

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

ESTEVAN DANIEL DOMINGUEZ

A MEMÓRIA INSTITUCIONAL E O CASO VARIG

Porto Alegre
2008

ESTEVAN DANIEL DOMINGUEZ

A MEMÓRIA INSTITUCIONAL E O CASO VARIG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Cláudia Peixoto de Moura

Porto Alegre
2008

ESTEVAN DANIEL DOMINGUEZ

A MEMÓRIA INSTITUCIONAL E O CASO VARIG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em _____ de _____ de _____

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Cláudia Peixoto de Moura – PUCRS

Prof^ª. Me. Glafira Maria Furtado Bartz – PUCRS

Prof^ª. Dr^ª Maria Helena Steffens Castro – PUCRS

Aos amantes da nossa Varig – Viação
Aérea Rio Grandense, e a todos, que por meio
das relações pessoais e profissionais, tratam de
formar um ambiente melhor.

AGRADECIMENTOS

Obrigado à cara **Tamara Steren dos Santos**, com quem visitei a PUCRS pela primeira vez. Obrigado à estimada **Flávia Custódio** pela paciência e atenção, ao meu ingresso no curso de Relações Públicas. Obrigado à elegante **Glafira Bartz**, por lecionar os primeiros passos, na disciplina de Monografia I. Obrigado à fabulosa **Cláudia Peixoto de Moura**, por motivar, incentivar e promover muito mais, do que uma impecável orientação.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma tentativa de construir a Memória Institucional da Varig, Viação Aérea Rio Grandense. Através de histórias, contadas por indivíduos e análise de um acervo audiovisual criado a este estudo, bem como obras que tangem aspectos da empresa e de Relações Públicas, tenta-se resgatar a história de uma das maiores empresas que o Brasil já teve. A finalidade deste trabalho é estudar ações de Memória Institucional, vinculadas à atividade de Relações Públicas, para analisar o acervo audiovisual da Varig, organização selecionada à investigação.

Palavras-chave: Comunicação. Relações Públicas. Memória Institucional. Acervo Audiovisual.

RESUMEN

Este trabajo presenta una tentativa de construir la Memoria Institucional de Varig, Transporte Aereo Rio Grandense. Por medio de historias, contadas por individuos y análisis de un acervo audiovisual creado para este estudio, así como obras que traen aspectos de la empresa y Relaciones Públicas, demanda rescatar la historia de una de las compañías mas grandes que Brasil ya tuvo. El propósito deste trabajo es estudiar acciones de Memoria Institucional, atada con la actividad de Relaciones Públicas para analizar el acervo audiovisual de Varig, empresa seleccionada a la investigación.

Palabras-clave: Comunicación. Relaciones Públicas. Memoria Institucional. Acervo Audiovisual.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relações Públicas.....	20
Figura 2 – Fortalecimento da Visão e Missão Empresarial.....	26
Figura 3 – Ciclo da Memória Institucional.....	27
Figura 4 – Ilustração dos Momentos Varig	38
Figura 5 – Primeiro Avião utilizado pela Varig	41
Figura 6 – Ícaro da Varig.....	43
Figura 7 – Rosa-dos-Ventos	46
Figura 8 – Participação no Mercado 1995.....	49
Figura 9 – Participação no Mercado 1996.....	50
Figura 10 – Rosa-dos-Ventos Estilizada	52
Figura 11 – Participação no Mercado 1997.....	54
Figura 12 – Participação no Mercado 1998.....	54
Figura 13 – Participação no Mercado 1999.....	55
Figura 14– Participação no Mercado 2000.....	57
Figura 15 – Participação no Mercado 2001	58
Figura 16 – Participação no Mercado 2002.....	59
Figura 17 – Participação no Mercado 2003.....	60
Figura 18 – Participação no Mercado 2004.....	61
Figura 19 – Participação no Mercado 2005.....	62
Figura 20 – Participação no Mercado 2006.....	64
Figura 21 – Participação no Mercado 2007.....	65
Figura 22 – Nova Marca.....	65
Figura 23 – Velha Varig: Flex Linhas Aéreas.....	67
Figura 24 – Vídeos Analisados x Momentos.	73
Figura 25 – Quantidade x Décadas.....	74
Figura 26 – Década de 60 (1)	75
Figura 27 – Década de 60 (2)	75
Figura 28 – Década de 70 (1)	76
Figura 29 – Década de 70 (2)	77
Figura 30 – Década de 80 (1)	78
Figura 31 – Década de 80 (2)	79

Figura 32 – Década de 90 (1)	80
Figura 33 – Década de 90 (2)	81
Figura 34 – Década de 90 (3)	81
Figura 35 – Década de 2000 (1)	82
Figura 36 – Década de 2000 (2)	83
Figura 37 – Década de 2000 (3)	84
Figura 38 – Vídeos x Minutos	84
Figura 39 – Predominância de Animação.....	85
Figura 40 – Predominância de Foco	86
Figura 41 – Predominância Musical.....	86
Figura 42 – Predominância de “Estrela Brasileira”	87
Figura 43 – Predominância de Narrativa.....	87
Figura 44 – Predominância de Escrita.....	88
Figura 45 – Identidade Visual Varig	88
Figura 46 – Jingle “Varig, Varig, Varig”	89
Figura 47 – Apresentação de <i>Slogan</i>	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Comunicação	15
Quadro 2 – Memória x História.....	24
Quadro 3 – Identidade x Imagem	31
Quadro 4 – Formação da Cultura Organizacional	32
Quadro 5 – Acervo / Conteúdo.....	34
Quadro 6 – Momentos Varig	37
Quadro 7 – Equipe Funcional Varig.....	42
Quadro 8 – Ação de Memória Institucional Varig	69
Quadro 9 – Catálogo Varig Audiovisual	71
Quadro 10 – História x Décadas.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Assentos por quilômetros voados na aviação brasileira	48
Tabela 2 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 1995	49
Tabela 3 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 1996	50
Tabela 4 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 1997	53
Tabela 5 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 1998	54
Tabela 6 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 1999	55
Tabela 7 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2000	56
Tabela 8 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2001	58
Tabela 9 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2002	59
Tabela 10 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2003	60
Tabela 11 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2004	61
Tabela 12 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2005	62
Tabela 13 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2006	64
Tabela 14 – Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2007	65

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 RELAÇÕES PÚBLICAS E MEMÓRIA.....	15
1.1 RELAÇÕES PÚBLICAS	16
1.2 MEMÓRIA.....	23
1.2.1 Memória e Informação	26
1.2.2 Memória e Cultura.....	28
2 VARIG – VIAÇÃO AÉREA RIO GRANDENSE.....	37
2.1 MOMENTOS VARIG.....	37
2.1.1 Primórdios	38
2.2 VARIG: MOMENTO I	45
2.3 VARIG: MOMENTO II	51
2.4 VARIG: MOMENTO III.....	63
3 ACERVO VARIG AUDIOVISUAL	68
3.1 AÇÃO DE MEMÓRIA INSTITUCIONAL	68
3.2 ANÁLISE DO ACERVO VARIG AUDIOVISUAL.....	70
3.3 RESULTADOS DA PESQUISA	84
CONCLUSÃO.....	93
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE A – Planilhas dos vídeos Varig	100
APÊNDICE B – Acervo fotográfico.....	125
APÊNDICE C – Varig audiovisual.....	130
ANEXO A – Guia estilo Varig de atendimento	131
ANEXO B – Manual de anúncios de embarque de Guarulhos	140

ANEXO C – Aceitação de passageiro	147
ANEXO D – Informativo de segurança.....	148
ANEXO E – Balanço Financeiro.....	150
ANEXO F – Qual o papel do relações-públicas na sociedade da informação	151

INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por dois elementos básicos. Considera-se um material físico, como as instalações, por exemplo, e, em paralelo, o material humano, indivíduos que participam das ações organizacionais. Conseqüentemente, quando se refere a seres humanos (públicos) e suas relações alinhadas por informações (comunicação), tem-se a organização como um sistema complexo.

Apesar de se tratar de indivíduos com características físicas semelhantes ou ideais convergentes (moradia, bem estar, sucesso, etc.), cada um assimila a informação e se comunica das mais variadas formas quando leva em conta a experiência, a vivência ou a percepção de mundo, por parte dos cada agentes.

Também, como seres humanos, aderem-se diversos papéis sociais, dependendo do ambiente em que se está “atuando”. Estes “papéis” remetem-se a comportamentos, posturas e atitudes, que por sua vez, refletem imagens, através das percepções de quem as recebe. Dessa forma, cada um, conta histórias devido suas experiência vivenciadas (ou não), a partir daquilo que é seletivo, ou seja, o que está na memória de cada ator social.

Portanto, o objetivo deste trabalho é estudar ações de Memória Institucional, vinculadas à atividade de Relações Públicas, para analisar o acervo audiovisual da Varig – Viação Aérea Rio Grandense, organização selecionada à investigação.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, desenvolvida mediante a adoção da análise de conteúdo e da técnica de entrevista despadronizada. Também, será utilizada técnica de pesquisa bibliográfica e documental.

De acordo com Gil (1999, p.43), “a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo acerca de determinado fato”. Ainda, segundo o mesmo autor, “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil, sobre ele formatar hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

A técnica de análise de conteúdo é entendida como “um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento”. Para tanto, “se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento”. (CHIZZOTI, 1991, p.98). Apesar dessa definição, Bardin ressalta a dificuldade de se compreender a análise de

conteúdo como um método uniforme, alertando para o fato de que se trata, antes, de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. (1977, p.31).

Quanto à técnica de entrevista, “tem como objetivo a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema”. No caso da entrevista despadronizada ou não estruturada “o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”. (MARCONI; LAKATOS, 1999, p.94).

A presente monografia será desenvolvida em 3 capítulos. No primeiro capítulo, os temas norteadores serão baseados nos tipos de Comunicação, na atividade de Relações Públicas e na Memória Institucional, com a finalidade de agregar fundamento ao restante do trabalho.

Em seguida, o capítulo 2, irá abordar a história da Varig – Viação Aérea Rio Grandense, que compreende os anos de 1927 até 2007, quando a marca foi vendida à Gol Linhas Aéreas. Foi elaborado a partir de acervo bibliográfico, audiovisual e de depoimentos, bem como de material textual permanente e acervo fotográfico.

Por fim, no capítulo 3 será desenvolvida uma análise dos vídeos do acervo audiovisual da Varig, com o objetivo de demonstrar a história da companhia a partir de vídeos publicados no site YouTube.

O referencial teórico constará dos seguintes autores: Freiberg K;J (2000), Nassar (2004, 2007), Kunsch (2003, 2006), que sustentarão as discussões sobre Memória Institucional e a atividade de Relações Públicas. Fay (2007), Lorch (c1996) e Xausa (1993), por sua vez, subsidiarão relatos sobre o caso Varig.

Assim, o estudo da memória institucional reflete uma parte do histórico, sobre determinada entidade. Histórias, narradas por indivíduos que possibilitarão a construção de uma memória institucional, delimitada sob a ótica de distintos atores sociais.

1 RELAÇÕES PÚBLICAS E MEMÓRIA

“Sem memória, o futuro fica suspenso no ar”.

Paulo Nassar

Certamente não se carrega continuamente uma máquina fotográfica a fim de registrar os acontecimentos pessoais, para futuramente recordá-los. Contudo, o que não está registrado no papel, está impresso nos sentidos, na memória. Para abordar o assunto faz-se necessário identificar os diferentes aspectos da comunicação, quanto as denominações: Institucional, Corporativa, Organizacional, Mercadológica. Também, é relevante verificar a temática das Relações Públicas sob diferentes aspectos como: informação, cultura, identidade, imagem e memória institucional. Este capítulo serve de base para desenvolver um estudo da Memória Institucional e o Caso Varig. Parte de uma análise comunicacional que, posteriormente, foca o relacionamento entre os públicos, na tentativa de entrelaçar conceitos para formação de uma rede teórica que possa subsidiar a fundamentação aos capítulos seguintes, direcionadas à empresa aérea Varig – Viação Aérea Rio Grandense.

Os tipos de comunicação, adotados no trabalho, estão baseados na Resolução Normativa N°. 43, de 24 de agosto de 2002, que define as funções e atividades privativas dos profissionais de Relações Públicas. O documento identifica a comunicação subdividida em quatro categorias, como demonstra o quadro a seguir:

INSTITUCIONAL	CORPORATIVA	ORGANIZACIONAL	PÚBLICA
Exclusivamente para formar imagem positiva em torno de uma organização, empresa, pessoa. Engloba filosofias, valores, missão, visão, políticas, pensamentos, condutas, posturas e atitudes. Isenção comercial ou mercadológica.	Mesmas características da Comunicação Institucional, porém está ligada a alta administração.	Trata da ação estratégica de uma organização, elaborada com base no diagnóstico global e em uma visão geral da organização. Leva-se em consideração o processo de relacionamento entre a organização e seus públicos.	Fluxo de informação entre as necessidades da sociedade e aquelas que estão disponíveis nas instituições públicas, portadoras do interesse coletivo.

Quadro 1 – Tipos de Comunicação

Fonte: elaborado pelo autor a partir da Resolução Normativa N°. 43.

Este estudo não diferencia a comunicação institucional, corporativa ou organizacional, uma vez que se complementam à construção da memória de uma empresa. Quanto aos termos: empresa e organização, serão utilizados como sinônimos visto que a Varig pode ser enquadrada em qualquer um das palavras.

Bueno (2005, p.106-7) acredita que a Comunicação Institucional e a Comunicação Mercadológica devem andar juntas. Segundo o autor “as vertentes institucional e mercadológica só pode ser aceita como uma simplificação meramente didáticos”. Para o autor, no mundo globalizado, no qual empresas devem estar focadas no cliente, não é possível imaginar ações que sejam puramente institucionais ou mercadológicas, uma vez que a imagem não consegue ser vista de maneira fragmentada. Não é possível ser um fabricante de produtos de qualidade e, ao mesmo tempo, uma organização socialmente irresponsável.

Certamente, existem outras formas de classificar a comunicação. Kunsh (2003) defende a Comunicação Organizacional como sinergia da Comunicação Interna e Administrativa (fluxos de informação, redes formal e informal e veículos de comunicação), a Comunicação Institucional e a Comunicação Mercadológica (marketing, propaganda). A comunicação integrada é vista como uma filosofia que possibilita a convergência das diversas áreas, formando um *mix*, ou seja, o composto da comunicação organizacional.

Com isso, pode-se representar uma necessidade das “comunicações” institucional, corporativa, organizacional ou empresarial e mercadológica caminharem paralelamente. Por meio da comunicação, é possível permear as relações entre organização-públicas, na tentativa de estabelecer acordos perante negociações. Por conseguinte, pressupõe-se que para trabalhar com o tema da Memória Institucional, a comunicação precisa ser vista como um todo no âmbito das relações interpessoais e organizacionais.

1.1 RELAÇÕES PÚBLICAS

A partir da Comunicação, este estudo foca o tema Memória Institucional, sob a perspectiva da atividade de Relações Públicas. A partir deste momento será possível relatar a atividade, por meio de docentes da área, em debate realizado no programa “Argumento contra Argumento”, exibido no dia 28 de março de 2008, pela *UniTV*, mediado pela jornalista Cristiane Finger. O vídeo (vide Anexo F) discute qual o papel do relações-públicas na

sociedade da informação. O debate foi realizado pelos comunicadores Almir Freitas, Jacques Wainberg, Roberto Porto Simões e Anna Steffen, na tentativa de esclarecer conceitos referentes à área. A escolha do material deve-se a comemoração dos quarenta anos do curso de Relações Públicas da PUCRS. Algumas das opiniões repassadas, a seguir, relatam aspectos da atividade de Relações Públicas, por isso, foram escolhidas para fazer parte da construção deste trabalho. Inicialmente, a professora Ana Steffen* faz algumas considerações:

Toda ciência precisa de um objeto sob qual ela trabalha. Então a gente parte, didaticamente, vamos dizer assim, do nosso objeto de trabalho que é o sistema social composto pela sua organização e seus públicos, ou seja, todos os agentes sociais que com ela se relacionam. Uma vez que se estabelece uma relação nesse sistema, essa relação precisa ser administrada, ela precisa ser gerenciada. É o profissional de relações públicas então, que se insere nesse sistema como mediador e gerenciador desta relação. Então poderíamos dizer que a atividade de Relações Públicas trata do gerenciamento das relações na dimensão sócio política entre as organizações e os seus públicos (informação verbal¹).

Nota-se que a atividade de Relações Públicas está direcionada ao relacionamento e ao público. O ambiente que propicia esse contato é denominado microambiente, delimitado por uma comunidade onde uma determinada organização está inserida, e, um macroambiente, com variáveis políticas, sociais, culturais, onde os agentes e as organizações são influenciados. Para Kunsch (2003, p.29-30), um sistema é “um conjunto de elementos interdependente, que formam um todo unitário, visando a realização de objetivos comuns, com características de importação, transformação e exportação de energias, numa perspectiva dinâmica e total”.

Não existe forma de se relacionar se não houver uma comunicação eficiente que possibilite essa ação. Contudo, estas relações podem ocasionar desconfortos, pois partem de indivíduos que, intrinsecamente, utilizam-se de razão e emoção, formados a partir de experiências únicas. Nesse sentido, “uma dada história é uma narrativa individual, social ou organizacional a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais”. Importante é entender que a construção da memória está alicerçada naquilo que foi (ou é) relevante para cada indivíduo, grupo ou organização. (NASSAR, 2007, p.111). No entanto, Simões*, afirma a importância da cooperação no sistema:

* Ana Steffen é Doutora em Comunicação Social pela PUCRS, professora de Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social da PUCRS.

¹ Em debate realizado no programa “Argumento contra Argumento”, em 28 de março de 2008.

As Relações Públicas é uma atividade profissional e é também um estudo científico a respeito desta atividade. Esta atividade busca trabalhar no sistema organização-público e ao trabalhar nesse sistema, busca evitar as crises e os conflitos e busca também, por sua vez, a cooperação no sistema (informação verbal²).

Com isso, verifica-se que a comunicação, ou melhor, uma comunicação mal praticada, pode acarretar crise. Talvez a comunicação seja um desafio à toda humanidade, uma vez que necessita-se da cooperação mútua ao bom entendimento. Portanto, torna-se evidente que nenhum relacionamento interpessoal e/ou organizacional está imune ao confronto com algum tipo de problema. Por esse motivo, empresas que visualizam supostas crises, como por exemplo, a Varig, possuem manuais de crise, a fim de obter conteúdo necessário para melhor enfrentá-la. Steffen, em seu discurso, acrescenta:

As organizações são pessoas, que estão ali, desempenhando papéis para atingir um determinado objetivo. Nesse interagir, há uma interação passível de conflitos, certamente. Quer dizer, nesse fazer para atingir determinado objetivo, no interagir social, elas vão gerando uma série de dificuldades, de interesses não satisfeitos de um lado ou de outro. Então é essa questão justamente que precisa ser gerenciada; ela precisa ser controlada de certa forma. É justamente aí que entra a atividade de Relações Públicas: no gerenciamento desta relação (informação verbal³).

Se as organizações são pessoas, pode-se acreditar que o principal fato da existência de uma empresa é o material humano que ali está inserido. Esse material humano carece de necessidades e expectativas. E a partir do momento em que a atividade de Relações Públicas lida com o bem maior, faz-se necessário ter extrema cautela no gerenciamento dessas relações. Ao tratar sobre gerenciamento, Simões pontua:

[...] Ela, no seu fazer, na sua definição operacional, como é feita a atividade, são todas as funções administrativas: pesquisar, diagnosticar, assessorar, etc. Ela administra esse processo. A comunicação entra suavemente como um instrumento; mas não podemos nos esquecer que esse instrumento de influência é um instrumento de relação de poder. A atividade de Relações Públicas busca ver essa influência nesse processo organização-públicos. (informação verbal⁴).

* Roberto José Porto Simões é professor titular da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, desde 1963. No Programa de Pós-Graduação, pertence a linha de pesquisas Práticas Sociopolíticas nas mídias e comunicação nas organizações, orientando teses, dissertações e monografias.

² Em debate realizado no programa “Argumento contra Argumento”, em 28 de março de 2008.

³ Em debate realizado no programa “Argumento contra Argumento”, em 28 de março de 2008.

⁴* Jacques A. Wainberg é Doutor em Jornalismo pela ECA/USP, professor de Jornalismo e Comunicação Social da PUCRS.

⁴ Em debate realizado no programa “Argumento contra Argumento”, em 28 de março de 2008.

Conforme a opinião do docente, pode-se constatar que a atividade de Relações Públicas administra o processo de relacionamento da organização com os indivíduos que com ela se relacionam. É a atividade que gerencia as relações entre os públicos, visto que as Relações Públicas utilizam-se de persuasão. Segundo o professor Jacques Wainberg*, a atividade pode ser resumida da seguinte maneira:

Significa a descoberta de um campo fascinante de trabalho e de pesquisa que é exatamente esse no qual os nossos jovens alunos, talentosos – descobrir o talento dos alunos de Relações Públicas é uma coisa que eu não conhecia – estão entrando num mundo fascinante que é o mundo das organizações. De como o termo define as organizações são entes vivos; como entes vivos tem que se comunicar. E como a sociedade capitalista é uma sociedade que, enfim, as instituições, as organizações, lutam por espaço vital e a regra é a regra da competição, evidentemente que as organizações se articulam com aparatos sofisticados de inserção na sociedade, para ocupar um espaço, encontrar um lugar e exercerem a sua função para qual foram constituídas. Nesse sentido as Relações Públicas são um instrumento da administração; usam todo tipo de saber e técnicas de comunicação que permitam projetar essa empresa, essa organização na sociedade [...]. O mundo das Relações Públicas é o mundo da comunicação persuasiva, no sentido de aproximar as partes de um sistema, ajudar as partes do sistema a se interligarem e cumprir uma missão. (informação verbal⁵).

Então, a atividade de Relações Públicas pode ser vista por dois pontos centrais: o sistema social, uma composição de organizações e seus públicos e as relações que permeiam esse sistema. A partir de funções administrativas como, por exemplo, diagnosticar, prognosticar, formular estratégias, objetivos, implementar, implantar ações, controle e avaliação, esse sistema social e a atividade de Relações Públicas formam um composto circular que interage mutuamente. Nessa interação, as organizações e os públicos, passíveis de conflitos, são gerenciados e mediados pela atividade, com a finalidade de inserção no sistema social. A seguir, a partir do quadro, faz-se possível visualizar os principais conceitos dos docentes:

⁵ Em debate realizado no programa “Argumento contra Argumento”, em 28 de março de 2008.

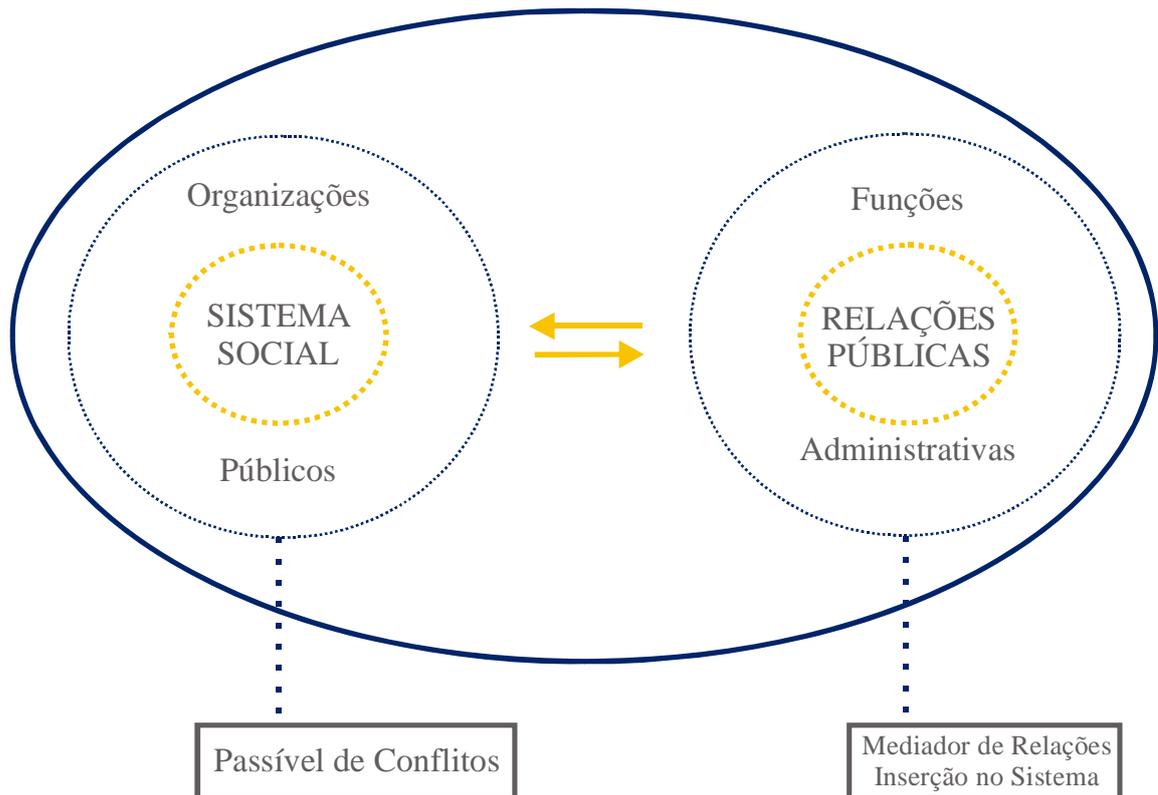


Figura 1 – Relações Públicas

Fonte: elaborada pelo autor a partir de informações verbais de Simões, Steffen e Wainberg.

Kunsch (2003, p.89-90), acredita que “as relações públicas como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objetivo as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente”. Sendo assim, “é com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social”.

Contudo, Nassar (2007, p.111), afirma que, “dentro dessa visão, a cultura, os comportamentos, os símbolos, a identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a personalidade e a imagem de uma empresa ou instituição, são os grandes pilares da memória”, tema a ser relatado no tópico a seguir.

Contribuir para o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações, mediante o desempenho de funções e atividades específicas, é outro desafio constante a ser considerado como meta das relações públicas. Como partes integrantes do sistema social global, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais têm que se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade. (KUNSCH, 2003, p.90).

A autora, ao enfatizar a questão da responsabilidade social, por parte de ações organizacionais, acrescenta que as relações públicas realçam o lado institucional e corporativo das organizações. Com isso, “identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais”. Em seguida, “supervisionam e coordenam programas de comunicação com públicos. E, também gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações”. (ANDRADE, 2003, p.95).

As propagandas corporativas ou institucionais da Varig, analisadas no último capítulo deste estudo, surgem como um dos instrumentos para as Relações Públicas. Andrade (2006, p.146-7) sugere que:

Hoje, a propaganda corporativa vem crescendo nas mãos dos profissionais de comunicação ou relações públicas. Propaganda corporativa faz muito mais do que somente “quebrar o gelo”. Quando bem planejada e executada, ela pode tirar uma empresa do anonimato e embalá-la com a aura da persuasão de empresa vencedora. Além dos dividendos financeiros, a propaganda corporativa, naturalmente, agrega outros benefícios à empresa, como: a participação da comunidade em projetos comuns, a motivação dos funcionários, o interesse da imprensa.

A propaganda institucional visa divulgar as realizações das organizações, transmitir sua personalidade e fixar conceitos construtivos. Considerada uma publicidade de prestígio, cujo objetivo principal é a fixação de um conceito institucional. (KUNSCH, 2003).

No entanto, Francisco Gracioso apud Kunsch (2003, p.175) complementa a visão da autora da seguinte maneira:

A propaganda institucional consiste na divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa, com o objetivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais, tornando-as favoráveis à empresa patrocinadora. A publicidade institucional ganha cada vez mais espaço, exercendo muitas vezes um papel estratégico na construção de uma marca e de um conceito institucional.

Fortes enfatiza que a propaganda veiculada no formato audiovisual pode ser utilizada pelas Relações Públicas como forma de projetar uma organização. Referente a televisão aberta, o autor acredita que ser:

Meio de comunicação que harmoniza estímulos escritos, orais e imagens, habilitados a: transferir detalhes e informações; mostrar cenas da vida real; revelar mais familiaridade do que os veículos impressos; elevar a quantidade de telespectadores com base na expansão territorial de seus sinais. Para efeitos de Relações Públicas, esse veículo oferece melhores ganhos quando

se exige: alcance da população total; cobertura uniforme de todo o país; confiança e coerência da aferição de audiência nas emissoras; conteúdo variado, sem nenhuma exclusão; emoção; registro de marca na mente das pessoas; exibição de propaganda comercial; demonstração de eficácia, provas e testemunhos. Os benefícios da televisão podem ser inviabilizados pelos altos custos da produção. (2002, p. 228-9).

Por outro lado, programações audiovisuais previamente gravadas tem uma receptividade natural, devido ao fato de os brasileiros passarem muito tempo na frente do aparelho de televisão. A criação de programações audiovisuais nas organizações tem diferentes intenções. Destacam-se alguns conteúdos já consagrados no mercado empresarial (FORTES, 2002, p.323):

- Documentários: permite registro de inaugurações, relatórios, arquivos, etc.
- Comunicado a Imprensa: informações para os órgãos jornalísticos.
- Educativo: ensino em todos os níveis.
- Institucional: ancorar o trabalho de divulgação, podendo ser o mais relevante material para o relacionamento público da campanha.
- Manual de instruções: com propósitos similares aos impressos, aprofunda os detalhes, as sequências e as fases transferidas para os vídeos.
- **Memória**: especializado em reconstruir a história.
- Motivação: devotado ao estímulo dos grupos de trabalho, como nas convenções internas da empresa.
- Pesquisa: apontado à afeição de procedimentos, ao gravar as reações de consumidores no ato da aquisição de um produto.
- Pontos-de-Venda: exibido no local de compra, atuando como um impulso às promoções.
- Produção: com testes de produtos, ilustração, informações e intercâmbio de tecnologia.
- Recursos Humanos: dedicado à introdução de novos funcionários, formação de instrutores, etc.
- Treinamento: sobressaem os dirigidos aos níveis da empresa e os referentes à segurança no trabalho.

Visto alguns conteúdos, na criação de programas audiovisuais, o presente estudo sugere o conteúdo audiovisual como material relevante à memória, sendo possível, reconstruir uma história empresarial. No entanto, as Relações Públicas podem se servir de distintos tipos de conteúdos para trabalhar no mercado das corporações.

A história de uma organização, vista como traço fundamental de seu presente e de sua missão, é percebida, ou deve ser percebida, nos âmbitos do mercado, da comunidade e da sociedade. Kunsch (2003) acredita que as organizações não devem se apartar radicalmente do seu passado. A propaganda institucional entra como elemento que deve ser planejado como algo criativo e de conteúdo mais informativo possível.

“A história organizacional não é um dado estático, que está na trajetória de uma dada organização apenas como marco. [...] a abrangência das Relações Públicas exige uma formação multidisciplinar e interdisciplinar que o caracterize como um ser culto”. (NASSAR, 2007, p. 91).

Portanto, reconhecer a organização, bem como seus públicos, estar atento a comunicação que se estabelece na empresa e apropriar-se de materiais que possam reforçar as diretrizes organizacionais, através de um resgate histórico, podem ser utilizados pelas Relações Públicas, na tentativa de obter subsídios para consolidar a identidade, a imagem e a reputação organizacional.

1.2 MEMÓRIA

Este tópico aborda a questão da construção da memória institucional. Assim, faz-se necessário tratar temas como identidade, imagem e reputação, na tentativa de obter mais subsídios, para o trabalho. Estudar Memória Institucional ou Empresarial não significa dirigir-se somente ao passado de uma organização. Karen Worcman (2004, p.23) cita que, “a Memória Institucional é o uso que a empresa faz da sua história. Assim, é possível utilizar essa ferramenta fundamental para adicionar mais valor à atividade organizacional”.

Paulo Nassar (2004, p.15) diz que no ambiente da concorrência, as empresas podem, por meio de pitadas de sua história, agregar valor, tendo uma vantagem competitiva. Com isso, “[...] sua história é a sua cara. Ela conta de onde você veio, para onde vai, com e com quem vai fazer esse percurso. A sua história é a sua identidade”. Pode-se então ressaltar um

aspecto relevante entre a memória e a história, e posteriormente, debater sobre o valor institucional.

Assim, pode-se considerar que a memória é nosso interior, nossa mente, ou seja, tudo aquilo que nos fazem recordar momentos ou fatos de uma organização. O registro, seletivo por natureza, pode advir de uma experiência, de fato, vivenciada ou de uma situação hipotética, em que se registra aquilo identificado como tema de interesse. Já, a história, encontrado, no contar é a narrativa dos fatos a partir da memória.

Com isso, torna-se peça primordial, o emissor da história por conduzir a narrativa e a riqueza das interpretações expressadas bem como o receptor da mensagem. Portanto, memória não é história, mas tem relação de interdependência na construção de um passado organizacional, a Memória Institucional.

Para isso, elaborou-se um quadro que demonstra as diferenças entre pensamentos de distintos autores sobre o que é a memória e história, na tentativa de verificar suas similaridades e relevâncias à construção da Memória Institucional.

AUTOR	MEMÓRIA	HISTÓRIA
WORCMAN	Registrado em nosso corpo; Seletiva por natureza.	Narrativa filtrada, organizada e montada a partir da memória.
NASSAR	Na cabeça.	No contar.
GAGETE; TONTI	Matéria-prima.	Objeto de estudo

Quadro 2 – Memória x História

Fonte: elaborado pelo autor a partir GAGETE; TONTI (2004); NASSAR (2004); WORCMAN (2004).

Worcmann (2004, p. 23) complementa que “a sistematização da memória de uma empresa é um dos melhores instrumentos à disposição da comunicação empresarial e corporativa”. A história de uma organização é marco referencial a partir do qual os públicos redescobrem valores, reforçam vínculos, criam empatia com a trajetória da empresa e podem refletir sobre planos futuros.

Para tanto, verifica-se que a autora se utiliza dos termos de comunicação: empresarial e corporativa. Para fins deste estudo, relatado no início do capítulo, a comunicação empresarial e corporativa são adotadas como termos sinônimos.

Quanto ao valor organizacional, já mencionado, João Alberto Ianhez (2006, p.103) aborda a relação da missão, visão, políticas e valores, na esfera da atividade de Relações Públicas. “A missão da organização estabelece claramente seu campo de atuação, de forma que fiquem totalmente visíveis as áreas em que ela atua e não atua. Em outras palavras diz por que e para quê ela existe”.

Teoricamente, a instituição que possui uma missão organizacional faz com que os atores sociais estejam voltados a um foco norteador. Esta será a razão de existir da empresa para que seus colaboradores, ou *stakeholders* – públicos que exercem influência na organização – sejam contemplados pela promessa descrita na missão organizacional. Fortes (2002, p.82), classifica os *stakeholders* como “todos os indivíduos e grupos de interesse que exercem pressão sobre os procedimentos estratégicos das corporações e estão sujeitos a serem afetados de diferentes maneiras pelas decisões do comando das organizações”.

Já, a visão organizacional “é um ponto de referência para que se deseja atingir no futuro de uma organização” (IANHEZ, 2006, p.104). Neste contexto, políticas e valores são necessárias ao cumprimento da missão e da visão. Políticas indicam as regras: o que se pode fazer, o que não se pode fazer na organização.

Valores definem como devem agir os distintos indivíduos que atuam em uma determinada empresa, no seu relacionamento com o público. A unidade de pensamento, os esforços de colaboradores voltados aos mesmos objetivos e as ações realizadas conforme os valores que a organização defendidas, são o maior desafio que as organizações enfrentam. (IANHEZ, 2006).

