



**HAL**  
open science

## Estrelas brasileiras: Migrantes mundo à fora (Axe VII, Symposium 28)

Claudia Musa Fay, Genecí Guimarães de Oliveira

► **To cite this version:**

Claudia Musa Fay, Genecí Guimarães de Oliveira. Estrelas brasileiras: Migrantes mundo à fora (Axe VII, Symposium 28). Independencias - Dependencias - Interdependencias VI Congreso CEISAL 2010, Jun 2010, Toulouse, France. halshs-00502219

**HAL Id: halshs-00502219**

**<https://shs.hal.science/halshs-00502219>**

Submitted on 19 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Estrelas brasileiras: Migrantes mundo à fora.**

**Claudia Musa Fay (PUCRS)\***

**Geneci Guimarães de Oliveira (PUCRS)\*\***

O crescente fluxo das migrações internacionais no contexto da globalização tem sido, relacionadas com as transformações econômicas, sociais, políticas, culturais e demográficas que se processam em âmbito internacional, principalmente a partir dos anos 80. A migração de pilotos da aviação comercial pode ser enquadrada neste conjunto de movimentos, mesmo tratando-se de categoria de mão de obra especializada, com elevado custo de formação e valor estratégico para a nação.

Com o desemprego em alta foi praticamente expulsa do país, provocando nestes experientes pilotos a sensação de abandono e a perda de identidade enquanto trabalhador pertencente a determinado grupo, quando empresas tradicionais do setor aéreo entraram em crise e passaram a demitir.

Como a economia mundial tem passado por períodos de sistemáticas transformações, as empresas aéreas situadas neste contexto e sensíveis aos impactos causados pelos distúrbios econômicos são arrastadas para o olho deste furacão.

Os resultados financeiros das empresas que compõem a indústria do transporte aéreo comercial têm apresentado alta volatilidade e uma potente conexão com os ciclos do capitalismo mundial. Trata-se de uma indústria intensiva em capital, mão-de-obra qualificada e especializada, energia e tecnologia, colocando-a sob um amplo leque de fatores de risco intimamente relacionados às condições macroeconômicas. É uma indústria que atua em todo o mundo, portanto, as perturbações macroeconômicas em qualquer parte do globo têm sérios impactos sobre os mercados, nos diversos continentes.

No Brasil a Varig possuía o monopólio das rotas internacionais, entretanto, se viu por algumas vezes mergulhada nos eventos cíclicos das crises mundiais, assim que, suscita uma

---

\* Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> do Programa de Pós-Graduação em História da PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL - PUCRS.

\*\*Arquiteta, Bacharel em História e mestranda do Programa de Pós-Graduação em História da PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL - PUCRS.

ampla reflexão na sua trajetória, especialmente no período compreendido entre 1986 a 2006, com os respectivos impactos de sua queda em meados de 2006.

Com a forte crise que abalou o mercado internacional em 1997 a Varig viu-se obrigada a reestruturar sua área operacional, organizacional e financeira. A frota foi reduzida em 14 aeronaves, sendo retirados de serviço os aviões Boeing 747 e os McDonnell Douglas DC10-30. Contudo a oferta de assentos foi reduzida em 20% nos vôos internacionais e em 17% nos domésticos.

A Varig, primeira companhia de aviação comercial do Brasil, ostentou números que a consagraram como uma das líderes do mercado mundial. Ao longo de mais de 78 anos de existência transportou alguns milhares de passageiros, e no início do século XXI, esteve à beira da falência tendo devolvidas dezenas de aeronaves, com milhares de funcionários demitidos, até ser adquirida pelo grupo Gol em abril de 2007, voltando a operar em condições bem inferiores às anteriores perdendo, de longe, a condição de principal empresa aérea brasileira. Portanto, a crise econômica que atingiu o setor aéreo nacional provocou o fechamento de empresas tradicionais no Brasil, escapando aquelas mais jovens que não haviam sofrido os efeitos dos diversos planos e da instabilidade econômica brasileira.

As conseqüências inevitáveis das demissões, especialmente os pilotos, é que esses técnicos com elevado nível de treinamento e grande experiência, foram jogados no rol dos desempregados, e desta forma obrigados a sair em busca de novas oportunidades na Europa, Ásia e, principalmente, Oriente Médio, mercado em franca expansão econômica com grande demanda por mão de obra especializada.

O presente artigo pretende trazer à discussão as dificuldades enfrentadas pelos pilotos da Varig frente à nova realidade e o sentimento de “*perda*” da família varigiana provocado pelo fechamento da empresa. Buscam-se, através da metodologia da história oral, analisar os aspectos simbólicos construídos pelos sujeitos envolvidos no processo, os “*pilotos emigrantes*”, bem como, preservar a memória deste grupo que pertenceu aos quadros da Varig a fim de compreender como se adaptaram diante das mudanças culturais quando da fixação de um novo lar no exterior. Pode-se, igualmente, pela investigação obtida através das histórias de vida tecer inferências a respeito das questões que envolvem a relação *família-trabalho*, *trabalho-empresa*, *trabalho-identidade* e o sentimento de *pertencimento* que identificavam o funcionário com a Varig.

Justifica-se a relevância da abordagem proposta ao se verificar lacunas na historiografia brasileira em que trata de forma abrangente o processo imigratório, até mesmo pela tradição do Brasil em ser um país importador de mão de obra, e que nos últimos anos

vem ocorrendo uma inversão, como é o caso da aviação em que, passa a país exportador de pilotos, tema que não tem encontrado espaço na pesquisa brasileira. Embora as exigências de qualificação demandem tempo e custo na sua formação, outro aspecto que está a exigir estudos mais aprofundados são as tendências de aquecimento da economia e nela o lugar reservado à necessidade da contratação de pilotos.

Inicialmente é importante refletir sobre a formulação de uma política de Estado para aviação civil, bem como, a adotada pelos empresários da aviação comercial, em destaque as alterações no seu modo de atuação a partir das práticas de ações de afastamento do Estado e dos comandos econômicos, típicos daquela conjuntura de reformas para o mercado. Os resultados mostram que estes empresários tenderam a identificar-se com o padrão proposto pela regulação que norteou os destinos da aviação comercial entre os anos de 1960 e 1980.

