, Rio de Janeiro, jan. 1989.**
- _____. VARIG. Guia Aeronáutico, Rio de Janeiro, abr. 1991.**
- ÍCARO entre as revistas mais lidas no Brasil. Gazeta de Sergipe, Aracaju, 25 jul. 1992.**
- INSTITUTO HISTÓRICO-CULTURAL DA AERONÁUTICA. Hélio Smidt - Pioneiro da aviação comercial do Brasil. Rio de Janeiro, 1990.**
- LACERDA, Antônio. VARIG. Gazeta do Povo, Curitiba, 6 nov. 1992.**
- LAUX, Paulo. Aviação comercial brasileira. Aviação em Foco, Rio de Janeiro, jan. 1990.**
- MAGALHÃES, Djalma. Jornal da Cidade, Vitória, 26 jan. 1990.**
- MAIS 600 pilotos em 5 anos. Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, 17 dez. 1990.**
- MELLO FILHO, Murilo. Hélio Smidt - o adeus a um grande brasileiro. Manchete, Rio de Janeiro, 1990.**
- MONTEIRO, Marco Antônio. Simulador de vôo: treino por computador. O Globo, Rio de Janeiro, 24 dez. 1990.**
- MORAES, Carlos. VARIG: 60 anos no ar. Ícaro, São Paulo, n.34, maio 1987.**
- MURPHY, Roseph. From Berta to Carvalho, VARIG Grows, Expands ... and now profits. Air Transport World, jun. 1968. p.21-23.**
- NETTO, Gualter. Voar é com os homens da VARIG. Tendência, Rio de Janeiro, out. 1988.**
- NORONHA, Solange. Com a palavra um 'expert' em Paris. O Globo, Rio de Janeiro, 16 mar. 1989.**
- O MODELO institucional da VARIG. Banco Hoje, Rio de Janeiro, out. 1991. p.34-39.**
- O QUE é a VARIG como fator de progresso no Estado. Edição, Porto Alegre, 9 abr. 1934.**

- PASSAGEIRO da VARIG. Zero Hora, Porto Alegre, 30 jan. 1991.**
- PEBIT, Tatiana. Aviação faz guerra comercial. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 13 maio 1991.**
- PEQUENINAS grandes surpresas. Exame VIP, São Paulo, 23 jan. 1991.**
- PLAYBOY entrevista Hélio Smidt. Playboy, São Paulo, n.7, jul. 1989. p.41-48.**
- QUEM faz a cabeça dos gaúchos. Amanhã, Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, 1992. p.16-17.**
- RABELLO, Maurício. Onde está a culpa da VARIG? (Editorial). Guia Aeronáutico, Rio de Janeiro, nov. 1989.**
- REGIS, Marcelo. VARIG, o orgulho brasileiro no mercado internacional. Alto Madeira, 25 jun. 1988.**
- RESTAURANTES do ar. Superinteressante, São Paulo, n.11, nov. 1990.**
- RIDING, Alan. Brazil's VARIG flies with unique style. Globe and Mail, jun. 1988.**
- RUBEL THOMAS: nítida compreensão dos problemas da Companhia. Revista Brasileira de Direito Aeroespacial, Rio de Janeiro, n.50, 1990.**
- RUBEL THOMAS: o novo presidente da VARIG. Guia Aeronáutico, Rio de Janeiro, maio 1990.**
- SAMPAIO, Marília. Crianças a bordo. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 28 set. 1988.**
- _____. Queixas e sugestões a bordo. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 11 jan. 1989.**
- SEJA moderno. Jornal da Semana, 30 jul. 1972.**
- SHWOB, Liliane. Uma caneta muito cobiçada. O Globo, Rio de Janeiro, 4 mar. 1991.**
- SIMÕES, Roberto. Hélio Smidt: o homem de vendas do ano. Marketing, São Paulo, ano 15, n.98, dez. 1981.**
- SMIDT, Hélio. Os vôos da VARIG. Senhor, São Paulo, 7 jul. 1985. p.5.**
- SUPLEMENTO especial em comemoração aos 60 anos da VARIG. O Globo, Rio de Janeiro, 7 maio 1987.**
- TEMA ECOLÓGICO dá prêmio à VARIG. Monitor Mercantil, Rio de Janeiro, 19 jan. 1991.**

- THANKS to the airlines. *The Sun*, Johannesburg, jan. 1991.
- THOMPSON, Walter. Have you. *The Sun*, Johannesburg, ago. 1990.
- UM GAÚCHO plantou a bandeira em Nova York. *Visão*, São Paulo, 26 jul. 1957.
- UM MIMO e tanto: informe especial. *Jornal do Brasil*, Suplemento especial comemorativo aos 60 anos da VARIG, Rio de Janeiro, 7 maio 1987. p.19-23.
- UM VÔO de US\$ 6 bilhões. *Executive News*, São Paulo. p.40-43.
- UMA VIDA a transportar a cultura brasileira. *Turismo*, Lisboa, 4 maio 1989.
- UNA COMPAÑIA 'primermundista' en un país tercermundista. *SUMMA*, Bogotá, out. 1988.
- VALEU à pena? *Atualidades Nestlé*, São Paulo, nov. 1988.
- VARIG 60 ANOS. *Correio do Povo*, Caderno Especial, Porto Alegre, 7 maio 1977. p.1-9.
- VARIG COMEMORA: é líder na pontualidade. *O Rio Branco*, Rio Branco, 26 nov. 1992.
- VARIG completa 61 anos conquistando reconhecimento e prestígio internacionais. *Diário de Pernambuco*, Recife, 27 jul. 1988.
- VARIG divulga o Brasil para o mundo. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 17 dez. 1990.
- VARIG é destaque na área externa. *Correio Brasiliense*, Brasília, 26 abr. 1989.
- VARIG é premiada. *Diário de Pernambuco*, Recife, 24 out. 1990.
- VARIG forma comissários. *A Notícia*, Joinville, 16 jan. 1991.
- VARIG investe na preservação ambiental. *Comércio Brasiliense*, Brasília, 3 mar. 1983.
- VARIG lidera lista das 100 maiores empresas do RS. *Jornal da Cidade*, Aracaju, 13 nov. 1992.
- VARIG luta por mercado aos 64 anos. *Jornal do Comércio*, Rio de Janeiro, 5 maio 1991.
- VARIG se coloca entre las grandes aerolíneas del mundo. *Guia Aéreo de México*, México, nov. 1990.
- VARIG segue confiante o rumo determinado ao país. *Jornal do Comércio*, Rio de Janeiro, 28 dez. 1990.

VARIG usa "marketing" em campanha interna. **Jornal do Comércio**, Rio de Janeiro, 3 jan. 1991.

VARIG vai comprar dez MD-11 e espera os primeiros em 91. **Jornal de Domingo**, Belo Horizonte, 18 a 24 nov. 1990.

VARIG, a melhor do mundo. **Voz de Portugal**, Lisboa, 11 jan. 1991.

VARIG, fundada em 1927, é a empresa do ano de 88. **O Globo**, Rio de Janeiro, 29 nov. 1988.

VARIG, o la excelencia en el servicio. **Etiqueta**, Caracas, nov. 1988.

VARIG. Uma longa história de êxitos. **Guitta**, Porto Velho, set. 1988.

VARIG: concessão de vôos por mais 15 anos. **Jornal da Indústria e Comércio**, Curitiba, 28 jul. 1988.

VARIG: gigante alado que anda em Chile. **VIAS**, Santiago, n.1, 1990.

VARIG: manutenção economiza divisas. **Revista AGA**, Rio de Janeiro, nov. 1990.

VIANA, Francisco. Vôo cego na Amazônia. **Isto É/Senhor**, São Paulo, n.1043, 13 jul. 1989. p.32-35.

VÔO ambicioso. **Veja**, São Paulo, n.42, 24 out. 1990.

C) DOCUMENTOS INTERNOS E DOCUMENTOS RELACIONADOS COM A VARIG

A ORGANIZAÇÃO interna da VARIG. VARIG, 1964.

A VARIG smos nós. Manual do Disseminador. Maio 1993.

ACORDO Sindical, dezembro de 1990.

AS EMPRESAS VARIG, Cruzeiro, Rio Sul e a Aviação Comercial do Brasil e do Mundo: dados, informações e comentários. Maio 1991.