Contudo, para que exista o eficaz cumprimento da missão organizacional, tem-se como propósito um conhecimento das políticas institucionais por parte dos colaboradores, bem como a introjeção do pensamento empresarial por parte da organização aos públicos envolvidos. Como resultante, pode-se planejar um futuro, inclusive compartilhar valores institucionais que possam ser praticados pelos públicos. Para isso, é importante uma boa comunicação e qualidade na informação, que consiga formar uma cultura organizacional consistente, o que será demonstrado no decorrer deste capítulo.

As políticas e os valores praticados pela empresa, somados à um resgate histórico, fortalecem os grupos envolvidos, através da Memória Institucional, no sentido de caminhar em direção à visão e à missão da empresa, como é demonstrado figura a seguir:

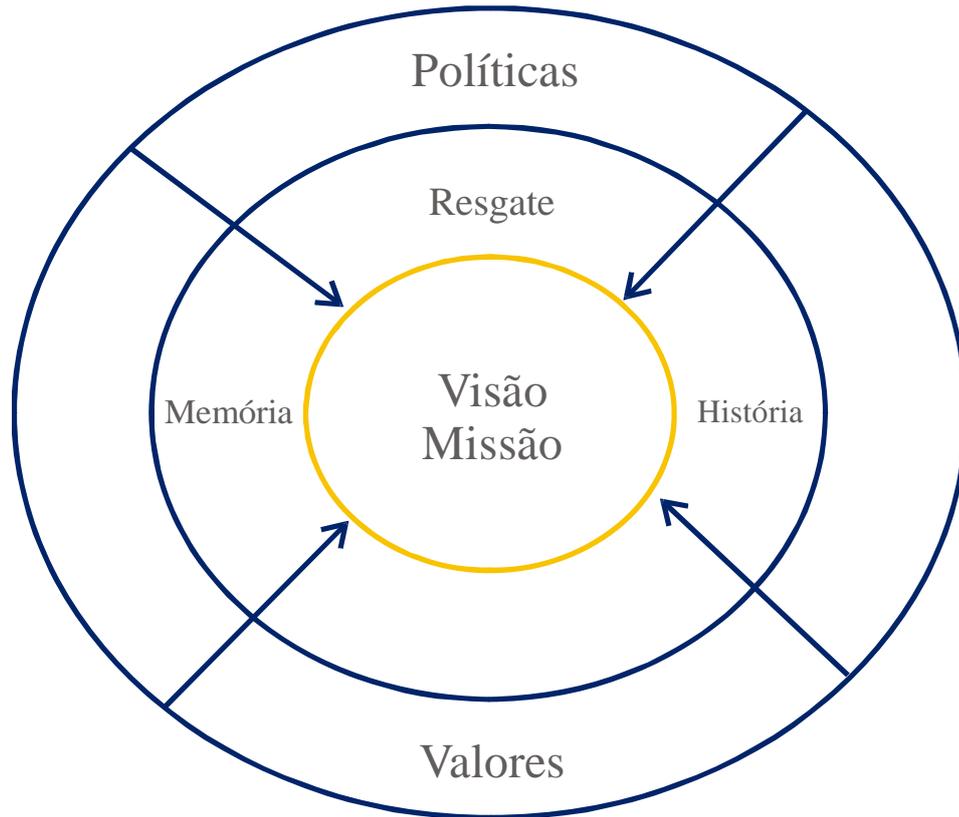


Figura 2 – Fortalecimento da Visão e Missão Empresarial
 Fonte: elaborada pelo autor a partir de Inhaez (2006); Worcman (2004).

1.2.1 Memória e Informação

Sem informação, tampouco há histórias, memórias. Roberto Porto Simões (2006, p.47), acredita que o processo de informação se dá através da sensação (sentidos), traduzidos numa percepção (interpretação dos dados), que formula a informação, seguido do conhecimento (acúmulo de informações) que por sua vez, fica armazenado em dois tipos de memória: a primeira resulta pouca quantidade de informação ou conhecimento (curto espaço de tempo); a segunda contempla muito conhecimento (longo período de tempo).

A memória é a aquisição (aprendizagem), a formação e a evocação (recordação, lembrança, recuperação) de informações. Para Izquierdo (2002, p.9), só lembramos aquilo que gravamos, aquilo que foi aprendido. “O acervo de nossas memórias faz com que cada um de nós seja o que é, com que sejamos cada um, um indivíduo, um ser para o qual não existe outro idêntico”.

Conforme o autor, os indivíduos, são únicos. Porém, apesar de únicos, podemos nos identificar com outros atores sociais, ou mesmo, com as organizações. Também, segundo o mesmo autor, somos o que resolvemos esquecer. Nosso cérebro lembra quais são as memórias que não queremos lembrar, e esforça-se muitas vezes inconscientemente para fazê-lo. De fato, não esquece das más lembranças, e sim as lembra muito bem e muito seletivamente, mas torna difícil o acesso. O passado, nossas memórias, nossos esquecimentos voluntários, não só dizem quem somos, bem como permitem nos projetar rumo ao futuro. (IZQUIERDO, 2002).

Contudo, na tentativa de ilustrar o ciclo da Memória Institucional, acredita-se que a sensação gera uma percepção por parte dos públicos que se relacionam com determinada organização. A percepção armazenada por cada indivíduo reflete uma informação, que fica como base de conhecimento. A partir do momento em que informações passam a ser armazenadas, acredita-se que um determinado ator social se identifica com o conteúdo. Nesse instante, a memória é utilizada, como forma de resgatar histórias para a construção de uma Memória Institucional. Depois da história, o processo se inicia novamente, o que pode ser ilustrado na figura abaixo:

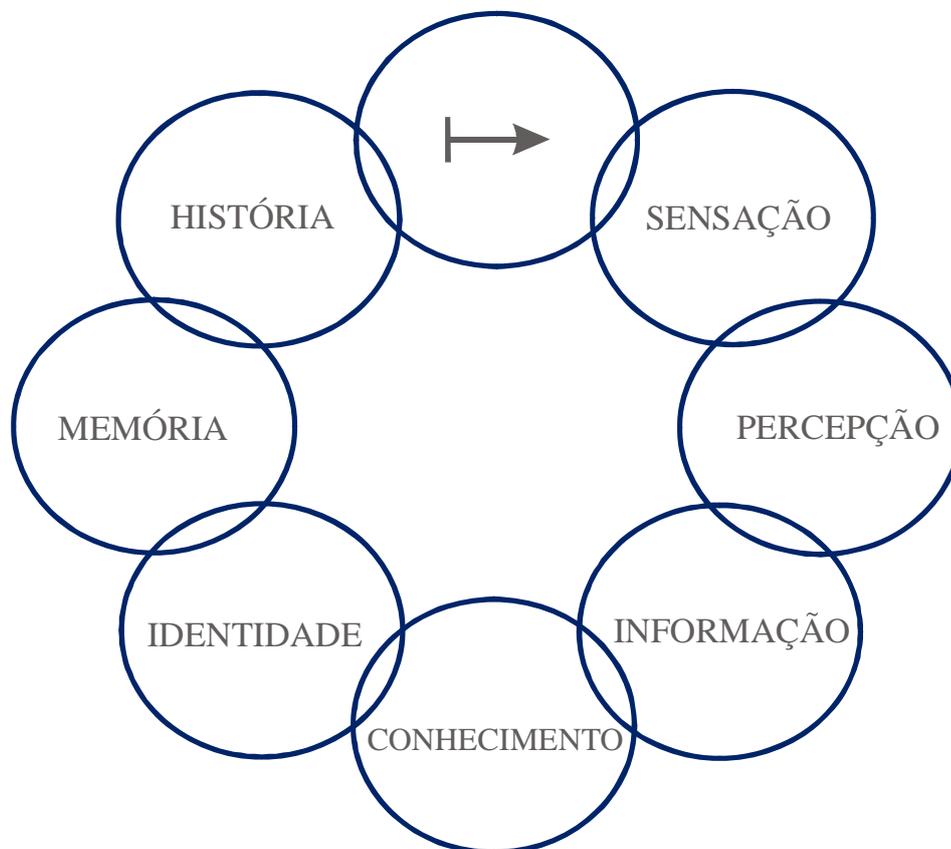


Figura 3 – Ciclo da Memória Institucional
 Fonte: elaborada pelo autor a partir de Simões (1995;2000); Nassar (2004); Worcman (2004).

Simões (1995, p.68), acredita “que todo o processo significa repetição de ciclos, sendo cada um diferente do outro, e o efeito do ciclo anterior constituindo-se em causa do ciclo posterior”.

A partir desse momento, a Memória Institucional tende a resgatar um histórico, que pode revelar uma cultura organizacional, onde a identidade e a imagem formarão os pilares desse “resgate”. Para tanto, o tópico decorrente abordará a importância da cultura organizacional à Memória Institucional.

1.2.2 Memória e Cultura

Mauro Wilton de Sousa (2004, p.89) acredita que a história empresarial é mediadora do futuro. Portanto, ao considerar que o futuro será o presente em certo momento e o presente se transformará em passado, prossegue-se com as etapas da formação de uma cultura organizacional. O referido tópico é baseado no ensaio do autor, publicado no periódico RRPP Atualidades em 2006. Trata-se de uma reconstrução do ensaio visando sugerir uma fórmula lógica, que possa ser colocada em prática.

Guareschi (2007, p.142), diz que: “cultura é tudo o que o homem faz para poder sobreviver e se relacionar com o mundo exterior”. O autor acredita que “cultura é a maneira de falar (língua), a maneira de vestir, de morar, de comer, de trabalhar, de rezar, de se comunicar [...], povo sem cultura é povo sem alma, sem identidade”. É primordial que a cultura de uma organização seja legitimada pelos seus públicos para cumprir sua missão, atingir suas metas, alcançar seus objetivos e enfatizar seus valores.

É nesse contexto que as organizações podem se basear. Verifica-se que Guareschi (2007) aborda a questão da cultura quanto sua relevância. Um povo não vive sem cultura. Tampouco se forma uma cultura do dia para a noite. No âmbito das organizações, a criação de uma cultura organizacional, marcado por uma identidade consistente e uma imagem favorável faz com que uma empresa esteja além dos olhos de quem vê.

No entanto, Kevin e Jackie Freiberg (2000, p.178) acrescentam que deve-se criar uma cultura lendária. “A cultura de uma companhia, como a personalidade de uma pessoa, direciona a sua reputação”. Afirmam, que “não é nenhuma novidade que as empresas cuja cultura honra clientes, funcionários e acionistas têm excelente reputação”.

Nota-se que uma cultura baseada em uma identidade, formará uma reputação. A partir desse contexto, Mario Rosa (2006) esclarece a questão da reputação da seguinte forma: a reputação está associada diretamente com a imagem percebida sobre determinada organização por um indivíduo.

Para tanto, resume-se como: uma imagem (positiva ou negativa) gera em certo indivíduo uma certeza (positiva ou negativa), que por sua vez, refletirá na sua reputação, podendo torná-la favorável ou desfavorável à entidade em questão. A imagem nunca é verdadeira ou falsa; dependerá do ponto de vista de cada sujeito sobre uma empresa, uma vez que, toda a imagem é uma abstração.

Associaremos à marca inúmeros aspectos: produtos, serviços atendimento, lançamentos, etc. Esse aglomerado de dados, que dependerá da percepção ou experiência individual, resultará em uma imagem positiva, negativa ou neutra e assim, poderíamos dizer: a organização é uma “boa” empresa para se trabalhar (imagem positiva) ou, tem serviços de baixa qualidade, por isso, não gosto (imagem negativa).

Com isso, é do sentimento comum sobre a imagem de determinada marca que resultará sua reputação. Já, um abalo da reputação é quando certezas negativas se contrapõem a certezas positivas, neutralizando ou enfraquecendo a imagem organizacional. Para isso, é importante que a organização, como sistema aberto, perceba cada indivíduo em particular que forma um grupo de público específico.

Na visão de Marlene Regina Marchiori (2006, p.138), Cultura Organizacional é essencialmente um fenômeno interativo, a partir do momento em que os indivíduos observam e interagem com o mundo ao seu redor. Assim, um indivíduo simboliza e atribui significado para eventos e objetos.

Para ser mais específico, a organização deve considerar cada um dos seus agentes de influência. Por terem uma relação de interdependência igual ou similar com a organização, leva-se em consideração que cada indivíduo é único, age e pensa de maneira diferente.

Não existe relação humana e profissional sem uma comunicação transparente, clara e íntegra, tampouco, há comunicação sem percepção. Para comunicar-se com alguém, é preciso reconhecer o indivíduo, na tentativa de saber quais as formas e condutas mais acessíveis para cumprir um objetivo, ou seja, o entendimento entre ambas as partes. A questão levantada é como formar essa cultura e como comunicá-la.

O estudo da cultura organizacional surge como uma maneira de se conhecer, de forma mais profunda e abrangente, a complexidade da organização, para

daí desenvolver-se planos, programas e projetos efetivos de comunicação, integrados ao planejamento estratégico da comunicação organizacional.” (MARCHIORI, 1999).

A idéia da autora nos conduz a seguinte questão: como a organização pode obter seu autoconhecimento? Nota-se que ao falar em cultura organizacional englobam-se os termos: conflitos, problemas e as ações que trazem soluções.

O que será demonstrado a seguir é como chegar à tomada de decisão, implantando ações eficientes para a solução de problemas. Ao falar sobre cultura, Freiberg; K.;J. (2000; p.178) enfatizam que “a cultura é um dos bens mais preciosos que uma empresa possui, por isso é preciso trabalhar mais com esse fator do que qualquer outro”.

Sabe-se, também, que os públicos exercem muito poder sobre as organizações. Todavia, elas não devem mudar sua identidade e, sim, a forma de se relacionar com o mundo. E como criar essa identidade, na tentativa de obter uma imagem favorável perante os atores sociais? Baseado nessa questão verificam-se conceitos de identidade que possam fundamentar a formação da cultura organizacional.

Para Argenti (2006, p.80-1), a identidade é transmitida por “peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos”. Com isso, “os diferentes públicos formam, então, percepções baseadas nas mensagens que as empresas enviam de forma tangível”. Assim, o programa de identidade terá obtido êxito se a imagens refletirem com precisão a realidade organizacional. Entende-se por imagem “a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos”. Em suma, “compreender a identidade e a imagem é conhecer profundamente o que a organização é e para onde ela esta voltada”.

Schmitt e Simonson (2002, p.51), pontuam: “identidades criam uma imagem corporativa e de marca”. Perante esta citação, pode-se considerar que a Memória Institucional é fundamental ao fortalecimento da marca empresarial também.

Enquanto a identidade é um emissor, uma representação visual da organização ou sua personalidade, valores e crenças, a imagem é o que está na cabeça das pessoas, o reflexo da identidade formatada pela interpretação dos públicos. Por outro lado, se está na cabeça das pessoas, encontra-se na memória, no histórico pessoal de cada indivíduo.

A seguir, foi elaborado um quadro que delimita os conceitos de identidade e imagem. Foram selecionados sete autores que abordam o tema, para que seja possível ilustrar as convergências entre os pensamentos dos autores, na tentativa de verificar as similaridades dos conceitos.

Autor	Identidade	Imagem
Argenti	Manifestação visual de sua realidade, transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, etc.	Reflexo da identidade de uma organização sob o ponto de vista de diversos públicos.
Cesca	Conceito emissor, porque se vincula ao que a empresa é.	Conceito receptor, pois reflete a forma como é percebida pelos públicos.
Kotler	Modo como a empresa busca identificar ou posicionar a si mesma ou a seu produto.	Modo como o público vê a empresa ou seus produtos.
Kunsch	Personalidade, valores e as crenças atribuídos a uma organização.	É o que passa na mente dos públicos.
Marchiori	Formada pela experiência. Auto-apresentação de si mesma.	Formada pela interpretação. Percepção e interpretação de outros.
Neves	Conjunto de elementos que sustentam a imagem de uma empresa.	É o que está na cabeça das pessoas.
Torquato	Características físicas.	Projeção pública.

Quadro 3 – Identidade x Imagem

Fonte: elaborado pelo autor a partir de ARGENTI (2005); CESCA (2006); KOTLER (2006); KUNSCH (1997;2003); MARCHIORI (2006); NEVES (2000); TORQUATO (2004).

Quer-se dizer que a identidade e a imagem podem ser considerados indicadores essenciais à formação da cultura de uma empresa. O que, de fato, revigora também sua história, e encontra-se na memória de indivíduos. A organização “é resultado de tudo o que fez ou deixou de fazer com relação aos seus interesses e aos públicos. Todas as suas ações presentes e futuras dependem de resultados de suas ações passadas. O passado influi no presente através de incontáveis interações”. (SIMÕES, 1995, p. 68).

Assim, sugere-se uma fórmula lógica à formação da cultura organizacional. No entanto, voltando ao âmbito organizacional, até que ponto as empresas fazem o que pensam e agem conforme sua identidade?

O quadro remete à cultura organizacional, o que está explicitado logo abaixo em oito tópicos, sob a perspectiva da Comunicação e das Relações Públicas.

2P + 2F = IACA	
1. Pensar:	Formular, raciocinar sobre ações, projeções e atitudes da empresa ou organização. Pensar nela como um todo.
2. Perceber:	Adquirir conhecimento por meio dos sentidos, enxergar, escutar e reconhecer os públicos de interesse.
3. Falar:	Expor os pensamentos, se fazer compreender, comunicar da mesma maneira que foi pensado e percebido pela organização.
4. Fazer:	Produzir por intermédio de determinada ação, realizar exatamente o pensado, percebido e falado. Todos os tópicos, assim, estão coerentes e em harmonia.
Através desse esquema seguem os resultados que, por sua vez, para alcançarem seu desfecho, dependem um do outro consecutivamente.	
5. Identidade:	Personalidade exclusiva, o ser da organização, baseada nos quatro tópicos anteriores que criará parte de sua imagem organizacional, julgada e percebida pelos públicos, podendo ser positiva e negativa.
6. Autoconhecimento:	A organização se conhece, podendo, desta maneira, conhecer seus públicos. É como se diz: para amar alguém devemos nos amar primeiro; para conhecer alguém efetivamente, devemos nos conhecer antes.
7. Conhecimento (Públicos):	Evidencia-se a questão dos grupos de público e indivíduos. A organização compreende e reconhece a especificidade de cada público.
8. Ações:	Desta forma chegamos a real finalidade das relações públicas. Eliminar/evitar os conflitos das organizações.

Quadro 4 – Formação da Cultura Organizacional

Fonte: Quadro elaborado pelo autor a partir de Simões (1995).

Com esta fórmula, pode-se sugerir: para que a organização elimine/evite conflitos, deve-se, antes, tomar as ações adequadas. Para isso, é preciso usar o conhecimento de públicos, que chega pela questão do autoconhecimento da organização. Este, por sua vez, surge de uma identidade organizacional, por meio do que ela faz; baseado no que foi tratado, percebido e, em especial, pensado, pela empresa, forma-se a cultura organizacional.

A idéia de uma cultura interna coletiva é muito importante para o funcionamento eficaz das organizações atuais e não pode ser considerada uma ‘mania’. A cultura é o fator que mantém a organização unida. Ela abrange crenças, expectativas, rituais, padrões de comunicação, símbolos, heróis e estruturas de recompensa. (Freiberg, K.; J.; 2000; p.179)

Significa que todo o processo demonstrado no quadro, um dia fará parte da história empresarial e estará na mente dos indivíduos que obtiveram algum tipo de experiência na organização. Vale ressaltar que o quadro anterior é reflexo de inspiração do autor a partir da seguinte citação de Simões (1995, p.68):

A organização, interna e externamente, em suas pulsações de transações, é exigido, a fim de cumprir sua finalidade, manter-se em processo dialético contendo de um lado a tradição, onde a memória, a documentação e os cenários integram e consolidam a novidade: a nova leitura sob outra ótica. Se for apenas tradição, a organização perde-se no passado. Se ocorresse o absurdo de tudo ser novidade, a organização seria o caos. Todavia, o pior é quando, sem tradição e sem novidade, a cultura organizacional permanece essencialmente na repetição de fatos. [...] prática profissional referente a esta dimensão é o levantamento histórico da organização que o profissional deve realizar, quando nela inicia seu trabalho, a fim de conhecê-la e aos fatos que a influenciaram.

Ao conceituar cultura, sob a ótica da memória, Izquierdo (2002, p.10-11), diz que “procuramos laços, geralmente culturais ou de afinidades, e com base em nossas memórias comuns, formamos grupos”. Isso nos dá segurança, nos proporciona conforto e identidade coletiva. “Sentimo-nos apoiados pelo resto do grupo, chame-se este de bairro, cidade, país ou continente. A identidade dos povos, dos países das civilizações [e das organizações], provem de suas memórias em comum, cujo conjunto denomina-se história”.

Para Nassar, “recuperar, organizar, dar a conhecer a memória da empresa não é juntar álbuns velhas fotografias amareladas, papéis envelhecidos. É usá-la a favor do futuro da organização e seus objetivos presentes. É tratar de um dos seus maiores patrimônios”. (2004, p.21). Segundo Freiberg,

Em qualquer organização, a cultura é a manifestação do passado no presente: os desafios, os sucessos, os erros e as lições aprendidas. A cultura se transforma na memória da organização; guia o comportamento e fornece um senso de identidade, estabilidade e limites coletivos. Dentro desses limites, as pessoas reconhecem a convivência de seus pensamentos, comportamentos e ações a partir das regras e crenças da empresa. Com uma filosofia coletiva, em que valores são divididos e entusiasticamente abraçados, os funcionários podem tomar ações que afetam a companhia de forma positiva. . (2000; p.179-80).

Contudo, os maiores reguladores da aprendizagem, da formação e da lembrança das memórias são justamente as emoções e os estados de ânimo. Nas experiências que deixam memórias, aos olhos que vêem se somam o cérebro que compara e o coração que bate acelerado. No momento de evocar (aprender), muitas vezes, é o coração que pede ao cérebro que lembre, e, muitas vezes, a lembrança acelera o coração. (Izquierdo, 2002).

Para tanto, ao lidar com um dos maiores patrimônios da empresa, segundo Nassar (2004) e Freiberg (2000), verifica-se que as Relações Públicas contam com tipos de acervos, formados por distintos conteúdos que podem ser utilizados pelo profissional. O quadro abaixo é uma ilustração dos instrumentos que podem vir a ser utilizados para trabalhar com a Memória Institucional.

Audiovisual / Videoteca	Fitas de áudio e/ou vídeo produzidas ou acumuladas pela empresa e referentes à sua área de atuação ou setores correlacionados.
Bibliográfico	Publicações e estudos de diferentes procedências e relacionados às linhas de acervo definidas.
Cultura Material	Objetos tridimensionais e documentos que representam aspectos significativos da trajetória da empresa, como troféus, certificados, equipamentos, mobiliário, etc.
Museológico	Objetos e documentos que se destacam pelo caráter único e inovador que representam, não apenas no universo da própria empresa como do setor em que atua no país – por exemplo, o primeiro computador, o primeiro cartão magnético, etc.
Fotográfico	Iconografia relacionada a empresa, de origem interna ou externa, em diferentes suportes (papel eletrônico ou filme)
Referência	Acervos documentais e virtuais que servem como referencia informativa relacionada às linhas de acervo. Pode também abranger monitoramento da concorrência.

Quadro 5 – Acervo / Conteúdo

Fonte: Quadro elaborado pelo autor a partir de GAGETE; TOTINI (2004, p.125-6).

Textual Permanente	Toda a documentação que reflete aspectos significativos da trajetória do empreendimento, desde sua criação até a atualidade – ou seja, não é formado apenas por documentos antigos ou raros. Fazem parte desse acervo documentos como: projetos de várias naturezas, viabilizados ou não; relatórios técnicos e administrativos; campanhas promocionais / de marketing; perfis; clippings (papel ou eletrônico); jornais internos; correspondências da diretoria; projetos e programas de relações institucionais; planos estratégicos, etc.
Coleções	Documentos que atestam aspectos particulares, direta ou indiretamente relacionados às linhas temáticas principais, provenientes de diversas origens. São consideradas coleções por exemplo, a documentação relativa à trajetória pessoal e ou política de fundadores, dirigentes e outras personalidades ligadas à história da empresa.
Banco de Depoimentos	Registros gravados em áudio e ou vídeo de entrevistas com pessoas ligadas direta ou indiretamente à história da empresa. Essas entrevistas, conduzidas de acordo com os métodos da história oral, são complemento importante do trabalho de pesquisa histórica e de organização de fontes, na medida em que preenchem lacunas e evidenciam elementos intangíveis da evolução da cultura organizacional.

Continuação: Quadro 5 – Acervo / Conteúdo

Fonte: Quadro elaborado pelo autor a partir de GAGETE; TOTINI (2004, p.125-6).

Este estudo sugere a abrangência de seis categorias, retiradas do quadro acima, a serem elaborados:

A – Bibliográfico: informações sobre a empresa em diversas publicações, como jornais, livros, revistas, etc;

B – Textual Permanente: todo tipo de publicação oficial de uma organização (vide anexos A, B, C, D).

C – Banco de Depoimentos: relatos gravados sobre determinada organização do ponto de vista dos agentes, que de alguma maneira, possuem relação com a empresa;

D – Audiovisual/Videoteca: material, predominantemente televisivo, emitido pela organização;

E – Fotográfico: compilação de fotos, que remetam à história empresarial (vide Apêndice B).

O levantamento bibliográfico referente ao caso Varig será exposto no próximo capítulo, assim como o textual permanente, como forma de relatar sua trajetória histórica, por meio da política de atendimento. O banco de depoimentos não será criado, pois para sua realização necessita-se de muitas fontes verbais.

Contudo, constarão relatos de dois consumidores da Varig registrados mediante entrevista. Uma das formas de resgatar a memória institucional é através da oralidade. “A história oral é entendida como um método, ela deve incluir-se na história do tempo presente, e se ela serve para designar a parte pelo todo, a expressão deve ser abandonada em prol da história feita com testemunhas”. (VOLDMAN, 1996, p.34).

Já, no que se refere ao material audiovisual, será realizada uma pesquisa dos vídeos publicados no site www.youtube.com.br, até o dia 20 de Outubro de 2008. O acervo fotográfico constará com imagens capturadas pelo autor, em diferentes épocas.

2 VARIG – VIAÇÃO AÉREA RIO GRANDENSE

“A Varig foi criada para servir”.
Otto-Ernest Meyer

O presente capítulo trata da história da Varig, desde o período de sua idealização, até o ano de 2007, quando vendida à Gol Linhas Aéreas. O relato comporta material bibliográfico, acompanhado dos depoimentos de dois usuários. Dante Osório, engenheiro mecânico, argentino de 71 anos, residiu no Brasil por 35 anos. Em 2007, voltou à sua terra natal. Devido a sua experiência no campo da aviação, sendo um usuário fiel da Varig, foi selecionado para compor a construção da história da companhia. Alfeu Nilson Mallmann, gaúcho de 79 anos, engenheiro civil, por sua vez, foi escolhido para fins deste estudo, por ter acompanhado a trajetória da Varig no Rio Grande do Sul, desde suas rotas na década de 40. Neste capítulo, também, faz-se uma análise do mercado da aviação brasileira nos últimos doze anos, bem como a trajetória da Viação Aérea Rio Grandense.

2.1 MOMENTOS VARIG

Para prosseguir o estudo do caso Varig, a empresa será dividida em uma parte inicial, denominada primórdios, seguida de três momentos. O intuito é diferenciar a companhia aérea segundo suas identidades visuais, a partir do símbolo da rosa-dos-ventos.

MOMENTO I	VARIG (1960 – 1996) – Época da identidade visual da rosa-dos-ventos em azul.
MOMENTO II	VARIG (1997-2006) – Nova identidade corporativa: rosa-dos-ventos estilizada.
MOMENTO III	VARIG (2007 – 2008) – Nova identidade corporativa: venda da Viação Aérea Rio Grandense.

Quadro 6 – Momentos Varig

Fonte: elaborado pelo autor a partir da identidade visual da Varig;

Os primórdios referem-se a história da companhia até os anos 60. O momento um compreende os 36 anos em que a Varig adotou a rosa-dos-ventos, nas cores azul e branca. Já, o momento dois refere-se a rosa-dos-ventos estilizada que foi utilizada pela Varig, nas cores azul e dourada, por dez anos. O momento três abrange a nova identidade visual, quando a Varig foi comprada pelo Grupo Gol. Na tentativa de facilitar a identificação, e posteriormente analisar o acervo audiovisual, os Momentos Varig podem ser visualizados na figura abaixo:

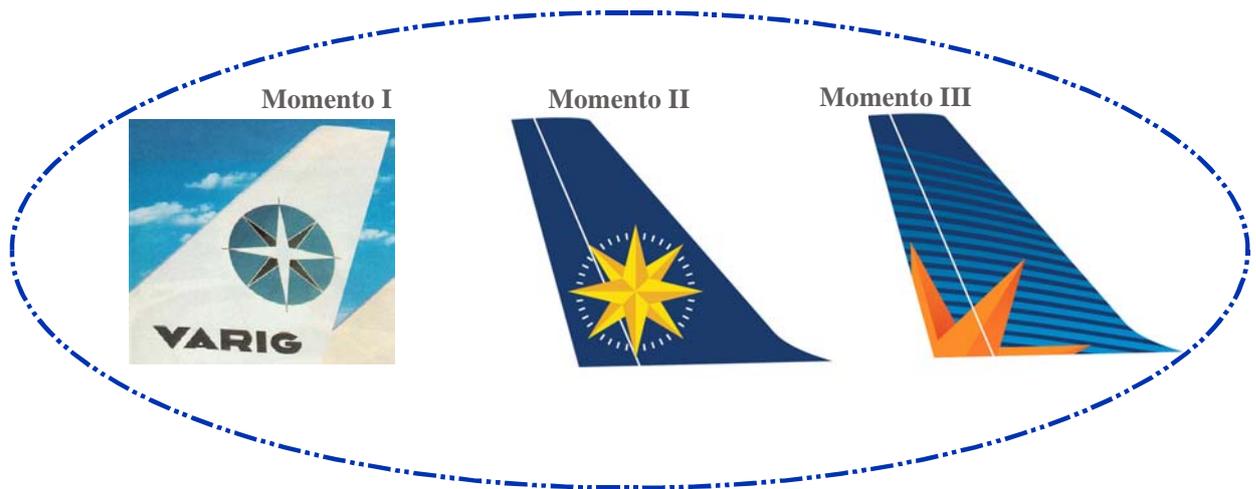


Figura 4 – Ilustração dos Momentos Varig

Fonte: elaborada pelo autor a partir das identidades visuais da Varig nos distintos momentos.

Disponível em: < google.images.com.br > Acesso em: 10 set. 2008.

Em 2008, a Varig, como Viação Aérea Rio Grandense, completaria 81 anos de existência. Porém, no decorrer do texto, verifica-se o que ocorreu com a organização, durante o passar das décadas. Vale lembrar, que a Viação Aérea Rio Grandense ainda existe. Denomina-se Flex Linhas aéreas e atualmente faz vôos fretados. Quanto à Varig, do terceiro momento, pertence ao Grupo Gol, identificada como VRG Linhas Aéreas. Contudo, o terceiro momento faz-se necessário, uma vez que usuários em geral associam a Varig, ou a Nova Varig com essa identidade visual.

2.1.1 Primórdios

Antes mesmo da fundação da Viação Aérea Rio Grandense, seu idealizador, Otto-Ernest Meyer Labastille, de origem alemã, desembarca no porto de Recife, em 1921. Na

Alemanha, terminada a guerra, a situação econômica era grave. Assim, chega o empreendedor, que futuramente fundaria a maior empresa de transporte aéreo que o Brasil já teve, reconhecida internacionalmente. Contudo, o sonho de fundar uma companhia aérea, não encontrou a ressonância necessária entre empresários pernambucanos. Sem desistir do ideal, Otto começa a trabalhar numa empresa do ramo de têxtil, a Irmãos Lundgren, atualmente, Casas Pernambucanas. Passados três anos, em 1924, Meyer, o ex-oficial do Serviço Aeronáutico alemão, muda-se para o Rio de Janeiro. A segunda tentativa, em associação com outros dois oficiais do Serviço Aeronáutico Alemão fracassou. Porém, o desejo que começara no Nordeste do país encontrou no Sul uma oportunidade. (FAY; OLIVEIRA, 2007; LORCH, c1997).

Pode-se dizer que a questão da cultura foi primordial à criação da Varig, uma vez que seu idealizador não obteve sucesso em outras regiões do país. O Rio Grande do Sul comporta uma cultura de maior colonização européia, se comparado com demais regiões do país. Portanto, foi neste estado que Otto-Ernest pode dar continuidade ao seu projeto, devido a uma identificação que possibilitou uma comunicação com menos barreiras, além de uma “breve” afinidade cultural.

O projeto [...] foi apresentado ao Major Alberto Bins, industrial, fazendeiro, deputado estadual e presidente da Associação Comercial, a cima de tudo um homem de visão. Bins se propõe a dialogar com a autoridade máxima do Estado do Rio Grande do Sul, na época exercida por Borges de Medeiros, com a intenção de convencê-lo a respaldar os planos elaborados por Otto Meyer na criação da companhia de aviação. (FAY; OLIVEIRA, 2007, p.2).

Entre 1925 e 1926, Otto-Ernest travou contato com empresários e políticos de destaque na sociedade gaúcha da época. Foi assim, na capital gaúcha, que reuniu o apoio necessário aos primeiros passos à formação de uma empresa de transporte aéreo: a pioneira. A partir desse instante, o imigrante alemão parte à formação de uma rede de relacionamentos, que favoreceu a conquista de apoio para subsidiar a idéia de ter uma empresa de transporte regular no Brasil. O pioneirismo, lema da empresa que a Varig adotou nas propagandas da década de 60, pode ser considerado uma vantagem competitiva, simplesmente porque foi a primeira no país e é lembrada nas vozes dos consumidores. Também, como voar era considerada uma atitude aventureira, indivíduos tinham receio de embarcar em algo mais pesado que o ar. Em ventos favoráveis, “a futura empresa recebeu, em 21 de outubro de 1926, parecer favorável que lhe concedia a isenção de impostos e taxas durante quinze anos”. (FAY; OLIVEIRA, 2007, p.3)

Identifica-se assim, a vantagem que a Varig obteve perante suas futuras concorrentes, que chegariam ao mercado na metade da década de 40. Com isso, pode-se perceber que havia interesses políticos na época, visto que a relevância do transporte aéreo era de desenvolvimento e integração do país. Contudo, em 1926, Meyer voltou à Alemanha, para a contratação de técnicos, pilotos, mecânicos de bordo e terra. Negociou a aquisição do primeiro avião de sua empresa com a *Condor Syndikat*, companhia que tinha como finalidade a venda de aeronaves comerciais no exterior, sob a direção de Fritz Hammer. A negociação cedia à companhia alemã 21% das ações de Otto-Ernest. Em troca, a futura aérea recebia da Condor um de seus aviões, denominado *Dornier Do J Wal Atlântico*, bem como pessoal qualificado à operação da aeronave. Otto trouxe consigo documentos assinados com a *Condor Syndikat*, que disponibilizava os primeiros tripulantes da Varig: o comandante Clausbruch, da *Luftansa*, o mecânico de vôo e segundo piloto, Franz Nuelle, e o engenheiro da Max Sauer, da *Condor Syndikat*. (FAY; OLIVEIRA, 2007; LORCH, c1997).