As dificuldades advindas das modificações realizadas entre a década de 1990 e início dos anos 2000 foram desafiadoras para a classe empresarial. O estudo<sup>1</sup> realizado por Eliana Consoni Rossi e Elton Fernandes do COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro indica que as medidas liberalizantes em curso e a proposta de política (PNAC) estão longe de proporcionar ao país um serviço de transporte aéreo estável e com benefícios para a sociedade como: emprego, tecnologia, comércio exterior, regularidade na prestação do serviço etc.

Os autores analisaram o desaparecimento das empresas durante a crise do transporte aéreo brasileiro, alertando que a saúde das companhias de aviação do Brasil é uma questão nacional, e não somente um problema das empresas. A dimensão de mercado e o suporte estatal que outros países oferecem para suas companhias aéreas não permitem concluir que ao adotar a liberalização do mercado brasileiro teremos uma competição justa e uma melhor prestação de serviços. Certamente, as empresas nacionais serão prejudicadas e, por conseguinte a sociedade brasileira que utiliza, mesmo que indiretamente o transporte aéreo, diante da incapacidade de recuperar o mercado internacional nos últimos anos.

As políticas de Estado precisam criar bases para que a indústria do transporte aéreo brasileiro seja robusta o suficiente para representar o Brasil e competir no concorrido cenário internacional. Por outro lado, os órgãos de regulação precisam de instrumentos que garantam a fiscalização e a aplicação de sanções, a fim de que as empresas brasileiras tenham uma gestão responsável e sustentável atendendo aos interesses da sociedade.

A aviação comercial brasileira desde o início foi composta por empreendedores de capital privado, mas se caracterizou por uma forte articulação entre as empresas e os órgãos

---

<sup>1</sup> [www.snea.com.br/estudos/impacto%20da%20crise%20na%20aviacao.pdf](http://www.snea.com.br/estudos/impacto%20da%20crise%20na%20aviacao.pdf) - Pesquisado em 17/02/09

estatais, sobretudo, na década de 1960, em que as ações políticas dos dirigentes das empresas aéreas se manifestavam diretamente aos órgãos controladores, ligadas ao Ministério da Aeronáutica e ao Departamento de Aviação Civil. Levando-se em conta que os responsáveis pelo controle das atividades utilizavam-se com frequência dos serviços das companhias aéreas, as oportunidades para entabular benesses e novos favorecimentos para seus negócios eram facilitados pelas viagens que aqueles agentes faziam numa determinada empresa.

No período da redemocratização e que se estende até o início da década de 1990, muitas foram as críticas quanto ao modelo fechado de gestão adotado pelo setor aéreo, ainda que expressiva parcela de empresários se beneficiassem das influências para obter o acesso direto ao núcleo das forças políticas dominantes.

Na chegada de Fernando Collor de Mello ao poder entram na pauta dos debates da aviação comercial as medidas que seriam adotadas nas propostas de uma reforma de caráter liberal, em que a posição do empresariado é a princípio, favorável, contudo na prática mostrava-se reservada quanto à dimensão das mudanças. Os empresários do setor aeronáutico, desta forma, adotaram estratégias de aceitação e repúdio em relação à proposta de mudanças.

Tal situação permanecia quase que inalterada entre 1992 a 1994, no governo de Itamar Franco, mas modifica-se, a partir de 1995, com a chegada de Fernando Henrique Cardoso, cujas políticas neoliberais decretavam o fim da intervenção estatal na economia e, por conseguinte, afastavam as elites empresariais dos detentores de poder em postos-chave da gestão aérea.

Neste ambiente de acirrada competição transparece a necessidade de que se fazerem alterações nas condições estruturais, ou seja, repensar a infra-estrutura, o sistema tributário, a burocrática máquina estatal, a fim de se adequar ao panorama que por ora se apresentava. Justamente, esta necessidade propiciou um novo redesenho das ações políticas do empresariado nacional, passando de individual para atitudes coletivas, como o caso do Sindicato Nacional das Empresas Aéreas, importante agente do diálogo entre os diversos setores da sociedade.

A análise da história econômica das empresas se reveste ainda, de maior importância quando os historiadores que se dedicam a este ofício se vêem frente a frente a um setor de múltiplas especificidades, atrelados às diversas instâncias de poder, sujeitos a todo tipo de turbulência e que tem passado por drásticas mudanças nas últimas décadas. É, nesta medida,

que os estudos de *Chandler*<sup>2</sup> contribuem naquilo que se refere à principal tarefa do historiador:

"(...) sempre foi registrar e analisar os motivos, as alternativas e as ações dos homens, cujas decisões afetaram diretamente muitas pessoas e indiretamente ajudaram a moldar as instituições nas quais o grosso da população exercia sua atividade diária".

Encontram-se características que são comuns às empresas, nos diversos ramos de atividades, e em distintos contextos históricos. Na Varig verifica-se a existência destes fatores na sua formação, ou seja, são imigrantes; há dificuldades de planejamento a longo prazo em face da instabilidade econômica do país; embora não fosse uma empresa familiar, conservou características específicas da mesma, isto é, centralizadora e paternalista. Particularidades marcantes durante a administração de Rubem Berta, pois, os servidores sob as asas da Varig constituíam a imensa família variguiana.

Os funcionários se identificavam com a cultura da empresa, e esta por sua vez, promovia o conagraçamento dos membros da família através dos festejos e da acolhida dos funcionários e seus agregados, conforme *Gerson Treteski*<sup>3</sup>, em cujo depoimento deixa transparecer, nas pausas, no olhar distante, no esfregar das mãos, indícios de que a Varig protegia o funcionário. Ao mesmo tempo em que transmitia essa cultura protecionista se afastava da realidade exigida pelo mercado, agravada em tempos de crise:

(...) Não tenho dúvida até porque aquilo para mim foi família, meu pai trabalhava na Varig, eu nasci praticamente dentro da Varig. O serviço médico era da Varig, as festas de Natal eram na Varig. Era sempre muito legal, sempre tinha aquele negócio do Papai Noel vinha algumas vezes de helicóptero. Tinham festas, eram distribuídos presentes para todos os funcionários, as crianças ganhavam balas. Era tipo quermesse, assim eram feitas várias festas. Tinha festa de final de ano, de páscoa, de São João. Então foi toda uma vida vivida ali, (...). A Varig tinha supermercado, farmácia. No final de semana muitas vezes, meu pai, em função de escala de trabalho ia trabalhar. Muita vez eu fui com ele, pequeno ainda, criança de 9 ou 10 anos e passava a tarde lá. Então tem essa parte de família mesmo. Que foi e continuava sendo uma família e, hoje em dia não tem mais. De um tempo para cá a Varig

---

<sup>2</sup> **McCRAW**, Thomas K.(org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro:Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. p.200.