ATA da Assembléia de Acionistas, 29 out. 1945.

ATA da Reunião do Colégio Deliberante da Fundação de Funcionários da VARIG, dezembro de 1965.

ATA da 10ª Reunião Extraordinária do Colégio Deliberante da Fundação de Funcionários da VARIG.

ESTATUTOS do Instituto AERUS de Seguridade Social, dez. 1990.

ESTATUTOS dos Funcionários da VARIG, 1964.

FUNDAÇÃO dos Funcionários da VARIG: Estatuto, 1964.

PRINCÍPIOS que governam o empreendimento, 1964.

PROFISSIONALISMO: Estratégias para o plano setorial, maio 1993.

TEORIA e Prática de Governo na VARIG, 1964.

TQC. A visão da VARIG como uma Empresa de Qualidade Total, 1993.

KIENBAUM CONSULTORES S.C. LTDA. VARIG: visão, valores, missão. Rio de Janeiro, janeiro de 1993.

MEYER, Otto. Carta de desligamento. Acervo do Museu da VARIG, 1941.

_____. Dados a respeito da criação da VARIG com vista ao 35º aniversário da Pioneira. Acervo do Museu da VARIG, Porto Alegre, 1962.

_____. Sobre a história da VARIG (resumo de acontecimentos. Acervo do Museu da VARIG, 5 de abril de 1962.

_____. Autobiografia. Acervo do Museu da VARIG, 19 de maio de 1963.

D) RELATÓRIOS INTERNOS

A CULTURA na Empresa - Relatórios de Brainstormings realizados nos cursos de Desenvolvimento Gerencial, de 1985 a 1992.

A IMAGEM que o cliente tem da VARIG. Relatórios de Brainstormings realizados nos cursos de Atenda Bem o Cliente, de 1990 a 1992.

FLORES DA CUNHA, José Antônio (interventor). Decreto nº 4.880 do Governo Provisório da República, sobre o Contrato de Subvenção à VARIG, 23 de outubro de 1931.

GRANDES EVENTOS 92. Relatório. Coordenação de Eventos - POA/Fundação Ruben Berta, 1992.

RELATÓRIO da Administração. Diversos números.

RELATÓRIO da Fundação Ruben Berta relativo ao exercício de 1991. FRB, maio 1992.

RELATÓRIO de Atividades. Superintendência de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, 1990 e 1991.

SUPERINTENDÊNCIA Geral de Produção Industrial. Relatório de Atividades. Porto Alegre: VARIG, 15 de julho de 1992.

WORKSHOPS: Visão, Valores, Missão: A VARIG somos nós. Relatório, maio 1993.

**E) MANUAIS E MATERIAIS DIDÁTICOS DISTRIBUÍDOS AOS
FUNCIONÁRIOS EM TREINAMENTOS**

FAMILIARIZAÇÃO. Manual de Integração. Diretoria de Ensino, 1975.
v.1.

HUBBARD, Elbert. Mensagem a Garcia. Material entregue nos Cursos de Introdução à Empresa até 1985 pela Diretoria de Tráfego e Vendas.

INTRODUÇÃO à Empresa. Curso de Treinamento em Tráfego e Vendas, 1985.

MANUAL de Serviço de Bordo. Diretoria de Serviço de Bordo.

NÓS SOMOS a imagem viva da empresa. Diretoria de Tráfego e Vendas - Nacional, 1985.

VARIG/CRUZEIRO. Introdução à Empresa. Diretoria de Recursos Humanos, 1990.

**F) PUBLICAÇÕES INTERNAS DA EMPRESA E DE ENTIDADES
A ELA VINCULADAS**

A 4 CORES: anúncio divulga o país. Rosa dos Ventos, n.102, p.5, 1990.

A EMPRESA como extensão do lar. Rosa dos Ventos, mar./abr. 1989. p.8-9.

A GRANDE Família VARIG. Flightdeck, Publicação da Diretoria de Operações de Voo, n.14, p.4-5, dez. 1992.

A GRANDE Família VARIG. Rosa dos Ventos, n.57, p.23-25, 1977.

A HISTÓRIA de uma utopia (I). Rosa dos Ventos, Suplemento Especial, n.21.

A HISTÓRIA de uma utopia (II). Rosa dos Ventos, Suplemento Especial, n.22.

A SEGUNDA casa de todos nós. Rosa dos Ventos, n.72, p.3.

AIR SHOPPING. Revista Ícaro, dez. 1992.

ALICE KLAUSZ. Informativo Aerus, Rio de Janeiro, ano X, n.39, p.4-5, mar. 1991.

APOIO à cultura. Rosa dos Ventos, n.102, p.4, 1990.

ASSIM se constrói o futuro. Rosa dos Ventos, n.39, p.3-4.

BEM SERVIR ao Brasil e ao usuário é o lucro da VARIG. *Rosa dos Ventos*, n.39, p.10.

COMISSÁRIOS - nova postura, novo visual. *Rosa dos Ventos*, n.101, 1990.

DADOS a respeito da fundação da VARIG (I). *Rosa dos Ventos*, n.3, jul. 1979.

DADOS a respeito da Fundação da VARIG (II). *Rosa dos Ventos*, n.4, set. 1979.

DADOS a respeito da Fundação da VARIG (III). *Rosa dos Ventos*, n.5, fev. 1980.

DUALIBI, Sonia. A opinião do passageiro: o mais poderoso veículo de propaganda. *Rosa dos Ventos*, n.63.

EM BUSCA da excelência. *Rosa dos Ventos*, n.101, p.2, 1990.

EMOÇÃO na formatura de novos comissários. *Rosa dos Ventos*, n.94, p.1, 1989.

EMOCIONADA, D. Wilma recebe o prêmio Edward Warner. *Rosa dos Ventos*, n.45.

EMPRESA investe em busca da qualidade. *Rosa dos Ventos*, n.114, p.20, 1993.

ESCOLA de Comissários: a primeira escala. *Rosa dos Ventos*, n.62, p.3-6.

FAMÍLIAS a serviço da VARIG. *BIC Especial*, jul./ago. 1988. p.11.

FESTA no Parque, Museu reabre. *Museu VARIG*, Porto Alegre, mar./abr. 1991.

HONRAS ao Senhor VARIG. *Rosa dos Ventos*, n.100, p.6-7.

MENSAGEM à Família VARIG. *Rosa dos Ventos*, n.70, p.1.

MUSEU VARIG voltado à comunidade. *Rosa dos Ventos*, n.96, 1989.

O MÁXIMO: anúncio VARIG. *Visão*, São Paulo, 19 abr. 1960.

O PROLONGAMENTO do nosso lar. *Rosa dos Ventos*, n.35, p.11.

PINTO, Lili de Souza. Uma viagem inesquecível com o Papa João Paulo II. *Rosa dos Ventos*, n.71, p.5.

PIONEIRISMO na busca do ideal. *Rosa dos Ventos*, n.103, p.2, 1990.

PRESIDENTE enaltece a VARIG. *Rosa dos Ventos*, n.18, out. 1966.

- QUALIDADE**, um esforço adicional. *Rosa dos Ventos*, n.102, p.2, 1990.
- RECURSOS HUMANOS**: entre o desejável e o possível. Entrevista ao Sr. Walterson Caravajal. *Contato*, 1986, p.13-15.
- RUBEL THOMAS** na USP. *Rosa dos Ventos*, n.105, p.14-15, maio/jun. 1991.
- RUBEN BERTA** entre os que mais serviram à aviação. *Rosa dos Ventos*, n.44.
- RUBEN BERTA**: o idealizador da Fundação. *Rosa dos Ventos*, n.87, 1986.
- SMIDT, Hélio**. Os 40 anos da Fundação Ruben Berta. *Rosa dos Ventos*, n.87, 1986.
- THOMAS, Rubel**. O usuário é a meta. *Rosa dos Ventos*, n.100, 1990.
- TÓQUIO** recebeu a VARIG com festa. *Rosa dos Ventos*, n.28, p.2, abr./maio 1968.
- UMA FESTA** em grande estilo. *Rosa dos Ventos*, n.105, 1991.
- UMA VIDA** de trabalho. *Rosa dos Ventos*, n.100, p.3-5.
- VARIG** de luto. *Rosa dos Ventos*, n.15, jul. 1966.
- VARIG** de luto. *Rosa dos Ventos*, n.19, nov./dez. 1966.
- VARIG** é destaque internacional com manutenção nota dez. *Rosa dos Ventos*, n.94, p.8-9, 1989.
- VARIG** foi impecável no atendimento ao vôo da Rainha. *Rosa dos Ventos*, n.30, p.11-12.
- VARIG** foi premiada Empresa de ZH de 1988. *Rosa dos Ventos*, n.94, p.3, 1989.
- VIDA** de Berta inspira escritor. *Rosa dos Ventos*, s.d.
- VIDA** ou morte da VARIG (I). *Boletim do Museu*, n.6, fev./mar. 1980.
- VIDA** ou morte da VARIG (II). *Boletim do Museu*, n.7, abr. 1980.
- VIDA** ou morte da VARIG. *Boletim do Museu*, n.2, jun. 1979.
- VOANDO** há 63 anos. *Rosa dos Ventos*, n.100, p.9.