Evidencia-se que o mercado da aviação chegado ao Brasil não encontraria qualificação profissional, por ser uma novidade. Ao menos, no que se referia à tripulação técnica: comandante, co-piloto, engenheiros de vôos, foram contratados da Alemanha, onde a *Lufthansa*, companhia aérea alemã já existia. No final do mesmo ano, aterrissa na cidade de Buenos Aires, Argentina, o Atlântico, a primeira aeronave da Varig que segue à Rio Grande, no comando de Fritz Hammer. Uma semana depois, o hidroavião voa com destino ao Rio de Janeiro para regularizar a situação da aeronave e emitir os certificados necessários, além de realizar um vôo de demonstração entre o Rio de Janeiro e Florianópolis, acompanhado pelo Ministro de Transportes e diversos jornalistas. (LORCH, c1997).

Neste instante considerar o interesse de implantar o mercado da aviação civil no Brasil. Com isso, o governo libera, à iniciativa privada, a exploração dos serviços de Transporte Aéreo. As primeiras concessões para exploração de linhas foram autorizadas às empresas estrangeiras *Condor Syndikat*, em 26 de janeiro de 1927, e *Aéropostale*, em 7 de março de 1927. A Varig e o Sindicato Condor – nome resultante da nacionalização da *Condor Syndikat* - se organizam e se registram como empresas de aviação. A Varig, oficialmente registrada em 7 de maio de 1927, obteve autorização governamental para operar em 10 de junho do mesmo ano. O Sindicato Condor, subsidiária da aérea alemã, *Lufthansa*, foi registrado em 1º de dezembro de 1927 e passa a operar em 15 de julho de 1928, com equipamentos da empresa nacionalizada. (MALAGUTTI, 2001).

Então, na manhã do dia 3 de fevereiro de 1927, decola às 8:30 da manhã, no Rio Guaíba, na cidade de Porto Alegre, o hidroavião (ilustrado na figura seguinte) com destino ao

Rio Grande. Transportava quatro passageiros: Maria Echenique, João Fernandes Moreira, Guilherme Gastal e João Oliveira Goulart, além de 12 malas postais. Considera-se que os dois últimos passageiros listados são os primeiros passageiros regulares da história da aviação comercial brasileira, por terem pago suas passagens. (LORCH, c1997).



Figura 5 – Primeiro Avião utilizado pela Varig

Fonte: Disponível em: < gustavoadolfo.flogbrasil.terra.com.br > Acesso em: 10 set. 2008.

O vôo mencionado, com capacidade para nove passageiros, a uma velocidade de cento e sessenta quilômetros por hora, registrava a abertura da futura Linha da Lagoa, entre Porto Alegre à Pelotas – vôo realizado em duas horas, e Pelotas à Rio Grande – percurso realizado em vinte minutos até a chegada nas águas do Saco da Mangueira, além do início da aviação comercial brasileira, com uma empresa inicialmente denominada Companhia Rio Grandense de Transportes Aéreos. Passados três meses, no dia 7 de maio de 1927 fora realizada uma assembléia geral da constituição definitiva da empresa, fundada como Sociedade Anônima Empresa de Viação Aérea Rio Grandense, a VARIG. Nessa mesma época, a nova organização contava com 550 acionistas, residentes de Porto Alegre e outras cidades do estado do Rio Grande do Sul. Também, um decreto presidencial autorizava a Varig operar em todo o estado, bem como o litoral catarinense e, mediante aprovação do governo uruguaio, até a cidade de Montevideú. (LORCH, c1997). Com isso, a gestão da Varig, em parceria com indivíduos brasileiros e alemães foi composta da seguinte forma:

Diretor Administrativo	Otto Ernest Meyer.
Diretor Técnico	Rudolf Cramer von Clausbruch.
Diretores do Conselho Fiscal	Fritz Hamer, Major Alberto Bins.
Conselho	Carlos Albrecht Jr., Max Sauer, Barão von Duddenbrok.

Quadro 7 – Equipe Funcional Varig

Fonte: elaborada pelo autor a partir de LORCH (c1997).

A partir do quadro funcional verifica-se que os diretores e conselheiros da empresa, faziam também parte da tripulação da iniciada companhia. Cultura que a Varig manteve por décadas, a “multifuncionalidade”, cujo indivíduo pratica diversas funções em uma empresa.

Com isso, a Varig transportou 668 passageiros, no primeiro ano, com a aquisição de um *Dornier Merkur*, recebido em outubro de 1927. O número de passageiros equivale à cinco vôos de *Boeing 737*, na ponte aérea Rio-São Paulo. Em contrapartida, a companhia passa por sua primeira crise. Primeiro, pela retirada dos hidroaviões em serviço para manutenção. Segundo, pelo cenário político da época, e por fim, a devolução dos aviões à *Condor Syndikat*, no ano de 1930. (LORCH, c1997).

A Varig não parou de operar, pois contava com outros dois aviões arrendados em 1929. Porém, após um acidente, considerado de perda total, em setembro dos anos 30, fez com que a imagem da empresa fosse prejudicada. Apesar de recursos financeiros limitados e pouca rentabilidade nos vôos devido à aquisição de aviões com alto custo operacional, a Varig se limitou a operar em algumas das rotas mais rentáveis da época, que abrangia as cidades de Porto Alegre, Pelotas, Cruz Alta, Santana do Livramento, Bagé, Palmeira, Santa Cruz e Santa Maria. (LORCH, c1997).

No entanto, obstinado como era, Otto-Ernst Meyer continuou lutando pela sobrevivência da Varig, habilmente auxiliado por um jovem que ele contratara logo que a companhia foi fundada, Ruben Martin Berta. A verdade era que cada piloto, mecânico e funcionário se desdobrava em muitos para garantir a existência da Varig, e não eram incomuns as ocasiões em que o próprio pessoal da administração ajudava em trabalhos como embarcar malas ou fornecer mais um par de braços dentro da oficina para trabalhos que exigiam força. (LORCH, c1996, p.26).

No que diz respeito à identidade visual, a Varig não possuía nenhum símbolo referente à marca estampado na fuselagem da primeira aeronave. Foi a partir de 1931, depois de quatro anos de operação, que o fato começa a se apresentar através de símbolos como o nome Varig

e o desenho do Ícaro (homem de asas). O símbolo do Ícaro, que a Varig se utilizou nos diferentes momentos, ilustrado na figura a seguir, é semelhante ao símbolo da *Lufthansa*.



Figura 6 – Ícaro da Varig

Fonte: Disponível em: < www.jumpseat.net > Acesso em: 10 set. 2008.

Os resultados de 1935 e 1936 foram suficientemente positivos para permitir a aquisição de novos aviões e prolongar uma das linhas até Uruguaiana. Em contrapartida, a baixa taxa de ocupação em algumas das rotas, como Porto Alegre – Rio Grande, fez com que a empresa se tornasse uma das primeiras do mundo a incorporar o sistema “avião-trem”. Para que a cidade de Rio Grande não ficasse desconectada com o restante do estado, o transporte aéreo era realizado até Pelotas e o segundo trecho era completado via terrestre (trem). Esse sistema, bem aceito pelos usuários, fez com que a Varig levasse passageiros até a cidade de Jaraguão, de avião, para conectar-se com a cidade de Montevideu, via uma linha de trem, de Rio Branco à capital uruguiaia, e posteriormente, um avião da Companhia Aeronáutica Uruguiaia S.A, com destino a Buenos Aires, fato que se repetiu até 2006 nos vôos entre o Brasil e a Alemanha. (LORCH, c1997).

Em 1938, a Varig passa pela segunda crise. Contando unicamente com aviões de origem alemã, a empresa começou a sentir dificuldade de importar material devido às vésperas da Segunda Guerra Mundial, na Europa. Adquirir materiais para manutenção tornara-se muito caro, fazendo com que a empresa não possuísse material de reposição num futuro próximo. Com isso, a Varig investiu em aeronaves do Sindicato Condor que eram produzidas sob licença nas instalações da Aviação Naval, na Ponta do Galeão, e buscou arrendar aviões de outras companhias dentro do território nacional. (LORCH, c1997).

A aviação começa a se expandir e a Varig, apesar de liderar o mercado por décadas, começa a se deparar com a concorrência. No entanto, nesse período surgiu também a Panair

do Brasil, como subsidiária da *Pan American*, em 21 de novembro de 1930, tendo sido operada por pilotos americanos até 1938. A Vasp, fundada por 72 empresários de São Paulo, logo depois da Revolução de 1932, teve sua autorização de funcionamento apenas em 31 de março de 1934. Ao final da década, a *Condor Syndikat* teve seu nome alterado para Serviços Aéreos Condor, passando a Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul, em 1943, durante a Segunda Guerra Mundial, em decorrência de restrições governamentais ao seu nome resultante da empresa alemã. (MALAGUTTI, 2001).

Já, na metade da Segunda Guerra, em 1942, constata-se o segundo acidente aéreo da Varig, logo após sua decolagem do campo de pouso em Porto Alegre. Está é a terceira crise. Meses mais tarde, a Varig conseguiu comprar da empresa paulista, Companhia Junta Fabril, um bimotor inglês de fácil operacionalização. “As dificuldades de ordem logística que isso acarretou podem ser aquilatadas pelo fato de que a Varig possuía uma frota de sete aviões procedentes de três países e produzidos por cinco fabricantes diferentes”. (LORCH, c1997, p.29).

Contudo, foi nesse mesmo ano que a Varig inaugura a primeira rota internacional com destino à Montevideú. Em meados de 1941, quando o Brasil tomou posição ao lado dos aliados, durante a II Guerra Mundial, Meyer, levando em conta sua origem germânica, decidiu renunciar à presidência da Varig, temendo possíveis dificuldades. Assim, em reunião convocada pelos acionistas, Rubem Martin Berta foi nomeado o novo diretor-gerente da Varig. Como providencias, padronizou a frota com um único tipo de avião, o que diminui os custos operacionais, fazendo com que a empresa retivesse maiores lucros em cada vôo realizado. Conquistou a lealdade e admiração de seus funcionários. Aos 7 de dezembro de 1945 foi criada a Fundação dos Funcionários da Varig, posteriormente, denominada Fundação Rubem Berta no qual procurava dar novos rumos à valorização do empregado e suas relações com o patrão. (LORCH, c1997). Com o fim da guerra, em 1945, a Varig começou a importar tecnologia de ponta dos Estados Unidos, o que possibilitou a expansão das linhas e o crescimento organizacional. Inicia-se então a era dos anos dourados da Varig, que compreende a década de 50 até a de 80, período em que a empresa cresceu ininterruptamente, e se consolidou como marca, no âmbito nacional e internacional. Alfeu Nilson Mallmann, conta sua experiência no transporte aéreo entre Santo Ângelo e Porto Alegre:

Eu morava em Santo Ângelo, onde, naquela época, 1947, não havia linha de ônibus. Para vir à Porto Alegre, ou eu vinha de trem, que parava em Santa Maria e chegava no outro dia a noite em Porto Alegre, ou de avião. Eu vinha sempre de avião da Varig, porque era muito mais simples e não

custava muito mais que a passagem de trem. O atendimento da Varig era muito bom, muito bom. A viagem levava entre uma hora, uma hora e pouco. Lá em Santo Ângelo, não se chamava aeroporto, era campo de aviação, e era um campo mesmo, com grama que ficava perto da cidade onde aterrissava o avião. E aqui em Porto Alegre era asfaltado. Era um avião pequeno, biplano, francês, de dois motores e que, depois, passou pra o “Douglas” que ficou anos fazendo o percurso. (informação verbal⁶).

No decorrer da história, foi na década de 50 que o transporte aéreo se transformou em artigo de luxo. Apesar das crises passadas, a empresa se consolidou no mercado quando adquiriu a Aero Geral, em 1952, e conseqüentemente rotas para o sudeste e nordeste do país. Também, visto a desistência da aérea Cruzeiro do Sul em estabelecer uma linha ligando o Rio de Janeiro à Nova Iorque devido à falta de aeronaves estruturadas para a rota, a Varig foi indicada pelo governo brasileiro para a execução daquela linha. O primeiro avião para vôos internacionais de longa distância chega em maio de 1955, na cidade de Porto Alegre. (LORCH, c1997).

Portanto, ao ingressar no momento dois, a Varig passa a ser reconhecida internacionalmente, e há necessidade de firmar uma identidade visual marcante. Posterior a duas crises e dois acidentes fatais, a companhia chega a estabelecer o maior centro de treinamento da América do Sul.

2.2 VARIG: MOMENTO I

Na década de 60, a Varig já dispunha de instalações técnicas, consideradas entre as melhores da América do Sul. Nesse sentido, Osorio afirma:

A manutenção da Varig, acredito que foi pioneira na questão preventiva. Basta ver as propagandas da Varig. Isso te dá, digamos, em todo o aspecto, um respeito. Outras companhias, até o momento, não têm primado à altura da Varig. Então eu me inclino, evidentemente, se tem lugar eu vou à Varig. Penso (risos) que muitíssima gente escolhe a Varig. No recorde de acidentes, creio que a Varig leva vantagem frente a outras companhias. Então, o que isso dá ao passageiro? Segurança. (informação verbal⁷).

⁶ Em entrevista concedida por Alfeu Mallmann, realizada na cidade de Porto Alegre, em 25 de setembro de 2008.

⁷ Em entrevista concedida por Dante Osorio, realizada na cidade de São Paulo, em 15 de setembro de 2008.

O tema da segurança também foi relatado por Mallmann, quando aborda a preferência dos gaúchos pela Varig. “O gaúcho tem muita predileção pela Varig. Tu chegavas no aeroporto e só via aviões da Varig, os galpões, as oficinas, inclusive a manutenção de outros aviões era feita pela própria Varig”. (informação verbal⁸).

Quanto à nova identidade visual, é lembrada por Mallmann. “A cor que me faz identificar a Varig é o azul e branco, e aquele emblema em que aparece o homem voando com asas”. (informação verbal⁹). A rosa-dos-ventos nas cores azul e branco, identificadas por Mallmann, pode ser visualizada na cauda da aeronave a seguir:



Figura 7 – Rosa-dos-Ventos

Fonte: Disponível em: < google.images.com.br > Acesso em: 08 set de 2008.

Os anos 60 foram marcados pela dificuldade financeira do Consórcio Real Aerovias-Nacional, em que a Varig arrendou 90% do capital da empresa, inclusive as suas dívidas. Contudo, arrendou em conjunto as linhas que a companhia operava. Fato que fez com que a Varig se expandisse ainda mais no mercado. Com a falência de mais uma companhia, a Panair do Brasil, as rotas foram divididas entre a Cruzeiro do Sul, a Vasp e a Varig. Dentre as rotas, a Varig ficou com as rotas para Europa pela experiência em operar vôos luxuosos até Nova Iorque, por aproximadamente 10 anos. “Assim, no final de 1965, a Varig possuía rotas para o litoral oriental e ocidental dos Estados Unidos, linhas para nove destinos da Europa, a concessão de uma linha para o Japão e uma malha de rotas domésticas que cobriam todas as regiões do país”. (LORCH, c1997, p.44).

⁸ Em entrevista concedida por Alfeu Mallmann, realizada na cidade de Porto Alegre, em 25 de setembro de 2008.

⁹ Em entrevista concedida por Alfeu Mallmann realizada na cidade de Porto Alegre em 25 de setembro de 2008.

Em 1966, falece Ruben Martin Berta, o presidente da empresa. Sob a liderança de Erik de Carvalho, seis anos depois, a Varig incorpora os modernos jatos *DC10-30*. Durante a crise do petróleo, nos anos de 1973/74, a Cruzeiro do Sul, principal concorrente da Varig, após diversas negociações se incorpora à viação gaúcha, aos 22 de maio de 75. E como acontecera, dez anos antes, com a incorporação da Aero Real, a Varig entra em um momento de reestruturação das linhas. Visto a rápida expansão da Varig, deixa de operar as linhas regionais e se concentra nas principais capitais do país, bem como nas linhas internacionais. Em decreto firmado no mês de novembro de 1975, o governo federal, como medida para encorajar o estabelecimento e o crescimento das linhas regionais, regulamenta o sistema de empresas regionais de transporte aéreo. Então, no ano seguinte, em 1976, através de um consorcio formado pela Varig e a Top Táxi Aéreo, nasce a Rio-Sul Serviços Aéreos Regionais, responsável pelas linhas da região sul. Em dois anos a nova empresa servia a 27 cidades do Sul e Sudeste brasileiro. (LORCH, c1997).

Já, a década de 80 não foi marcada pelo crescimento abrupto, se comparados aos vinte anos que sucederam. É certo que a companhia desenvolveu a qualidade do seus serviços, gozando de um conceito altíssimo no Brasil e no exterior, como referência para usuários e concorrência. Porém, em 1978, o processo de desregulamentação do transporte Aéreo, nos Estados Unidos, implicou uma seqüência de eventos que afetara a aviação mundialmente.

Copiado em outros países europeus, a consequência quase imediata desse processo de desregulamentação foi a eclosão de uma guerra tarifária sem paralelo na história da aviação comercial mundial, atingindo em cheio o tráfego doméstico e internacional em várias regiões do mundo. O aumento dos preços dos combustíveis no final da década de 80 e o conflito do Golfo Pérsico em 1991 fizeram com que a indústria mundial de transporte aéreo ingressasse em um período de enorme e prolongada recessão. (LORCH, c1997, p. 52-3).

Nesse sentido, vale acrescentar que, no ano de 1986, o plano cruzado congela os preços das passagens. Contudo, os custos da Varig continuaram subindo. Já, em 1990, o ex-presidente Fernando Collor de Mello abre o mercado da aviação nas rotas internacionais. Portanto, é a partir desse ano que a Vasp, a Transbrasil e, futuramente a Tam passam a concorrer com a Varig nesses trajetos. Além disso, o governo permite a entrada de companhias aéreas estrangeiras, para disputar os mercados. As aéreas internacionais tiveram vantagens quanto aos tributos e taxas cobradas. (CONFIRA, 2007).

Nota-se que a aviação brasileira, apesar da crise mencionada, cresceu nesses últimos anos. A quantidade de passageiros transportados por quilômetros voados, no âmbito doméstico e internacional, obteve um crescimento de 100%, se comparados os anos de 1981 e 1994. Portanto, a crise da aviação, no caso Varig, certamente não foi por falta de demanda nos anos decorrentes.

Evidente que a concorrência no setor se instalou com outras companhias. Contudo, a Varig obteve maior parte da fatia do mercado até o ano de 2005. Através de material levantado do site da ANAC* - Agência Nacional da Aviação Civil, foi elaborada uma tabela que compara a quantidade de assentos por quilometro voado entre os anos de 1981 e 1994.

O conteúdo refere-se à totalidade de passageiros, que pagaram seus bilhetes, no mercado geral da aviação comercial brasileira. A seguir, seguem os dados referentes às companhias aéreas de transportes regulares, somente. Dentre elas, tem-se a Varig e suas concorrentes.

Tabela 1
Assentos por quilômetros voados na aviação brasileira

ANO	ASK Pagos*
1981	16.492.894
1982	17.480.380
1983	16.764.299
1984	17.096.318
1985	18.706.846
1986	23.688.376
1987	22.757.055
1988	23.913.592
1989	28.031.967
1990	28.303.024
1991	28.392.585
1992	28.234.635
1993	29.727.860
1994	32.561.188

Fonte: Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (1981-94).

* ANAC – Agência Nacional da Aviação Civil, organização que regula o transporte aéreo no Brasil.

* ASK – quantidade de passageiros transportados por quilômetro voado, que pagam seus bilhetes.

Contudo, a década de 90 foi marcada por uma nova época de reestruturação, porém inversa das que vinham ocorrendo. A Varig teve que abdicar de linhas não rentáveis, além de reestruturar a companhia, desfazendo-se de algumas de suas aeronaves. As empresas aéreas de transporte regular se resumiam na Varig, Vasp e Transbrasil.

Já, a partir de 1995, os relatórios da ANAC encontrados distinguem as empresas regulares brasileiras. Com isso, pode-se comparar a quantidade de assentos por quilômetros voados pela Varig e, em paralelo, as suas concorrentes em cada ano. A seguir, é demonstra-se a evolução de ASK Pagos:

Tabela 2
Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 1995

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
VARIG	6.450.719	53,02%	16.656.477	73,24%	66,19%
VASP	2.658.409	21,85%	3.820.039	16,80%	18,56%
TRANSBRASIL	3.057.936	25,13%	2.265.878	9,96%	15,25%
TOTAL	12.167.064	100%	22.742.364	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (1995).

A Varig liderou o setor com 53,02% do mercado doméstico. O restante ficava dividido entre a Vasp e a Transbrasil, onde a última encontrava-se mais presente na âmbito doméstico. Já, na participação internacional, a Varig detinha 73,24%, seguida pela sua principal concorrente, a Vasp com 16,80%. Com isso, a participação total do mercado por companhia ficou dividida da seguinte maneira: 66,19% para a Varig e o restante para a Vasp e para a Transbrasil como ilustra o quadro abaixo:

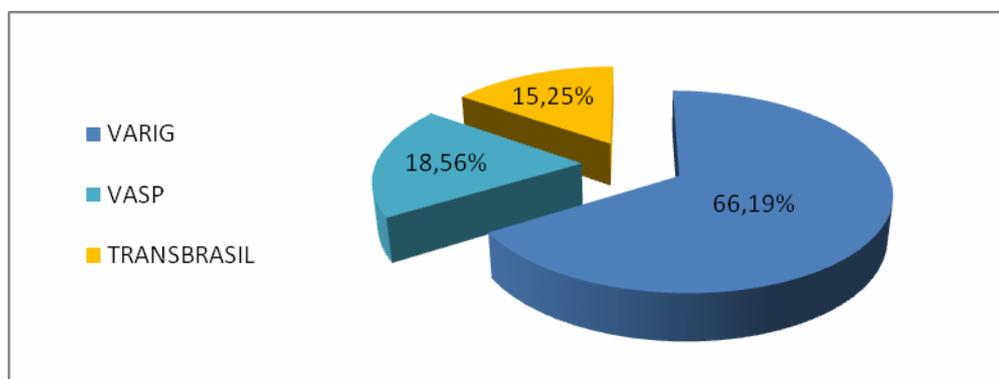


Figura 8 – Participação no Mercado 1995

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (1995).

Portanto, o segundo momento da Varig resultou em uma das suas épocas de maior participação do mercado. Já, nos anos seguintes, o estudo mostrará o aumento das aéreas atuantes no Brasil, bem como a participação de cada uma e o declínio da Varig, que atingiu o auge em 1995.

Em 1996, a participação da Varig no mercado obteve uma pequena queda. Embora tenha crescido 0,2% no mercado doméstico, internacionalmente a aérea reduziu, aproximadamente 4% da participação. Nesse período, a companhia que mais cresceu foi a Vasp.

Tabela 3

Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 1996

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
VARIG	6.536.398	53,04%	16.791.410	69,31%	63,82%
VASP	2.811.429	21,85%	4.949.055	16,80%	21,24%
TRANSBRASIL	2.974.952	25,13%	2.486.601	9,96%	14,94%
TOTAL	12.322.779	100%	24.227.066	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (1996).

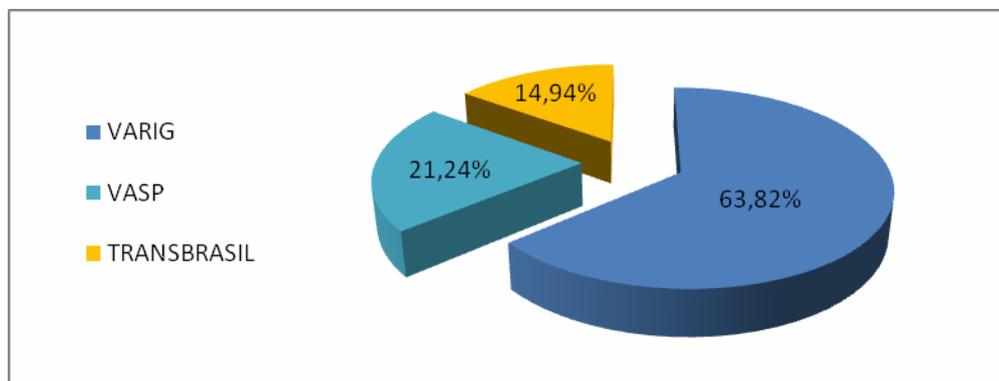


Figura 9 – Participação no Mercado 1996

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (1996).

O primeiro momento da Varig é resultado de um crescimento na evolução de passageiros transportados pagos. No decorrer da história, este fato não se modificou. A partir da análise das participações de mercados decorrentes nos demais instantes, será notável que a aviação comercial brasileira, no que tange ao transporte aéreo regular, está sob comando de duas ou três companhias aéreas dominantes no setor.

2.3 VARIG: MOMENTO II

A Varig é modernizada e a nova identidade visual, similar a da aérea alemã, *Lufthansa*, ganha o prêmio da mais bonita do mundo no ramo da aviação. Contudo, este momento de renovação da companhia foi também turbulento para a gestão da Varig, mesmo tendo como aliado o carinho do público consumidor que é demonstrado nas palavras do engenheiro Dante Osório:

A diferença de preços não é tão significativa de uma companhia à outra. Aquele que sabe um pouco e que há viajado escolhe Varig. Como na atualidade há promoções, etc, me interessa saber que viajo numa companhia com segurança. E é isso que as pessoas buscam. Podes ter uma promoção de Buenos Aires à Bariloche, mas não saberás se chegarás. (informação verbal¹⁰).

Depois de mencionar os serviços aéreos da Argentina, com breve descontração, o entrevistado comenta sobre a instrução na Varig, bem como sua visão, em relação à outras companhias aéreas:

Acredito em que anos atrás não há comparação com outras empresas . Realmente a qualidade de todos os serviços, da amabilidade, particularmente, de como atendem aos idosos, os menores desacompanhados. É maravilhoso. Outras companhias não tem a sensibilidade de conhecer o indivíduo. Não é o mesmo tratar com um menino de 14 e um idoso de 70 anos. Então tem que se ter uma certa paciência com essa gente. Por quê? Porque caminham lentamente, não vêem o número do assento e então causam algumas inconveniências. Mas esse tipo de inconveniência é guiado por uma boa instrução que têm todos os funcionários da Varig. Ou seja, realmente escolho Varig porque Varig é Varig. Não só pelo fato de ser nome. Também pelo atendimento, simpatia, por um carisma já próprio da Varig. Não sei de onde vêm, não me pergunte pois não poderia dizer (risos). Mas a companhia é segura no que faz, de alta qualidade. Nunca uma companhia no Brasil pôde superar a Varig. Quando existe um controle de qualidade em alguma empresa, não é? Sobretudo em matéria de aviões, não esperam que a luz queime, vão e a trocam. A Varig tinha isso como um tipo de prevenção, tinha uma visão muito boa através do que se chama competição . (informação verbal¹¹).

Na metade da década de 90, especificamente em 1996, a Varig introduziu sua nova identidade visual. “Mas, sem dúvida, nesse ano, em que ela comemorou 70 anos de existência,

¹⁰ Em entrevista concedida por Dante Osorio, realizada na cidade de São Paulo, em 15 de setembro de 2008.

¹¹ Em entrevista concedida por Dante Osorio, realizada na cidade de São Paulo, em 15 de setembro de 2008.

o maior ativo da Varig foram seus funcionários – homens e mulheres dedicados à permanência de um ideal”. (LORCH, c1997, p. 53). A seguir, a figura estampada de uma aeronave ilustra a nova identidade visual da Varig.



Figura 10 – Rosa-dos-Ventos Estilizada

Fonte: Disponível em: < www.images.google.com.br > Acesso em: 10 set. 2008.

Gosto das cores da Varig, das cores das pessoas que nos atende. O azul com dourado. Essas cores, você estando em terra e vendo passar um avião, você sabia perfeitamente de que companhia era. Evidentemente, não de noite, mas sim de dia. O dourado, particularmente, através do sol, uma imagem muito bonita, muito bonita”. (informação verbal¹²).

Enquanto Osorio identifica a Varig com a identidade visual do segundo momento, Mallmann identifica a Varig com a identidade corporativa anterior e relata sobre as propagandas veiculadas, especificamente, na cidade de Porto Alegre:

A Varig quase não fazia propaganda pelos meios de comunicação, porque não precisava, já tinha lotação completa para os vôos, sempre com os vôos cheios. Passageiro nunca faltou. A propaganda maior era de “boca em boca” de “pessoa para pessoa” (informação verbal¹³).

Em 1997, a Varig, a partir de sua entrada no grupo *Star Alliance*, dá início ao estabelecimento de padrões de qualidade no atendimento aos seus passageiros, de forma a integrar as malhas de vôos, os sistemas de reservas e o programa de milhagens das companhias associadas. Além disto, em função do processo de racionalização da frota e

¹² Em entrevista concedida por Dante Osorio, realizada na cidade de São Paulo, em 15 de setembro de 2008.

¹³ Em entrevista concedida por Alfeu Mallmann, realizada na cidade de Porto Alegre, em 25 de setembro de 2008.

malha de rotas, deixa de voar para alguns destinos deficitários. Além da Varig, integram a *Star Alliance*, fundada em maio, *Lufthansa* (Alemanha), *Scandinavian Airlines System* (Suécia), *Air Canada* (Canadá), *United Airlines* (EUA) e *Thai Airways International* (Tailândia). As fortes ações de reestruturação adotadas pela companhia na área operacional, organizacional e financeira, para adequá-la ao dimensionamento do mercado, foram os principais fatores que permitiram a empresa reduzir custos e alavancar a receita nas linhas domésticas e internacionais, posicionando a companhia para um melhor desempenho no segundo semestre de 1999. O presidente da Varig, Fernando Pinto, disse que foram criados 25 grupos de trabalho entre os participantes da associação para estudar o que elas poderão fazer conjuntamente para cortar custos. (VARIG, 1997).

É nesse espaço de tempo que a Tam passa a ser considerada empresa de transporte aéreo regular, conquistando uma fatia de 5% do mercado doméstico, como é visualizado na seguinte figura. A Varig detinha mais da metade do mercado doméstico e quase 70% do mercado internacional, em 1997, fato que no âmbito doméstico decaiu, visto o crescimento das demais companhias.

Tabela 4
Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 1997

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
VARIG	6.756.340	52,92%	18.609.468	68,51%	63,52%
VASP	2.824.393	22,12%	5.967.301	21,97%	22,02%
TRANSBRASIL	2.554.264	20,01%	2.226.442	8,20%	11,97%
TAM	632.276	4,95%	360.819	1,33%	2,49%
TOTAL	12.767.273	100%	27.164.030	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (1997).

Quanto à participação no mercado, a Varig permaneceu dominante, porém a Tam inicia seus vôos internacionais e conquista 2,49% do mercado da aviação.

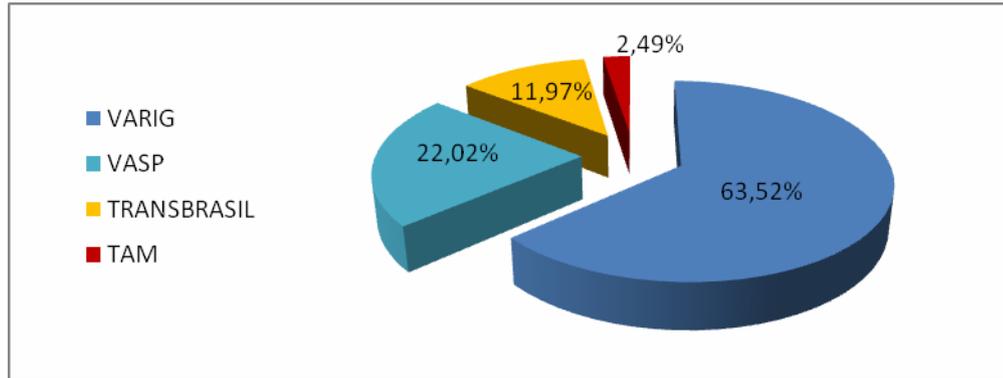


Figura 11 – Participação no Mercado 1997

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (1997).

No que se refere a 1998, dentre as quatro companhias aéreas regulares, a Tam se destaca novamente conquistando 11,88% do mercado doméstico. Quanto às demais companhias, a Transbrasil foi a empresa que mais perdeu mercado nos últimos 4 anos.

A aviação ou o transporte aéreo regular, resumido em três companhias aéreas, cresce, no que diz respeito aos números de passageiros pagos transportados por quilometro voado. De 1997 ao ano 2000, o número de passageiros transportados por quilômetros voados quase dobrou. Parte, de aproximadamente, 13.000.000 ASK para mais de 20.000.000 ASK.

Tabela 5

Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 1998

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
VARIG	7.330.433	45,94%	19.420.728	69,99%	61,21%
VASP	3.725.184	23,35%	6.069.098	21,87%	22,41%
TRANSBRASIL	3.005.249	18,83%	2.135.063	7,69%	11,76%
TAM	1.896.098	11,88%	121.768	0,44%	4,62%
TOTAL	12.322.779	100%	24.227.066	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (1998).

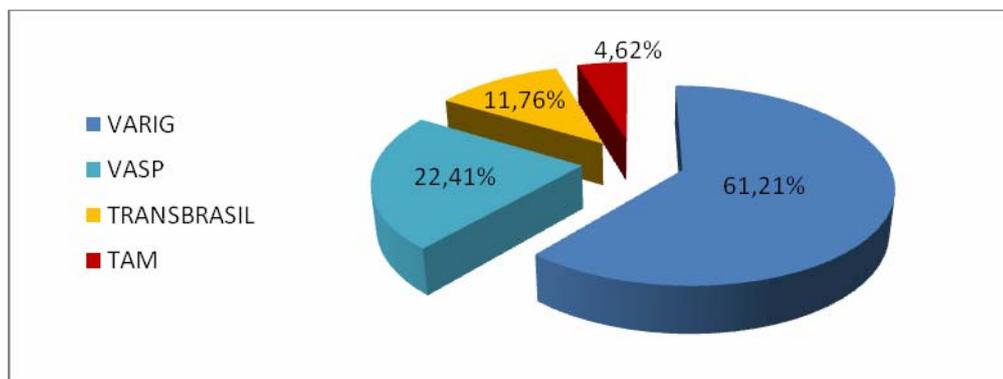


Figura 12 – Participação no Mercado 1998

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (1998).

Com isso, o final da década de 90 é marcado por uma das maiores participações no mercado internacional. Nesse momento, a Varig dominava quase 74% do mercado, valor que atinge seu máximo em 2003, com 86,88%. Porém, quanto ao mercado doméstico, a Varig continuou obtendo baixas desde 1995. A Tam, novamente continuou em processo de crescimento, passando a obter 14% do mercado doméstico e 4% do mercado internacional, totalizando uma participação que saltou dos 4,62% para, 8,85%.

Tabela 6
Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 1999

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
VARIG	5.721.704	44,64%	13.632.023	73,99%	61,95%
VASP	2.592.023	20,22%	3.009.775	16,34%	17,93%
TRANSBRASIL	2.620.758	20,45%	902.978	4,90%	11,28%
TAM	1.883.776	14,70%	880.216	4,78%	8,85%
TOTAL	12.818.216	100%	18.424.992	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (1999).