<sup>3</sup> **GERSON TRETESKI**, 49 anos, ingressou na Varig em 1984 e se desligou em finais de junho de 2006 quando voava no comando do Boeing 767. Em julho de 2006 foi para a China ingressando na Shenzhen Airlines como comandante de Boeing 737. Reside com a esposa na cidade de Shenzhen e os 2 filhos ficaram no Brasil. A entrevista foi concedida à Geneci Guimarães de Oliveira, na sala 402 do PPG-História da Pucrs, bem como, autorização para publicação destas.

foi mudando um pouquinho essa parte, até porque crescendo, deixando de ter esse comportamento. Deixando um pouco esse relacionamento mais pessoal, as festas foram diminuindo. Em tudo, não tinha mais esse “convívio familiar” tão intenso assim, mas continuava a ser uma família. Às vezes eu fico pensando se hoje teria espaço para uma Varig como aquela de tempos atrás. Eu acho que não. Acho difícil, do jeito que era mesmo, do jeito que ela trabalhava, dando, não digo tudo, mas pelo menos bastante para o funcionário. Hoje em dia a gente não vê isso em lugar nenhum. Algumas proporcionam um pouquinho mais, outras um pouquinho menos. Isto nos deixa saudoso! (lágrimas).

O presidente Berta criou a Fundação de Funcionários da Varig, e através dela materializou os princípios protecionistas que iriam percorrer sua trajetória, presente no depoimento de *Lionel Ferreira de Souza*<sup>4</sup>: “Faria tudo novamente se preciso fosse por que: **EU ERA FELIZ E SABIA**, sabia e valorizava, valorizava tanto que aproveitei e não deixei que fosse preciso perguntar: **QUEM MEXEU NO MEU QUEIJO**”. (Grifos do depoente)

No que se refere à forma paternalista com que Berta dirigiu a Varig encontramos em Alexandre Fortes<sup>5</sup> que:

“(…) Para além do atendimento a necessidades materiais e simbólicas dos trabalhadores, essas políticas alimentavam a imagem do capitão de indústria como pai da família que pretendia constituir no âmbito da empresa. Já na perspectiva da comunidade trabalhadora, essa mesma imagem era assimilada como referência para o papel empreendedor, provedor e disciplinador, estabelecido como padrão ideal para os chefes de família”.

Nos depoimentos de ex-variguanos está presente a importância de pertencer aos seus quadros e as oportunidades de crescimento oferecidas, como *Ronald Van der Put*<sup>6</sup> expressa sua satisfação de ter sido piloto da Varig:

“Foi a melhor experiência de minha vida, e sonho de qualquer profissional. A empresa ofereceu todos os recursos para um desenvolvimento profissional pleno, e o grupo de funcionários tinha um sentimento de propriedade, ou seja, “vestiam a camisa” e brigaram por

---

<sup>4</sup> **Lionel Ferreira de Souza** é egresso da Cruzeiro do Sul. Na Varig exerceu a função de Despachante Operacional de Vôo – DOV (CDAC 35743-4) na Base de Manaus. Aposentado desde 2004, atualmente é psicólogo (CRP01/8105-AM) e hipnólogo (IBH/SBHH P-0309). As respostas ao questionário/entrevista foram enviadas por e-mail à Geneci Guimarães de Oliveira, bem como, autorização para publicação destas).

<sup>5</sup> **FORTES**, Alexandre. **Nós do quarto distrito...: a classe trabalhadora porto-alegrense e a Era Vargas**. Caxias do Sul:EDUCS; Rio de Janeiro: Garamond, 2004, p.179.

<sup>6</sup> **Ronald Van der Put** ingressou na Varig em 01/07/1986 e se desligou em 19/06/2006, ocupava o cargo de Comandante de MD-11 e de Gerente Geral da GIPAR. Em 02/08/06 é Comandante de Boeing 777 na Emirates Airlines. Reside com a família em Dubai. As respostas ao questionário/entrevista foram enviadas por e-mail à Geneci Guimarães de Oliveira, bem como, autorização para publicação destas).

ela juntos até o último minuto. Pessoalmente eu só tenho elogios pois tive todas as oportunidades que poderia sonhar em ter: Fui instrutor e checador de voo em diversos equipamentos que voei; participei do desenvolvimento do CRM para comissários e posteriormente do EMCRM(Error Management CRM) para pilotos e comissários, com o apoio da Universidade do Texas, Austin, atuando como instrutor de ambos os cursos; participei do desenvolvimento do treinamento conjunto de emergência para pilotos e comissários, vindo a atuar como instrutor do curso; certifiquei-me como auditor ISO9000 e efetuei um curso de auditor internacional na United Airlines em Denver, USA, vindo a trabalhar numa equipe multinacional da Star Alliance, efetuando auditorias para a IATA em empresas como United Airlines, British Midland, Air New Zealand, Tyrolean Airlines, PLUNA, Rio-Sul e Nordeste. Posteriormente, dentro desse grupo da Star Alliance, participei do grupo que desenvolveu o atual padrão IOSA de auditoria internacional da IATA, aceito hoje pela ICAO, testando o atual checklist, durante seu desenvolvimento, em empresas estrangeiras e auxiliando a VARIG na sua primeira certificação IOSA. Quando da segunda auditoria IOSA na VARIG, já ocupando o cargo de Gerente Geral da GIPAR, fui o coordenador do processo de re-certificação da VARIG; Fiz o curso de Investigador de Acidentes Aeronáuticos no CENIPA, Brasília, e posteriormente o curso de “Aviation Safety Management Systems” na University of Southern Califórnia, USA”;(...).