G) INFORMATIVOS E MATERIAIS INSTITUCIONAIS

A NOSSA VARIG. Série de propagandas publicadas por ocasião dos 60 anos da VARIG na imprensa escrita, 1987.

A VARIG prova porque coloca, acima de tudo, você! Série de propagandas publicadas na imprensa escrita, março a outubro de 1990.

NASCE uma Empresa. Folheto institucional distribuído no Museu da VARIG. Porto Alegre, 1985.

VALORIZANDO o homem e sua participação na empresa. Fundação Ruben Berta, 1945-1985. Folheto Comemorativo aos 40 anos da Fundação Ruben Berta.

VARIG de 1927 aos dias de hoje. Folheto sobre a história da empresa distribuído no Museu da VARIG S/A, 1987.

VARIG, desde 1927. Caderno institucional comemorativo aos 60 anos da empresa, 1987.

H) PALESTRAS E DISCURSOS

ATTALI, Bernardo. Discurso pronunciado no Simpósio da IATA, Paris, 3 set. 1992.

BERTA, Ruben. Discurso de agradecimento por ocasião do recebimento do título "Homem do Ano". Visão, 1957.

_____. Discurso sobre a razão da criação da Fundação dos Funcionários da VARIG e as doutrinas filosóficas que constituem sua base, elaborado para ser proferido em 19 jan. 1967.

CARAVAJAL, Walterson. Formação de Recursos Humanos na Aviação Civil Brasileira. Conferência Nacional de Aviação Comercial, Rio de Janeiro, 1985.

GERÊNCIA de Serviços a Terceiros - VARIG: Histórico sobre prestação de serviços, 1989. p.1-9.

STEPANSKI, João. O prolongamento do nosso lar. Discurso proferido na reunião do Colégio Deliberante, 13 dez. 1966.

THOMAS, Rubel. A VARIG e a aviação comercial no Brasil e no mundo. Encontro Estrela da Manhã, Curitiba, 24 nov. 1992.

_____. Encontros com o presidente Rubel Thomas, Porto Alegre, 2 maio 1993.

_____. Pela verdade. Encontros com o presidente, maio 1992.

____. VARIG e o transporte aéreo no Brasil e no mundo. Visita da Escola Superior de Guerra, Porto Alegre, 17 set. 1992.

VARGAS, Lilia M. A informática na perspectiva do usuário final e a perspectiva do usuário na VARIG. VARIG, Porto Alegre, nov. 1991.

I) VÍDEOS INSTITUCIONAIS INTERNOS

INTRODUÇÃO À EMPRESA.

OS SERVIÇOS TÉCNICOS DA VARIG.

PROPAGANDAS DA VARIG.

VARIG: 60 ANOS.

VÔO 60. Filme comemorativo aos 60 anos da Aviação Comercial do Brasil.

A N E X O S

ANEXO 1

PRINCÍPIOS QUE GOVERNAM O EMPREENDIMENTO

A VARIG é uma organização concessionária de serviços públicos, criada para realizar transportes aéreos no País e no estrangeiro, as sin cooperando para o desenvolvimento e progresso do Brasil, da América Latina e do Hemisfério Americano, e fomentando seu intercâmbio comercial e cultural com o resto do mundo livre.

Embora tomando a forma de Sociedade Anônima, não é um empreendimento comercial "strictu sensu"; antes, o interesse da coletividade lhe merece a maior consideração possível, sempre com as vistas voltadas para o objetivo de servi-la, antes de servir-se.

É de seu entendimento, ademais, que os eventuais resultados produzidos pelos esforços da organização devem ter uma distribuição equânime, ao Trabalho pertencendo o produzido, na proporção em que con correr para produzi-lo.

Internamente, esforçar-se-á por criar uma organização humana, na qual cada um possa aplicar da melhor maneira possível os seus talen tos. A todos procurará prover de igualdade de oportunidades e os mais altos postos hierárquicos da companhia poderão ser ocupados por qualquer um. Capacidade, eficiência e lealdade serão as únicas medidas adotadas na seleção.

Através da Fundação dos Funcionários da VARIG procurará dar aos funcionários e suas famílias uma estabilidade social, assim como am paro material nas horas difíceis, na velhice e viuvez.

A empresa não participa de política partidária, em parte algu ma; é taxativamente proibido a qualquer funcionário fazer propaganda política de qualquer natureza nos recintos da companhia, mesmo fora das horas de trabalho.

No campo econômico adota a filosofia de que o trabalho é uma obrigação social; que quem quiser obter melhor casa, roupa e comida te rá de trabalhar para conquistá-las. É essa uma lei da criação que os homens não podem modificar. É, também, a substância do progresso mate rial de qualquer país, eis que só o indivíduo diligente conquista para seu povo a liberdade e a vida.

Ademais, entende que entre produção e salário sempre haverá relação direta; que quem produzir mais tem direito a perceber mais; que onde não houver sobras, sobras não podem ser distribuídas. Não obstante, em tudo guardará prudentes limites, primeiro garantindo a sobrevivência da própria empresa e depois procurando distribuir o sobran-te de modo equânime, para evitar que uns possuam o desnecessário, quando a outros falta o indispensável.

O fato de a empresa ser dirigida por pessoal de carreira, to-

dos funcionários gozando de igualdade de oportunidades e de tratamento, não significa a inexistência de uma camada dirigente na companhia. Pelo contrário; quanto maior a liberdade de cada um, tanto mais forte deve ser a autoridade para conter eventuais inconveniências. Essa a razão pela qual a estruturação da autoridade dentro da companhia é essencialmente vertical e absoluta.

Por fim, voz ativa nos destinos da empresa só podem ter aqueles que tiverem ilustração suficiente para compreender todos problemas que entram em jogo numa sociedade moderna, de estruturação complexa. A camada dirigente da companhia deve apresentar certas virtudes no mais alto grau: contenção e auto-disciplina; senso de responsabilidade; diligência e vontade de produção. Só desta maneira a companhia cumprirá a missão inerente ao seu programa de trabalho, dentro dos princípios que dão substância e vida ao mundo ocidental.

ANEXO 2

FUNDAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA VARIG

A Fundação dos Funcionários da VARIG é uma sociedade de caráter beneficente que detem mais de 50% das ações com direito a voto da empresa VARIG, exercendo seu controle na forma constante deste fascículo.