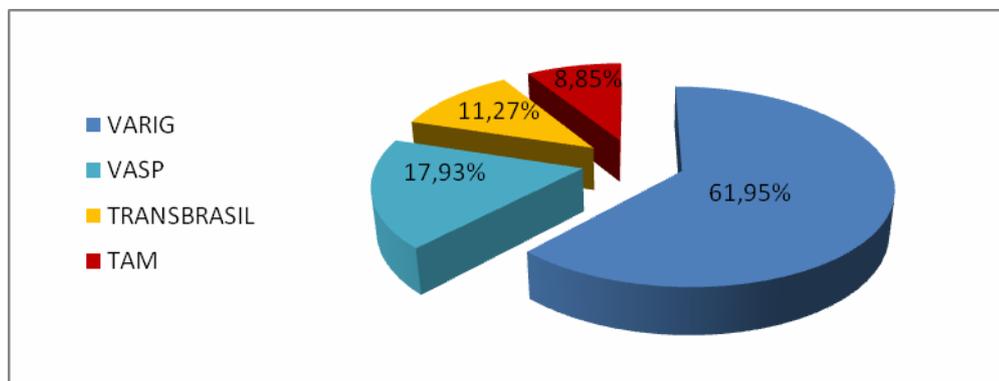


Figura 13 – Participação no Mercado 1999

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (1999).

No ano 2000 duas novas companhias foram criadas: a VARIG Participações em Transportes Aéreos, que administrara os investimentos da Rio Sul e da Nordeste, e a VARIG Participações em Serviços Complementares, responsável pela administração dos investimentos nas empresas Companhia Tropical de Hotéis e a SATA – Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo. No entanto, há anos a empresa já apresentava balanços financeiros negativos (vide Anexo E). Com má administração, crise política e desperdício. Após diversas mudanças de comando, o colapso financeiro da maior empresa de aviação, ocorreu. O seu declínio, contudo, não pode ser explicado por um único motivo: mistura de disputas políticas

internas, uma relação instável com o governo, mudanças no cenário internacional, decisões erradas de negócio e simples desperdício, tornaram-se fatores fundamentais pela crise da empresa. Diante deste cenário, somado ao reflexo do congelamento das tarifas aéreas nas décadas de 80 e 90, as dívidas da empresa foram estimadas em mais de sete bilhões de reais, em 2006. (CLEMENTE; FERNANDES, 2006).

Na época da crise Varig me senti muito dolorido. O governo não se importou muito com a Varig. Penso que a Varig deveria ter sido apoiada para que essa companhia continuasse, pois acho que é o exemplo de todo o Brasil. A Varig é reconhecida mundialmente, não é? Isso não quer dizer, que surjam outras companhias, mas até o momento nenhuma se equiparou à Varig. Passe ou não passe por boas/más circunstâncias, Varig continua sendo Varig. A Varig tem, o que se chama na Argentina, um “duende”. É capaz que todo mundo goste. Duende significa quando algo tem poder, garra. É como uma música. Uma música normalmente tem um duende. Esse duende é conhecido pelo mundo inteiro. Neste caso, não vou comparar “La Comparsita” com um avião, mas posso dizer que tem um duende que se conhece no mundo inteiro. E a Varig, tem um duende e no mundo inteiro, todos conhecem a Varig. (informação verbal¹⁴).

Quanto às participações no mercado, a Tam chega ao segundo posto em transporte de passageiros no âmbito nacional e internacional. Assim, a Varig detêm 45,99% do mercado doméstico, seguida pela Tam, com 27,51% do mercado doméstico. Quanto às linhas internacionais, a Varig continua no monopólio, chegando a quase 79% contra, 9,13% da Tam. A participação da Varig a partir da próxima tabela soma-se com as ocupações da Rio Sul e Nordeste. A Tam, por sua vez, com a ocupação de assentos da Tam Meridional. O motivo deve-se por serem empresas aéreas de transporte regular das companhias Varig e Tam.

Tabela 7

Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2000

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
VARIG	9.424.663	45,99%	15.712.568	78,86%	62,18%
TAM	5.636.796	27,51%	1.819.104	9,13%	18,45%
VASP	2.828.337	13,80%	1.079.924	5,42%	9,67%
TRANSBRASIL	2.314.711	11,30%	1.300.745	6,53%	8,95%
OUTRAS	288.565	1,41%	11.762	0,06%	0,74%
TOTAL	20.493.072	100%	19.924.103	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2000).

¹⁴ Em entrevista concedida por Dante Osorio, realizada na cidade de São Paulo, em 15 de setembro de 2008.

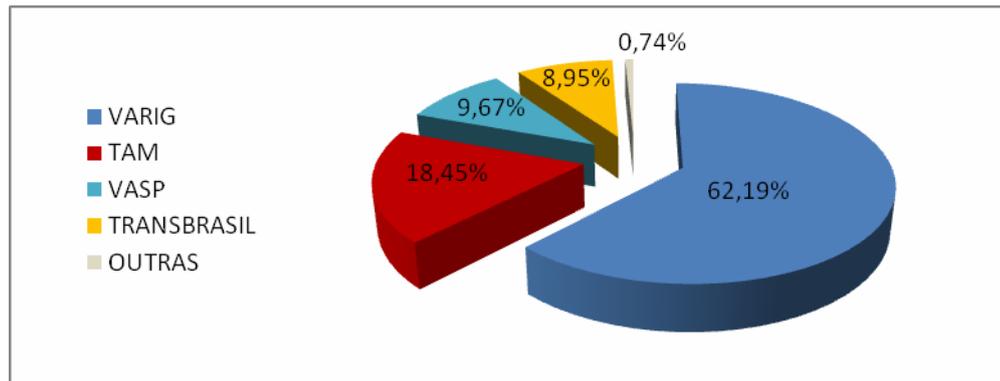


Figura 14– Participação no Mercado 2000

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2000).

Nesse período, a história começa a tomar outros rumos. Com novas companhias regulares de transporte aéreo no Brasil. A Varig continua sendo líder, enquanto a Vasp passa a ser a maior prejudicada, obtendo um decréscimo de 100% na participação no mercado. Embora, a Vasp detivesse 18,56% do mercado em 1996, conta com menos de 10% no ano 2000. No caso da Transbrasil houve uma diminuição na participação do mercado, de 15,25% à 8,95%. A Varig buscou uma reestruturação parcial das empresas do grupo com as duas novas companhias, criadas pelos acionistas da Varig em Assembléia Geral Extraordinária, na sede da empresa em Porto Alegre, segundo proposta da Fundação Ruben Berta (FRB) e Par Investimentos (*holding* criada para administrar os investimentos da Fundação Ruben Berta, controladora do grupo). Foi através da Fundação Ruben Berta que a Varig tornou-se a principal empresa brasileira no exterior. No auge, chegou a estar entre as 20 maiores companhias aéreas do mundo, com 40 mil funcionários, 44 destinos no exterior e 87 aviões. (CLEMENTE; FERNANDES, 2006)

Nesta mesma ocasião, os Conselhos de Administração das duas companhias foram eleitos, sendo escolhidos para a VARIG Participações em Transportes Aéreos, Ozires Silva, como presidente, Joaquim Fernandes dos Santos como, vice-presidente e, para a VARIG Participações em Serviços Complementares, Luiz Carlos Vaini como presidente, e Luiz Zitto Barbosa, como vice-presidente. Muitos foram os presidentes da Varig, reflexo direto da falta de consenso no comitê. Nenhum com autonomia suficiente para contestar as decisões, muitas vezes contraditórias. (CLEMENTE; FERNANDES, 2006).

No final de 2001, o índice das companhias aéreas firma uma nova conjuntura. A Vasp e a Transbrasil encerram suas operações internacionais. A Varig se beneficia com 82,08% de participação nas rotas internacionais. Em contrapartida, a Viação Aérea Rio Grandense não é mais absoluta no mercado doméstico. Junto com a Tam, detêm mais de 70% da participação

no mercado doméstico. Até então, é um momento em que existe maior número de companhias aéreas regulares no país. A Gol Linhas Aéreas entra no mercado e nesse primeiro ano fecha com 4,77% do mercado nacional.

Tabela 8

Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2001

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
VARIG	10.883.962	41,03%	18.293.212	82,08%	59,77%
TAM	8.104.767	30,55%	3.111.309	13,96%	22,98%
VASP	3.803.217	14,34%	0	0,00%	7,79%
TRANSBRASIL	2.078.160	7,83%	869.435	3,90%	6,04%
GOL	1.265.076	4,77%	0	0,00%	2,59%
OUTRAS	392.273	1,48%	13.965	0,06%	0,83%
TOTAL	26.527.419	100%	22.287.921	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2001).

Mesmo com uma diminuição no percentual de participação doméstica, a Varig continua sendo a líder do setor com 59,77%, fruto do aumento da demanda internacional. A Tam fica com 22,98% seguida pela Vasp, Transbrasil e Gol respectivamente com 7,79%, 6,04% e 0,83%.

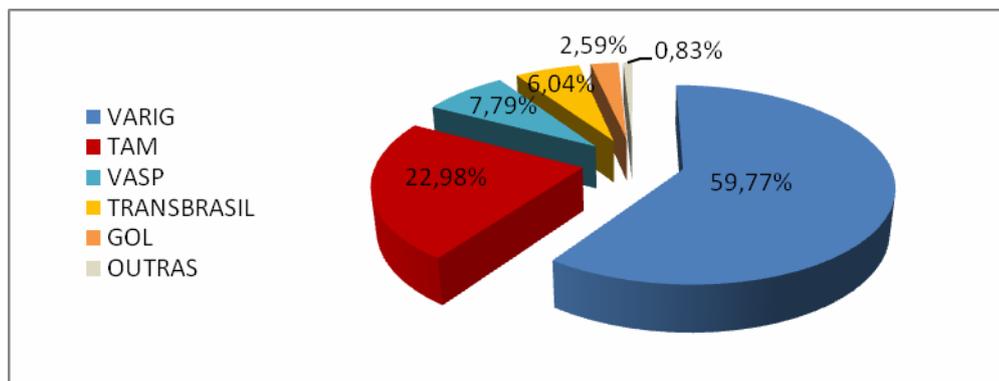


Figura 15 – Participação no Mercado 2001

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2001).

Em 2002, a Transbrasil encerra sua participação. A Varig chega ao auge da participação internacional. Contudo, no mercado doméstico, se comparado ao ano de 1996, a empresa passou de aproximadamente 53% para 39%, ou seja, uma diminuição de quase 15%. Com a saída da Transbrasil, a Gol se destaca e quadruplica sua participação doméstica, atingindo, aproximadamente, 6% do mercado.

Tabela 9
Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2002

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
VARIG	10.520.571	39,39%	18.816.312	86,88%	60,65%
TAM	8.305.486	31,09%	2.588.534	11,95%	22,52%
VASP	3.383.991	12,67%	0	0,00%	7,00%
GOL	3.136.373	11,74%	0	0,00%	6,48%
OUTRAS	1.364.715	5,11%	253.555	1,17%	3,35%
TOTAL	26.711.136	100%	21.658.401	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2002).

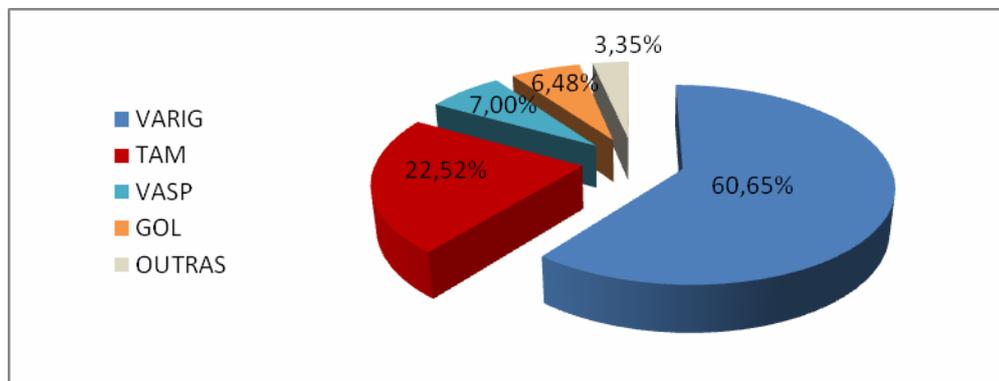


Figura 16 – Participação no Mercado 2002

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2002).

A partir do ano de 2003, uma série de ações começavam a ser pensadas como tentativa de salvar a Varig de sua crise estrutural. O governo intercede, tentando promover uma fusão entre a Varig e a TAM, tendo como proposta a redução nos custos operacionais do setor que, ainda por cima, sofria as conseqüências dos [ataques terroristas de 11 de setembro de 2001](#). O projeto, porém, não obteve êxito. Em 2005, a justiça brasileira deferiu o pedido de recuperação judicial protocolado em 17 de julho do mesmo ano pela Varig. (DOLCI, 2006).

Com esta decisão, a empresa teve seus bens protegidos de ações judiciais por 180 dias, mas dispôs de um prazo de sessenta dias para apresentar um plano de viabilidade e de recuperação a seus credores. No mesmo ano, a [TAP Portugal](#), em encontro com investidores brasileiros, formaliza a compra das subsidiárias [Varig Log](#) e VEM, garantindo assim, o pagamento de credores internacionais. No mês seguinte, a [Fundação Rubem Berta](#) (FRB) fecha um acordo para transferir para a [Docas Investimentos](#) 67% de suas ações ordinárias. A Justiça do Rio de Janeiro, no entanto, suspende a operação, justificando que a troca de controle teria de passar primeiro pela aprovação dos credores, que rejeitaram o acordo entre

FRB e Docas Investimento, vindo a aprovar por um plano de reestruturação da companhia. (VARIG, 2007).

Contudo, a evolução de assentos por quilômetros utilizados pagos é destacada pelo mesmo fato que ocorreu no ano anterior. A Varig aumenta sua participação internacional, atingindo 87% do mercado, porém decresce no setor doméstico, em que divide a liderança com a Tam. A Gol torna-se a terceira companhia do país, com 19,32% das linhas nacionais e 0,03%, iniciando suas rotas internacionais.

Tabela 10

Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2003

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
VARIG	8.522.746	33,83%	18.634.828	87,68%	58,47%
TAM	8.305.486	32,96%	2.588.534	12,18%	23,45%
GOL	4.869.007	19,32%	6.813	0,03%	10,50%
VASP	3.069.020	12,18%	0	0,00%	6,61%
OCEANAIR	39.174	0,16%	0	0,00%	0,08%
OUTRAS	390.388	1,55%	23.085	0,11%	0,89%
TOTAL	25.195.821	100%	21.253.260	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2003).

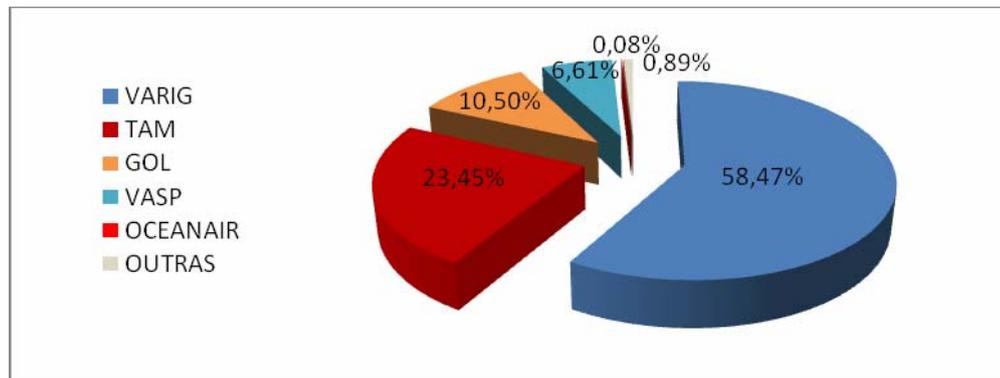


Figura 17 – Participação no Mercado 2003

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2003).

No ano seguinte, com a crise da Varig, a companhia fica em segunda posição quanto aos vôos domésticos. Devido a sua relevante participação no mercado internacional, continuara líder do setor. Contudo, a Tam que detinha 1,33% do mercado internacional, passou a ser principal concorrente da Varig, com 14,69% de participação internacional. Já, a Gol cresce com suas operações internacionais totalizando 0,08%.

Tabela 11
Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2004

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
VARIG	8.812.492	31,52%	19.500.983	85,14%	55,66%
TAM	10.082.474	36,06%	3.364.768	14,69%	26,44%
GOL	6.054.135	21,65%	17.301	0,08%	11,94%
VASP	2.463.534	8,81%	0	0,00%	4,84%
OCEANAIR	85.620	0,31%	0	0,00%	0,17%
OUTRAS	464.316	1,66%	21.371	0,09%	0,95%
TOTAL	27.962.571	100%	22.904.423	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2004).

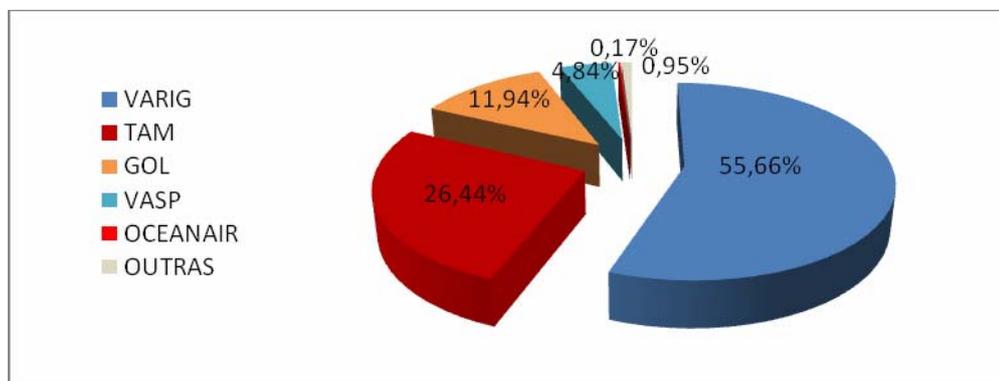


Figura 18 – Participação no Mercado 2004

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2004).

Encerrando o segundo momento da Varig, nota-se que o ano de 2005 faz parte da maior crise que a empresa já vivenciara. No âmbito doméstico, a Varig passa à terceiro lugar com 25,81%, depois da Tam e da Gol, com respectivamente 42,77% e 26,48%. A considerável vantagem na participação total no mercado se deve, ainda, pela participação internacional, totalizando 78,40%. Portanto, a Varig obteve seu pior resultado desde 1995, totalizando 47,83% de participação no mercado, seguida pela Tam e Gol, respectivamente com 32,83% e 16,21%.

Tabela 12
Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2005

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
VARIG	8.812.492	25,81%	19.285.541	78,40%	78,40%
TAM	14.602.386	42,77%	4.680.574	19,03%	19,03%
GOL	9.042.327	26,48%	481.995	1,96%	1,96%
BRA	662.947	1,94%	130.985	0,53%	0,53%
OCEANAIR	109.325	0,32%	0	0,00%	0,00%
WEBJET	42.928	0,13%	0	0,00%	0,00%
OUTRAS	871.082	2,55%	19.196	0,08%	0,08%
TOTAL	34.143.487	100%	24.598.291	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2005).

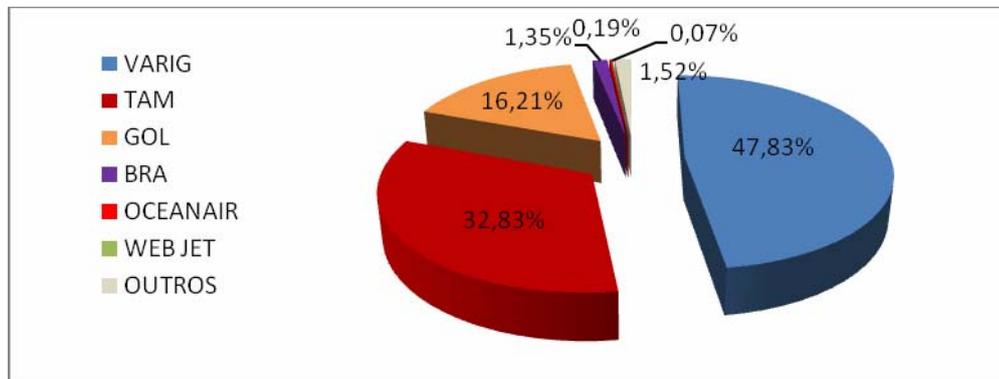


Figura 19 – Participação no Mercado 2005

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2005).

Constituiu-se então, uma segunda etapa na aviação, similar com o que aconteceu em 1996, com setor liderado por três companhias de aviação: Varig, Vasp e Transbrasil. O que ocorreu em 2005 foi similar, no qual a Varig, junto a Tam e Gol lideram a participação no mercado. A empresa, no ano de 2006, tenta conseguir mais prazo para quitar suas dívidas, por meio do plano de emergência, que tinha como finalidade sustentar o fluxo de caixa. Neste ano, a Varig Log oferece 350 milhões de dólares pela empresa, mas a proposta é recusada pelos credores. No dia 9 de maio, uma nova assembleia dos credores define os termos de leilão da Varig, que poderia ser vendida integralmente (a Varig Operações, que cuida dos vôos nacionais e internacionais) ou separada (a Varig Regional, que cuida das operações domésticas). Os preços mínimos eram, respectivamente, US\$ 860 milhões e US\$ 700 milhões. (PRADO; LAGE, 2006).

2.4 VARIG: MOMENTO III

O momento da venda da Viação Aérea Rio Grandense foi acompanhada com pesar pelo mundo. Os meios de comunicação de massa registravam a tristeza e o estarrecimento de uma empresa composta por funcionários que amavam o que faziam, tamanha era a identificação dos trabalhadores com a mesma. Não se tratava do fim de qualquer empresa, e sim o fim da Varig, cuja identidade somava-se a de todos os brasileiros.

No dia 20 de julho de 2006, a empresa foi vendida por US\$ 24 milhões (R\$ 52,3 milhões no câmbio da época), em leilão, para a Varig Log que assumiu R\$ 245 milhões em bilhetes emitidos e o passivo (milhas acumuladas) de R\$ 70 milhões do Smiles. (CONFIRA, 2007).

Comprometendo-se a emitir debêntures (títulos de dívida), de R\$ 100 milhões, que poderiam ser convertidas em 10% de participação na nova empresa para funcionários e credores com garantias, como o Instituto Aerus de Seguridade Social, fundo de pensão dos empregados da empresa, a Varig Log foi a única empresa a participar do leilão. O risco de sucessão de dívidas foi o principal fator que afastou o interesse de outras empresas nos leilões da Varig, segundo analistas. Garantir um fluxo de caixa anual de R\$ 19,6 milhões seria um dos deveres do novo dono, devendo ser usado para pagar os credores da "velha Varig" nos próximos 20 anos.(CONFIRA, 2007).

As demissões na empresa começaram em 28 de julho de 2006, sendo que em apenas um dia mais de 5000 postos de trabalho haviam sido cortados sem o pagamento das verbas rescisórias, que estavam arroladas no plano de recuperação judicial, bem como os 4 meses de salários atrasados e dívidas diversas com os mesmos. Após alguns meses, a Varig anunciou que ia operar mais sete rotas entre 18 de dezembro e 4 de março. Doze destinos nacionais e quatro internacionais começaram a ser operados pela empresa, entre eles: Belo Horizonte, Florianópolis, Porto Seguro, Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília, Salvador, Fortaleza, Recife, Porto Alegre, Curitiba, Manaus, Caracas, Bogotá, Buenos Aires e Frankfurt. Contudo, no final deste mesmo ano, deu-se início, em definitivo, a Nova Varig, após o recebimento do Certificado de Homologação de Empresa de Transporte Aéreo (Cheta), da Anac, e as demais concessões para funcionamento. (CONFIRA, 2007). Com isso, a Varig, líder no mercado internacional em 2006, com 50,29%, encerra sua participação geral em 22,48%. A Tam junto a Gol lideram o setor com 45,25% e 25,84%.

Tabela 13
Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2006

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
TAM	18.989.238	48,36%	6.617.106	38,21%	45,25%
GOL	13.316.518	33,91%	1.304.031	7,53%	25,84%
VARIG	4.011.515	10,22%	8.709.842	50,29%	22,48%
BRA	1.367.295	3,48%	554.720	3,20%	3,40%
OCEANAIR	553.621	1,41%	0	0,00%	0,98%
VRG	100.499	0,26%	98.256	0,57%	0,35%
WEBJET	127.555	0,32%	0	0,00%	0,23%
OUTRAS	799.754	2,04%	34.059	0,20%	1,47%
TOTAL	39.265.995	100%	17.318.014	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2006).

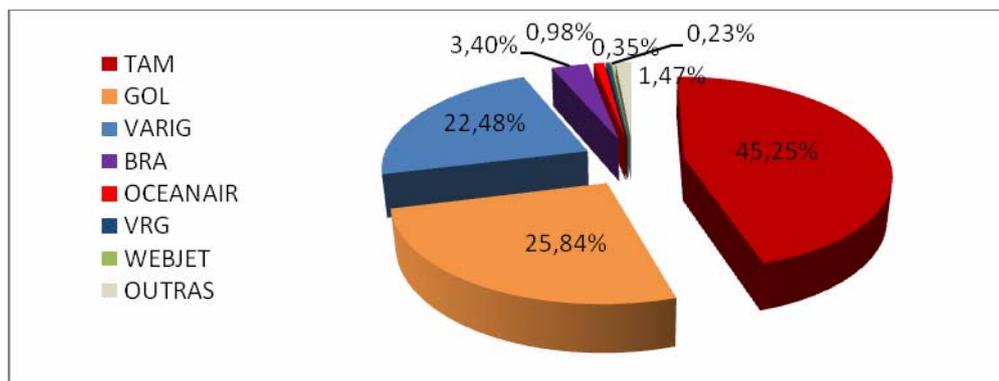


Figura 20 – Participação no Mercado 2006

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2006).

Assim, no ano seguinte o mercado se encontrou da seguinte maneira: a Tam, líder absoluta com 55% de participação total, sendo 70,89% no mercado internacional e 50% no mercado doméstico. A Gol detem fatia considerável do mercado interno, com 45%, somados os 5,12% da VRG (Nova Varig). No âmbito internacional, a Gol, junto a VRG somam quase 20%. No caso da Varig – Viação Aérea Rio Grandense, 0,08% é sua participação internacional depois de 80 anos de história, e 0,02% de participação no mercado total da aviação.

Tabela 14
Evolução de passageiros embarcados pagos (ASK) 2007

EMPRESA	DOMÉSTICO	%	INTERNACIONAL	%	MERCADO
TAM	21.385.191	50,00%	11.272.842	70,89%	55,66%
GOL	17.468.714	40,84%	2.431.693	15,29%	33,92%
VRG	2.190.809	5,12%	2.107.053	13,25%	7,32%
OCEANAIR	1.035.479	2,42%	36.575	0,23%	1,83%
WEBJET	343.404	0,80%	139	0,00%	0,59%
VARIG	144	0,00	12.402	0,08%	0,02%
OUTRAS	349.427	0,82%	41.158	0,26%	0,66%
TOTAL	42.773.168	100%	15.901.862	100%	100%

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2007).

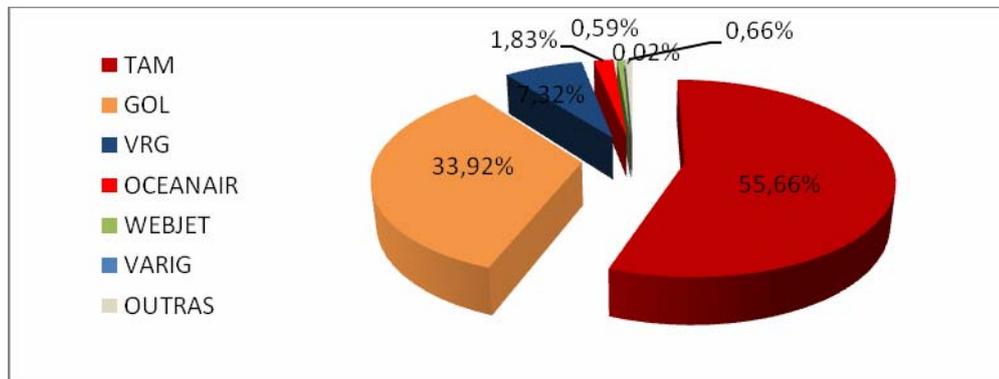


Figura 21 – Participação no Mercado 2007

Fonte: elaborada pelo autor a partir do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC (2007).



Figura 22 – Nova Marca

Fonte: disponível em: < www.images.google.com.br > Acesso em: 10 set. 2008.

Mallmann define a Varig, quanto suas experiências vivenciadas na companhia:

A gerência da Varig era no centro da cidade. Ali eu comprava as passagens. Me sentia muito bem e seguro voando pela Varig. O atendimento era ótimo.

As aeromoças e os rapazes eram muito atenciosos, o serviço de bordo também. A Varig sempre cresceu e foi o baluarte do desenvolvimento, do crescimento de outras companhias. Porque já havia umas três ou quatro companhias aqui, que agora eu não me lembro quais eram (risos). A Varig se destacava no horário, no cumprimento de horário e no atendimento. Era muito boa a Varig. Sou simpatizante da Varig. Gostaria que ela voltasse. A Varig é muito importante para a história do Rio Grande do Sul, do progresso do Estado. Até que veio o colapso. Começou a decair, decair, e as outras companhias a crescerem. Foi uma surpresa quando soube da situação negativa em que se encontrava. Como passageiro não percebi. Acho que a Varig acabou, porque a Gol não é de total confiança (risos). E a confiança é fundamental e diferenciava a Varig de outras companhias. Acreditar na companhia, no avião, nos pilotos e na manutenção que é muito importante. (informação verbal¹⁵).

Por fim, o relato de Osorio também enfatiza a manutenção das aeronaves da Varig, como questão prioritária para a segurança de vôo:

Não viajo em outra companhia que seja Varig (risos). Na Argentina a Varig é vista com muito respeito. Nós temos a Aerolineas Argentinas. Mas eu nunca compararia uma Aerolineas com uma Varig, mesmo sendo da minha pátria. Mas não está a altura da Varig. Ou você viaja de Fusca ou você viaja de Mercedes Benz. Certamente a Varig será, novamente a primeira no Brasil, como antigamente. A Varig foi uma escola para o resto das companhias, um exemplo. Se fizéssemos um senso sobre os acidentes da Varig em relação à outras empresas, podes deduzir que a Varig continua sendo a Varig. Com problemas econômicos ou sem problemas econômicos, porque tem tido a deferência de não passar esses problemas aos passageiros. Isso é algo muito importante, pois sua qualidade não tem baixado. Há tido problemas econômicos, mas você subia numa aeronave Varig e era a Varig. As viagens tem sido sempre de prazer. Dentro de uma aeronave se respeitou sempre o passageiro e isso é o que tem de base. E penso que a Varig vai ressurgir rapidamente, pois é merecedora disso. Em uma palavra defino a Varig como segurança. Existem coisas que podem ser mais relevantes, mas para mim, particularmente, segurança. Para viajar com segurança, viaje na Varig. Graças a Deus, nunca me aconteceu nada. (informação verbal¹⁶).

A figura seguinte ilustra o avião da Flex Linhas Aéreas, a antiga Viação Aérea Rio Grandense que herdou da Varig o centro de Manutenção e Treinamento. No entanto, em 2008, a Gol linhas Aéreas pretende retirar a marca Varig, ilustrada na figura anterior, dos vôos domésticos. Quanto às linhas internacionais, a marca Varig continua sendo operada com a identidade visual do momento três.

¹⁵ Em entrevista concedida por Alfeu Mallmann, realizada na cidade de Porto Alegre, em 25 de setembro de 2008

¹⁶ Em entrevista concedida por Dante Osorio, realizada na cidade de São Paulo, em 15 de setembro de 2008.



Figura 23 – Velha Varig: Flex Linhas Aéreas

Fonte: Disponível em: < www.images.google.com.br > Acesso em: 12 out. 2008.

O presente capítulo apresentou uma tentativa de construir a história da Varig, a partir de material bibliográfico e dois relatos de usuários. Envolveu depoimentos, análise do setor da aviação brasileira, bem como ilustrações das identidades visuais da empresa. O capítulo seguinte será focado nos vídeos da Varig, como forma de complementar a construção desta história.

3 ACERVO VARIG AUDIOVISUAL

“Tenho inteira convicção de que a Varig, graças ao alto espírito de responsabilidade de seu elemento humano, saberá caminhar sempre pela trilha do progresso”.

Otto Ernest Meyer.

O presente capítulo deste estudo traz a aplicação do quadro sobre a cultura organizacional, porém focado à Memória Institucional, utilizando-se de acervo do tipo textual permanente, presente nos anexos. Também, trata da análise de um material audiovisual elaborado para este trabalho (Apêndice E), em que são registrados todos os vídeos das propagandas da Varig que constam no site www.youtube.com.br, até o dia 20 de Outubro de 2008. A busca foi feita através das seguintes palavras: Varig, Comercial Varig, Propagandas Varig e Publicidade Varig. Portanto, busca-se analisar a totalidade dos vídeos publicados no YouTube, tendo em vista os momentos um, dois e três, referidos no capítulo anterior, no qual foram nomeados a partir de três identidades visuais da Varig. Para esta pesquisa desconsideram-se os vídeos da Varig que englobam o Tucano, o Varigzinho, uma propaganda da Rio Sul, um comercial da Nordeste e uma publicidade veiculada no Uruguai, pois a finalidade é buscar a história da Varig, direcionada ao público adulto. Os vídeos institucionais são ferramentas audiovisuais que servem para divulgar propagandas, ações ou promoções, como por exemplo, de determinada organização.

3.1 AÇÃO DE MEMÓRIA INSTITUCIONAL

Tendo em vista a aplicação da fórmula lógica mencionada no capítulo um, tem-se: $2P+2F = IACA$. Para tanto, a fórmula pode ser utilizada em uma ação institucional que remeta à memória da seguinte maneira:

No caso da Varig, existiu e existe um pensamento de seu fundador e de seus presidentes. Com isso, tem-se a razão de ser de uma organização: a missão. A partir do pensamento, a organização percebe um futuro, no qual quer alcançar. Para isto, tem-se a visão organizacional. Posteriormente, a Varig cria valores organizacionais e sugere políticas a serem seguidas. Diante desse fato, a empresa cria uma identidade com que se comunica com

os públicos e são reconhecidas pelos indivíduos. Com os profissionais de Relações Públicas, a empresa pode obter histórias, pra a construção da sua Memória Institucional.

A partir do momento em que essas histórias são divulgadas aos seus públicos, a organização passa a se conhecer e a ser conhecida. Por fim, se estabelece um público alvo: passageiros usuários, no qual se define uma ação estratégica: uma criação audiovisual. A junção das criações audiovisuais possibilita a formação de um acervo do tipo audiovisual.

1. Pensar:	Missão da Varig.
2. Perceber:	Visão da Varig.
3. Falar:	Valores da Varig.
4. Fazer:	Políticas.
5. Identidade	Ícaro / Rosa dos Ventos.
6. Autoconhecimento:	História da Varig.
7. Conhecimento de Públicos:	Passageiros Usuários.
8. Ações:	Audiovisuais.

Quadro 8 – Ação de Memória Institucional Varig

Fonte: elaborado pelo autor a partir da formação da Cultura Organizacional.

Tendo em vista o quadro anterior, coletou-se algumas informações da Varig referentes a missão, visão e valores, na tentativa de testar à fórmula da formação da cultura organizacional, aplicada à Memória Institucional. Em 1927, a missão da empresa era: “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”. (XAUSA, 1993).

Depois de 56 anos, em 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 país”, foi a remodelação da missão da Varig. (XAUSA, 1993).