Por outro lado, se no cotidiano do trabalho havia satisfação no desempenho da função, os relatos mostram que as benesses da qualificação revertiam em favor da empresa, contudo, *Ronald* acentua o orgulho da sua qualificação:

“(...) e, finalmente, tive a oportunidade de ser o responsável pelo projeto LOSA – Line Operational Safety Audit, desenvolvendo internamente essa auditoria num grupo que teve a participação do então DAC, do NUICAF, do SNA e da APVAR, sendo a primeira empresa a fazer essa auditoria baseada no manual LOSA da ICAO, sem contratar a assessoria do “LOSA Collaborative”, grupo formado por profissionais que desenvolveram esse projeto dentro da Universidade do Texas e posteriormente abriram essa empresa para assessorar empresas aéreas na implementação desse projeto. Quando a VARIG apresentou os resultados da fase inicial do LOSA no primeiro Congresso Internacional LOSA no Rio de Janeiro, os representantes do LOSA Collaborative, Dr. James Kline, e da ICAO, Capt Daniel Maurino, atestaram publicamente quanto à qualidade do projeto da VARIG, oferecendo a oportunidade de publicar um artigo na revista da ICAO, de circulação internacional, citando a empresa como um exemplo a ser seguido. Como pode-se ver, a empresa ofereceu todas as oportunidades que um profissional poderia sonhar e a Alta Administração sempre apoiou iniciativas pioneiras, mesmo em momentos de crise, demonstrando uma visão de futuro e a busca contínua da excelência”.

Desta percepção compartilha *Lionel Ferreira*, mas acrescenta a insatisfação com o triste desfecho da Varig, “*impacto de sentimento de perda (luto). Ser variguiano é como ser brasileiro*”. As demonstrações de pesar com os acontecimentos seguem na narrativa de Van der Put que comenta sobre a adaptação familiar a uma realidade tão diferente do Brasil:



(...) Foi e está sendo um aprendizado profissional intenso, muito rico, e que abriu horizontes enormes. Saber adaptar-se às mudanças foi muito importante e perceber o quanto nosso país regrediu com as últimas crises na aviação civil foi muito triste (...). Foi uma mudança fantástica, onde meus filhos me surpreenderam positivamente e hoje estou muito feliz pela oportunidade de prover uma educação internacional de alto nível e uma experiência cultural fenomenal, que vai fazer toda a diferença na vida de meus filhos. Acho importantíssimo comentar que o acerto dessa decisão deve-se também a uma decisão tomada em conjunto com a família, efetuada após uma visita de cinco dias a Dubai, onde pudemos avaliar bem o que encontraríamos pela frente.

Na atualidade a história empresarial se destaca na historiografia internacional, e a obra que Carmen Erro<sup>7</sup> coordena reúne pesquisadores que discutem as problemáticas das empresas, em que nos ensaios de Toni Pierenkemper são debatidos temas, tais como, as filosofias empresariais, as práticas da vida empresarial e, a posição e valorização das empresas na sociedade.

A Varig foi, por décadas sinônimo de organização e eficiência sendo que os escritórios situados fora do país funcionavam como uma espécie de embaixada, mais que uma empresa aérea simbolizava o próprio Brasil.

O pesquisador atento às transformações e, principalmente, aos novos rumos e ferramentas que pode utilizar, se vale não só de fontes documentais escritas, mas de uma gama de outros registros, sobretudo os da memória. A história oral é uma valiosa fonte com a qual podemos contar para restabelecer os elos que nos ligam ao passado, numa tentativa de responder às inquietações do presente, incorporando à História outros pontos de vista e contribuindo para a integração dos diversos sujeitos da mesma.

Antônio Torres Montenegro<sup>8</sup> coloca na utilização da história oral como técnica de pesquisa, *“uma outra forma de ver os acontecimentos”*, possível de ser recuperada através da memória. Reflete a respeito do significado que os conceitos adquirem na diversidade dos atores, tempo e lugar e de que forma este pensar articula o passado ao presente.

Com os avanços da ciência e da tecnologia temos a possibilidade de compreender o processo histórico como construção do historiador, ou seja, da fonte documental escrita, oral ou virtual, não emana documento pronto, acabado, mas algo que é produzido pela indução e

---

<sup>7</sup> **PIERENKEMPER**, Toni. **Conceptos y Desarrollo Reciente de la Historia Empresarial en Alemania**, 1962-2002. IN: **ERRO**, Carmen (Org). **Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro**. Barcelona: Editorial Ariel, 2003. p.241.

<sup>8</sup> **MONTENEGRO**, Antônio Torres. **História oral e memória: a cultura popular revisitada**. São Paulo: Contexto, 2003.

pela intuição, ferramentas necessárias ao historiador que deseja construir uma narrativa histórica, que privilegie as pessoas comuns, como afirma Constantino<sup>9</sup>:

“Os historiadores lembrados como exemplos de tendências do atual debate teórico-metodológico, procuram descobrir a realidade do que aconteceu, sem buscar o testemunho do passado de modo seletivo ou dogmático; são conscientes de que a narrativa deste passado será sempre fragmentária e que será objeto de discussão e revisão”.

Alguns historiadores da atualidade compreendem a narrativa história como uma construção produzida por inúmeros fragmentos, ou seja, de que os fatos são fragmentados, que as críticas a respeito da fidedignidade da fonte oral já não fazem mais sentido, pois da mesma forma que ocorrem falhas no documento resultante da fonte oral, estas também estão presentes nas fontes escritas, assim é pertinente a manifestação de Fraser<sup>10</sup>:

“Es preciso entender las semejanzas y diferencias de las fuentes orales y las escritas. Ambas comparten una semejanza fundamental: no son expresiones transparentes de una realidad exterior, una ‘ventana’ al pasado. Es más bien que la ‘realidad’ se produce a través de sus significados, sus formas – especialmente, en el caso de la fuente oral, su forma de narración. A un nivel menor, existe en muchos casos otra semejanza que no debía ser preciso comentar pero que se olvida con frecuencia: la cantidad de fuentes documentales que se basan en la oralidad: juicios y tribunales, debates parlamentares, reuniones del Consejo de Ministros, discursos electorales, informes policiales... Sólo gracias a que estas fuentes se encuentran escritas, la oralidad se materializa en un documento, con todos sus atractivos para el historiador que dice desconfiar de las fuentes orales”.