É regida pelo estatuto seguinte:

E S T A T U T O

DA FUNDAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA VARIG

DA FUNDAÇÃO E SEUS FINS

- Art. 1º) A "FUNDAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA VARIG", criada por escritura pública de 7 de dezembro de 1945, se destina a assegurar aos funcionários da "VARIG" que àquela pertencerem e suas famílias, de acôrdo com o mérito e anos de serviço dos primeiros, o bem-estar social e a proteção contra a velhice, invalidez, viuvez e orfandade, secundando a atuação e os benefícios da respectiva Caixa de Aposentadoria e Pensões. Todos os funcionários da Varig são associados da Fundação, salvo acôrdo em contrário.
- § 1º) A Fundação durará enquanto existir a "VARIG". Se esta se dissolver ou se incorporar noutra empreendimento ou falir, o patrimônio da Fundação será aplicado de modo a garantir a continuidade dos benefícios de que se tornar devedora.
- § 2º) Esses benefícios são extensivos aos funcionários da Fundação e seus dependentes.
- Art. 2º) A ação da Fundação se distinguirá pela rapidez dos auxílios tão amplos quanto possível. Com o seu patrimônio poderão ser custeadas, além das aposentadorias e montepios, a assistência médica, farmacêutica, hospitalar e dentária, a construção de casas próprias, uma cooperativa de consumo, uma caixa de empréstimos e quaisquer obras ou serviços que tenham caráter de assistência social, na proporção de suas disponibilidades e na forma deste estatuto.
- § 1º) O pagamento de aposentadoria e pensões é obrigatório quando o associado tiver mais de 10 anos de serviço, ou se invalidar ou falecer no exercício de suas funções, em terra ou a bordo, quaisquer que sejam seus anos de trabalho. As aposentadorias e pensões serão vitalícias, pagando-se estas às viúvas, enquan-

to levarem vida honesta ou não se casarem outra vez, e, aos filhos, até 18 anos e, às filhas até seu casamento.

- § 2º) Todo associado com 10 ou mais anos de serviço, terá direito a empréstimo sem juros, para a construção da casa própria.
- § 3º) Os restantes benefícios atingirão a todos os associados na forma do regulamento elaborado pela Administração da Fundação.

DOS FUNDOS SOCIAIS E SUA APLICAÇÃO

- Art. 3º) O patrimônio da Fundação é constituído pela dotação inicial, por contribuições, doações e outras fontes de receita, resultantes de inversões patrimoniais e operações econômicas e financeiras de qualquer natureza.
- Art. 4º) Anualmente, a Administração da Fundação elaborará o orçamento, submetendo-o a deliberação da Assembléia Geral, e nêle se discriminarão as verbas destinadas a custear os diversos encargos da Fundação.
- Art. 5º) Poderá a Fundação, a fim de contrabalançar os efeitos da depreciação monetária, cobrar de seus beneficiários, pelos empréstimos, financiamentos, créditos e serviços que dela obtiverem, além das despesas, juros, taxas e quaisquer interesses, compensações ou reajustamentos, nos termos permitidos por lei.
- Art. 6º) O associado que fôr demitido como funcionário da Varig, ou de la se demitir, ou agir em desconformidade com a lei reguladora do direito de greve, perde seus direitos na Fundação, da forma determinada pelo Colégio Deliberante.
- Art. 7º) No caso de contribuições compulsórias do pessoal para os fundos sociais, deliberadas pela Assembléia Geral, serão elas devolvidas, sem juros, ao associado que se demitir, descontados os benefícios que tiver recebido da Fundação.

DA ADMINISTRAÇÃO

- Art. 8º) A Fundação será administrada por um Presidente e, no caso de impedimento, renúncia ou morte, por um Vice-Presidente, os quais serão sempre diretores efetivos da VARIG, escolhidos, entre os existentes, pelo Colégio Deliberante da Fundação, pelo prazo de 5 anos, com possibilidade de reeleição e por tantas Comissões de 3 membros quantos forem os diversos ramos de encargos da Fundação, também eleitas pelo Colégio Deliberante, com

o mandato de 3 anos e pelo sistema de revezamento, de sorte a ser anualmente substituído um membro de cada comissão.

§ único: Se a Fundação deixar de ser possuidora da maioria das ações da VARIG, tiver cerceados os direitos a ela inerentes, ou aquela perder sua configuração jurídica de pessoa de direito privado, ou incorporar-se a outro empreendimento, faltar ou se extinguir, o Presidente e o Vice-Presidente da Fundação, passarão a ser livremente eleitos pelos membros do Colégio Deliberante dentre seus pares, por maioria absoluta de votos.

Art. 9º) No caso de renúncia, ou morte do Presidente, o Vice-Presidente o substituirá pelo prazo que faltar para a terminação do mandato do substituído. Os membros das comissões não serão substituídos até a primeira assembleia geral.

Art. 10º) Compete ao Presidente:

- a) Representar a Fundação perante os poderes públicos e quaisquer autoridades ou entidades, em Juízo ou fora dele;
- b) Convocar a assembleia geral;
- c) Superintender e administrar os negócios da Fundação, com auxílio das respectivas comissões.

Art. 11º) Compete às Comissões:

- a) Administrar o ramo de encargos que lhes tiver sido atribuído e dele prestar contas ao Presidente.
- b) Sugerir à Presidência meios para melhorar os serviços de assistência social.

§ único: As decisões das Comissões serão tomadas por maioria de votos, sem contagem dos anos de serviço, cabendo ao Presidente da Fundação o voto de minerva e o veto.

Art. 12º) Todos os cargos eletivos da Fundação serão exercidos "honoris-causa".

DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 13º) A Assembleia Geral da Fundação se reunirá anualmente, uma vez, na noite do último sábado do mês de dezembro, para o fim de:

- a) Deliberar sobre o orçamento do exercício seguinte;
- b) Eleger, quando for o caso, o Presidente e o Vice-Presidente da Fundação e os membros de Comissões;
- c) Informar-se sobre o estado das finanças e dos encargos e resolver sobre o que for de sua competência.

§ 1º) Todos os beneficiários da Fundação poderão assistir à assembléia.

§ 2º) Sõmente os membros do Colégio Deliberante da Fundação poderão usar da palavra, propor medidas, votar e serem votados.

Art. 14º) O Colégio Deliberante da Fundação será formado:

- a) Inicialmente, pelos funcionários de maior mérito, escolhidos pelo Conselho Fiscal e a Diretoria da VARIG.
- b) Por todos os funcionários associados na Fundação que tiverem 10 ou mais anos de serviço ou que, posteriormente, completarem 10 anos de trabalho, sendo, acumulativamente, chefes de serviço ou seção.
- c) Pelos funcionários associados que, por proposta do Presidente da Fundação, forem aceitos como tais em reunião plenária do Colégio Deliberante.

§ 1º) O Colégio Deliberante deliberará por maioria de votos.

§ 2º) Cada ano de serviço do associado que pertencer ao Colégio Deliberante, dará direito a um voto.

§ 3º) O voto é a descoberto.

Art. 15º) O Colégio Deliberante é o poder supremo da Fundação, no tocante à eleição e destituição do Presidente e dos membros das comissões administrativas, à aplicação dos bens da Fundação e ao mais que pertencer aos seus negócios.

§ 1º) É-lhe vedado deliberar, entretanto, sobre assuntos que interessarem à Fundação em sua essência, que lhe possam comprometer a existência e fins ou desvirtuá-los, ou que sejam contrários aos seus estatutos.

§ 2º) No caso de dúvida, consultar-se-á a Diretoria e o Conselho Fiscal da "VARIG", cujas decisões serão finais e terão força executiva.

Art. 16º) Para alteração dos estatutos, proposta inicialmente pelo Presidente da Fundação, faz-se mister a presença em primeira convocação, de 80% dos votos do Colégio Deliberante, ou de qualquer número em segunda, bem como a aprovação posterior da Diretoria e do Conselho Fiscal da "VARIG" e do órgão competente do Ministério Público.

Art. 17º) As assembleias serão convocadas com a antecedência de 8 dias mediante afixação de editais, nas pedras pretas existentes nas dependências da "VARIG". Se a Assembleia não se reunir por falta de número, convocar-se-á nova, com antecedência não inferior a 5 dias.

Art. 18º) A Presidência da Assembleia será exercida pelo Presidente da Fundação, salvo casos em que se tratar de sua destituição.

ção do cargo. O sócio mais antigo do Colégio Deliberante assumirá, nesta hipótese, a Presidência da Assembléia.

Art. 19º) De cada reunião lavrar-se-á ata, assinada pelos presentes, a qual deverá ser publicada dentro do prazo de 15 dias, nas pedras pretas da "VARIG".

Art. 20º) Ninguém do Colégio Deliberante se poderá fazer representar por procuração, salvo os que residirem, habitualmente, fora da sede ou os que estiverem impedidos de comparecer por motivo de viagem autorizada pela "VARIG".

Art. 21º) Nas assembléias só se tratará dos assuntos que tiverem motivado a convocação. Todavia, poderão oferecer-se sugestões a serem incluídas na ordem do dia da Assembléia seguinte.