Desde o início, a missão da Varig já fora estabelecida. No entanto, a visão organizacional resumia-se em alguns aspectos como: empresa moderna, produtiva, profissionalizada e rentável, com maior capacidade de competir através da qualidade de seus serviços. Também fazia parte da visão, continuar crescendo como líder do transporte aéreo na América do Sul e principal transportadora doméstica; fortalecer a aplicação coerente dos

valores e princípios básicos; crescer com lucro, incluindo a possibilidade de associações e alianças; manter ênfase na política de seleção e desenvolvimento de recursos humanos. (XAUSA, 1993).

Quanto aos valores, ao longo dos tempos, identificou-se: sobrevivência, solidez, perpetuação, conservadorismo, continuidade administrativa, seriedade, austeridade, liderança, 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, desprendimento pessoal, hierarquia, competitividade, confiabilidade, qualidade, valor humano. (XAUSA, 1993).

Em suma, parte-se das diretrizes organizacionais para identificar públicos: passageiros usuários, neste caso, e para desenvolver ações. Quanto a uma das políticas, selecionou-se a Política de Atendimento Varig, (vide Anexo A), visto que a empresa se destacava no atendimento aos passageiros. Em relação ao autoconhecimento, explicitou-se com a história da Viação Aérea Rio Grandense. Neste instante, cabe analisar o material audiovisual conforme os momentos Varig.

3.2 ANÁLISE DO ACERVO VARIG AUDIOVISUAL

Na tentativa de analisar o conteúdo audiovisual da Varig, criou-se uma tabela com a finalidade de descrever cada vídeo para, posteriormente, analisá-los. A seguir, mostra-se um catálogo elaborado para o material audiovisual, que inclui a numeração dos vídeos, estipulada pelo autor e o título de cada material. Quanto às nomenclaturas, considerou-se os títulos publicados na internet.

Com isso, é de caráter simbólico, uma vez que, não se têm informações suficientes para titular os vídeos, tal qual foram nomeados. No entanto, a primeira coluna do quadro refere-se à numeração de cada vídeo, e, a segunda, ao título.

VRG 1 – 01:	“Super 46C”
VRG 1 – 02:	“Tradicional Cortesia”
VRG 1 – 03:	“Vinheta TV Tupi”
VRG 1 – 04:	“Seu Cabral”
VRG 1 – 05:	“Urashima Taro”
VRG 1 – 06:	“Volta ao Japão”
VRG 1 – 07:	“Japão 3x Semana”
VRG 1 – 08:	“Japão 4x Semana”
VRG 1 – 09:	“Cirandinha”
VRG 1 – 10:	“DC-10”
VRG 1 – 11:	“Natal Varig/Cruzeiro”
VRG 1 – 12:	“Boeing 747”
VRG 1 – 13:	“Natal Varig/Cruzeiro”
VRG 1 – 14:	“Feliz Ano Novo”
VRG 1 – 15:	“Varig 60 Anos”
VRG 1 – 16:	“A Nossa Varig”
VRG 1 – 17:	“Catering Varig”
VRG 1 – 18:	“Centro de Treinamento Varig”
VRG 1 – 19:	“Natal Xuxa”
VRG 1 – 20:	“Coral Variguinho”
VRG 1 – 21:	“Mais e Melhor”
VRG 1 – 22:	“RBS TV”
VRG 1 – 23:	“Varig Ônibus”
VRG 1 – 24:	“Varig 560 Km”
VRG 2 – 25:	“Nova identidade Visual”
VRG 2 – 26:	“Varig 70 Anos”
VRG 2 – 27:	“A Nossa Companhia Aérea”
VRG 2 – 28:	“Brasil 500 Anos”
VRG 2 – 29:	“Meninos do Brasil”
VRG 2 – 30:	“Sonho de Voar Varig”
VRG 2 – 31:	“Varig, Rio Sul e Nordeste”
VRG 2 – 32:	“Boeing 777”
VRG 2 – 33:	“Mulher”
VRG 2 – 34:	“Homem”
VRG 2 – 35:	“Faz Parte do Natal”
VRG 2 – 36:	“Varig 78 Anos”
VRG 2 – 37:	“Varig, Varig, Varig”
VRG 2 – 38:	“Varig Jorge Benjor”
VRG 3 – 39:	“Nova Marca”

Quadro 9 – Catálogo Varig Audiovisual

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos vídeos da Varig. Disponível em: < www.youtube.com.br >
Acesso em: 20 de Outubro de 2008.

Os vídeos foram analisados com base em um roteiro (vide Apêndice A), com algumas categorias. O motivo da categorização deve-se à uma coleta de dados mais precisa, proposta pela técnica de Análise de Conteúdo Para tanto, explicita-se a seguir cada uma delas:

- **Vídeo:** utilizado para organizar a ordem de apresentação dos vídeos por momentos e números. Acompanham as letras VRG, que significa Varig, seguidos dos números 1, 2 ou 3 que distinguem os momentos da empresa, e um numeral de 01 à 39, apresentados de forma crescente, indicando cada vídeo.
- **Duração:** tempo transcorrido de cada vídeo, informados na totalidade dos segundos.
- **Título:** refere-se ao nome de cada vídeo, retirados do site YouTube, onde foram coletados.
- **Década:** utilizado para situar o contexto histórico em que o vídeo foi veiculado.
- **Animação:** seqüências de desenhos que simulam alguma situação do cotidiano.
- **Imagens:** representações dos cenários e objetos envolvidos na produção. Podem constar, por exemplo, indivíduos, aeronaves, cidades, interior de aviões, etc.
- **Públicos:** identifica indivíduos, classificando-os, como por exemplo, em crianças, família, funcionários, passageiros, etc.
- **Música:** composição musical, em que existe a presença de um cantor, ou indivíduos cantando determinada música. Pode ser uma música exclusiva de um compositor ou canções criadas para a Varig.
- **Orquestra:** neste caso, não há presença de canto. Predomina a combinação de ritmos.
- **Narrativa:** compreende a exposição oral de informações como a narração de serviço, diálogos e mensagens verbais.

- **Escrita:** relaciona-se as mensagens que aparecem nos vídeos, de forma escrita.
- **Serviços:** esta categoria identifica o foco de serviços no material audiovisual. Podem constar serviços de manutenção, check in, serviço de bordo ou uma combinação de vários serviços, no qual se utilizou a expressão “Varig no Geral” para demonstrar a diversidade de serviços apresentados.
- **Slogan:** refere-se a promessa da companhia, ou frase utilizada no final de cada vídeo, como por exemplo, “Acima de Tudo Você” ou “As Asas do Brasil”.
- **Final do Vídeo:** Compreende as últimas informações sobre a companhia, antes da finalização de cada vídeo, ou seja, representa a mensagem final de cada material audiovisual.

Os vídeos analisados (vide Apêndice C) compreendem a década de 60 até o ano de 2007. São aproximadamente 50 anos de história, relatadas nos vídeos institucionais da Varig. Para tanto, dos 39 vídeos analisados, 61% fazem parte do momento um, 35% do momento dois e 2% do momento três, como é ilustrado no gráfico abaixo:

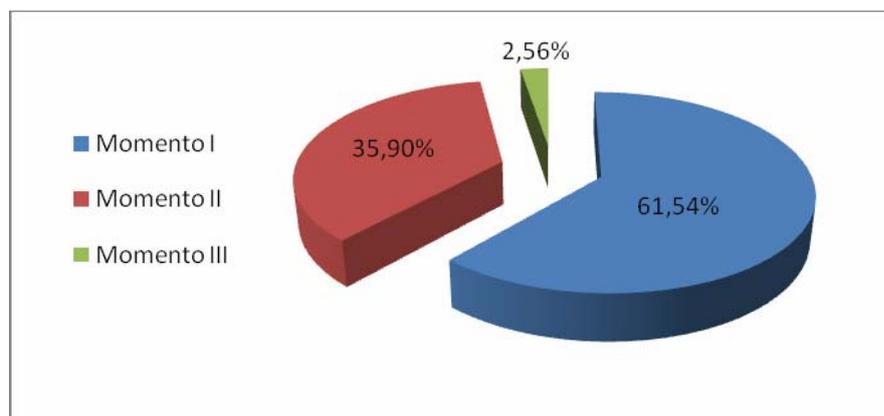


Figura 24 – Vídeos Analisados x Momentos.

*elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Contudo, ao analisar a quantidade de vídeos pelos momentos definidos, leva-se em consideração que o momento um abranje 36 anos, 10 anos do momento dois e um ano do terceiro momento . Por essa razão, os vídeos foram divididos por décadas também. Nota-se, que a participação da Varig quanto à veiculação de material audiovisual nos meios de

comunicação alcança seu auge a partir do ano 2000. Nesse período, a companhia passou pelos seus piores anos, acumulando dívidas que chegaram a sete bilhões de reais.

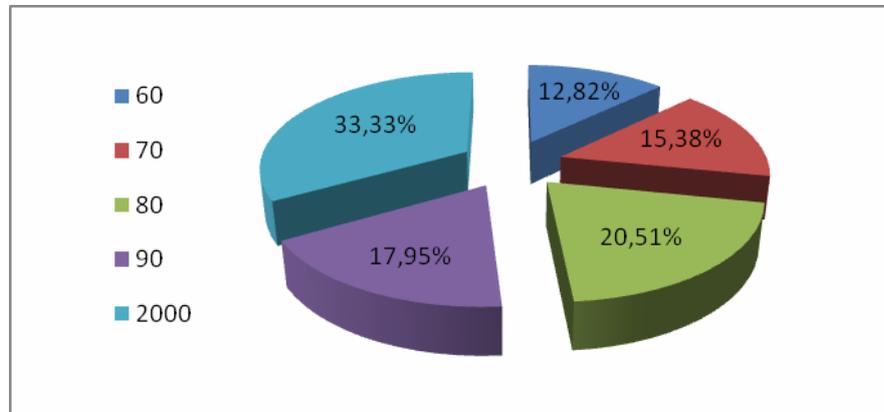


Figura 25 – Quantidade x Décadas.

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

A seguir, inicia-se a análise do material institucional, dividido por décadas. A década de 60 se inicia com a veiculação de publicidade na TV Tupi*. Foram cinco vídeos encontrados referentes a esses anos, sendo que um deles refere-se à uma vinheta patrocinada pela Varig.

Contudo, não fora identificado, a presença de um *slogan*. Fato que começa a ocorrer na década de 80. Quanto ao som do famoso *jingle* da Varig, inicia-se a partir do segundo vídeo encontrado e é identificado na maior parte do material. Com isso, os anos 60 podem ser identificados em 3 vídeos da TV Tupi sendo o VRG 1 – 01, referente à nova aeronave Varig, o VRG 1 – 02, ao serviço de bordo e o VRG 1 – 03 à vinheta patrocinada pela Varig para a TV Tupi. Nas três propagandas o nome Varig não acompanha a rosa dos ventos, o que pode ser ilustrado na figura a seguir:

* A primeira transmissão televisiva no Brasil foi feita pela TV Tupi, idealizada pelo jornalista Assis Chateaubriand, aos 18 de setembro de 1950, em São Paulo.



Figura 26 – Década de 60 (1)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Já, nos demais vídeos da década, a Varig promove a propagação dos vôos para Portugal e Japão. Nesses casos, a rosa dos ventos é incorporada nos materiais audiovisuais da empresa. Nesse período, a Varig começa a se utilizar de músicas contando histórias para divulgar seus novos vôos. A letra da música pode ser visualizada nos anexos deste trabalho.



Figura 27 – Década de 60 (2)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

A década de 70 é marcada pela predominância dos vídeos com a propagação dos vôos Brasil-Japão. A Varig, que iniciou a operar as rotas para o oriente em 1968, retoma os vôos

nos anos 70. Com isso, o foco da maior parte do material é a volta para o Japão, Japão três vezes por semana e, posteriormente, quatro vezes por semana. Os vídeos são animações, seguindo o formato da década anterior.

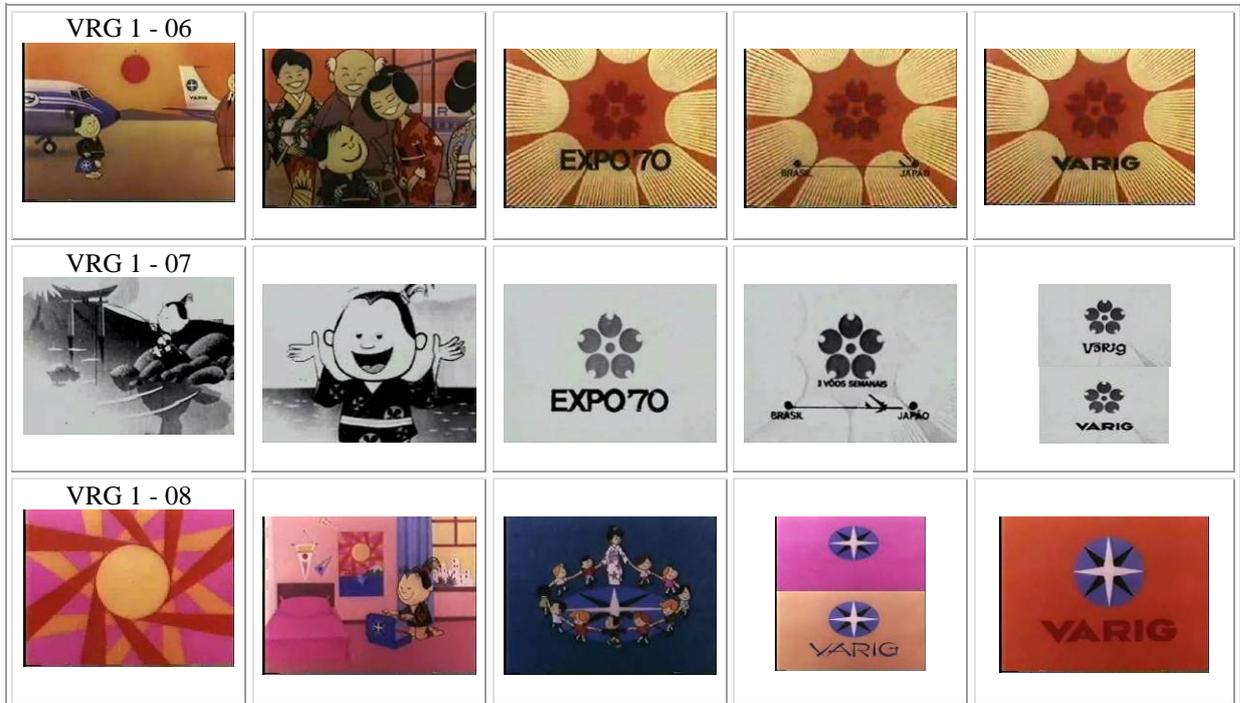


Figura 28 – Década de 70 (1)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Nessa mesma década, identificam-se crianças nos vídeos da Varig e uma das propagandas da Varig na era do jato. A narrativa começa a fazer parte dos materiais institucionais, inclusive nas falas de personagens. Também, inicia-se a veiculação da marca Varig/Cruzeiro nas ações audiovisuais. A Cruzeiro, comprada pela Varig na década de 70, foi totalmente absorvida na década de 90. Os vídeos que encerram a década podem ser visualizados a seguir:

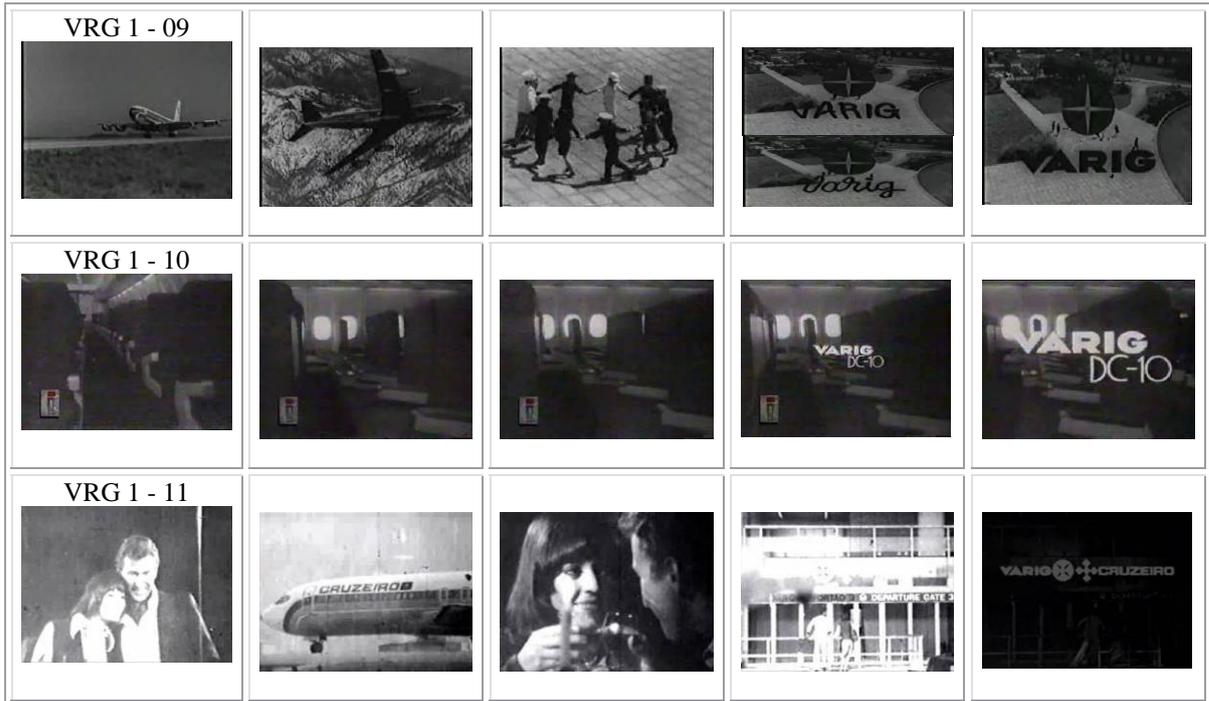


Figura 29 – Década de 70 (2)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Os anos 80 significam a década comemorativa dos 60 anos da Varig. Para essa ocasião, no ano de 1987, foi criado um logotipo especial que aparece nas propagandas. A Varig, a partir do material, inicia a contar sua história e a mostrar a companhia aérea desde as suas instalações de manutenção ao espaço físico onde são elaboradas as refeições dos passageiros. Contudo, é nessa década que a Varig introduz à frota o *Boeing 747*, o maior da companhia na época. Avião luxuoso de dois andares é mostrado em um vídeo animação, no qual a primeira classe e a classe executiva são o foco da propaganda. Nesse vídeo, o nome Varig aparece em letras prateadas, dando mais sofisticação ao nome Varig, o que pode ser visualizado na tabela a seguir (VRG 1 – 12).

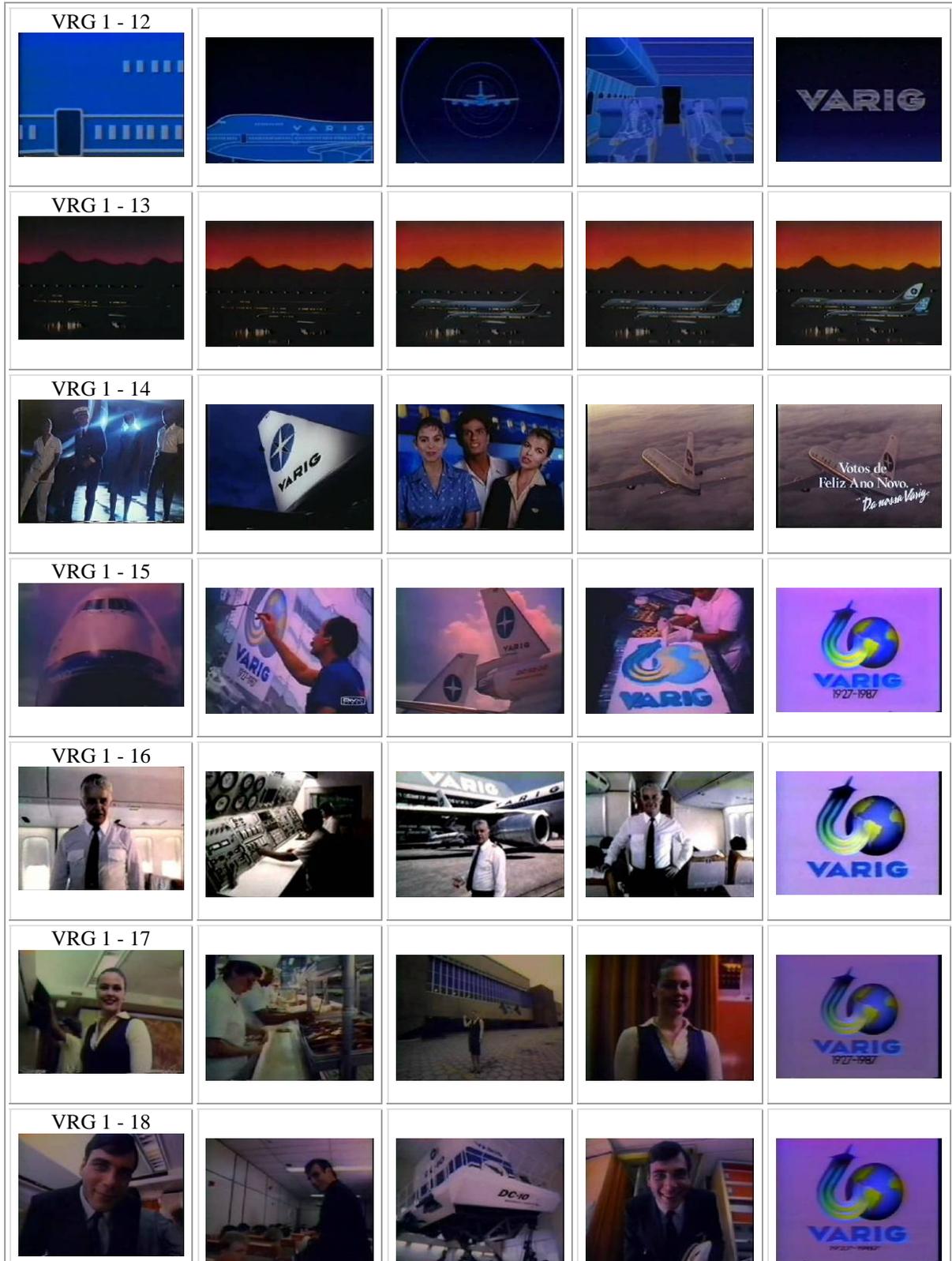


Figura 30 – Década de 80 (1)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Também, é nesse período de tempo que a Varig começa a homenagear os passageiros, perante mensagens de final de ano, acompanhados pela famosa canção:

Estrela brasileira, no céu azul,
 Iluminando de Norte a Sul,
 Mensagem de Amor e Paz,
 Nasceu Jesus, chegou o Natal,
 Papai Noel voando a jato pelo céu,
 Trazendo um Natal de felicidade,
 E um Ano Novo cheio de felicidade,
 Varig, Varig, Varig!

No entanto, é no final da década de 80 que a Varig se utiliza de celebridades como a Xuxa para cantar na TV a música Estrela Brasileira. A canção foi associada à Varig de tal forma, que na última propaganda da década, a Varig só se utilizou do *jingle* “*Varig, Varig, Varig*”, cantado pela rainha dos baixinhos.



Figura 31 – Década de 80 (2)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

A década de 90, volta com as crianças nos vídeos da Varig. Desta vez, os filhos de funcionários Varig, formam um coral em uma igreja e cantam a música Estrela Brasileira, homenageando o povo brasileiro no final do ano. Foi nesse espaço de tempo que uma propaganda veiculada na RBS TV traz imagens de aves voando e a melodia Estrela Brasileira modificada para as seguintes letras:

Estrela brasileira, no céu azul,
 Brilhando de Norte a Sul.
 Voando, chegou o Natal e a estrela.
 Voando a jato, eu vou embarcar em um novo tempo.
 Eu posso ser feliz.
 É o meu momento.
 Voar eu sempre quis,
 Pela Varig.
 Varig, Varig, Varig!

Também identificam-se vídeos de caráter racional, focados em ações promocionais da Varig, nas facilidades de pagamento, bem como nos vôos sem escala da Varig.

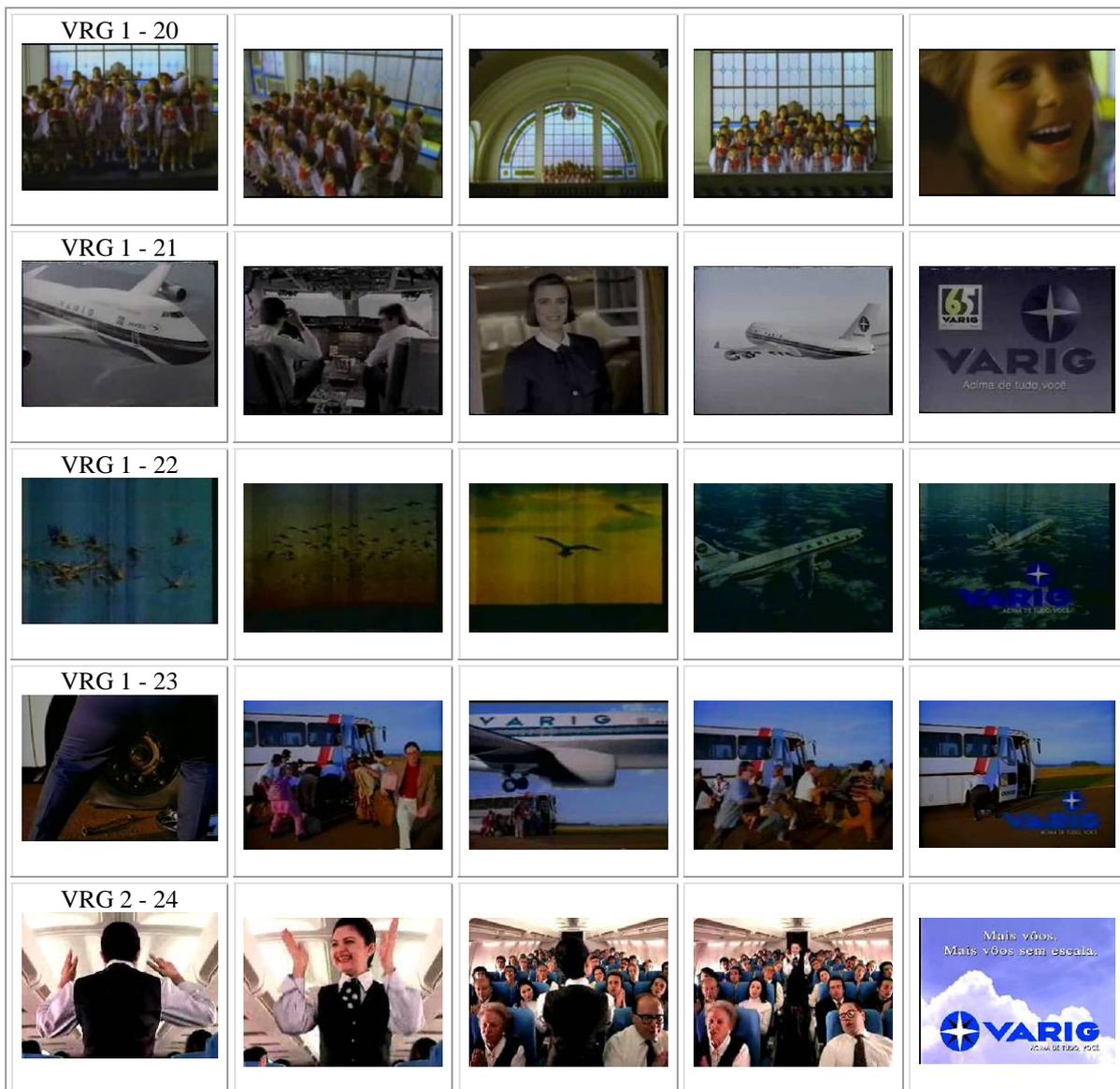


Figura 32 – Década de 90 (1)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

O ano de 1997 marca a estilização da identidade visual da Varig, que mostra a rosa dos ventos em dourado. Também, identifica-se um vídeo comemorativo dos 70 anos da empresa sob a música *Aquarela do Brasil*, na voz de Gal Costa. É nesse ano que a Varig ingressa na *Star Alliance* – aliança das aéreas *Air Canada*, *Lufthansa*, *United Airlines*. Inicialmente, a *Star Alliance* contava com cinco companhias, dentre elas a Varig, formando assim as 5 pontas de uma estrela. O vídeo comemorativo dos 70 anos é uma junção de várias imagens ao longo da trajetória da companhia, sob o *slogan* “Varig: As Asas do Brasil”.



Figura 33 – Década de 90 (2)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

A partir do ano 2000, os vídeos apresentam a Varig em geral. Prepondera a narrativa na maior parte do material audiovisual. O *jingle* da “*Varig, Varig, Varig*” não se faz presente na maior parte do material. A narrativa começa a mostrar textos maiores e diálogos entre usuários e passageiros como no final da década de 70.

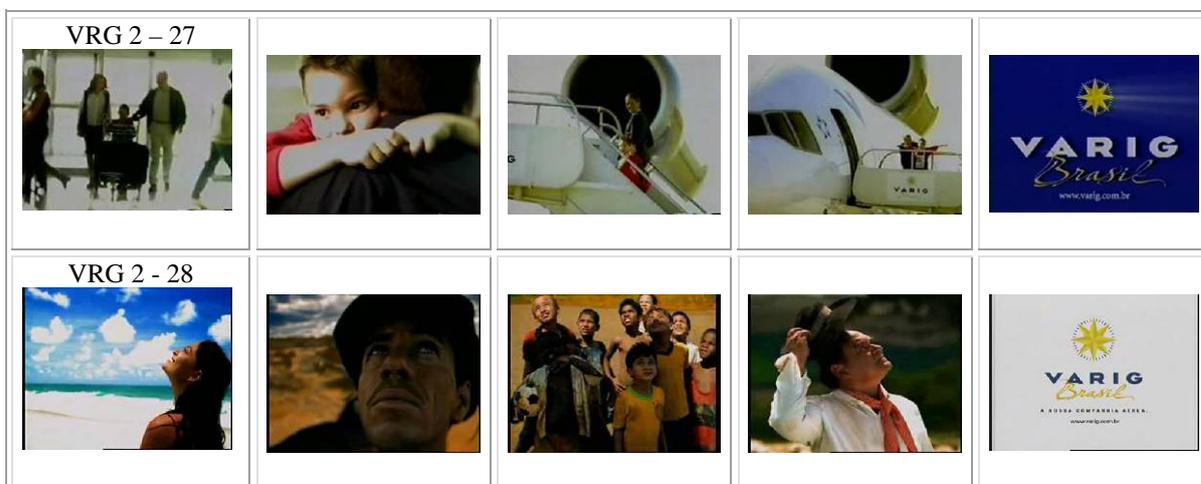


Figura 34 – Década de 90 (3)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.



Continuação: Figura 34 – Década de 90 (3)

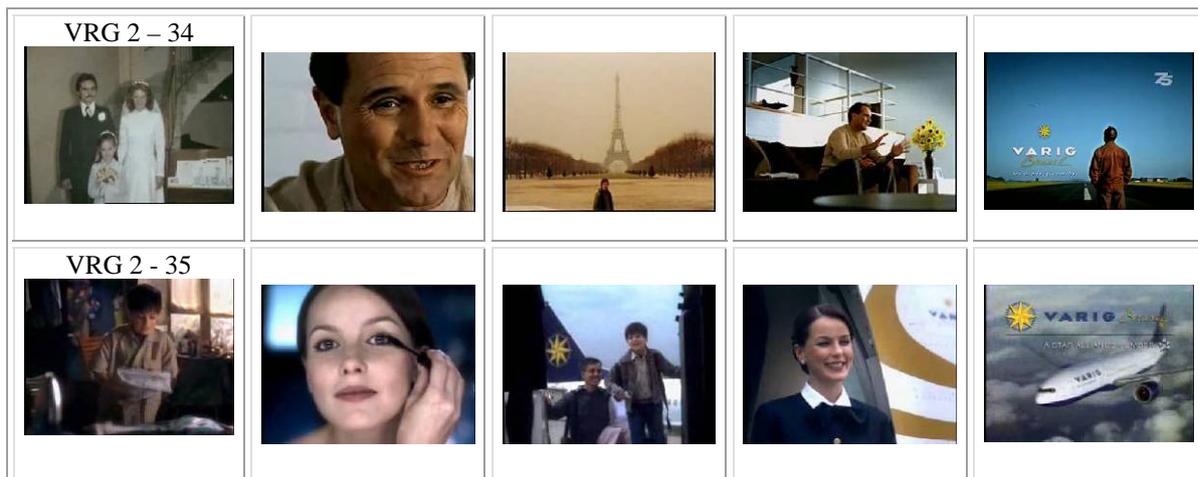
* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

A temporada que compreende 7 anos, de 2000 à 2007, é parte da década que engloba 35%, aproximadamente, de todos os vídeos encontrados sobre a Varig. Uma das propagandas é referente à Varig quando se uniu as suas subsidiárias Rio Sul e Nordeste, antes, aéreas regionais do Grupo Varig. Nesse momento, identifica-se o site da Varig, no material audiovisual, bem como, a menção à *Star Alliance*.



Figura 35 – Década de 2000 (1)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.



Continuação: Figura 35 – Década de 2000 (1)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Ao completar 78 anos, a Varig fez uma propaganda de dois minutos, a mais longa encontrada na pesquisa. A narrativa é feita por um avião, que conta suas experiências.

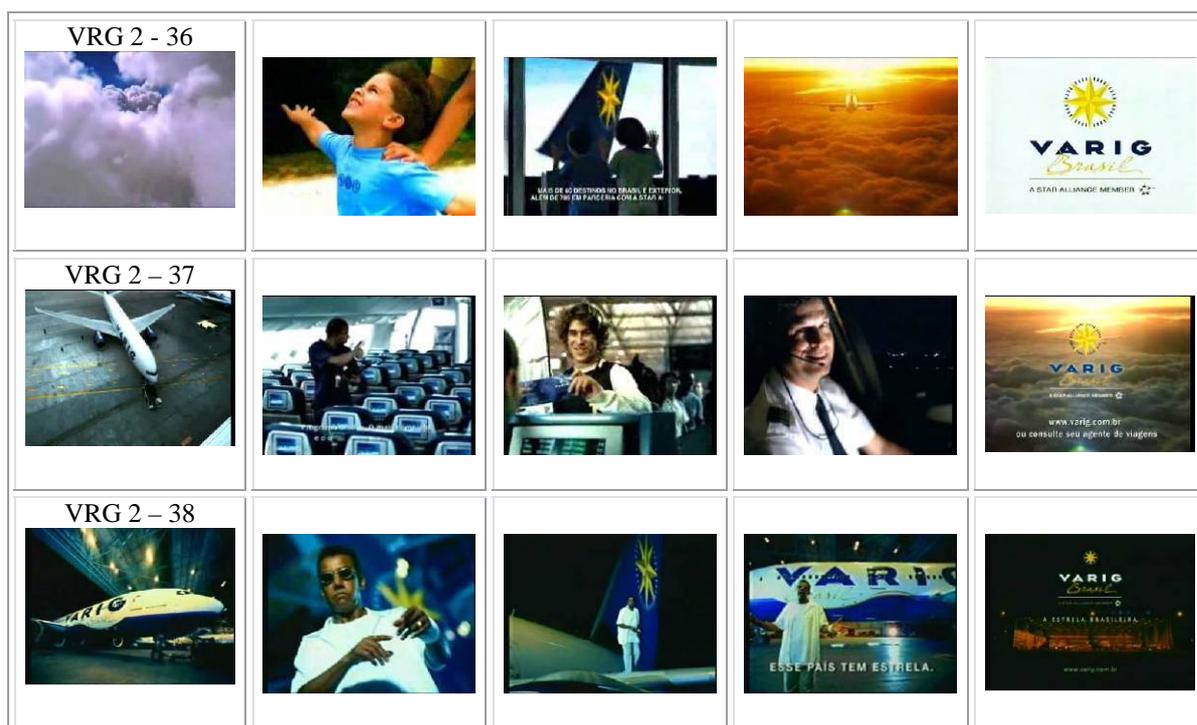


Figura 36 – Década de 2000 (2)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Passado 2006, quando a Varig é vendida ao Grupo Gol, encontrou-se uma propaganda no YouTube. Trata da nova marca Varig, mostrando que os públicos iriam perceber as novidades pelos cinco sentidos. Nesse momento, considerado o de número três, a Varig, sob comando da Gol, extingue o jingle, cria uma nova identidade visual em que a rosa dos ventos

aparece pela metade e é estampada em cor alaranjada, visto que a Gol se diferencia pelo laranja de sua identidade visual.