Alessandro Portelli<sup>11</sup> reforça a importância das fontes orais, em especial "*a história da memória, a história da imaginação, a história da subjetividade (tanto dos indivíduos como das instituições)*", portanto, se torna relevante buscar o depoimento de ex-variguanos, a fim de preservar a memória do patrimônio humano da Varig, bem como, permitir uma reflexão sobre os transtornos que a quebra da empresa ocasionou nas relações familiares e sociais destes indivíduos que perderam o emprego e ainda tiveram que adaptar-se a novas condições de trabalho e viver distante da sua pátria.

<sup>9</sup> CONSTANTINO, Núncia Santoro de. **Pesquisa histórica e análise de conteúdo**: pertinência e possibilidades. IN: Estudos Ibero-Americanos, PUCRS, v.XXVIII, nº1, junho 2002, p. 51.

<sup>10</sup> FRASER, Ronald. **História Oral, História Social**. In: História Social-Instituto de História Social U.N.E.D. Valência nº 17, Outono 1993, p. 132.

<sup>11</sup> PORTELLI, Alessandro. (Org). **República dos sciucià: a Roma do pós-guerra na memória dos meninos de Dom Bosco**. Tradução de: Luciano Vieira Machado. São Paulo: Salesiana, 2004, p. 12.

Os depoimentos demonstram valores, imagens, práticas sociais do sentido de pertencimento a Varig e ao Brasil. Pode-se recolher dos mesmos, sentimentos considerados antagônicos como o de amor e ódio pela empresa, mas perfeitamente aceitáveis se entendidos as circunstâncias e as vivências dos sujeitos deste processo.

Para *Guilherme Eggers*<sup>12</sup> pertencer aos quadros da Varig tinha relevância interna e no exterior: “*Sempre que se falava no nome VARIG, as pessoas conheciam, respeitavam e, admiravam. Eu tinha orgulho*”, e perguntado sobre os impactos que a situação falimentar da Varig provocou na sua vida cotidiana e, se o ser “variguiano” foi esquecido, sua resposta revela o empenho dos funcionários para salvar a empresa, ao mesmo tempo que reforça a percepção de que foram abandonados, apesar de tudo.

“Pode-se trabalhar por quanto tempo sem receber salário? Só nós variguianos é que conseguimos fazer isso até hoje na moderna aviação mundial. Trabalhar sem salário, sem futuro e ainda acreditar na recuperação da empresa... Foram 4 meses de tortura e não tivemos nenhum incidente e/ou acidente como algumas outras empresas no Brasil. A situação da VARIG estava muito complicada nos últimos 5 anos. Todos fizeram o máximo pela empresa. Manutenção fez milagres, sem dinheiro para material de reposição; Pilotos e comissários também tiveram um comportamento brilhante, trabalhando sem alimentação ou com aviões quase sucateados”.

Ao ser indagado sobre o fato de ter pertencido ao seu quadro de pilotos, *Guilherme* diz que “*comparado com o tipo de trabalho que temos hoje no Brasil e com o escravismo de outros países (...). Era um PARAISO!!!*” (pontuação e escrita reforçadas pelo autor).

Para compreender os significados simbólicos que a Varig incorporou ao longo dos anos, vemos como Thompson<sup>13</sup> identifica estas características típicas nos contextos sociais:

“(…) podemos identificar e descrever as situações espaço-temporais específicas em que as formas simbólicas são produzidas e recebidas. As formas simbólicas são produzidas (faladas, narradas, inscritas) e recebidas (vistas, ouvidas, lidas) por pessoas situadas em locais específicos, agindo e reagindo a tempos particulares e a locais especiais, e a reconstrução desses ambientes é uma parte importante da análise sócio-histórica”.

---

<sup>12</sup> Guilherme Eggers se desligou da Varig em junho de 2007. Trabalha na China como Comandante de Boeing 737 na Shenzhen Airlines. Mora na China com a família. As respostas ao questionário/entrevista foram enviadas por e-mail à Geneci Guimarães de Oliveira, bem como, autorização para publicação destas).

<sup>13</sup> THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna**: Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1995, p. 366.

O depoimento de *Gerson Treteski* vai além da simples narrativa das condições e da relação trabalho-empresa, demonstra sentimento de ter perdido algo que não se encontrava em todo lugar. Na voz embargada, nas lágrimas que escorrem pela face pode-se inferir o quanto esta perda do emprego significou para ele e muitos outros variguanos.

O trabalho do piloto, na visão daqueles que pertenceram a Varig, tornam-se uma mercadoria, em que, quem paga mais, leva.

“Como a gente não tinha conhecimento do que era fora da Varig muitas vezes a gente reclamava. É: isso é ruim ou se dizia: não isso é bom e tal( ...). Quando a gente mudou viu essa nova realidade, é que percebeu como era bom aqui!!! Isso é o que todo mundo fala lá: a gente era feliz e não sabia!(lágrimas) Pois, há toda uma relação lá que a gente não tinha, ou seja, uma relação não como a gente está vendo hoje: a relação patrão-trabalhador praticamente, então é bem diferente . Hoje em dia estamos lá, como se falava aqui, ninguém mais veste a camiseta, paga, e está todo mundo lá procurando onde vai receber um pouquinho mais. Estamos voando hoje ali, como a semana que vem de repente, se a companhia do lado for pagar um pouquinho mais, a gente vai, o que não tinha aqui (...).”

A origem germânica dos fundadores da empresa tornou necessária a construção de uma imagem de companhia aérea genuinamente nacional cujo discurso servia aos interesses do Brasil, à medida que exibia seu potencial econômico e turístico e, depois a venda dos seus serviços. Otto Meyer dizia que *“a Varig foi criada para servir. Ela tomará parte em todos os progressos (...) levando com dignidade o pavilhão nacional para muito além de nossas fronteiras”*, conduta que permeou os diversos setores da empresa, criando nos funcionários uma cultura de que a Varig era o Brasil. Fazia parte desta estratégia o tratamento carinhoso, cordial e solícito que os empregados deveriam dispensar aos passageiros, ligado ao estereótipo do povo brasileiro.