* * *

ANEXO 3

TEORIA E PRÁTICA DE GOVERNO NA VARIG

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

- 1) - Os acionistas da VARIG, em 1945, entregaram 40% das ações da companhia a uma Fundação de seus funcionários, tendo, nos sucessivos aumentos de capital, a entidade recebido mais 10% e o funcionalismo dirigente da empresa mais 35% das ações, em forma particular. Daí resulta estarem hoje 85% das ações em mãos do seu pessoal, que dirige a companhia e a faz funcionar da maneira descrita neste fascículo.
- 2) - Da VARIG atual continuam a participar, entretanto, os acionistas primitivos da empresa, assim como o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, em forma minoritária. O fato de terem esses antigos proprietários da empresa aberto mão do seu patrimônio em benefício do funcionalismo, obriga este a dispensar a maior atenção aos interesses que inicialmente oriaram o empreendimento, especialmente os interesses do comércio e da indústria e o interesse público.

RELAÇÕES ENTRE FUNDAÇÃO E VARIG

- 3) - Procurando reconciliar esses diversos fatores, são mantidos em separado a Fundação dos Funcionários da VARIG e a Sociedade Anônima. A Fundação é, assim, apenas uma entidade beneficente, que se faz representar na assembléia dos acionistas da VARIG por um Presidente, eleito pelo Colégio Deliberante da Fundação, pelo prazo de 5 anos, mas como seu voto, nas assembléias da VARIG, é o decisivo, os interesses da Fundação, na prática, predominam, influenciando a administração da empresa. E nem poderia ser de outra forma, pois só uma unidade de comando pode dispôr as cousas de modo a haver, primeiro, um serviço que, por ser bom, obtem a preferência do público e gere lucros, para que, depois, esse lucro seja entregue a quem o produziu, através da Fundação, em forma de beneficência direta ou pela criação de melhores condições e oportunidades de trabalho, na própria VARIG.

GOVERNO ALTO DA VARIG E EQUILÍBRIO DE FORÇAS

- 4) - Para evitar que uma orientação mal inspirada, embora passageira, altere essa ordem de cousas, introduziram-se nos estatutos da Fundação dispositivos que obrigam o Colégio Deliberante da Fundação a restringir-se, na escolha do Presidente, ao rol dos diretores da VARIG, destacando um entre os existentes, o que está, aliás,

no interesse comum, visto dever presumir-se que aquêles que já foram uma vez escolhidos para o alto comando da VARIG, são, também, os mais capazes e experientes para dirigir esse conjunto de coisas. Todavia, na hipótese de serem desapropriadas as ações que a Fundação possui da VARIG ou a Fundação perder o controle da VARIG, o Colégio Deliberante escolherá o Presidente entre os seus pares, por maioria absoluta de votos.

Atua o mecanismo, ao mesmo tempo, no sentido de assegurar continuidade e experiência à administração da VARIG, necessárias especialmente numa companhia aérea. O arbítrio que faz parte de todo sistema presidencialista é atenuado, num plano alto, pela estabilidade do comando de equipe, mais persistente nas relações humanas e menos sujeito aos grandes erros de decisão. Não se corre, porém, o risco de perpetuar interesses, porque os cargos não são vitalícios, nem a eleição é feita por um número reduzido de pessoas, pois o Colégio Deliberante da Fundação é formado por grande número de indivíduos e é a parte mais informada e independente da companhia.

Sob o ponto de vista legal o mecanismo não é estanque no sentido de assegurar influência aos acionistas fundadores da VARIG e ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Poderiam ser compelidos, pelas circunstâncias, a "aderir" à lista que o Presidente da Fundação entender apresentar para membros do Conselho Diretor. Por outro lado, entretanto, é o Colégio Deliberante obrigado a fazer a mesma coisa, na escolha do Presidente, isto é, limitar sua preferência a um componente do dito conselho, cujos membros já trazem o "placet" da assembléia que anteriormente os elegeu. Dentre os mecanismos possíveis de renovação de comando, sem destruir a Fundação de direitos inerentes à propriedade, foi esse o mais moderador que se pôde imaginar, impondo espírito de cooperação e conciliação, o que, aliás, é fundamental no interesse da coletividade de que a VARIG é uma parte, a qual exige que Trabalho, Capital e Interesse Público andem juntos e juntos estabeleçam seus programas de ação, dando vida aos princípios filosóficos do mundo ocidental. Os anos, entretanto, terão de provar se esse mecanismo de comando é, de fato, o mais sábio e eficiente. Uma alteração de comando, se um dia tiver de ser contemplada, não deve processar-se, porém, por motivos superficiais. Só motivos muito fortes devem abrir mão da experiência que os anos acumularam na administração duma empresa complexa, como a é a VARIG.

A VARIG COMO SOCIEDADE ANÔNIMA

- 5) - A VARIG, como empreendimento industrial é, portanto, uma sociedade anônima, e como tal tem um governo de poderes delegados. Quando alguém dentro da VARIG exerce esses, entende-se que o faz por

delegação dos acionistas, que são os proprietários da companhia, ou por instrução das autoridades escolhidas para gerir os negócios da sociedade, na forma dos estatutos e dentro do limite dos poderes recebidos em delegação. É princípio básico que todos poderes podem ser cassados por quem os delegou.

- 6) - Não obstante, há a considerar que, na estruturação interna da empresa, não poderia deixar de refletir-se o mecanismo duma democracia quanto à captação das idéias e dos anseios, até tomarem a forma de planos concretos, a partir de cujo momento a autoridade passará a atuar de maneira absoluta, impondo hierarquia de valores e exigindo disciplina estrita de todos. Parte-se aí do princípio de que a idéia da democratização econômica não tem chance de sucesso, se todos quiserem exercer prerrogativas de propriedade ou de mando, sem ordem e método. Só a disciplina rígida e voluntária, aderindo a um código de valores por todos reconhecido e aceito, tem possibilidades de se firmar, no tempo, como um governo bem sucedido.

CONSELHO DIRETOR

- 7) - Esses princípios se refletem na composição e existência dum Conselho Diretor, eleito junto com o Presidente da companhia pela assembleia geral dos acionistas e que deverá renovar metade de seus membros cada 3 anos. Dentre os membros desse Conselho, o Presidente escolherá o substituto para os seus impedimentos, assim como os diretores de serviço, entregando a cada um certo setor de trabalho, no que exerce autoridade única e final. O Presidente não pode demitir um membro do Conselho Diretor, porque esse foi eleito pela assembleia dos acionistas, mas pode, "ad-nutum", destituí-lo do posto de serviço e mantê-lo em disponibilidade, para assegurar a unidade de comando administrativo e a disciplina interna na companhia. No caso de renúncia ou morte do Presidente, o Conselho Diretor deverá escolher quem o substituirá na Presidência da VARIG, até se reunir o Colégio Deliberante da Fundação, convocado imediatamente para o fim de eleger novo Presidente da Fundação, si os dois titulares forem coincidentes. Na hipótese de o Presidente da VARIG ser pessoa diferente da do Presidente da Fundação, só a Assembleia da VARIG caberá a eleição do novo Presidente da VARIG.
- 8) - O Conselho Diretor é de caráter consultivo. Corresponde, nas funções, a um Conselho de Estado. Nem por isso, entretanto, o regime deixa de ser presidencialista, ou os diretores de serviço deixam de ser "ministros", da livre nomeação e substituição pelo Presidente. O Conselho não pode impôr ao Presidente essa ou aquela linha de decisões e conduta, porque o Presidente é o representante direto da Fundação e fala em nome do seu Colégio Deliberante, que governa 51%

das ações da companhia, ao passo que o Conselho é eleito somente pela assembléia dos acionistas, dêsses, aliás, fazendo parte o Presidente da Fundação. Os membros do Conselho Diretor não precisam conciliar o interesse da empresa com os interesses do pessoal, mas o Presidente assim precisa agir sempre. É natural, pois, sua tendência para soluções de compromisso. Na prática, entretanto, a vontade do Conselho Diretor é tomada por voto, o Presidente só a vetando nos casos em que, em sua opinião, se justifique essa medida extrema.