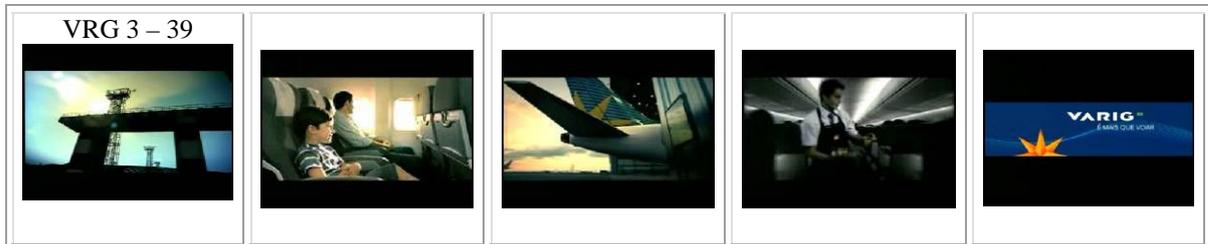


Figura 37 – Década de 2000 (3)

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

3.3 RESULTADOS DA PESQUISA

O total de vídeos da Varig encontrados somam 28 minutos e 45 segundos de material audiovisual. O período de sete anos, a partir de 2000, engloba 40,25% de minutos dos vídeos selecionados. É o período em que mais se encontrou conteúdo audiovisual. As décadas de 60, 70 e 80 mostram um aumento no número de minutos: 7,38%, 12,09%, 22,71%, respectivamente. A década de 90 foi marcada por um decréscimo de minutos, totalizando 17,66%.

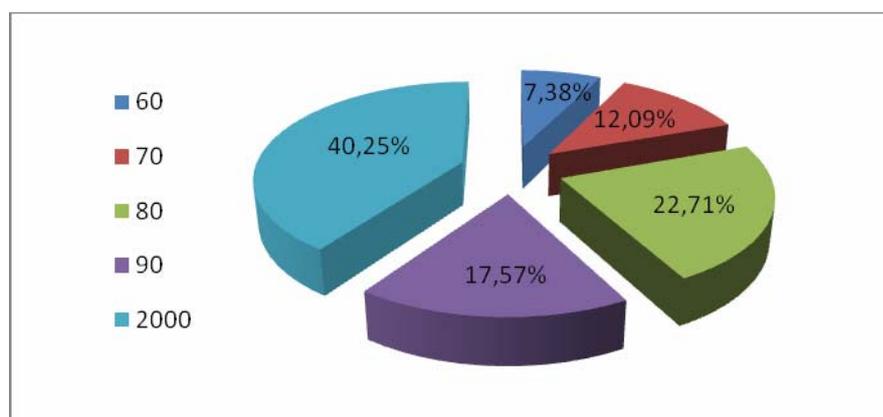


Figura 38 – Vídeos x Minutos

* analisada pelo autor a partir de material audiovisual.

Os vídeos em animações correspondem a 20,51% do total. Sua predominância é identificada na década de 60 e 70. Na década de 80, a maior parte dos vídeos (6 de 8) não

correspondem à animação. Contudo, as duas primeiras décadas fizeram com que 1/5, aproximadamente, dos vídeos correspondessem à animação.

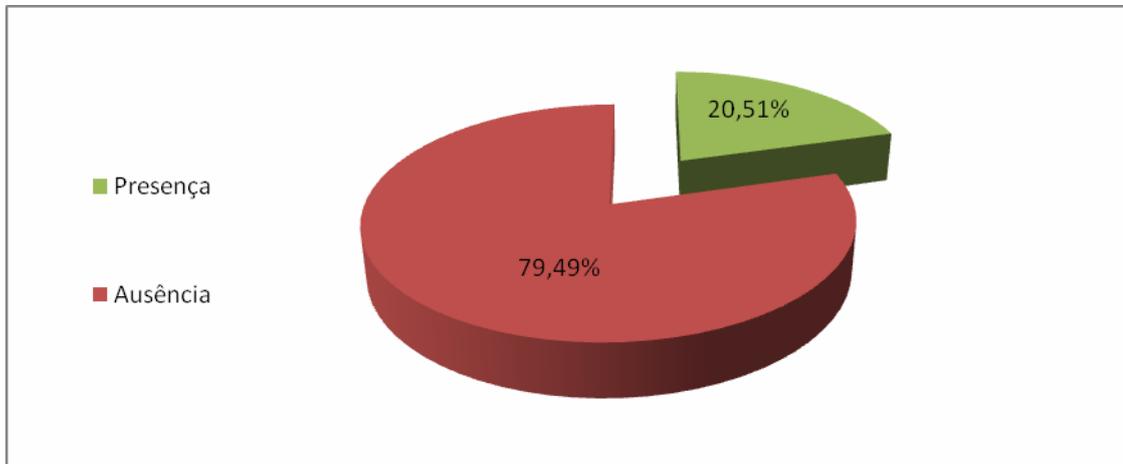


Figura 39 – Predominância de Animação

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Quanto à apresentação de foco nos vídeos, identificaram-se 6 categorias de maior abrangência. Dentre elas, comemoração – referente a homenagens de Natal e Ano Novo, bem como os 60, 70 e 78 anos da Varig. No geral, mostram a companhia por meio do check-in, manutenção, aviões, cidades, aeroportos e, inclusive, serviços específicos como vôos sem escala ou descontos em tarifas. As categorias de maior presença são a apresentação de novos aviões e rotas, bem como foco em crianças, casais e famílias. As demais categorias, como treinamento e/ou manutenção ou serviço de bordo, foram identificadas com menor frequência. Porém, apresentam-se também na categoria Varig no Geral.

Portanto, a Varig emitiu, ao longo de sua trajetória, 27% de material visual destinado à comemorações. A Varig, em um âmbito geral, aparece em 25% dos vídeos. As duas categorias mencionadas correspondem a mais de 50% de audiovisuais. Posteriormente, as categorias de maior abrangência foram a apresentação de rotas e aviões, bem como, o foco em crianças, casais e família, correspondendo a, aproximadamente, 18% e 13%, respectivamente. O treinamento e manutenção são focados em mais de 8% dos vídeos. Já, o serviço de bordo é focado em mais de 5%.

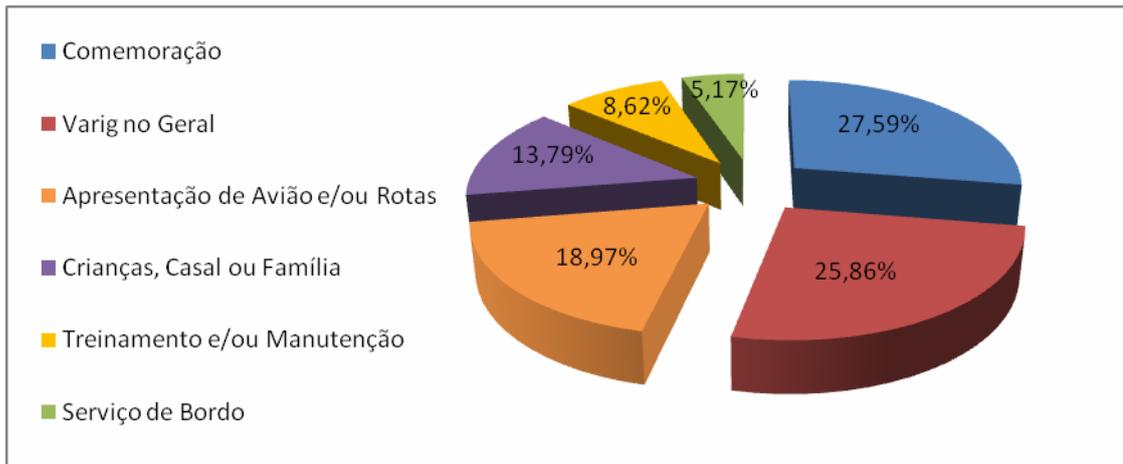


Figura 40 – Predominância de Foco

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

A música, cantada ou não (orquestra) faz-se presente na totalidade dos vídeos. A predominância mais identificada foi a do fundo musical (orquestra) nas propagandas, correspondendo a 53% do total. Contudo, a presença de letra de músicas elaboradas, especialmente para a Varig, ou cantadas por um artista corresponde a mais de 46% do total dos vídeos.

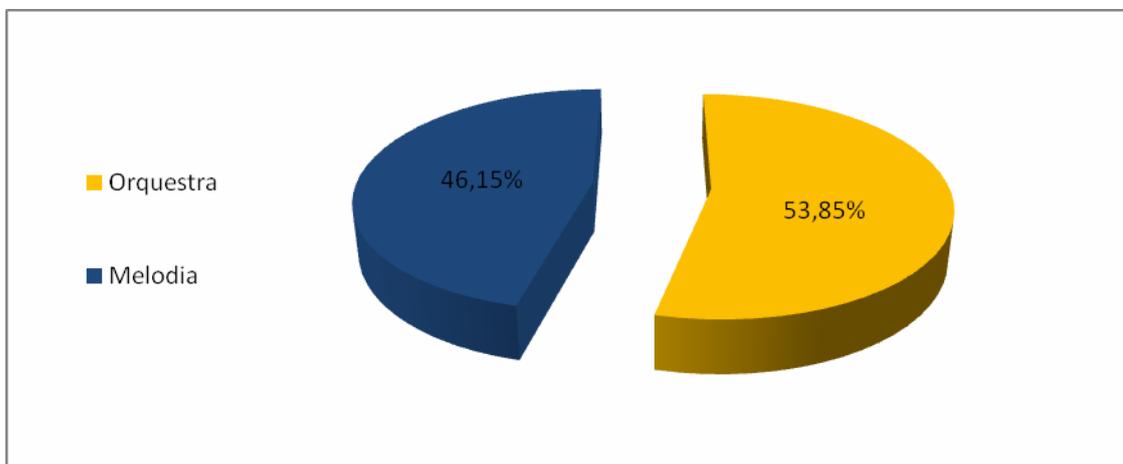


Figura 41 – Predominância Musical.

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

A música que marcou a Varig ao longo das décadas foi a “Estrela Brasileira”, narrada ao longo deste trabalho. Corresponde a, aproximadamente, 1/5 dos vídeos, totalizando 20,51%. Na maior parte das vezes fora utilizado para mensagens de Feliz Natal e Feliz Ano Novo nos finais das décadas.

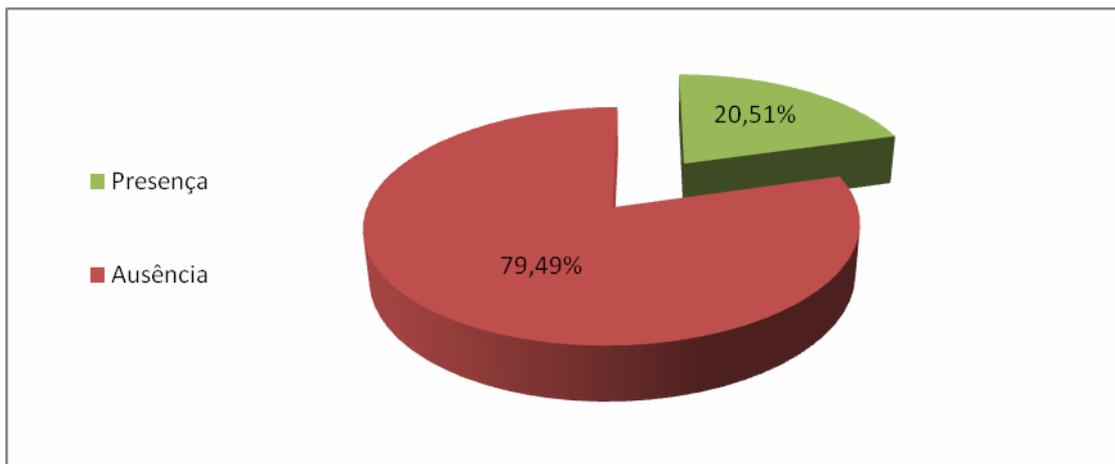


Figura 42 – Predominância de “Estrela Brasileira”

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Quanto à narrativa, que não inclui a narrativa de *slogan*, corresponde a mais de 74% dos vídeos analisados. Os vídeos com maior presença de narrativa são da comemoração dos 60 anos da Varig, na década de 80, e tomam força a partir do ano 2000.

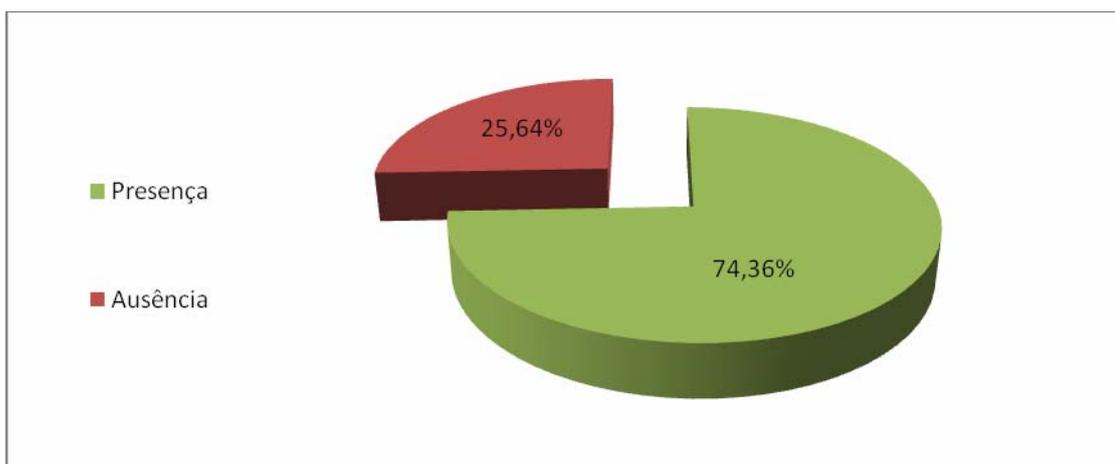


Figura 43 – Predominância de Narrativa

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Em relação às mensagens escritas, divulga, em sua maioria, serviços da companhia. Correspondem a 25,64% dos vídeos analisados e são identificadas em maior abundância nos vídeos da década de 2000, que por sua vez, apresentam música cantada.

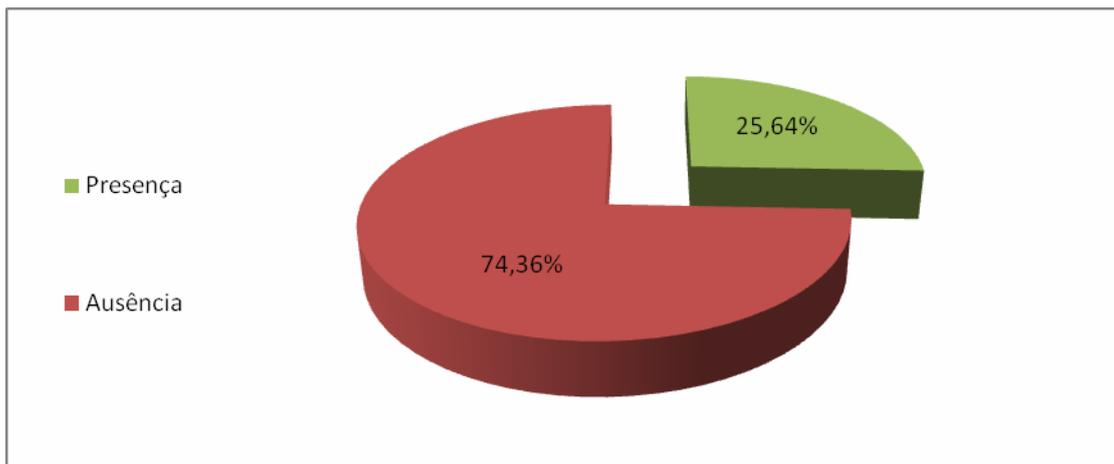


Figura 44 – Predominância de Escrita.

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Quanto à identidade visual ou a rosa-dos-ventos, simbolo da Varig, estão presentes em mais de 65% dos vídeos. No momento um, aparece em 27,03% dos casos. Já, no momento dois, representa um total de 32,43% e, por fim, no momento três representa um valor de 7,14%.

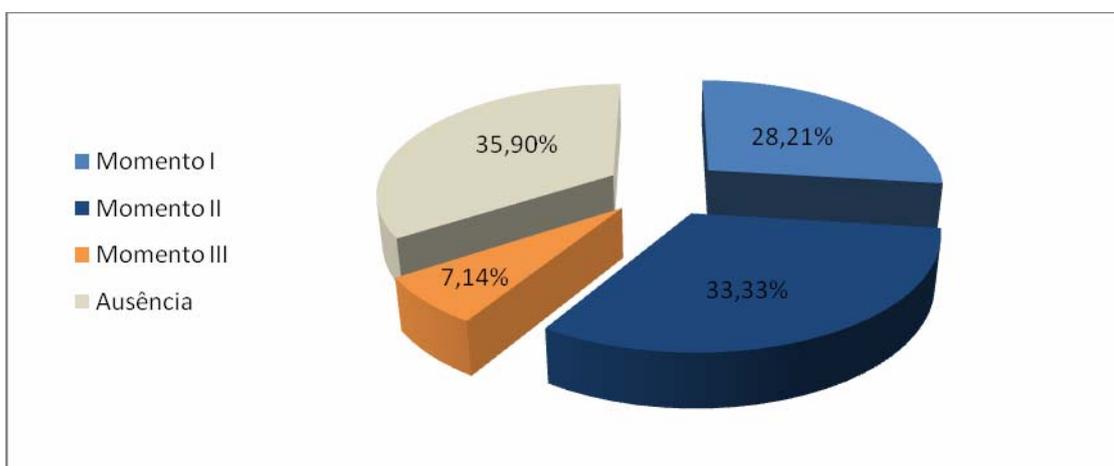


Figura 45 – Identidade Visual Varig

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Contudo, na maior parte das vezes em que houve ausência da rosa-dos-ventos, o *jingle* da Varig fora apresentado, de duas formas: por meio de orquestra ou cantado. Contudo, a maior predominância foi quanto ao *jingle* “*Varig, Varig, Varig*”, em orquestra, correspondendo a um total de 43,24% do material analisado. No entanto, o *jingle* cantado representa 21,62% dos casos.

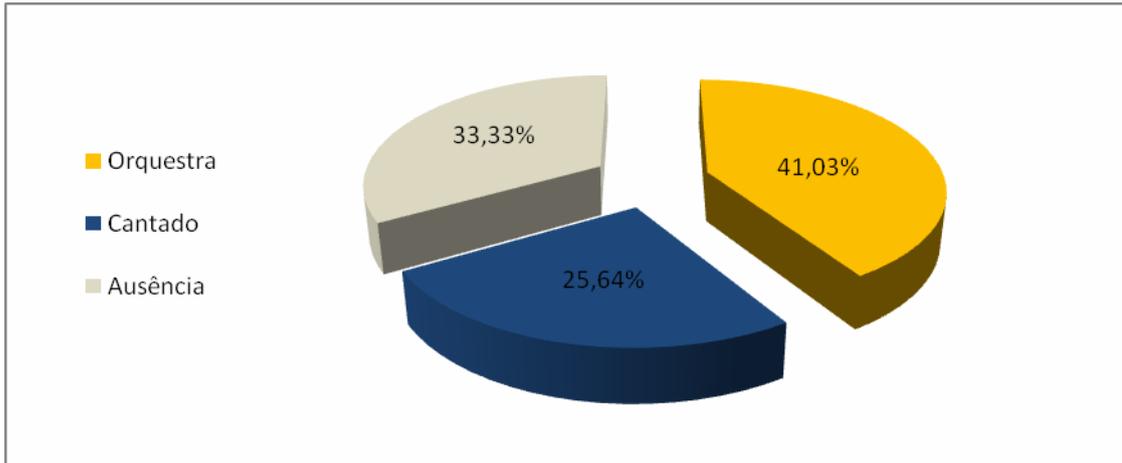


Figura 46 – Jingle “Varig, Varig, Varig”

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Na década de 2000, os vídeos da Varig apresentaram maior ausência de *jingle*, porém uma presença quase unânime de slogans. Embora, 50% corresponda a ausência de slogan, a Varig se comunicava com os públicos via *jingle* ou via música “Estrela Brasileira”, na maior parte das vezes. Apesar de não identificar-se um *slogan* pertinente aos momentos decorridos, a Varig se utilizou de diversos slogans, conforme a propaganda veiculada. Com isso, os *slogans* que mais apareceram com frequência foram “Acima de Tudo Você”, com 10,53% e “A Nossa Varig” com 7,89%. Também o slogan “A Nossa Companhia Aérea” e “A Gente vai mais longe por você” correspondem 5,26% dos casos.

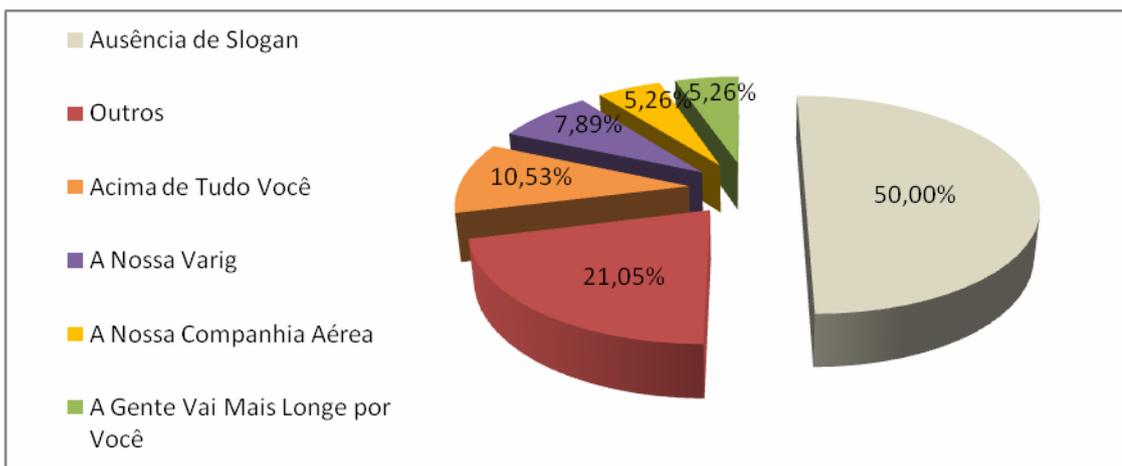


Figura 47 – Apresentação de *Slogan*

* elaborada pelo autor a partir de material audiovisual analisado.

Assim, nota-se que a Varig, de certa maneira, não obteve propagandas padronizadas, com um slogan que permeava décadas. Na maior parte do material, valorizou-se a narrativa e a relação da Varig com os brasileiros, bem como, seu público usuário, os passageiros. Também,

mesmo que não houvesse um slogan pertinente ou um formato padrão, identificou-se que os vídeos, nos três momentos, apresentam a Varig em geral. E, exceto o momento três, que conta com um vídeo, as décadas foram marcadas pelas homenagens de natal, final de ano ou conquistas da própria companhia.

Ao analisar os vídeos, em sua totalidade, pode-se construir parte da história da companhia. A história tem como base as informações que constam nos vídeos analisados, e que podem ser visualizadas integralmente no apêndice deste estudo. A seguir, os fatos históricos que marcarão a Varig estão divididas por décadas:

Década de 60
Varig adquire o <i>Constellation 46C</i> para as rotas internacionais;
Promove ação de tarifas reduzidas;
Possui um centro de treinamento próprio para comissários e comissárias;
Inaugura a rota Rio – Lisboa;
Inaugura a rota Brasil - Japão;
Pára de operar a linha Japão;
Década de 70
Volta a operar Brasil – Japão;
Aumenta as freqüências ao Japão para três vezes por semana;
Aumenta as freqüências ao Japão para quatro vezes por semana;
Varig voa para 19 países;
Varig adquire o DC-10 (jato de longo percurso), único na América Latina.
Varig incorpora Cruzeiro, porém trabalha com marcas separadas;
Varig adquire o Jumbo 747, maior avião do mundo, na época, único na América Latina.
Década de 80
Varig comemora 60 anos
Maior empresa da América Latina.
Maior complexo de manutenção da América do Sul;
Manutenção de aviões próprios e de outras aéreas estrangeiras;
65 aeronaves próprias e mais seis encomendadas;
Catering (Cozinha) da Varig com 600 funcionários e quatro andares;
Mais de dez mil refeições por dia e possibilidade de dobrar produção;
Maior complexo de serviço de bordo da América Latina;
Centro de Treinamento para pilotos e comissários, inclusive estrangeiros;
900 cursos por ano no Centro de Treinamento;
Único simulador de aviões de grande porte no Brasil;
Década de 90
Unificação da Varig Cruzeiro;
Promoção de tarifas reduzidas;
Aumento na quantidade de vôos;
Nova identidade visual;
Comemoração dos 70 anos;
Década de 2000
Unificação da Varig, Rio Sul e Nordeste;
700 vôos diários;
Maior centro de Manutenção e treinamento da América Latina;
65 destinos nacionais e 25 internacionais;
Compra do Boeing 777, o mais avançado do mundo na época.
Varig completa 75 anos;
Varig completa 78 anos;
60 destinos no Brasil e exterior;
795 destinos em parceria com a <i>Star Alliance</i> ;
Programa de milhagem que premia mais rápido na América Latina;
Centro de manutenção entre os 10 mais avançados do mundo.

Quadro 10 – História x Décadas

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos vídeos analisados.

Nota-se que a trajetória da Varig, como Viação Aérea Rio Grandense, foi de crescimento, no Brasil e no Mundo. Antes, os vídeos faziam menção a dados comparativos com demais aéreas do país. Ao longo do tempo, o comparativo era feito com empresas da America do Sul. Posteriormente, utilizou-se o comparativo America Latina. E, por fim, a Varig chegou a ser comparada mundialmente contando com um centro de manutenção entre os dez mais avançados do mundo.

CONCLUSÃO

A comunicação é inerente ao ser humano. É por meio dela que indivíduos expressam ideais, pensamentos, opiniões. Demonstram necessidades, expectativas, frustrações. Contudo, a comunicação não pode ser praticada por um único ator social. Motivo este, que se faz necessário o relacionamento, passível de conflitos. As obras de relações públicas enfatizam a questão comunicacional nas organizações. A tendência de uma empresa que não pratica uma boa comunicação, e tampouco zela pelo relacionamento com os seus públicos, não suprimindo desejos dos indivíduos envolvidos, é não alcançar o sucesso.

Embora o presente estudo tenha apontado os diferentes tipos de comunicação denominados institucional, corporativa ou mercadológica, como por exemplo, parte-se do princípio de que a comunicação deve permear a organização como um todo. Com isso, filosofias, políticas, diretrizes, as informações emitidas por determinada empresa precisam ser pensadas conforme a cultura organizacional que se pretende construir no futuro.

As atitudes de hoje compreendem o registro do amanhã. Quer-se dizer que os conteúdos enunciados por uma determinada empresa podem ser obtidos por meio de sensações, percebidas, formando uma informação. Dessa forma, indivíduos relatam histórias sobre determinada instituição, as quais podem ser resgatadas através da memória de cada agente.

No caso da Varig, os dados coletados nas entrevistas mostram que a companhia foi identificada como uma empresa pioneira, qualificada, instruída, capacitada e zelosa pelos seus passageiros. Visto que a missão da Varig sempre foi a de servir o passageiro, atendendo as suas carências da melhor maneira possível, buscando a excelência, nota-se a compatibilidade entre a diretriz organizacional com as histórias provenientes de seus clientes.

O estudo da memória institucional como um instrumento para a atividade de Relações Públicas foi demonstrado, podendo vir a ser utilizado por um profissional da área da comunicação. Indivíduos comportam um passado, uma trajetória na qual decidiram caminhos para seguir. No âmbito organizacional, seja de modo formal, por meio de diretrizes organizacionais, ou informalmente, através de diálogos, toda empresa visa atingir metas em alguma perspectiva: social, econômica, comercial, financeira, política, comunicacional, etc. No entanto, as organizações devem traçar um caminho, levando em consideração a Memória Institucional, como forma de melhorar situações futuras.

Ocorre que, assim como as nossas atitudes, pessoais ou profissionais, podem vir a ser lembradas em algum momento, certamente as organizações são recordadas de forma favorável ou desfavorável por parte dos públicos com quem se relacionam. Trabalhar com a memória institucional significa então estudar os fatos históricos subsidiados por material bibliográfico, textual permanente, fotografias, depoimentos, etc. Qualquer que seja a maneira escolhida para construir a memória institucional pode oportunizar o conhecimento de um contexto histórico onde a instituição está inserida, bem como decifrar sua cultura e formular ações que atendam as necessidades de uma determinada empresa.

Com isso, tem-se uma comunicação, que independente de sua denominação, deve ser trabalhada em conjunto. Por meio das relações, indivíduos ou organização trocam informações. A atividade de Relações Públicas entra como um mediador e facilitador dessas relações que, na empresa, se estabelecem. Contudo, trabalha-se na tentativa de inserir a organização em um contexto favorável. Nesse sentido, a Memória Institucional, pode ajudar as organizações a adotarem melhores ações, para cada caso, específico.

Portanto, conhecer o passado de uma organização pode resultar na formulação de estratégias adequadas para cada tipo de situação. O presente estudo é uma tentativa de aplicar alguns conceitos da memória institucional. Para isso, utilizou-se depoimentos, como forma de resgatar histórias, bem como os textos publicados sobre a Varig em diversos instantes.

A partir da construção da história da companhia foi possível determinar um tipo de material a ser analisado. As produções audiovisuais, sob a perspectiva histórica, podem compor conteúdo complementar à toda construção feita ao longo do trabalho. Parte da análise de um acervo em específico, que pode proporcionar fontes históricas, oficiais da Viação Aérea Rio Grandense.

Por fim, acredita-se que a elaboração deste estudo é uma tentativa de instigar futuros acadêmicos, a aprofundarem o assunto, bem como motivar o interesse na área da Memória Institucional. Significa que pode ser um instrumento utilizado pelas Relações Públicas, no intuito de fortalecer as organizações, nos quais exercerão algum tipo de função.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”**. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

ANDRADE, Luiz Carlos de Souza. **Identidade Corporativa e a Propaganda Institucional**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo Resultados com Relações Públicas* (org.). São Paulo: Summus, 2006.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e Reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BRASIL. Anac. **Anuário do Transporte Aéreo**. Disponível em: < www.anac.gov.br > Acesso em: 21 ago. 2008.

CONSELHO FEDERAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Resolução Normativa N.º 43**, de 24 de agosto de 2002. Define as funções e atividades privadas dos profissionais de Relações Públicas.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print, 2005.

CESCA, Cleuza G. Gimenes (org.). **Relações Públicas e suas Interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Cortez, 1991.

CLEMENTE, Isabel; FERNANDES, Nelito. E se a Varig quebrar. **Revista Época**, São Paulo, n.422, 15 jun. 2006. Disponível em: < revistaepoca.globo.com > Acesso em: 21 ago. 2008.

CONFIRA a cronologia da história da Varig. **Folha Online**. Rio de Janeiro, 28 mar. 2007. Disponível em: < tools.folha.com.br > Acesso em: 28 mar. 2008.

DANTAS, RUI. TV Brasileira completa 48 anos. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 13 set. 1998. Disponível em: < www1.folha.uol.com.br/fsp/tvfolha/tv13099810.htm > Acesso em: 20 out. 2008.

DOLCI, Maria Inês. Vôo Cego. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 20 jun. 2006. Disponível em: < www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidiano/ff2006200605.htm > Acesso em: 25 jul. 2008.

FAY, Cláudia Musa; Oliveira, Geneci Guimarães de. **A Varig e suas vozes silenciadas**. Disponível em: < www.cfh.ufsc.br/abho4sul/pdf/claudia > Acesso em: 16 ago. 2008.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

FREIBERG, Kevin; Jackie. **NUTS! As Soluções Criativas da Southwest Airlines para o Sucesso Pessoal e nos Negócios**. São Paulo: Manole, 2000.

GAGETE, ÉLIDA; TOTINI, BETH. **Memória Empresarial, uma análise da sua evolução**. In: Nassar, Paulo (org). *Memória de Empresas: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

GAIO, Sofia. **Perspectivas e Contribuições das Relações Públicas na Gestão de Marcas Corporativas**. In: CESCO, Cleuza G. Gimenes (org.). *Relações Públicas e suas Interfaces*. São Paulo: Summus, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUARESCHI, Pedrinho. **Sociologia Crítica: Alternativas de mudança**. 60ª ed. Porto Alegre: EDIPUC, 2007.

IANHEZ, João Alberto. **Missão, visão, políticas e valores**. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006
ÍCARO da Varig. Jpeg. Disponível em: < www.jumpseat.net > Acesso em: 10 set. 2008.

ILUSTRAÇÃO dos Momentos Varig. Jpeg. Disponível em: < google.images.com.br > Acesso em: 10 set. 2008.

IZQUIERDO, Iván. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com Relações Públicas (org.)**. São Paulo: Summus, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade**. Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LORCH, Carlos (ed.). **Varig: Uma Estrela Brasileira**. Rio de Janeiro: Action, c1997.

MALAGUTTI, Antônio Osler. **Evolução da Aviação Civil, no Brasil**. Disponível em: < apache.camara.gov.br/portal/arquivos/camara/internet/publicacoes/estnottec/pdf/109712.pdf > Acesso em: 10 de set. 2008.

MARCHIORI, Marlene (org.). **Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. In: MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação é Cultura, Cultura é Comunicação**. Disponível em: < www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm > Acesso em: 11 abr. 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas. Amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASSAR, Paulo (org.). **Sem memória, o futuro fica suspenso no ar**. In: Nassar, Paulo (org). Memória de Empresas: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2007.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial Integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NOVA marca. Jpeg. Disponível em: < google.images.com.br > Acesso em: 10 set. 2008.

PRADO, Maeli; LAGE, Janaína. Ex-subsidiária quer agora comprar Varig. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 4 abr. 2006. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0404200623.htm> Acesso em: 20 jun. 2008.

PRIMEIRO avião utilizado pela Varig. Jpeg. Disponível em: <gustavoadolfo.flogbrasil.terra.com.br> Acesso em: 10 set. 2008.

QUAL O PAPEL DO RELACIONAMENTO PÚBLICO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **Argumento Contra Argumento**. Porto Alegre, UniTV, 12 mar. 2008. PROGRAMA DE TV.

ROSA-dos-Ventos Estilizada. Jpeg. Disponível em: <google.images.com.br> Acesso em: 10 set. 2008.

ROSA-dos-Ventos. Jpeg. Disponível em: <google.images.com.br> Acesso em: 8 set. 2008.