Durante muitos anos a Varig foi a única empresa brasileira a operar rotas internacionais, portanto, forjando ao longo do tempo uma identidade nacional através das participações em eventos de grande repercussão, tais como, o transporte do selecionado brasileiro de futebol, de presidentes da República, de personalidades marcantes do cenário mundial. Os aspectos multifacetados da companhia transpareciam, nas suas lojas no exterior, que funcionavam como uma verdadeira extensão da casa da gente, assim como, nas suas ações humanitárias transportando remédios e mantimentos em tempos difíceis.

A constituição de uma fundação para gerir a empresa criou no imaginário coletivo que a companhia pertencia aos seus funcionários. Engajados em um projeto e acreditando numa possível vida longa para a mesma, muitos daqueles que “*vestiram a camiseta*” Varig, não o fariam com tal intensidade em outra empresa aérea nacional, como expressa o comandante *Guilherme*:

“Nunca mais me prenderei a nada como me prendi à Varig. Por que acho que foi errado ter ficado tanto tempo e gasto tanto dinheiro (APVAR) sem resultado. Morreu pronto!!! Acabou..Este processo todo me deixou uma pessoa amargurada. A regulamentação aérea na China tem jornadas de trabalho de 16 horas para 2 pilotos (muitas vezes interrompidas por horas). Voa-se 100 horas por mês e 1000 horas por ano. O regime é muito diferente da Varig. E no Brasil só a Varig e seus pilotos respeitavam a regulamentação. Como vestir a camisa?

As manifestações contidas nos variados depoimentos expressam sobremaneira que a empresa representava muito mais que a possibilidade de um “bom emprego”, ela se constituiu, como uma figura mítica que personificava a eterna proteção. Quando ruiu, trouxe consigo a desilusão, a descrença e o sentimento de abandono.

Em relação ao poder público, o discurso ufanista se manteve até os primeiros anos de 1990, quando no governo Collor a empresa perde o monopólio das rotas para o exterior passando a enfrentar forte competição. A nova ordem econômica mundial exigiu da empresa rápida (re) adequação.

O limiar da década de 1980 revela que o modelo econômico até então implantado se torna um fracasso. Entram em cena outras estratégias que procuram dar conta da nova ordem política e econômica engajada na agenda da globalização e no modelo da “*competitividade global*” da segunda metade dos anos 1990.

No depoimento de *Lionel Ferreira* verificam-se indícios de que a empresa pretendia a redução de custos:

“(…) Em1994 é tomada a decisão de se criar uma central de DOV’s no Rio de Janeiro extinguindo-se todas as bases, com exceção da de Manaus. Coloquei o emprego de 23 anos de serviço em cheque quando defendi a **não centralização**, não aceitando a transferência para o Rio de Janeiro pela precariedade do sistema de comunicação do país e em especial ao da região norte (até hoje deficitário), em nome do profissionalismo. Pela resistência a não transferência, consegui convencer a Diretoria de Operações sobre a economia que seria feita com a permanência desse Setor Técnico Operacional em Manaus (auxiliar direto do Comandante como planejador de Vôos e responsável pela navegação, balanceamento e

abastecimento da aeronave), e a Base/MAO permaneceu até dia 8 de abril de 2004 quando, por aposentadoria, sai com a sensação de missão cumprida rumo ao seio da família, agora, ex-DOV LIONEL FERREIRA, que em poucos dias vê **o desfecho feliz daqueles que tanto quiseram, até que conseguiram, QUEBRAR A VARIG**". (Grifos do depoente).

A seqüência de planos colocados em prática pelos governantes, principalmente a desregulamentação do setor aéreo, juntamente com as questões estruturais de cada empresa gerou grave crise na aviação comercial brasileira. O problema que se delineava como o mais grave era a falência da Varig e que vinha sendo mascarada desde 1989.

A diretoria da Varig apresenta no Relatório<sup>14</sup> de 1994, como progressos alcançados, a redução de 3.586 postos de trabalho, redução do número de diretores, redução na frota, o cancelamento e a alteração de rotas e, por fim, a terceirização do serviço de refeições de bordo, este que fora por muito tempo o diferencial da Varig frente às concorrentes. O setor aéreo brasileiro representa aproximadamente 3 % do PIB nacional, impacto direto de US\$ 6,7 bilhões e indireto de US\$ 18 bilhões, gerando 35.000 empregos diretos, conforme dados do IPEA<sup>15</sup>.

Os pilotos da Varig se tornaram produto de exportação de primeira linha, disputados principalmente por mercados árabes e asiáticos. A forma como e porque ocorreu a saída do piloto *Ronald Van der Put* revelada em seu depoimento ilustra a difícil situação da empresa:

“Desliguei-me da empresa em 19 de Junho de 2006, ocupando o cargo de Comandante de MD-11 e de Gerente Geral da GIPAR (Gerência Geral de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos), cargo de confiança da Presidência da empresa. Ocupei o cargo na GIPAR durante 3 anos e meio, com quatro presidentes diferentes, e no momento do meu desligamento, estava claro para mim que a empresa já não tinha mais condições, infelizmente, de fazer frente aos desafios necessários à manutenção de um nível normal de operacionalidade e que uma interrupção das operações era algo que poderia acontecer num prazo curto”.

Por sua vez, *Guilherme Eggers*, outro piloto emigrante compartilha da mesma idéia: *“A situação estava complicada demais em junho de 2006, pedi LSV de 1 ano e fui para a China. Minha demissão ocorreu em junho de 2007. Precisava sustentar a família”*.

<sup>14</sup> Relatório Anual da Diretoria, 1994, p. 3.

<sup>15</sup> Boletim de Conjuntura do IPEA nº 59, novembro de 2002.