DIVISÃO DE ENCARGOS

- 9) - Funciona a direção da VARIG, ademais, sob o princípio de que o melhor governo é aquele em que se consegue centralizar o planejamento das coisas, mas descentralizada fica a sua execução. Nessas condições, é o planejamento função dum grupo de diretores, chamados de Administração e Contrôlo, sob a orientação do Presidente, e a execução dos serviços função de outro grupo, também sob a orientação do Presidente. Os Vice-Presidentes da companhia saem, em geral, do grupo de diretores de Administração e Contrôlo.

PRESIDÊNCIA

- 10) - No topo da organização se encontra, assim, em ambos os casos, o Presidente, o qual, entretanto, mais se dedica ao planejamento de serviços futuros e contrôlo dos existentes, com auxílio dos vice-presidentes e dos diretores de administração e contrôlo, êles mesmos os primeiros auxiliares do Presidente nessa tarefa. A execução dos serviços em suas diferentes especializações, está entregue aos demais diretores e aos superintendentes.

A P Ê N D I C E

**PROPOSTA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

1 - JUSTIFICATIVA

▪ A escolha do tema **Instituições e Liderança Institucional** deve-se ao fato de:

- constituir-se em um assunto não muito difundido na literatura administrativa atual, despertando o interesse na seleção de referências e na organização e estruturação de uma fundamentação teórica sobre o mesmo;

- paralelamente, ser um tema que tem crescido em importância na administração de empresas, na medida em que vem sendo associado a alguns fatores indicativos de excelência empresarial;

- tratar-se de um aspecto estrategicamente necessário de se ter clareza conceitual, tendo em vista que a não-identificação precisa de um contexto institucional pode conduzir, por exemplo, a que o mesmo seja considerado como organizacional, sendo-lhe aplicadas, em consequência, estratégias de ação ineficazes e inapropriadas, por buscarem transformá-lo em fatores que não poderá - e talvez até não queira - se tornar;

- ser um tema que, particularmente, nos chama a atenção, conquanto que exercemos nossa trajetória profissional basicamente em instituições, de forma a que não somente pudemos conhecer "de perto" as características institucionais, bem como, com frequência, vimos a tentativa infrutífera de profissionais que tentaram a utilização de estratégias organizacionais sem que respeitassem o contexto empresarial enfocado.

• A opção pela realização de um Estudo de Caso utilizando a **Viação Aérea Rio-Grandense S.A.** - como exemplo, foi feita com base nos seguintes elementos:

- tratar-se de uma empresa brasileira e de reconhecido destaque internacional, constituindo-se em uma colaboração aos estudos referentes a uma administração brasileira "tupiniquim", bem como aos relativos às empresas de sucesso - **excelência empresarial;**

- tratar-se de uma empresa que, na nossa ótica, se constitui em uma típica instituição, sendo inclusive "superinstitucionalizada", de forma a que seja um bom exemplo para a análise e aplicação da teoria estudada, viabilizando a realização de um estudo de caso enriquecido e aprofundado;

- tratar-se de uma instituição que conhecemos bem, na medida em que exercemos nossa atividade profissional há oito anos na mesma, possibilitando a realização de um relato mais detalhado e aprofundado.

2 - DELIMITAÇÃO DO TEMA PROPRIAMENTE DITO

O tema abordado é:

<p>A IMPORTÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES E O PAPEL DA LIDERANÇA INSTITUCIONAL</p>

Para tanto, tomamos como base, principalmente, o seguinte referencial teórico:

a) Para instituições: Selznick, 1971; Bjur, 1988; Blase, 1973; Lapassade, 1981; Bretas Pereira, 1988; Caravantes, 1988; Bleger, 1985; incluindo literatura referente à cultura organizacional, tal como: Shein, 1985 e 1983; Deal e Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 1982; Beyer, 1988; Fleury, 1988 e 1989; Kanter, 1983; Lamaitre, 1984; Mintzberg, 1983 e 1984; Morita, 1985; Oliveira, 1978 e 1988; Ouchi, 1981; Pagés, 1987; Rodriguez, 1984;

b) Para liderança, além das referências acima: Zalesnick, 1984; Schön, 1980; Motta, 1988 e 1979; McClelland e Burnham, 1976; Lapierre, 1989; Bennis e Nanus, 1988.

▪ Como principal enfoque do trabalho buscamos:

- caracterizar a VARIG S/A. como sendo uma instituição, identificando suas variáveis institucionais;

- identificar líderes de sua história empresarial como sendo líderes institucionais, salientando suas importâncias para o desenvolvimento da instituição.

Assim, como problema, procuramos responder às seguintes perguntas:

- | |
|--|
| <p>A) Seria a VARIG S/A uma instituição?
B) Existiriam, em sua história, líderes institucionais?</p> |
|--|

E, mais do que isto, por acreditarmos ser a VARIG S/A uma instituição e por a identificarmos como uma empresa de sucesso, partimos da suposição de que seria o fato de ela ser uma instituição um dos fatores importantes para ela ter atingido sucesso empresarial, buscando responder, na ótica da teoria institucional, a seguinte pergunta:

- | |
|---|
| <p>C) Por que razões a VARIG vem alcançando sucesso até agora e quais são os requisitos para que o continue obtendo?</p> |
|---|

4 - DEFINIÇÃO DE TERMOS

Instituições - Estruturas produtos de pressões e necessidades sociais, sendo infundidas de valor e exercendo um significado tanto para os indivíduos que dela participam como para a comunidade

onde se encontram. Têm um forte senso de missão e buscam a sobrevivência e a perpetuação no ambiente.

Liderança institucional - Líderes que atuam nas instituições buscando a construção e a perpetuação das mesmas. utilizam habilidades políticas - são estadistas - e manejam com significados, dirigindo mais sua atenção para o sentido que os indivíduos vêem na instituição e em suas ações do que para a garantia da pura execução de tarefas preestabelecidas.

4 - OBJETIVOS

4.1 - OBJETIVO GERAL

- Contribuir para o estudo dos temas **Instituições e Liderança institucional** através da descrição do funcionamento de uma instituição e da identificação do papel de suas lideranças institucionais.

4.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir para o estudo do tema **Instituições**, apresentando uma seleção organizada de referências teóricas sobre o mesmo que identifique suas variáveis e a diferencie da realidade das organizações;

- caracterizar a VARIG S/A como sendo uma instituição e identificar suas variáveis;

- identificar, ao longo da história da Empresa, lideranças institucionais, discriminando e caracterizando os elementos da atuação das mesmas que sejam típicos desta abordagem;

- caracterizar o papel da liderança institucional como um elemento importante para o desenvolvimento da Empresa;

- na ótica da teoria institucional, identificar aquelas variáveis que foram importantes para o sucesso da Empresa, respondendo à pergunta: Por que razões a VARIG vem obtendo sucesso até então?

- sob o mesmo enfoque, identificar aspectos que possam contribuir para o alcance da excelência empresarial, respondendo à pergunta: Quais são os requisitos para que a mesma continue a obter sucesso daqui para a frente?

- e, ainda, neste prisma, identificar fatores de superinstitucionalização, alertando para o risco e para as conseqüências de que ocorram processos de deterioração institucional.

5 - RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Acreditamos que o presente estudo será de utilidade tanto para a comunidade acadêmica como para a Empresa em estudo, da seguinte maneira:

5.1 - PARA A COMUNIDADE ACADÊMICA

- Contribuir para o estudo das teorias de desenvolvimento e de liderança institucional, através da análise de uma empresa brasileira que apresenta as características típicas desta abordagem;

- apresentar subsídios práticos, baseados na realidade atual, para o estudo dos seguintes temas de administração de empresas:

- . desenvolvimento de uma teoria de administração baseada na realidade de empresas brasileiras - "teoria tupiniquim";
- . desenvolvimento institucional x organizacional;
- . liderança interpessoal x institucional;
- . excelência empresarial;
- . cultura e valores institucionais.

5.2 - PARA A EMPRESA EM ESTUDO

- Apresentar para a VARIG uma análise de seu funcionamento através de uma ótica original, ainda não enfocada;

- identificar, dentro desta ótica, os fatores que, ao longo da sua história, foram propulsores para o seu desenvolvimento institucional;

- identificar o papel da liderança institucional ao longo da história da Empresa;

- com base neste enfoque, responder à seguinte pergunta: Quais são os fatores e por que razões a VARIG vem alcançando su-

cesso até agora e quais são os requisitos para que o continue obtendo ou mesmo para que cada vez mais alcance a excelência empresarial?