ROSA, Mario. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração, 2006.

SCHMITT, Bern; SIMONSON, Alex. **A Estética do Marketing: Como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, Inteligência e Utopia**. São Paulo: Summus, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**. São Paulo: Summus, 1995.

SOUSA, Mario Wilton. **História Empresarial, mediadora do futuro**. In: Nassar, Paulo (org). *Memória de Empresas: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2004.

VARIG é a nova sócia da Star Alliance. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 23 out. 1997. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi231015.htm> Acesso em: 25 jul. 2008.

VELHA Varig: Flex Linhas Aéreas. Jpeg. Disponível em: <google.images.com.br> Acesso em: 10 set. 2008.

VOLDMAN, Danièle. **Definições e Usos**. In: AMADO, Janaína; FERREIRA, Marieta de Moraes (orgs). Usos e Abusos da História Oral. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, (c1996).

WORCMAN, Karen. **Memória do futuro: um desafio**. In: Nassar, Paulo (org). Memória de Empresas: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

XAUSA, Maria Regina de Moraes. **A importância das instituições e o desafio à liderança institucional: o caso Varig**. Porto Alegre: UFRGS, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

APÊNDICE A – Planilhas dos vídeos Varig

VÍDEO: VRG1 – 01	Duração: 13”
Título: Super 46 C	Década: 60
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Apresentação do novo avião da Varig, modelo Super 46 C, pela TV Tupí, canal 4.
Imagem:	Desenho de bússola, pátio de aeronaves, passageiros subindo no avião, avião voando.
Públicos:	Passageiros.
Música (): Orquestra (X):	Som carnavalesco ao início do vídeo.
Narrativa:	Do sul ao norte, Super 46 C com tarifas reduzidas. <i>Super Constellation</i> de luxo, ou <i>couver</i> da Varig.
Escrita:	-----
Serviços:	Promoção de tarifas reduzidas.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Avião voando; aparece o nome da Varig sem a logomarca; Varig Canal 4, escrito no final.

VÍDEO: VRG1 – 02	Duração: 13”
Título: Tradicional Cortesia	Década: 60
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Preparação dos comissários pela Varig.
Imagens:	Aeromoça caminhando no pátio de aeronaves, sala de aula de preparação, interior de avião, passageiros.
Públicos:	Comissários e passageiros.
Música (): Orquestra (X):	<i>Jingle</i> da Varig ao início.
Narrativa:	Esta moça é diplomada em cortesia. A Varig prepara comissárias e comissários de bordo para servi-los sempre melhor.
Escrita:	Varig Tradicional Cortesia.
Serviços:	Serviço de bordo.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Comissária servindo passageiro.

VÍDEO: VRG1 – 03	Duração: 6”
Título: Vinheta TV Tupi	Década: 60
Animação: (X) Sim () Não	
Sinopse:	Um boneco vai mudando rapidamente de figurinos e vai em direção a um piano.
Imagem:	Fundo branco, boneco à frente.
Públicos:	-----
Música ():	
Orquestra (X):	-----
Narrativa:	Aqui têm os melhores programas.
Escrita:	-----
Serviços:	-----
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	O boneco toca a orquestra do <i>jingle</i> da Varig. Varig em três tipos de fonte.

VÍDEO: VRG1 – 04	Duração: 38”
Título: Seu Cabral	Década: 60
Animação: (X) Sim () Não	
Sinopse:	Cabral, ao chegar ao Brasil, acha a terra bonita, porém sente saudade de sua terra natal e quer voltar para Portugal com a Varig.
Imagens:	Barcos navegando, chegada às novas terras (Brasil).
Públicos:	Cabral, navegadores, índios.
Música (X):	Seu Cabral vinha navegando, quando alguém logo foi gritando: “Terra a vista!” E foi descoberto o Brasil.
Orquestra ():	A turma gritava: “Bem-vindo, Seu Cabral!” - Escreve aí Caminha para o nosso querido Rei e diz que esta terra é generosa e tem gente muito bondosa... Mas Cabral sentiu no peito, uma saudade sem jeito! - Volto já pra Portugal, quero ir pela Varig!
Narrativa:	Nesta data cumprimentamos carinhosamente, a comunidade luso-brasileira.
Escrita:	-----
Serviços:	Vôos Rio – Lisboa.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Passa um avião, deixa o rastro em forma de linha que une dois pontos: Rio a Lisboa, acompanhado da logomarca da Varig e da orquestra do <i>jingle</i> “Varig, Varig, Varig”. Varig em três tipos de fonte.

VÍDEO: VRG1 – 05	Duração: 60”
Título: Urashima Taro	Década: 60
Animação:	(X) Sim () Não
Sinopse:	Urashima, pescador japonês, ao salvar uma tartaruga é levado por ela ao Brasil. Passados muitos anos, mesmo encantado pelo Brasil, recebe de presente uma passagem da Varig para o Japão.
Imagens:	Japão, Brasil.
Públicos:	Japonês, brasileiras.
Música (X):	Urashima Taro, um pobre pescador. Salvou uma tartaruga e ela como prêmio. Ao Brasil o levou.
Orquestra ():	Pelo reino encantado ele se apaixonou e por aqui ficou. Passaram muitos anos, de repente a saudade chegou. Uma arca misteriosa de presente ele ganhou. Ao abri-la quanta alegria, vibrou seu coração. Encontrou uma passagem da Varig. E voou feliz para o Japão!
Narrativa:	Do Brasil ao Japão via...
Escrita:	-----
Serviços:	Vôos Brasil – Japão.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Passa um avião, deixa o rastro em forma de linha que une dois pontos: Brasil ao Japão acompanhado da orquestra do <i>jingle</i> “ <i>Varig, Varig, Varig</i> ”. Varig em três tipos de fonte.

VÍDEO: VRG1 – 06	Duração: 40”
Título: Volta ao Japão	Década: 70
Animação:	(X) Sim () Não
Sinopse:	Passados muitos anos, mesmo encantado pelo Brasil, Urashima sente saudade de sua terra. Em uma arca recebe de presente uma passagem da Varig para o Japão. O pescador japonês volta a sua terra natal para rever sua família, sua cultura e a Expo 70.
Imagens:	Pátio de aeronaves e pontos turísticos do Japão.
Públicos:	Família japonesa.
Música (X):	Urashima Taro voltou para o Japão. Foi rever a sua gente, visitar sua nação.
Orquestra ():	A cada passo uma alegria. Em toda parte a tradição. Estará na em Osaka 70. Para ver a exposição.

VÍDEO: VRG1 – 06	Continuação
Narrativa:	Visite a Expo 70. Do Brasil ao Japão via...
Escrita:	-----
Serviços:	Vôos Brasil – Japão.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Passa um avião, deixa o rastro em forma de linha que une dois pontos: Brasil ao Japão acompanhado da logomarca da Varig que se funde com um sol e da orquestra do <i>jingle “Varig, Varig, Varig”</i> . Expo 70; Varig em três tipos de fonte.

VÍDEO: VRG1 – 07	Duração: 60”
Título: Japão 3x Semana	Década: 70
Animação:	(X) Sim () Não
Sinopse	Passados muitos anos, mesmo encantado pelo Brasil, Urashima sente saudade de sua terra. Em uma arca recebe de presente uma passagem da Varig para o Japão. O pescador japonês volta a sua terra natal para rever sua família, sua cultura e a Expo 70.
Imagens:	Japão, Rio de Janeiro, diferentes paisagens brasileiras.
Públicos:	Japonês, brasileiras.
Música (X):	Urashima Taro, um pobre pescador. Salvou uma tartaruga e ela como prêmio. Ao Brasil o levou.
Orquestra ():	Pelo reino encantado ele se apaixonou e por aqui ficou. Passaram muitos anos, de repente a saudade chegou. Uma arca misteriosa de presente ele ganhou. Ao abri-la quanta alegria vibrou seu coração. Encontrou uma passagem da Varig. E voou feliz para o Japão!
Narrativa:	Do Brasil ao Japão via...
Escrita:	-----
Serviços:	Vôos Brasil – Japão.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Passa um avião, deixa o rastro em forma de linha que une dois pontos: Brasil ao Japão acompanhado da logomarca da Expo70 e da orquestra do <i>jingle “Varig, Varig, Varig”</i> Varig em três tipos de fonte; 3 x por semana.

VÍDEO: VRG1 – 08	Duração: 33”
Título: Japão 4x Semana	Década: 70
Animação: (X) Sim () Não	
Sinopse:	Passados muitos anos, mesmo encantado pelo Brasil, Urashima sente saudade de sua terra. Em uma arca recebe de presente uma passagem da Varig para o Japão. O pescador japonês volta a sua terra natal para rever sua família, sua cultura e a Expo 70.
Imagens:	Japão, Rio de Janeiro, diferentes paisagens brasileiras.
Públicos:	Japoneses.
Música (X):	Agora é mais fácil voar para o Japão.
Orquestra ():	Quatro vôos semanais a sua disposição. Povo gentil, povo irmão. Unidos pela Varig. Brasil e Japão.
Narrativa:	Agora, para sua maior comodidade Brasil Japão 4 vezes por semana pela...
Escrita:	-----
Serviços:	Vôos Brasil – Japão.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Logo da Varig com a orquestra do <i>jingle</i> . Varig em três tipos de fonte.

VÍDEO: VRG1 – 09	Duração: 32”
Título: Cirandinha	Década: 70
Animação: () Sim (X) Não	
Sinopse:	Crianças vestidas com os uniformes dos funcionários falando sobre a Varig.
Imagens:	Jato da Varig decolando e crianças dançando em roda.
Públicos:	Crianças.
Música (X):	Ciranda, cirandinha.
Orquestra ():	Vamos todos viajar. Viajando pela Varig. Volta ao mundo vamos dar. Ciranda, cirandinha. Vamos todos viajar. Viajando pela Varig. Volta ao mundo vamos dar.
Narrativa:	A Varig ainda não está dando a volta ao mundo. Mas a Varig serve atualmente 19 países. E suas linhas já chegaram ao Japão. Esperamos num futuro próximo confirmar a previsão das crianças.

VÍDEO: VRG1 – 09	Continuação
Escrita:	-----
Serviços:	Serviços em geral.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Dança em roda e logomarca com nome Varig em três tipos de fonte.

VÍDEO: VRG1 – 10	Duração: 29”
Título: DC-10	Década: 70
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Apresentação do novo jato da Varig.
Imagens:	Interior do Avião.
Públicos:	-----
Música (): Orquestra (X):	-----
Informação:	(X) Narrada () Escrita
Narrativa:	2, 4, 6, 8. Na classe econômica do novo DC-10 da Varig, os lugares estão distribuídos de dois em dois. Você está sempre junto a um corredor. Por isso, a Varig lançou o DC-10. Um jato de primeira grandeza para ter mais espaço para o seu conforto e por que não, para o seu passeio.
Escrita:	-----
Serviços:	Aeronave.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Varig DC-10 sobreposto com a imagem do interior da aeronave sem logomarca.

VÍDEO: VRG1 – 11	Duração: 30”
Título: Varig/Cruzeiro	Década: 70
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Processo de embarque de um casal viajando de Varig por diferentes localidades.
Imagens:	Diversas localidades do Brasil, aeroportos, avião da Varig decolando, avião da Cruzeiro taxiando.
Públicos:	Casal.

VÍDEO: VRG1 – 11	Continuação
Música (X): Orquestra ():	Agora que o sonho mais perto. O mundo é todo seu, é seu aberto. Vamos viajar pelo Brasil e o mundo inteiro. Vá de Varig, vá de Cruzeiro. Limpa tua mala de alegria. Limpa o coração de fantasia. Faz aquele sonho se realizar. Lá, lá, lá, lá...
Narrativa:	Vá de Varig, vá de Cruzeiro.
Escrita:	-----
Serviços:	Serviços em Geral.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Nome e logomarca Varig; nome e logomarca Cruzeiro sobrepostos sobre imagem do casal indo em direção ao portão de embarque.

VÍDEO: VRG1 – 12	Duração: 30''
Título: Boeing 747	Década: 80
Animação: (X) Sim () Não	
Sinopse:	Apresentação do Jato 747.
Imagens:	Avião; interior do avião.
Públicos:	-----
Música ():	-----
Orquestra (X):	-----
Narrativa:	Quem vai de primeira classe Varig, vai de <i>sleeper seats</i> , com muito mais conforto e tranquilidade. E quem vai na classe executiva Varig já está fazendo um bom negócio. Quem vai melhor, vai de Varig. Vai com mais conforto para qualquer parte do mundo.
Escrita:	-----
Serviços:	Primeira classe e classe executiva.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Nome da Varig em prateado acompanhado pelo som do jingle "Varig, Varig, Varig".

VÍDEO: VRG1 – 13	Duração: 30”
Título: Natal Varig/Cruzeiro	Década: 80
Animação:	(X) Sim () Não
Sinopse:	Mensagem de final de ano da Varig/Cruzeiro.
Imagens:	Um avião da Varig e outro da Cruzeiro.
Públicos:	-----
Música ():	
Orquestra (X):	Estrela Brasileira.
Narrativa:	Você espera que 86 seja repleto de paz e fraternidade. Nós também.
Escrita:	-----
Serviços:	-----
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Um avião da Varig e outro da Cruzeiro acendem a luz de cauda na noite e o desenho das marcas aparecem acompanhados com a orquestra do jingle “ <i>Varig, Varig, Varig</i> ”.

VÍDEO: VRG1 – 14	Duração: 45”
Título: Feliz Ano Novo	Década: 80
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Mensagem dos funcionários Varig dedicando votos de felicidade para o ano novo.
Imagens:	Funcionários da Varig e da Cruzeiro dançando em frente a aeronave da Varig no pátio de aeronaves, avião voando, cabine de comando.
Públicos:	Funcionários Varig (tripulação).
Música (X):	Estrela brasileira, no céu azul. Iluminando de Norte a Sul. Mensagem de Amor e Paz. Nasceu Jesus, chegou o Natal.
Orquestra ():	Papai Noel voando a jato pelo céu. Trazendo um Natal de felicidade. E um Ano Novo cheio de felicidade. “ <i>Varig, Varig, Varig</i> ”!
Narrativa:	-----
Escrita:	Votos de Feliz Ano Novo da Nossa Varig.
Serviços:	Serviço de Bordo.
Slogan:	-----

VÍDEO: VRG1 – 14	Continuação
Final do Vídeo:	Avião da Varig nos céus, com a mensagem por escrito no jingle da “ <i>Varig, Varig, Varig</i> ”, cantado.

VÍDEO: VRG1 – 15	Duração: 60”
Título: Varig 60 Anos	Década: 80
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Propaganda comemorativa dos 60 anos da Varig.
Imagens:	747 da Varig, funcionários da manutenção pintando o logo dos 60 anos na aeronave, avião voando, <i>check-in</i> , centro de treinamento, catering, bandeira do Brasil, cabine de comando.
Públicos:	Funcionários em geral, passageiros.
Música (X):	60 anos voando, voando sem parar (“ <i>Varig, Varig, Varig</i> ”).
Orquestra ():	60 anos de vitórias pelo ar (“ <i>Varig, Varig, Varig</i> ”). 60 anos de dedicação, cruzando a nossa nação. Cruzando o mundo inteiro, é hora. De festejar a pioneira. Comemorar 60 anos de vitórias pelo ar (“ <i>Varig, Varig, Varig</i> ”).
Narrativa:	-----
Escrita:	-----
Serviços:	Serviços em geral.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Logomarca criada para os 60 anos da companhia com a data escrita 1927-1987 e o <i>jingle</i> da Varig cantado.

VÍDEO: VRG1 – 16	Duração: 60”
Título: A Nossa Varig	Década: 80
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Comandante apresenta a Varig para passageiro.
Imagens:	Interior do avião; banco de provas; hangar de manutenção; aviões de outras empresas.
Públicos:	Comandante, passageiro.
Música ():	
Orquestra (X):	-----

VÍDEO: VRG1 – 16	Continuação
Narrativa:	<p>Comandante: Você gosta de aviação, é?</p> <p>Passageiro (Universitário): <i>Aham.</i></p> <p>C: Então quer conhecer por dentro a maior empresa da America Latina?</p> <p>P: É claro!</p> <p>C: Por favo. Este é o banco de provas, feito para testar turbinas de até 100 mil libras de empuxo. Como ele, existem poucos! A Varig tem o maior complexo de manutenção da America do Sul. Este hangar é um dos maiores do mundo. Nele cabem vários jatos <i>widebody</i> ao mesmo tempo.</p> <p>P: Mas aquele ali não é da Varig.</p> <p>C: É que a Varig faz manutenção para várias companhias, até do exterior.</p> <p>P: Quantos aviões a Varig tem?</p> <p>C: 65. E estão chegando mais seis <i>boeings</i> 767-200 de longo percurso.</p> <p>P: Por que tantos aviões diferentes?</p> <p>C: É uma questão de adequação. Para cada tipo de viagem existe um tipo de avião. É tudo isto que faz a Varig ser uma das maiores do mundo. E que faz a gente sentir um orgulho danado de fazer parte dela.</p> <p>P: Puxa. Eu não sabia que a Varig era tão grande. Será que o senhor não me arruma um estágio? Eu sou louco por aviação.</p>
Escrita:	-----
Serviços:	Serviços em geral.
Slogan:	Varig: A Nossa Varig.
Final do Vídeo:	Logomarca criada para os 60 anos da companhia com a data escrita 1927-1987 e a orquestra do <i>jingle</i> da Varig, com a narrativa do slogan.

VÍDEO: VRG1 – 17	Duração: 60"
Título: Catering Varig	Década: 80
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Passageira parabeniza serviço de bordo da Varig e é levada pela aeromoça até o <i>catering</i> , onde são feitas as refeições para os vôos da companhia.
Imagens:	Passageira na classe econômica, catering.
Públicos:	Comissária, passageira.
Música ():	
Orquestra (X):	-----

VÍDEO: VRG1 – 17	Continuação
Narrativa:	<p>Passageira (adulta): Querida! Aeromoça: Pois não? P: O jantar estava delicioso! Dê meus parabéns ao cozinheiro. A: Me acompanhe! A senhora vai cumprimentá-lo pessoalmente. Esta é a cozinha da Varig. P: Quanto gente! A: Um pouquinho grande, não é? São mais de 600 pessoas em quatro andares. Aqui tudo é controlado e esterilizado. P: <i>Hum...</i> que limpeza! A: Aqui são preparadas mais de 10 mil refeições por dia. Não só para a Varig. Mas para outras importantes companhias também. Sem esforço, nós podemos até dobrar essa produção.</p> <p>P: Mas é muita coisa! A: <i>Aham...</i> são mais de 50 pratos diferentes. P: Hum. Posso provar um? A: <i>Aham...</i> Este é o catering da Varig. O maior complexo de serviço de bordo da America Latina. P: Puxa. Essas coisas deixam a gente com orgulho de ser brasileira. Mas é muita gente, querida. Posso dar os parabéns, para você?</p>
Escrita:	-----
Serviços:	Serviço de bordo.
Slogan:	Varig: A Nossa Varig.
Final do Vídeo:	Logomarca criada para os 60 anos da companhia com a data escrita 1927-1987 e a orquestra do <i>jingle</i> da Varig, com a narrativa do slogan.

VÍDEO: VRG1 – 18	Duração: 60"
Título: Centro de Treinamento Varig	Década: 80
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Comissário apresenta o centro de treinamento à criança, passageiro da Varig.
Imagens:	Interior do avião, centro de treinamento.
Públicos:	Comissário, passageiro.
Música ():	
Orquestra (X):	-----

VÍDEO: VRG1 – 18**Continuação**

Narrativa:	<p>Comissário: E para ser comissário eu tive que aprender um monte de coisas. Passageiro (Criança): Onde o senhor aprendeu? C: Aqui mesmo. Vem ver, vem ver! P: É uma escola? C: É. É um dos centros de treinamento da Varig! Isto aqui é uma aula para técnicos de outras companhias, e da Varig também.</p> <p>P: Mas não dá pra entender nada! C: É que eles não são do Brasil. É aqui onde eu aprendi e continuo treinando sempre! Olha lá. P: Quanta coisa! C: É. A Varig dá mais de 900 cursos por ano. No Brasil e no exterior. P: Tio, ta mexendo! C: Isto é um simulador de vôo para aviões de grande porte. Serve para treinar pilotos e técnicos em todas as situações de vôo. Faz tudo o que um avião de verdade faz. No Brasil inteiro, só existe este da Varig. E então, gostou? P: Quando eu crescer eu quero trabalhar na Varig, tio!</p>
Escrita:	-----
Serviços:	Centro de Treinamento.
Slogan:	Varig: A Nossa Varig.
Final do Vídeo:	Logomarca criada para os 60 anos da companhia com a data escrita 1927-1987 e a orquestra do <i>jingle</i> da Varig, com a narrativa do slogan.

VÍDEO: VRG1 – 19

Duração: 60"

Título: Natal Xuxa

Década: 80

Animação: () Sim (X) Não

Sinopse: Xuxa canta a música de fim de ano da Varig.

Imagens: Xuxa em uma igreja.

Públicos: Xuxa.

Música (X): Estrela brasileira, no céu azul.
Iluminando de Norte a Sul.
Mensagem de Amor e Paz.
Nasceu Jesus, chegou o Natal.
Papai Noel voando a jato pelo céu.
Orquestra (): Trazendo um Natal de felicidade.
E um Ano Novo cheio de prosperidade.
Papai Noel voando a jato pelo céu.
Trazendo um Natal de felicidade.
E um Ano Novo cheio de prosperidade.
Varig, Varig, Varig!

Narrativa: -----

VÍDEO: VRG1 – 19	Continuação
Escrita:	-----
Serviços:	-----
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Xuxa canta <i>jingle</i> “ <i>Varig, Varig, Varig</i> ”.

VÍDEO: VRG1 – 20	Duração: 60”
Título: Coral Variguinho	Década: 90
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	.Vídeo feito com os filhos de funcionários Varig. Homenagem de Final de Ano.
Imagens:	Igreja; grupo de crianças se acomodando; refeições de datas festivas.
Públicos:	Grupo de Crianças.

Música (X):
Orquestra ():
Estrela brasileira, no céu azul.
Iluminando de Norte a Sul.
Mensagem de Amor e Paz.
Nasceu Jesus, chegou o Natal.
Papai Noel voando a jato pelo céu.
Trazendo um Natal de felicidade.
E um Ano Novo cheio de prosperidade.
Papai Noel voando a jato pelo céu.
Trazendo um Natal de felicidade.
E um Ano Novo cheio de prosperidade.
Varig, Varig, Varig!

Narrativa:	-----
Escrita:	Fundação Rubem Berta, Coral Variguinho (filhos de funcionários Varig).
Serviços:	-----
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Filmagem do sorriso das crianças com a orquestra do <i>jingle</i> de fundo (não cantado).

VÍDEO: VRG1 – 21	Duração: 60”
Título: Mais e Melhor	Década: 90
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Vídeo mostra os novos aviões da Varig, bem como interior de aeronaves, mesclando filmagens de indivíduos.
Imagens:	Aviões, criança, passageiros.
Públicos:	Tripulação, criança, passageiros.

VÍDEO: VRG1 – 21	Continuação
Música (X): Orquestra ():	Mais e melhores céus sem fronteiras. Mais e melhores aviões. Arranhando em nossas asas pra se conhecer. Toda viagem sempre é no melhor lugar. Que modifica o gosto de chegar. Mais e melhores tempos velozes. Mais e melhores corações. E um futuro mais brilhante que se pode ver. Mas acima de isso tudo. Sempre está você, você.
Narrativa:	Embarque no ano novo pelo portão principal. Vá de Varig.
Escrita:	-----
Serviços:	-----
Slogan:	Varig: Acima de tudo você.
Final do Vídeo:	Avião voando; aparece o nome da Varig com logomarca e slogan.

VÍDEO: VRG1 – 22	Duração: 60"
Título: RBS TV	Década: 90
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Homenagem de final de ano com a música “Estrela Brasileira” estilizada.
Imagens:	Natureza, pássaros voando.
Públicos:	-----
Música (X): Orquestra ():	Estrela brasileira, no céu azul. Brilhando de Norte a Sul. Voando, chegou o Natal. E a estrela. Voando a jato, eu vou embarcar em um novo tempo. Eu posso ser feliz. É o meu momento. Voar eu sempre quis. Pela Varig. “Varig, Varig, Varig”.
Narrativa:	Embarque no ano novo pelo portão principal. Vá de Varig.
Escrita:	-----
Serviços:	-----
Slogan:	Varig: Acima de tudo você.
Final do Vídeo:	Avião voando; aparece o nome da Varig com logo e slogan.

VÍDEO: VRG1 – 23		Duração: 30"
Título: Varig Ônibus	Década: 90	
Animação:	() Sim (X) Não	
Sinopse:	O ônibus estraga no meio da estrada com um grupo de turistas. O avião da Varig aterrissa para dar carona aos passageiros.	
Imagens:	Ônibus em uma estrada e avião da Varig.	
Públicos:	Grupo de turistas.	
Música ():	-----	
Orquestra ():	-----	
Narrativa:	A Varig convida você para viajar pelo Brasil do jeito mais rápido e confortável. Por menos de 2,50 ao dia você paga a sua passagem de ida e de volta.	
Escrita:	20% de entrada e 10 mensais. Varig, acima de tudo você.	
Serviços:	Promoção de tarifas reduzidas.	
Slogan:	Varig: Acima de tudo você.	
Final do Vídeo:	Logomarca da Varig com slogan.	

VÍDEO: VRG1 – 24		Duração: 30"
Título: Varig 560 Km	Década: 90	
Animação:	() Sim (X) Não	
Sinopse:	Passageiros no avião cantam junto com a comissária de bordo.	
Imagens:	Interior da aeronave; passageiros sentados; comissária à frente cantando.	
Públicos:	Passageiros; comissária.	
Música (X):	1,2,3! 560 Km, 560 Km. Pára um pouquinho. Descansa um pouquinho.	
Orquestra ():	550 Km. 550 Km, 550 Km. Pára um pouquinho. Descansa um pouquinho. 540 Km. 540 Km, 540 Km...	
Narrativa:	Ande pelo Brasil sem parar um pouquinho aqui, um pouquinho ali. Na próxima vez vá de Varig. Mais vôos, mais vôos sem escala. Vá de Varig, vai.	
Escrita:	Mais vôos. Mais vôos sem escala.	
Serviços:	Vôos sem escala.	
Slogan:	Varig: Acima de tudo Você.	

VÍDEO: VRG1 – 24	Continuação
Final do Vídeo:	Fundo de céu com nuvens com a informação escrita, logomarca da Varig e o slogan.
<hr/>	
VÍDEO: VRG2 – 25	Duração: 30''
Título: Nova Identidade Visual	Década: 90
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Funcionários da manutenção pintando avião com a nova identidade visual da Varig, a rosa dos ventos estilizada em dourado.
Imagens:	Aeroporto, hangar de manutenção, interior da aeronave.
Públicos:	Funcionários.
Música ():	
Orquestra (X):	Hino Nacional.
Narrativa:	Que esse 97 seja como o nosso. Novo em folha.
Escrita:	-----
Serviços:	-----
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Funcionários atiram os bonés para cima. Rosa dos ventos, Varig Brasil, fundo azul.

VÍDEO: VRG2 – 26	Duração: 60''
Título: Varig 70 Anos	Década: 90
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Propaganda comemorativa dos 70 anos da Varig.
Imagens:	Filmagens antigas, misturadas com imagens da nova identidade visual da Varig.
Públicos:	Funcionários.
Música (X):	Brasil, minha voz enternecida. Já dourou os teus brasões. Na expressão mais comovida. Das mais ardentes canções.
Orquestra ():	Também, na beleza desse céu. Onde o azul é mais azul. Na aquarela do Brasil eu cantei de norte a sul. No céu, no mar, na terra. Canta Brasil.
Narrativa:	70 anos é nossa pista de decolagem. É de onde a gente parte para fazer uma Varig cada vez melhor. Varig 70 Anos: As Asas do Brasil.
Escrita:	70 anos atrás o Brasil ganhava asas.

VÍDEO: VRG2 – 26	Continuação
Serviços:	-----
Slogan:	Varig 70 Anos: As Asas do Brasil.
Final do Vídeo:	Logomarcas antigas sobrepostas com o <i>jingle</i> da “ <i>Varig, Varig, Varig</i> ”.

VÍDEO: VRG2 – 27	Duração: 60”
Título: A Nossa Companhia Aérea	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Casal vai ao aeroporto levar seu filho pequeno que irá embarcar com a Varig.
Cenários:	Aeroporto, avião (parte externa).
Públicos:	Família e funcionários.
Música ():	-----
Orquestra (X):	-----
Narrativa:	<p><i>Check-in:</i> Bom dia. Pai: Bom dia. C: O senhor prefere corredor ou janela? P: Janela. Mãe: Que portão que é? P: É o vinte e três, lá no fundo.</p> <p>P: Não deixa de pentear o seu cabelo. Vamos escovar o dente também. E olha, faça uma boa viagem. Funcionária do Embarque: Vamos? M: Dá um beijo na vovó. Têm coisas que a gente só confia quando conhece muito bem.</p>
Escrita:	-----
Serviços:	Menor desacompanhado.
Slogan:	Varig: A Nossa Companhia Aérea.
Final do Vídeo:	Logomarca no fundo azul escrito Varig Brasil, o site www.varig.com.br e o slogan.

VÍDEO: VRG2 – 28	Duração: 60”
Título: Brasil 500 Anos	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Pessoas de diferentes regiões do país olham para o céu quando o avião da Varig passa.
Imagens:	Bahia, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo, Amazônia.
Públicos:	Indivíduos de distintas culturas.
Música ():	-----
Orquestra (X):	-----

VÍDEO: VRG2 – 28	Continuação
Narrativa:	O Brasil voa com as asas da Varig.
Escrita:	-----
Serviços:	-----
Slogan:	Varig: A Nossa Companhia Aérea.
Final do Vídeo:	Logomarca no fundo branco, Varig Brasil (500 Anos), o slogan e o site.

VÍDEO: VRG2 – 29	Duração: 60”
Título: Meninos do Brasil	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Crianças cantando e dançando em várias regiões do país, como forma de fazer uma homenagem de final de ano por parte da Varig.
Cenários:	Diferentes regiões do Brasil.
Públicos:	Crianças.
Música (X):	Estrela brasileira, estrela brasileira, estrela brasileira. Estrela brasileira, no céu azul. Brilhando de Norte a Sul. Mensagem de amor e paz. Nasceu Jesus, chegou Natal.
Orquestra (X):	Chegou Natal. Papai Noel voando a jato pelo céu. Trazendo um Natal de felicidade. E um Ano Novo cheio de prosperidade. “Varig, Varig, Varig”!
Narrativa:	-----
Escrita:	-----
Serviços:	-----
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	<i>Jingle “Varig, Varig, Varig” cantado pelas crianças, que jogam seus instrumentos musicais para cima. Em seguida, aparece a logomarca da Varig Brasil no fundo branco, o site e o som de um avião passando, voltando à imagem de crianças sentada, vendo o avião passar.</i>

VÍDEO: VRG2 – 30	Duração: 60”
Título: Sonho de Voar Varig	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Passado e presente Varig. Metáfora feita com os “aviãozinhos” nos parques de diversão.
Cenários:	Parque de diversões, aeroporto, aeronave.
Públicos:	Criança, senhor da bilheteria, adulto, <i>check-in</i> , avião.
Música ():	
Orquestra (X):	-----
Narrativa:	Voar sempre fascinou você. Lembra a primeira vez? Você não via a hora de comprar a passagem. E pra embarcar então, mais confusão. Espertinhos querendo passar na sua frente. Mas a vontade de voar era maior que tudo. Em alguns segundos você estaria lá em cima. A decolagem era desconfortável. Opção de rota não existia. Mas você já estava voando; isso é o que importava. Agora você cresceu. Hoje faz questão de rapidez no <i>check-in</i> , da maior malha aérea do país. Segurança é prioridade. Hoje, você voa com a gente e é um prazer ter você a bordo.
Escrita:	-----
Serviços:	Serviços em geral.
Slogan:	Varig. A melhor companhia aérea do Brasil cresceu com você.
Final do Vídeo:	Varig Brasil, A <i>Star Alliance Member</i> ; de fundo a foto de um avião da Varig. Ausência do slogan.

VÍDEO: VRG2 – 31	Duração: 60”
Título: Varig, Rio Sul e Nordeste	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Vídeo mostra a unificação das marcas Varig, Rio Sul e Nordeste.
Cenários:	Turbina do avião; pai brincando com filho; cidades mostradas em outras propagandas, trechos de outras propagandas.
Públicos:	Pai, filho, passageiros, funcionários.
Música ():	
Orquestra (X):	-----
Narrativa:	Pense em uma companhia aérea que conhece você desde que nasceu. Uma companhia aérea que fala português, “ <i>gauches</i> ”, “ <i>baianês</i> ”, “ <i>carioquês</i> ” e que sempre colocou o nome do Brasil lá em cima. Pense em uma companhia aérea com mais de 700 vôos diários e o maior centro de treinamento e manutenção da America Latina. Pense nos 65 destinos no país e mais 25 no exterior e escolha o horário que for melhor para você. Agora pense bem. Uma companhia aérea como essa não vale por três?

VÍDEO: VRG2 – 31	Continuação
Escrita:	-----
Serviços:	-----
Slogan:	Varig, Rio Sul e Nordeste. A companhia aérea do tamanho do Brasil.
Final do Vídeo:	Avião da Varig voando; rosa dos ventos em movimento junto com o globo e o mapa do Brasil (pulsando como um coração) e as marcas Varig, Rio Sul e Nordeste.

VÍDEO: VRG2 – 32	Duração: 30"
Título: Boeing 777	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Apresentação do Boeing 777 da Varig.
Imagens:	Indústria aeronáutica, pista de decolagem.
Públicos:	Funcionários.
Música (): Orquestra (X):	-----
Narrativa:	<i>This is the new Boeing triple seven ...</i> Peraí. Este avião é da Varig. Ah, então “tâmo” em casa. Este é o novo Boeing 777. O avião mais admirado do mundo que só a Varig tem aqui na America Latina. Conforto, espaço e toda a tecnologia para você que voa a tanto tempo nas asas da Varig.
Escrita:	-----
Serviços:	Apresentação de avião.
Slogan:	-----
Final do Vídeo:	Varig Brasil no fundo branco; <i>A Star Alliance Member</i> ; www.varig.com.br

VÍDEO: VRG2 – 33	Duração: 60"
Título: Mulher	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Mulher relata sua vida através de suas viagens.
Imagens:	Fotos de diferentes locais, estrada e campo.
Públicos:	Mulher.
Música (): Orquestra (X):	-----

VÍDEO: VRG2 – 33	Continuação
Narrativa:	Eu acho que a minha vida já daria um livro. Capítulo um : Aquelas férias em Orlando. Parecia um sonho. Eu pedia pra Duda me beliscar pra ver se era verdade . Foi demais! Foi demais! Teve aquele carnaval no Rio com a galera. No meu livro, só aquele carnaval dava uns três capítulos. Mas bom mesmo foi aquela viagem pelo Nordeste. Eu me lembro que o piloto chegou voando baixinho, e da janela do avião eu ficava só imaginando o quanto eu ia me divertir. Agora eu to querendo conhecer Londres, mas depois eu conto.
Escrita:	-----
Serviços:	-----
Slogan:	A história da Varig se confunde com a sua história. Varig 75 anos.
Final do Vídeo:	Mulher na estrada com narração do slogan. Aparece Varig Brasil e site.