Registre-se o fato de que a empresa, ao sair do mercado, eliminou cerca de 6.000 postos diretos e de 10.000 indiretos. Pochmann<sup>16</sup> ao analisar a questão do desemprego no Brasil, revela importantes cruzamentos que contribuem para o entendimento da situação dos desempregados da Varig:

“O desemprego vem aumentando continuamente no Brasil desde 1990 (...) constata-se alterações substanciais também na composição do conjunto dos trabalhadores que não tem emprego, sobretudo quando se consideram as variáveis de classes de rendimento familiar, gênero, raça e escolaridade. (...) Ao contrário do que prevê a teoria do capital humano, a análise revelou que os mais escolarizados, no Brasil, são os mais penalizados no interior do mercado de trabalho. Em um quadro de estagnação econômica, de reduzido investimento tecnológico e de aumento da precariedade dos postos de trabalho, (...) o avanço dos níveis de escolaridade se mostrou incapaz de potencializar a geração de empregos”.

Na trama dos grandes negócios existem contingentes humanos, qualificados que estão sendo levados para os distantes países do Oriente, sem quaisquer investimentos na sua formação técnica. As empresas não podem sobreviver sem o lucro, mas também, não se pode ter um olhar reducionista que somente coloca no foco da discussão as variáveis econômicas, elas são muito mais amplas e complexas. Neste aspecto a obra de Castillo & Santibáñez<sup>17</sup> reforça a percepção de que não são simplesmente movimentos migratórios:

“Estas migraciones, al igual que las que se han presentado a lo largo de la historia de la humanidad, no son sólo números, remesas enviadas o modificaciones em las direcciones de los documentos de identificación; la migración es ideas, miedos, esperanzas, fobias, fuerzas, recursos, cultura, derechos humanos en este caso de personas com preparación y, por ende, com una visión diferente del mundo de la poseída por personas que migra pero que no se encuentran calificadas.”

O piloto *Ronald Van der Put* expressa com muita clareza os prejuízos que decorrem do fechamento de uma companhia aérea, levando-se em conta as especificidades do setor e formação do seu quadro técnico,

---

<sup>16</sup> **POCHMANN**, Márcio. In: **ANTUNES**, Ricardo(org.). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006, p. 62-66.

<sup>17</sup> **VELEROS**, Zeus Salvador Hernández & **BECERRIL**, Juan Gabino González. **Perfil de la migración calificada desde y hacia México y su relación com la inversión extranjera directa**. IN: **CASTILLO**, Manuel Ángel & **SANTIBÁÑEZ**, Jorge(Coord.). Nuevas tendencias y nuevos desafíos de la migración internacional: Memorias del Seminario Permanente sobre migración Internacional. Vol. II, 1ª ed. Tijuana, Baja California: El Colegio de la Frontera Norte: El Colegio de México, 2007, p.57.

(...) Resumindo tudo o que foi colocado acima, lamento imensamente que a empresa tenha chegado a um fim, e que tanta experiência profissional tenha sido perdida, tanto pela empresa como pelo País. Se considerarmos que hoje cerca de 500 pilotos de linha aérea estão trabalhando no exterior, o que representa praticamente 10% do número de PLA's no Brasil, e que em sua maioria aqueles que voam no exterior são os mais experientes, pode-se ter uma idéia do tamanho do impacto na aviação profissional do Brasil.

O tempo passou, o mundo se transformou e nestas mudanças carregou consigo as expectativas da eterna proteção e da tranquilidade no amanhã, materializadas no desmembramento da Varig e na decadência do Aerus. Gianfranco Beting<sup>18</sup> no editorial do JETSITE traduz com muita propriedade os significados da Varig, a empresa que em 2006, no limiar dos seus 80 anos encerra sua história empresarial:

(...) profissionais, (...) prestando um serviço de altíssima qualidade. Aliada a tudo isso, a tradição teuto-gaúcha de seriedade na manutenção, uma das facetas do rigor técnico operacional que sempre marcaram a longa história da empresa. Isso é a Varig.

“O nome e a marca sobrevivem, felizmente salvos da extinção pelas asas da Gol. Longa vida à eles. Mas dizer que esta Varig, subsidiária da Gol, é a Varig, Varig, Varig, a Estrela Brasileira, nossa representante de bandeira nos 4 cantos do planeta? Claro que não. Mas aquela Varig de Porto Alegre e do Galeão, das lojas-embaxadas nos Champs-Élysées de Paris e na Quinta Avenida de New York, do caviar e do 747-400? Essa é história”.

O desfecho dado para a situação da Varig, quando se preparava para completar 8 décadas de serviços prestados ao Brasil e ao mundo, gerou um expressivo contingente de pilotos migrantes. Eles foram à procura de trabalho, uma vez que, as demais companhias aéreas do país não ofereciam a possibilidade de mantê-los empregados.

Embora não se tenha números precisos, existe uma estimativa de que, existam entre 400 e 500 pilotos brasileiros voando no exterior. A maior parte deles são ex-pilotos da Varig, com experiência de mais de 10 000 horas de vôo e uma formação reconhecida internacionalmente.

Esta mão de obra qualificada e experiente é procurada pelas empresas estrangeiras, pois é mais fácil contratar um profissional pronto do que investir tempo e dinheiro num piloto em início de carreira. Apesar dos altos custos na sua formação que beiram a U\$100 mil e que não é feita em menos de 15 anos, as políticas brasileiras para aviação civil não soube valorizar

---

<sup>18</sup> JETSITE - [www.jetsite.com.br](http://www.jetsite.com.br) - de 21/06/2006.



estes profissionais. Com a expansão do mercado internacional, as grandes empresas da Ásia e do Oriente Médio correram atrás dessa gente formada, com capacidade comprovada, porém desempregada.

Os pilotos demitidos da Varig foram escolhidos para suprir as necessidades de um mercado aquecido. Para boa parte destes emigrantes precisaram enfrentar inúmeros desafios: deixar familiares, amigos e recomeçar tudo novamente. Morar em um país diferente, adaptar-se culturalmente no novo espaço é exigência básica para esses indivíduos. Em contrapartida, há uma maior segurança, regras claras e salários duplicados, recebem ainda, alguns benefícios como casa e escola para os filhos.

Apesar da distância, tentam preservar os laços de identidade da “*família variguiana*”, para isso procuram morar no mesmo condomínio e fazer redes de apoio através das reuniões nos fins de semana, quando costumam fazer almoços e conversar sobre os problemas da aviação brasileira.