- demonstrar os riscos da adoção de padrões tipicamente organizacionais em instituições, na medida em que buscam tornar a empresa o que ela não poderá (e talvez conscientemente até não desejaria) vir a ser;

- identificar fatores de superinstitucionalização, alertando para o risco e para as conseqüências de que ocorram processos de deterioração institucional.

5.3 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação do estudo encontra-se na própria necessidade de delimitação do mesmo, ou seja, quando optamos por utilizar um enfoque - no caso Instituições e Liderança Institucional - passamos a desconsiderar outros elementos presentes na realidade da Empresa que não estejam neste prisma.

Quanto ao aspecto teórico em questão, uma limitação - que se torna um desafio - é a não-existência de farta literatura organizada e estruturada sobre o tema, o que impinge ao pesquisador a necessidade de maior coleta e organização de dados.

Quanto ao tema em si, uma limitação seria o fato de ele se restringir a uma abordagem institucional, direcionada à empresa como um todo, não enfocando o impacto que os mesmos elementos estudados teriam sobre os indivíduos que nela trabalham. Neste sentido, salien-

tamos principalmente o aspecto de valores e significados, que se constituem em um elemento importante para o sucesso institucional mas que podem também ser analisados sob o ponto de vista antropológico, psicanalítico e ideológico no que se refere ao impacto exercido sobre os indivíduos, como estudaram Pagés (1982), Fernando Motta (1983), Lilitana Segnini (1989), entre outros, e que não observaremos em nosso estudo.

Outro aspecto a ser citado é o de enfocar também a liderança sob o enfoque da instituição, na medida em que existem vários estudos sob o enfoque do indivíduo que exerce a liderança, tais como os trabalhos de Lapierre (1989) e Zalesnick (1984).

A própria empresa pesquisada pode ser alvo de muitos outros estudos, tais como: estratégia empresarial, relações com o governo, sucessão organizacional, treinamento operacional, clima organizacional, desenvolvimento de tecnologia, etc.

6 - METODOLOGIA

6.1 - MÉTODO A SER ADOTADO

Estudo de Caso: Análise descritiva da história e de elementos atuais da empresa pesquisada, mediante a associação dos dados apresentados com aspectos abordados com a apresentação teórica. Apresentação de uma "leitura" da empresa em questão à luz da teoria enfocada.

6.2 - COLETA DE DADOS

A coleta de dados será feita, principalmente, com base nos subsídios obtidos através da observação e da participação ativa da pesquisadora na coordenação de encontros, cursos e seminários durante os oito anos em que vem exercendo atividades profissionais na referida Empresa, mais especificamente, na área de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Como formas de enriquecimento, serão utilizados, ainda: realização de entrevistas semidirigidas com líderes da Empresa (vide roteiro, em anexo); pesquisas em documentos internos tais como estatutos, manuais, relatórios, circulares, informativos oficiais, balanços, acordos sindicais, apostilas e materiais distribuídos em treinamento (vide bibliografia complementar: materiais sobre a VARIG S/A); consulta a estudos acadêmicos realizados sobre a Companhia; materiais institucionais e publicitários; reportagens, entrevistas e materiais publicados na imprensa nacional e internacional; realização de visitas e pesquisas no Museu e na Biblioteca da Empresa; observação de momentos informais, tais como festas, passeios, feiras, promoções recreativas e culturais; contato com familiares de funcionários, tanto adultos como crianças; contato com clientes.

Não será selecionada uma amostra específica, conquanto o tema Instituições é bastante abrangente, incluindo a instituição como um todo e extrapolando, inclusive, suas fronteiras para a comunidade em geral. A Empresa será enfocada como um todo, utilizando-se seus dados oficiais e as referências acima citadas. Por questões estratégicas e de facilidade geográfica, as informações apresentadas

terão como fonte primordial os dados colhidos pela pesquisadora nas três principais localidades da Empresa - pelo número de funcionários e por aspectos políticos -, a saber: Porto Alegre, onde foi fundada a Companhia e onde trabalha a pesquisadora; São Paulo, maior centro comercial da Empresa, e Rio de Janeiro, sede administrativa e local onde se situa a maioria dos funcionários. Serão ainda computados elementos levantados pela pesquisadora em visitas e/ou atividades profissionais realizadas nas localidades de: Londres, Paris, Zurich, Milão, Buenos Aires, Manaus, Salvador, João Pessoa, Curitiba, Foz do Iguaçu e Florianópolis.

6.3 - LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA

Uma limitação do presente estudo consiste no próprio envolvimento da pesquisadora, que por trabalhar há oito anos na instituição não terá sua leitura isenta de aspectos internos da visão da organização.

A outra limitação refere-se à própria maneira como os dados serão coletados, que privilegia os elementos oriundos das três principais cidades em que a Empresa tem sede, especialmente em Porto Alegre, sem atingir a totalidade de locais onde existem escritórios e agências da mesma.

6.4 - BENEFÍCIOS DA METODOLOGIA

Apesar da não-isenção total da pesquisadora, acreditamos que o próprio envolvimento da mesma com a instituição, caracterizado por um contato de oito anos de trabalho na área de treinamento (por

onde passam constantemente diferentes grupos que expressam seus posicionamentos, sentimentos e anseios), conferirá à dissertação uma maior profundidade de análise, a qual seguramente não poderia ser obtida por alguém cujo vínculo fosse menos intenso e duradouro.

Por outro lado, a própria formação da pesquisadora, bem como a utilização de critérios objetivos de análise e tratamento dos dados - categorizados por variáveis propostas na teoria apresentada - tornarão a dissertação em questão uma análise mais técnica, diferenciando-a, portanto, da simples leitura interna de qualquer outro membro da instituição. Em síntese, tratar-se-á de uma leitura direcionada e fundamentada teoricamente, feita com base em dados somente possíveis de serem obtidos através de um vínculo mais aprofundado e permanente.

Por se tratar de um tema mais subjetivo - uma vez que trabalha com valores e com significados - acreditamos que a metodologia qualitativa é a que mais se adequa ao propósito estabelecido, uma vez que determinados conteúdos referentes a tais fatores seriam difíceis de ser detectados, ou até expressos em instrumentos direcionados ao aspecto quantitativo.

Por fim, a questão da seleção da amostra não tira a validade do grupo pesquisado, não somente porque as três principais cidades englobam 92% do total de funcionários da Companhia, bem como pelo fato de o tema Instituições poder ser tratado como um todo.

6.5 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE A METODOLOGIA ADOTADA

Para desenvolvermos o presente estudo, utilizaremos uma abordagem qualitativa, que, de acordo com Bogdan e Birten, se caracteriza pelos seguintes itens¹:

- ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- ser descritiva;
- o pesquisador estar preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- a análise de dados tender a ser indutiva;
- o significado ser a preocupação essencial.

Por isto, neste enfoque a base de partida para a análise é o fenômeno social concreto, sendo que o importante é o verdadeiro conteúdo da percepção, de tal forma que as descrições do mesmo estejam impregnadas de significados outorgados pelo ambiente e, por conseguinte - como estes são fruto de uma visão subjetiva -, se tornem incompatíveis com toda a expressão quantitativa e numérica de análise². Assim, a interpretação dos resultados consiste em uma totalidade de especulações, não sendo, portanto, vazia, mas lógica, coerente e consistente, bem como expressando os resultados através de retratos

¹ BOGDAN e BIRTEN. *Qualitative research education; an introduction for to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1982.

² TRIVIÑOS, Augusto. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987. p.128-30.

(descrições, narrativas, etc.) acompanhados de documentos pessoais, fragmentos de entrevistas, ilustrações, etc.³

Este tipo de pesquisa não tem hipóteses que se verifiquem empiricamente, na medida em que, de acordo com Triviños⁴, os significados e a interpretação surgem da percepção do fenômeno visto num contexto a partir do qual se chega ao nível de abstração, ou seja, ao conceito. Logo, ocorre primeiramente a coleta de dados que serve para elaborar a "teoria de bases", que consiste em um conjunto de conceitos, princípios e significados que se elevam de "baixo para cima", mas que dependem essencialmente dos pressupostos culturais do meio que os alimenta. Por esta razão, dá-se ênfase aos métodos de entrevista semi-estruturada, observação livre e observação participante para a obtenção destes dados, privilegiando e estudando o que pensam os sujeitos sobre as suas experiências, suas vidas e seus projetos, como também buscando, no "invisível", detectar os significados que as pessoas dão a estes fenômenos.

Ainda na opinião do mesmo autor, neste tipo de pesquisa segue-se a mesma rota de investigação adotada na abordagem quantitativa, ou seja: escolha do assunto ou problema, coleta de dados e análise das informações obtidas. A diferença se verifica, no entanto, no fato de esta seqüência não ser tão rígida como na pesquisa quantitativa, uma vez que os dados obtidos, ao serem interpretados, podem gerar novos rumos de investigação e a exigência de coleta de outros dados. Assim, o pesquisador nesta abordagem tem "obrigação" de, se não quiser sofrer frustrações, "estar preparado para mudar as

³ Ibid.

⁴ Ibid.

suas expectativas frente ao estudo", de tal forma que o relatório final não venha a se constituir exclusivamente no resultado de uma "análise última" de dados, uma vez que se constrói através do desenvolvimento de "todo" o estudo⁵.

Da mesma forma, a fundamentação teórica também é desenvolvida ao longo do processo: inicia-se com uma base teórica geral, porém serão as interrogativas que se apresentarem durante o trabalho que determinarão necessidades de aprofundamento em uma ou outra área mais específica. As variáveis são apresentadas descritivamente e a definição da amostra poderá ser feita utilizando-se recursos aleatórios, conquanto que o fundamental é a representatividade qualitativa do grupo escolhido e não a quantificação do mesmo. Assim, poderá ser feita uma decisão intencional do grupo de estudo, considerando-se uma série de condições, tais como sujeitos que sejam essenciais, por exemplo, do ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto.

Como vemos, é o transcorrer da investigação - e não uma intencionalidade inicial ou uma rigidez metodológica - que determina o caráter da pesquisa, fator que é assim enfaticamente destacado pelo autor:

"É interessante salientar, mais uma vez, que o pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo. Os limites da iniciativa particular estarão exclusivamente fixados pelas condições de exigência de um trabalho científico. Este, repetimos, deve ter uma estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação capaz de mere-

⁵ Ibid., p.131.

cer a aprovação dos cientistas num processo intersubjetivo de apreciação."⁶

O próprio Triviños é quem, aprofundando o tema, salienta ainda um tipo específico de abordagem qualitativa - a etnografia -, demonstrando ser um enfoque que privilegia alguns aspectos peculiares, tais como o de estar baseada nas "descrições do real" que despertam interesse para tirar destas os significados que as pessoas têm sobre esta mesma realidade. Assim, os sujeitos e investigadores ficam obrigados a uma "participação ativa", de tal forma que o pesquisador "não fique fora da realidade que estuda", nem "à margem dos fenômenos que procura captar e compreender". Trata-se, portanto, de uma participação que envolve o investigador na "própria vida da comunidade", através de uma ação disciplinada e orientada por princípios e estratégias gerais⁷. Passa-se, então, a não tanto "estudar as pessoas", mas "aprender das pessoas"⁸.

Esta inserção do pesquisador na realidade é, com frequência, questionada, tendo em vista o risco de "envolvimento" do pesquisador com o objeto de estudo e uma conseqüente possível contaminação dos resultados. É Aktouf⁹ que, diante destas objeções, nos dá uma resposta clara, demonstrando que o afastar o investigador do objeto de estudo - que no caso trata-se de um fato social - significa aliená-lo de um processo do qual ele necessariamente deveria fazer parte para entender, e que seria justamente assim, e não do contrário, que os resultados seriam questionáveis.

⁶ Ibid., p.132.

⁷ Ibid., p.122.

⁸ SPRADLEY, J.P. Participant observer. New York: Holt, Rinehardt W Winston, 1980.

⁹ AKTOUF, Omar. La méthode de l'observation participante. In: CHANLAT e DUPOUR. La rupture entre l'entreprise et les hommes. Montreal: Québec/Amérique, 1985.

Neste sentido, existem alguns critérios para que a observação participante possa funcionar, havendo, de acordo com Bruyn, um tipo de observador específico, que é o observador interno ("insider"), que observa a situação "de dentro" dela, devendo, para ser eficaz, cumprir os seguintes axiomas: a) ser um participante que compartilha a vida, as atividades e os sentimentos das pessoas, em uma relação "cara a cara"; b) ser um elemento "normal" da cultura e da vida dos sujeitos observados; e c) o observador ter uma atitude que reflita, no núcleo observado, o processo social da vida deste grupo.

Para que a observação realmente produza resultados e tenha cunho científico, diferenciando-se de uma simples observação ingênua, é importante, ainda, que ela seja sistemática e organizada, podendo o "novato" na área seguir alguns procedimentos úteis sugeridos por Spradley^{1º}:

- a) ter duplo objetivo: participar das atividades e observá-las;
- b) estar atento e alerta: estar constantemente atento a tudo o que se faz, diz, ocorre ... evitando que a "desatenção seletiva" venha a interferir nos resultados;
- c) abordagem com "ângulo aberto": buscar captar "todo o momento maior", em vez de focalizar a atenção para aspectos específicos (não fazer seleção prévia!);
- d) compinação "insider-outsider" - estar "dentro" do fenômeno enquanto participante, mas olhá-lo "de fora", ao tomar a si mesmo e a situação como objeto de estudo;

^{1º} Op. cit., p.53-54.

e) introspecção: servir-se de si mesmo como instrumento de investigação, uma vez que vivencia as situações analisadas e que pode - em um esforço sistemático - analisar o seu próprio papel, seus sentimentos, seus juízos e impressões neste contexto;

f) registro sistemático: ter permanentemente consigo um caderno de apontamentos para não deixar passar muito tempo entre os acontecimentos e seus registros, dado o risco de se perder o impacto e os aspectos importantes dos mesmos.

Ainda nesta linha, novamente Aktouf¹¹ agrega algumas contribuições, ressaltando a importância de, entre outras coisas: a) controlar a intensidade de participação (insider-outsider), de modo que a sua excessiva participação não diminua a sua capacidade de observar, e vice-versa; b) controlar o grau de identificação com o observado, pelo temor de "deixar de observar" para adotar os pontos de vista e valores do grupo; c) manejar de forma adequada o conflito inerente ao seu papel de observador-participante.

E, por fim, é o mesmo autor que demonstra ser este método, em vez de "mais fácil" e "cômodo", uma atividade que implica em uma forte atitude interna do pesquisador, obrigando-o a uma grande autenticidade e o conduzindo a uma constante auto-análise:

"A confrontação com o outro obriga a situar-se constantemente em comparação com ele, ainda que seja só por cuidar da representação que ele possa fazer de si mesmo e o fato de que deverá incentivar ou corrigir esta representação.

Particularmente, este método conduz a uma singular obrigação de autenticidade. Quantas interrogações, quantos questionamentos que o outro nos devolve!

¹¹ Op. cit., p.263-64.

(...) O personagem que nos toca interpretar depende de como o traduziremos. A partir dele descobrimos a crucial importância da 'consciência da própria práxis' no processo de interação em que participamos (...) o qual, no fundo, resulta ser ... uma constante auto-análise!"¹²

6.6 - ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS SEMIDIRETIVAS

- 1) O que faz a VARIG ter alcançado sucesso até hoje?
- 2) Qual o principal mérito (fator favorável) da VARIG?
- 3) Qual a principal fraqueza?
- 4) Pontos importantes na história da Empresa.
- 5) Missão.
- 6) Significado interno e externo.
- 7) Cultura organizacional: valores e transmissão.
- 8) Estilo administrativo.
- 9) Estrutura organizacional.
- 10) Processo sucessório: o que vale?
- 11) Processo decisório.
- 12) Planos futuros.
- 13) Em que precisa mudar.
- 14) Líderes. Quais foram?
- 15) Principais fatos históricos de cada um.
- 16) Principais características.
- 17) O que fez pela Empresa.
- 18) Estilo de liderança.
- 19) A quem entrevistar?

¹² Ibid., p.285.