Nos diálogos travados com esses atores do processo migratório pode-se perceber o forte sentimento de *perda* que todos deixam transparecer nas suas entrevistas escritas ou orais, é o sentimento de que igual a Varig, nunca mais. O patrimônio material da empresa se extinguiu, enquanto que o patrimônio humano e cultural está preservado nas narrativas e na memória de mulheres e homens que no comando das suas aeronaves cruzaram os céus carregando o país nas asas da Varig.

Nas palavras da maioria dos entrevistados verifica-se que eles emigraram para outros mundos por falta de oportunidade de emprego nas companhias aéreas brasileiras. Naquele momento, com o mercado brasileiro desaquecido e a grande oferta de pilotos, emigrar era a alternativa possível para continuar garantindo seu próprio sustento e o de seus familiares.

Pode-se inferir, ainda, o quanto está sendo difícil a adaptação destes pilotos e suas famílias à nova realidade, bem como, à vida no exterior. As circunstâncias econômicas, principalmente do Oriente e da Ásia, e o desfecho dado para o caso da Varig fez com que eles rumassem para lugares com culturas muito diversas. As expectativas de ganho são melhores do que as oferecidas no Brasil, em contrapartida, as condições de trabalho são completamente diferentes, portanto, exige um esforço muito maior para adaptarem-se à situação.

O fim da empresa, do emprego, da aposentadoria pelo Aerus resultou numa outra fase da carreira das estrelas brasileiras. Desta vez, como migrantes mundo à fora. E tal como se percebe ao longo da história das migrações, em que os indivíduos procuraram agregar-se através de elos em comum para o enfrentamento das adversidades, também eles vão tecendo suas novas redes de relacionamento com o objeto que a todos une: a VARIG.

## Referências Bibliográficas

AMADO, Janaína e FERREIRA, Marieta de Moraes (Orgs.). **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

ANTUNES, Ricardo(org.). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

BOSI, Ecléa. **Memória e sociedade: lembranças de velhos**. São Paulo:USP, 1987.

CARDOSO, Ciro Flamarion e VAINFAS, Ronaldo (orgs.) **Domínios da História.:** ensaios de teoria e metodologia. Rio de Janeiro: Elsevier,1997.

CONSTANTINO, Núncia Santoro de. **Pesquisa histórica e análise de conteúdo:** pertinência e possibilidades. IN: Estudos Ibero-Americanos, PUCRS, v.XXVIII, nº1, junho 2002.

DINIZ, Eli. **Globalização, reformas econômicas e elites empresariais**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ERRO, Carmen(org). **Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro**. Barcelona:Editorial Ariel, 2003.

FAY, Claudia. **Aviação comercial na América do Sul (1920-1941)**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em História, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, PUCRS, Porto Alegre, 1990.

\_\_\_\_\_. **Crise nas alturas: a questão da aviação civil**. Tese de Doutorado em História. Porto Alegre: Ppgh/Ifch/Ufrgs, 2001.

FORTES, Alexandre. **Nós do quarto distrito...: a classe trabalhadora porto-alegrense e a Era Vargas**. Caxias do Sul:EDUCS; Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

GERTZ, René E. **O Estado Novo no Rio Grande do Sul**. Passo Fundo: Ed.Universidade de Passo Fundo, 2005.

GOMES, Angela de Castro (Org.). **Escrita de si, escrita da história**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2004.

HOBBSAWM, Eric J. **Mundos do Trabalho:** novos estudos sobre História Operária. Trad. De Waldea Barcellos e Sandra Bedran. 5ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo (Org.). **Empresa, empresários e sociedade**. Rio de Janeiro: Sette Letras, 1999.

LEITE, Abel Pereira. **Céu de ninguém:** saga de uma vocação. São Paulo: Alfa Omega, 1994.

MASI, Domenico de. **O Futuro do Trabalho**: Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Tradução: Yadyr A. Figueiredo. 5ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Ed. da UnB, 2000.

McCRAW, Thomas K.(org.). **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MONTEIRO, Cristiano Fonseca. **A dinâmica política das reformas para o mercado na aviação comercial brasileira (1990-2002)**. Tese (Doutorado)-. Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

PEREIRA, Aldo. **Breve história da aviação comercial brasileira**. Rio de Janeiro: Europa. 1987.

SILVA, Ozires. **A decolagem de um sonho**. São Paulo: Lemos, 1998. 606 p.

SONINO, Guido. **Depois da turbulência**: A aviação comercial brasileira aprende com suas crises. São Paulo: APVAR, 1995.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna**: Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1995.

VIÉGAS, João Alexandre. **Vencendo o azul: história da indústria aeronáutica e tecnologia aeronáutica no Brasil**. São Paulo: Duas Cidades, 1989. 221 p.

#### **Periódicos, Revistas e Sites.**

III PDSAC. **III Plano de Desenvolvimento do Sistema de Aviação Civil**. Brasília: Ministério da Aeronáutica/Departamento de Aviação Civil, 1988.

BARBOSA, Nair Palhano. **Nas asas da história: lembranças da Panair do Brasil**. Rio de Janeiro: Agir, 1996.

BREVE HISTÓRIA DA VARIG – Impresso- Rio, maio de 1991.

FUNDAÇÃO RUBEN BERTA. **De homens e ideais: os cinquenta anos da Fundação Ruben Berta**. São Paulo: Prêmio, 1996.

ÍCARO – Revista de Bordo Varig – nº. 213. Maio de 2002.

RELATÓRIOS ANUAIS DA DIRETORIA DA VARIG, 1968-1995.

ROSA DOS VENTOS, 1960-1998.

JETSITE - [www.jetsite.com.br](http://www.jetsite.com.br) - Editorial de Gianfranco Beting em 21/06/2006.

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/civitas/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/2036/1537> - site visitado em 30/10/2007 - 23hs48m.

[www.snea.com.br/estudos/impacto%20da%20crise%20na%20aviacao.pdf](http://www.snea.com.br/estudos/impacto%20da%20crise%20na%20aviacao.pdf)- site visitado em 17/02/09 - 10hs22m