VÍDEO: VRG2 – 34	Duração: 60"
Título: Homem	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Homem relata sua vida através de suas viagens.
Imagens:	Fotos de diferentes locais, Paris, Nordeste.
Públicos:	Homem.
Música ():	-----
Orquestra (X):	-----
Narrativa:	Se eu fosse fazer um filme na minha vida, alguns momentos eu não ia poder esquecer, como a lua de mel em Paris. A gente abraçado nas margens do Senna. Que coisa emocionante. Aqui no Brasil, muito divertido, foi a viagem pro Maranhão. Uma turma grande, super entrosada. Um lugar lindo. Férias Maravilhosas. Fui pra Alemanha de primeira classe. Essa foi a viagem de negócio. Hotel cinco estrelas. Fantástico.
Escrita:	-----
Serviços:	-----
Slogan:	A história da Varig se confunde com a sua história. Varig 75 anos.
Final do Vídeo:	Homem na estrada com narração do slogan. Aparece Varig Brasil e site.

VÍDEO: VRG2 – 35	Duração: 30"
Título: Faz parte do Natal	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Comissária e passageiro preparam-se, simultaneamente, para embarcar no avião da Varig.
Imagens:	Casa da comissária, casa da criança, embarque, porta e interior do avião.

VÍDEO: VRG2 – 35	Continuação
Públicos:	Comissária, passageiro, parentes crianças.
Música (): Orquestra (X):	“Estrela Brasileira”.
Narrativa:	A sua viagem é tão importante pra gente, quanto é pra você. Varig, faz parte do Natal, faz parte do Brasil.
Escrita:	-----
Serviços:	Serviço de Bordo
Slogan:	Varig. Faz parte do Natal, faz parte do Brasil.
Final do Vídeo:	Varig Brasil, <i>A Star Alliance Member</i> ; no fundo avião voando; não aparece o slogan.

VÍDEO: VRG2 – 36	Duração: 120”
Título: Varig 78 Anos	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Vídeo em comemoração aos 78 anos da organização, a partir de trechos de propagandas anteriores. O avião narra a sua vivência.
Imagens:	Diferentes cidades, cabine de comando, aviões.
Públicos:	-----
Música (): Orquestra (X):	-----
Narrativa:	A minha vida é uma viagem. Quantas coisas eu vi. O céu que hoje é azul, quando eu conheci era preto e branco. Os quilômetros eram mais longos. Engraçado, encolheram. O que antes era lá, agora é logo ali. Muita gente viajou comigo. De pessoas, bilhões. De alegrias, esperanças, sonhos, bilhões, pode escrever. Eu enchi muito álbum de saudade. E o que não foi registrado no papel ficou impresso na alma. E por onde andei, fui tão longe que vi o horizonte encurvar. E voltei, e fui e voltei e fui de novo. Ouvi obrigado em diversos idiomas. Uns estranhos. E agradei, sabe-se lá com que sotaque. Mas a viagem é longa e requer cuidado. Não é para iniciantes. Viajo bem acompanhado. Me guiam radares e olhos atentos. Emanam sorrisos. E quantos braços abertos me esperam. Bem ali. Atrás da porta. E quantos me esperarão. Aqui de cima já posso ouvir corações acelerados. Vejo nuvens. Nuvens que furo e deixo para trás. O ir e vir dos <i>lap-tops</i> . A velocidade dos minutos apressados. Os fusos de cabeça para baixo. Não dizem que o céu não tem fim? Te afirmo. Não tem.

VÍDEO: VRG2 – 36	Continuação
Escrita:	Mais de 60 destinos no Brasil e exterior, além dos 795 em parceria com a <i>Star Alliance</i> . Tarifas diferenciadas e facilidade de pagamento. Programa Smiles, o mais completo e o que premia mais rápido da América Latina. Mais opções de horários nos principais destinos.
Serviços:	Centro de manutenção entre os 10 mais avançados do mundo. Novo conceito de serviço de bordo. Competência reconhecida internacionalmente.
Slogan:	Varig 78 anos. A gente vai mais longe por você, pelo Brasil e por todos os brasileiros.
Final do Vídeo:	Varig Brasil no fundo branco, junto com a menção a <i>Star Alliance</i> e o site da companhia, além do slogan narrado.

VÍDEO: VRG2 – 37	Duração: 30"
Título: Varig, Varig, Varig	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não
Sinopse:	Trechos de diferentes propagandas da Varig, apresentando os seus diferentes serviços.
Imagens:	Aeroporto, hangar de manutenção, pista de decolagem, Paris, parte interna do avião.
Públicos:	Funcionários, passageiros, crianças.
Música (X): Orquestra ():	Varig, Varig, Varig. No Brasil ou pelo mundo inteiro. “Varig, Varig, Varig”. Toda hora em todo lugar. “Varig, Varig, Varig”. É tão importante um amigo na hora de viajar. Deixa a gente te levar. Vem com a gente vem voar. Deixa a gente te levar.
Narrativa:	
Escrita:	Programa <i>Smiles</i> . O mais completo e o que premia mais rápido. Tarifas diferenciadas e facilidades de pagamento. Mais confortos nos vôos domésticos com a nova classe executiva.
Serviços:	Serviços em geral.
Slogan:	Varig. 78 anos. A gente vai mais longe por você.
Final do Vídeo:	No fundo o avião da Varig voando. Na frente Varig Brasil, A <i>Star Alliance Member</i> , www.varig.com.br ou consulte seu agente de viagens, escritos.

VÍDEO: VRG2 – 38		Duração: 60”
Título:	Varig Jorge Benjor	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não	
Sinopse:	Mensagem de final de ano cantada por Jorge Benjor em hangar.	
Imagens:	Hangar de manutenção com aviões da Varig.	
Públicos:	Jorge Benjor	
Música (X):	Essa música é linda. Linda melodia. Beleza pura. Estrela Brasileira no céu azul. Iluminando de Norte a Sul. Mensagem de amor e paz.	
Orquestra ():	Nasceu Jesus, chegou Natal. Papai Noel voando a jato pelo céu. Trazendo um Natal de felicidade. E um ano novo cheio de prosperidade. Papai Noel voando a jato pelo céu. Trazendo um Natal de felicidade. E um ano novo cheio de prosperidade. “Varig, Varig, Varig”.	
Narrativa:	-----	
Escrita:	Esse país tem estrela. Feliz 2006, Brasil.	
Serviços:	-----	
Slogan:	Varig: A estrela brasileira.	
Final do Vídeo:	Varig Brasil, A <i>Star Alliance Member</i> , A estrela brasileira, www.varig.com.br e o <i>jingle</i> “Varig, Varig, Varig” cantado por Jorge Benjor.	

VÍDEO: VRG3 – 39		Duração: 60”
Título:	Nova Marca	Década: 2000
Animação:	() Sim (X) Não	
Sinopse:	Apresentação da nova marca Varig.	
Imagens:	Aeroporto, avião.	
Públicos:	Diferentes funcionários, passageiros.	
Música ():	-----	
Orquestra (X):	-----	

VÍDEO: VRG3 – 39**Continuação**

Narrativa:

Olhe para o seu céu. Tem uma nova força no ar. Uma nova empresa com excelência em gestão e produto. É a Varig. E você vai perceber isso nos cinco sentidos. Uma nova marca em aviões, uniformes e no espírito de cada um. Uma equipe toda para cuidar de você. Aquele cheirinho de novo no ar. O Brasil e o mundo comentando como é bom ter a Varig. Sentir aquele gostinho bom de voar, melhor, mais que simplesmente uma viagem, em todos os sentidos. Varig é mais que voar.

Escrita:

Visão.
Tato.
Olfato.
Audição.
Paladar.

Serviços:

Serviços em geral.

Slogan:

Varig é mais que voar.

Final do Vídeo:

Slogan Narrado. Posteriormente o novo *jingle* “*Vá de Varig*” no fundo azul.

APÊNDICE B – Acervo fotográfico



Fonte: Acervo Pessoal.

Nota: Maquete do *Boeing 747* adquirido em [1995].



Fonte: Acervo Pessoal.

Nota: Broche adquirido em Feira de Ciências, no Colégio Instituto Mairiporã Thomaz Cruz, São Paulo em [1998].



Fonte: Acervo Pessoal.

Nota: Copos cedidos pela empresa na classe executiva dos vôos domésticos em [2004].



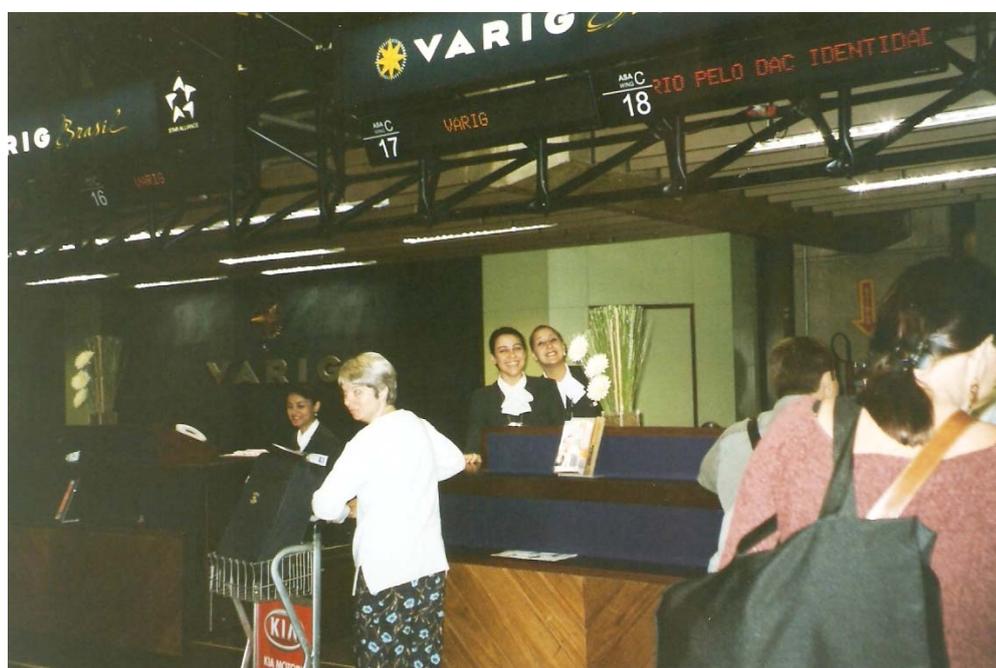
Fonte: Acervo Pessoal.

Nota: Fone de ouvido cedido pela empresa nos vôos domésticos e internacionais em [2000].



Fonte: Acervo Pessoal.

Nota: Classe econômica do *MD-11*. Rota: São Paulo – Londres em 1998.



Fonte: Acervo Pessoal.

Nota: *Check-in* da Varig no Aeroporto Internacional de São Paulo [2003].



Fonte: Acervo Pessoal.

Nota: *Banner* da empresa na entrada do Teatro São Pedro, na cidade de Porto Alegre em 2003.



Fonte: Acervo Pessoal.

Nota: Classe econômica do *MD-11*. Rota: São Paulo – Buenos Aires em 2004.



Fonte: Acervo Pessoal.

Nota: Classe executiva do *Boeing 777*. Rota: São Paulo – Madrid em 2004.

APÊNDICE C – Varig audiovisual

ANEXO A – Guia estilo Varig de atendimento

Estrela Guia

O maior patrimônio que uma empresa pode ter é o talento individual de cada funcionário. Foi investindo nesta idéia que a VARIG conseguiu conquistar, ao longo de mais de 70 anos, um padrão de excelência e qualidade de serviços, criando um estilo próprio e inconfundível: "O ESTILO VARIG DE ATENDIMENTO".

Trabalhando diretamente com o público, é você, funcionário, quem fixa uma imagem respeitável e elegante da VARIG junto ao cliente.

Por isso, o uso do uniforme, sua apresentação pessoal e postura no dia-a-dia do trabalho são fundamentais, seja na linha de frente ou nos bastidores.

Neste Guia você vai encontrar **as regras exigidas** no uso do uniforme e na apresentação pessoal para continuar fazendo da sua simpatia, discrição e elegância, a nossa marca registrada.

Você

No momento em que você veste o seu uniforme ou assume o seu posto de trabalho, você passa a representar a VARIG. Aos olhos do Cliente, você é a VARIG.

A SUA IMAGEM É RESPONSÁVEL
PELA PRIMEIRA IMPRESSÃO
QUE VOCÊ VAI CAUSAR AO CLIENTE.

Uniformes

Clássicos, os uniformes foram desenhados para expressar bom gosto e uma aparência bem cuidada. Os uniformes são de propriedade da empresa, cabendo ao usuário zelar por sua apresentação, por isso é tão importante que estejam sempre muito bem conservados, perfeitamente limpos e bem passados.

UNIFORME FEMININO

MEIAS: Uso obrigatório sempre nas cores fumê ou cor da pele, lisas, sem detalhes e/ou costuras. As meias 3/4 não podem ser usadas com saia.

SAPATOS: Devem ser mantidos limpos, engraxados e em bom estado de conservação durante todo o tempo em que estiver uniformizado. Quando adquirido pela funcionária deve respeitar o padrão clássico estabelecido

pela empresa, em couro liso, preto, sem adornos e fivelas e que possa ser engraxado. É proibido sapato plataforma e de verniz.

SAIA: O comprimento da saia deve ser na altura dos joelhos (cobrindo-os), observando o bom caimento sem estar justa.

CALÇA: Uso permitido somente às funcionárias com manequim até o nº 44. Observar que tenha bom caimento, sem estar justa. Deve ser vincada. Não é permitida barra italiana, assim como o uso de qualquer tipo de objetos nos bolsos ou presos na cintura (ex.: pochete, celular, chaveiros, canivetes, etc.). Apenas o *walkie-talkie* poderá ser preso à cintura.

CINTO: Seu uso é obrigatório com saia e calça. Somente o fornecido pela Empresa.

SUTIÃ: Uso obrigatório na cor da pele ou branco, sem estampas ou rendas.

BLUSA: Deverá sempre estar completamente abotoada, limpa e passada.

LAÇO: Uso obrigatório. Fica proibido retirar ou desfazer o laço enquanto estiver uniformizada.

CARDIGÃ E SUÉTER: Não é mais permitido o uso do cardigã e do suéter para os funcionários de aeroportos e lojas (exceto para os Red Caps).

BLAZER: Quando em uso mantê-lo totalmente abotoado. Comissárias podem usá-lo aberto devido à diferença de modelagem. Não é permitido portar o blazer sobre os ombros sem estar devidamente vestido. Pode ser levado no braço, dobrado.

BOLSA: Uso obrigatório com o uniforme, sem nenhum objeto pendurado ou adesivo. É somente aceita a fornecida pela Empresa.

UNIFORME MASCULINO

MEIA: Uso obrigatório. Somente as sociais na cor preta.

SAPATOS: Devem ser mantidos limpos, engraxados e em bom estado de conservação durante todo o tempo em que estiver uniformizado. Quando adquirido pelo funcionário deve respeitar o padrão clássico estabelecido pela empresa, em couro liso, preto, sem adornos e fivelas e que possa ser engraxado.

CALÇA: Fornecida pela empresa. Deve ser vincada. Não é permitido uso de barra italiana, assim como o uso de qualquer tipo de objeto nos bolsos ou presos à cintura (ex.: pochete, telefone celular, chaveiros, canivetes, etc.).

CINTO: Uso obrigatório, somente o fornecido pela empresa.

CAMISA: Deverão sempre estar completamente abotoadas, limpas e passadas. É proibido arregaçar as mangas. É permitido o uso de camiseta de manga curta de algodão lisa, básica, na cor branca, por baixo da camisa. Não é permitido o uso de camiseta regata.

GRAVATA: Uso obrigatório. Fica proibido desfazer ou afrouxar o nó (sugerimos o nó inglês) enquanto estiver uniformizado. Deve ser usado prendedor, prateado ou dourado, distribuídos pela empresa.

CARDIGÃ E SUÉTER: Não é mais permitido o uso do cardigã e do suéter para os funcionários de aeroportos e lojas (exceto para os Red Caps).

BLAZER: Quando em uso, mantê-lo totalmente abotoado. Não é permitido portar o blazer sobre os ombros sem estar vestido. Pode ser levado no braço, devidamente dobrado.

ATENÇÃO

- **CLIMA QUENTE:** Somente o blazer pode ser removido **Fica proibido retirar gravata e o laço.**
- Somente serão permitidas as peças do uniforme fornecidas pela empresa. (Exceto sapato, vide item sapato feminino).
- Sempre que estiver uniformizado, indo e vindo para seu local de trabalho, o uniforme e a apresentação pessoal devem estar completos e seguir rigorosamente os padrões estabelecido neste Guia.
- O uso do uniforme em locais públicos deve ficar restrito às programações da empresa.
- Observar as instruções de lavagem das peças do uniforme. No caso das camisas e blusas ter o cuidado para não encardí-las.
- Não é permitido nenhum ajuste/alteração das peças do uniforme, exceto no comprimento das saias e calças, sempre obedecendo o padrão de estilo e comprimento.
- Não é permitido o uso de qualquer peça do uniforme em separado do mesmo.

OBSERVAÇÃO

QUANTO AO USO DO UNIFORME,
O GRUPO DE COMISSÁRIOS DE VÔO
DEVE SEGUIR ÀS NORMAS ESPECÍFICAS
DESCRITAS NO MANUAL DO COMISSÁRIO.

apresentação pessoal

Desde os cuidados básicos com a sua saúde e higiene até os detalhes mínimos do uniforme, nada pode ser esquecido:

PESO: sugerimos que seja proporcional à altura, garantindo um equilíbrio harmonioso e saudável.

PELE: bons hábitos alimentares e cuidados diários para garantir uma aparência saudável, sem marcas ou irritações. No caso de haver tatuagens, elas não podem estar visíveis.

DESODORANTE: uso indispensável, com aroma discreto ou mesmo sem aroma.

PERFUME: dar preferência a fragrâncias suaves.

MAQUILAGEM: indispensável e obrigatória. Tem por finalidade acentuar os traços, embelezando o rosto. Deve ser discreta e bem aplicada sobre a pele tratada e limpa.

Não usar tons cintilantes, cítricos e berrantes.

Itens obrigatórios:

Base e corretivos: Deverão ser escolhidos de acordo com o tom da pele.

Pó facial ou compacto: Serve para dar durabilidade à maquiagem e eliminar o brilho do rosto, além de dar acabamento.

Blush: Dá um colorido suave no rosto, proporcionando uma fisionomia que lembra saúde, e também deve combinar com o tom da pele.

Sombra: Serve para dar colorido e expressão no olhar.

Máscara para cílios: é o acabamento da maquiagem dos olhos, aumenta os cílios e deixa-os mais espessos, realçando os olhos.

Batom: O batom é o toque que realça toda a maquiagem. Ele deve combinar com o blush e com a sombra. Todos estes itens devem estar em harmonia.

DENTES: seu sorriso é um cartão de visitas. A limpeza regular e os tratamentos adequados são indispensáveis para evitar problemas como mau hálito, falhas ou manchas.

AS UNHAS: MULHERES: não devem ultrapassar o comprimento médio. Precisam estar sempre limpas e bem cuidadas. O esmalte deve ter uma tonalidade suave, em tons vermelhos, róseos ou misturinhas. Não é permitido o incolor ou os extravagantes, como verde, azul, preto, etc.

HOMENS: devem ser curtas, limpas e bem cuidadas. Não é permitido o uso de esmalte ou verniz.

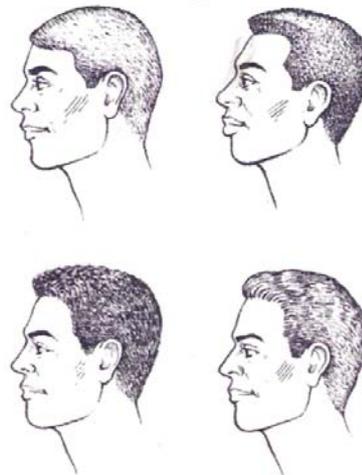
BARBA: deve ser feita diariamente. Os cavanhaques não são permitidos e as costeletas não podem ultrapassar o ponto médio da orelha. O bigode deve ser discreto, não ultrapassando os limites da boca.

CABELOS: devem estar sempre bem cortados, penteados e limpos. Cores extravagantes são proibidas e a tintura deve ser constantemente retocada.

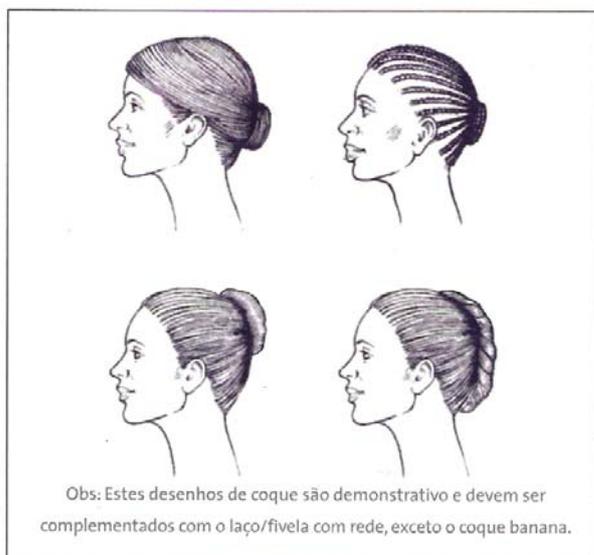
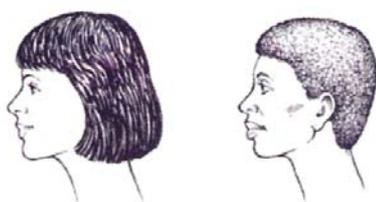
CABELOS MASCULINOS: mantê-los aparados, evitando os cortes extravagantes. Não poderão tocar a gola da camisa. Não é permitido o uso de franjas. Tinturas somente na tonalidade do cabelo. O uso de gel é recomendado.

ATENÇÃO

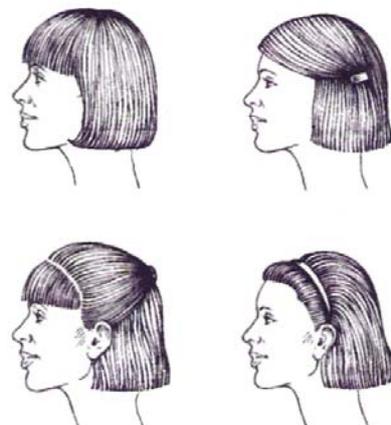
Cabelos curtos e crespos devem permanecer baixos e com pouco volume.



CABELOS FEMININOS : só devem ser usados soltos se não ultrapassarem a altura do queixo. Franjas curtas devem ir até a altura da sombrancelha, sem ultrapassá-las. Nas franjas longas, é obrigatório o uso de presilhas ou arco. Quando compridos, devem estar obrigatoriamente penteados com gel, mousse, gelatina incolor ou *spray* fixador em coque (preso por laço ou fivela com rede), coque banana ou trança embutida presa. Nenhum outro tipo de cabelo será permitido.



8



ATENÇÃO

Cabelos curtos, crespos ou com permanentes, devem permanecer baixos e com pouco volume.

Para o uso obrigatório do gel, são recomendados aqueles sem álcool.

Não são permitidos fios soltos, cachos ou cabelos em desalinho, tanto para os cabelos compridos quanto os curtos.

9

ACESSÓRIOS

ACESSÓRIOS PARA CABELOS FEMININOS:

Os acessórios permitidos para cabelo, devem ser discretos na forma e no tamanho.

LAÇO OU FIVELA COM REDE (liso, sem enfeites, sem brilho, sem botões, sem strass). O laço pode ser adornado por flor ou flores, contanto que as mesmas sejam do mesmo tecido usado na confecção do laço; discretas, sem brilhos, botões ou adereços.

Comissárias – na cor azul marinho

Func. de lojas e aeroportos – na cor preta

PRESILHA (no máximo duas, uma de cada lado, discretas, sem adereços)

Comissárias – na cor azul marinho ou tartaruga

Func. de lojas e aeroportos – na cor preta ou tartaruga

ARCO (liso, sem enfeites, estreitos)

Quando usado deve ser o único acessório para cabelo.

Comissárias – na cor azul-marinho ou tartaruga

Func. de lojas e aeroportos – na cor preta ou tartaruga

JÓIAS E BIJUTERIAS: não devem interferir na discrição da sua aparência.

ÓCULOS ESCUROS: podem ser usados em áreas externas mas nunca quando em contato com o Cliente. O tamanho e o formato devem ser discretos, não sendo permitidas as cores que contrastem com as tonalidades básicas do uniforme.

ÓCULOS DE GRAU: o tamanho e o formato devem ser discretos, não sendo permitidas as cores que contrastem com as tonalidades básicas do uniforme .

A corrente para suporte de óculos escuros /leitura de ser fina, discreta, durada, prateada ou em pequenas pérolas.

COLARES: correntes e pingentes são permitidos contanto que sejam discretos, usados por baixo da blusa. Os adornos de tornozelo não são permitidos.

PULSEIRAS: Somente uma, em um dos pulsos, sem nenhum tipo de pingente. Devem ser finas, discretas, douradas ou prateadas.

RELÓGIOS: permitidos apenas aqueles com pulseira de couro ou metal. Em couro, cores escuras: preto, marrom, azul marinho ou cinza. Em metal, dourado ou prateado. O modelo deve ser clássico e discreto para que fique em harmonia com o uniforme , os modelos esportivos e grandes destoam do conjunto e portanto não são permitidos.

ANÉIS E ALIANÇAS: devem ter modelo discreto, usados somente um em cada mão. Não é permitido o uso de anéis nos dedos polegares. Um conjunto de aliança e anel, ou de alianças de brilhantes e de ouro, no mesmo dedo, é considerado um único anel. Anéis extravagantes não são permitidos. Além do aspecto estético, a medida visa o fator segurança, pois protege os dedos contra acidentes de trabalho.

PINS/BROCHES: permitidos apenas quando fornecidos e autorizados pela empresa. Sempre obedecendo à vigência das campanhas.

CRACHÁ: é pessoal, intransferível é proibido o uso de cópia colorida. Deve ser colocada bem à vista, na altura do peito, conforme estabelecido no Manual Administrativo. Não pode ser usado na cintura nem como prendedor de gravata ou para fechar decotes. Somente os funcionários de aeroportos e lojas, estão obrigados a portar o crachá em seu ambiente de trabalho, comissários usam apenas a plaqueta nominal, por motivo de segurança. O uso de suporte para crachá é permitido, ele deve ser discreto, dourado, prateado ou pequenas pérolas.

BRINCOS: NÃO SÃO PERMITIDO PARA HOMENS. As mulheres devem usar de tamanho discreto, compatíveis com o uniforme, no máximo dois em cada orelha. Neste caso, podem ser de pérolas, dourados ou prateados. Os brincos que ultrapassem o lóbulo da orelha podem ter no máximo 2 cm. O (s) modelo (s) e quantidade de brincos usados em uma orelha (máximo 02), deve ser igual ao da outra. Argola - apenas uma em cada orelha, com diâmetro máximo de 2 cm.

PIERCINGS: não podem ser aparentes.

TATUAGEM: não podem ser visíveis quando uniformizado. Caso fique aparente, mesmo sob blusa do uniforme, o funcionário(a) deverá usar uma camisa branca, de malha, lisa, com manga, por baixo. No caso das funcionárias com tatuagem na perna, o uso da calça comprida soluciona o problema, não sendo permitido o uso da saia pois esta não esconde a tatuagem.

OBSERVAÇÃO

A todo momento você poderá ser advertido ou requisitado a retirar qualquer item que esteja fora do padrão estabelecido para o uso do uniforme. Caso não seja possível a correção imediata, você receberá uma advertência verbal ou escrita. Em alguns casos, será solicitado a retirar-se do local de trabalho.

postura

BEBER: não é permitido o consumo de bebida alcoólica enquanto estiver uniformizado. Funcionários uniformizados não podem consumir nenhum tipo de bebida enquanto estiverem caminhando através ou fora dos terminais de aeroportos e lojas. Não é permitido beber em frente ao Cliente.

COMER: não é permitido mascar chicletes, chupar balas e comer em frente ao Cliente. Exceto quando estiver em um restaurante ou lanchonete. Funcionários uniformizados não podem comer enquanto estiverem caminhando através ou fora dos terminais de aeroportos e lojas.

FUMAR: Funcionário uniformizado, enquanto estiver trabalhando, não pode fumar em frente aos Clientes. Exceto em áreas de fumantes. Relembre a boa conduta de não caminhar fumando.

TELEFONE CELULAR: não é permitido o uso em frente aos clientes ou portá-lo pendurado no uniforme/bolsa.

TOM DE VOZ: Tom de voz deve ser moderado, acompanhado de gestos suaves, evitando o excesso.

Nas dependências da empresa, a serviço ou não, é proibido o uso de shorts, bermudas para homens, tops, minibusas, microsaaias, *joggings*, chinelos e roupas excessivamente transparentes.

VIAGEM DE FÉRIAS: Nas viagens de férias, a serviço ou em caráter particular, tanto o Funcionário quanto seus dependentes, parentes ou afins devem trajar-se adequadamente. Maiores esclarecimentos, consulte o regulamento de concessão de passagens, no referente a Código de Vestimenta.

Devemos estender nossos cuidados aos equipamentos, aos materiais e ao ambiente de trabalho. É uma forma de transmitir confiança e de fazer com que o Cliente registre uma imagem positiva da empresa.

Agora é com você

“Tenho inteira convicção de que a VARIG, graças ao alto espírito de responsabilidade de seu elemento humano, saberá caminhar sempre pela trilha do progresso.”

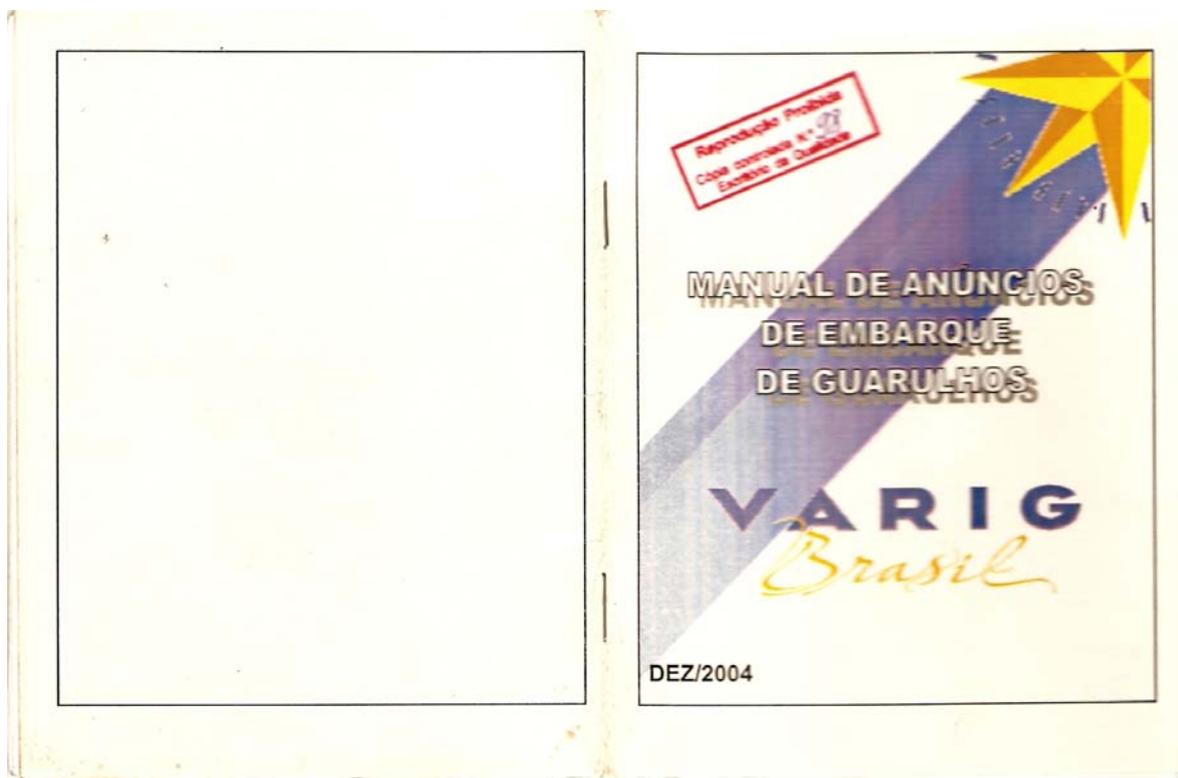
Otto Meyer
Fundador da VARIG

Leia, releia e guarde com carinho o seu Guia. Quando tiver alguma dúvida, volte a consultá-lo e converse com seus colegas. Os supervisores e os gerentes também estarão prontos a ajudá-lo no que você precisar e serão os responsáveis pelo cumprimento das normas estabelecidas neste Guia. Quanto mais envolvido e bem informado, melhor será o seu desempenho.

A reformulação deste Guia foi feita em agosto de 2001 sob coordenação da equipe do Estilo VARIG de Atendimento.
Gerência de Educação e Desenvolvimento.
Gerência Geral de Recursos Humanos.

Nenhuma parte deste manual pode ser reproduzida sem prévia e expressa autorização.

ANEXO B – Manual de anúncios de embarque de Guarulhos



INDICE

1. Introdução	P.02
1.1 Informações Gerais	P.02
2. Seqüência de Embarque	P.06
2.1 Informativos de Embarque	P.07
2.2 Pré-Embarque	P.08
2.3 Primeira parte do Embarque	P.09
2.4 Embarque Remota	P.10
2.5 Segunda parte do Embarque	P.11
2.6 Última Parte do Embarque	P.11
2.7 Última Chamada	P.12
2.8 Chamada Nominal	P.12
2.9 Verificação de Passaportes no Portão	P.12
3. Anexos	P.13
3.1 Mudança de portão de embarque	P.13
3.2 Anúncio para reunir passageiros	P.14
3.3 Denied Boarding Voluntary	P.15
3.4 Aeronave em Solo	P.16
3.5 Motivos de Atraso e Cancelamento	P.17
3.6 Vôo Atrasado	P.17
3.7 Desativação de Embarque	P.18
3.8 Oferecendo Refeição (sem voucher)	P.19
3.9 Oferecendo Refeição (com voucher)	P.20
3.10 Vôo Cancelado acomodação em hotel/Pernote	P.21
3.11 Acomodação em outro vôo	P.22
3.12 Vôo Freeseating	P.22
3.13 Anúncio vôo cegoinha	P.22

Reprodução Proibida
Cópia controlada N.º
Escritório de Qualidade

INFORMAÇÕES GERAIS

Antúncios no Aeroporto

- Os anúncios devem ser lidos. Não devemos confiar na memória
- Os embarques deverão ser realizados sempre por fileiras, independente do total de passageiros atendidos no voo
- A Star Alliance deverá ser mencionada em todos os anúncios
- É obrigatório a utilização do cumprimento, Bom Dia / Boa Tarde / Boa Noite
- Quando aplicável, passageiros de Primeira Classe e Classe Executiva deverão ter prioridade no embarque.
- Nos anúncios, o número do voo deve ser mencionado antes do nome da VARIG/Star Alliance
- Quando houver operação conjunta, o nome da empresa deverá ser mencionado após o nome da VARIG. Exemplo: "..... no voo..... da VARIG/Star Alliance em operação conjunta com...."

Todos os funcionários do Aeroporto, independente de cargo e função, devem estar sempre atualizados e bem informados, a fim de prestar informações corretas e imediatas aos clientes em geral, e quando necessário saber buscar informações o mais rápido possível.

Qual a melhor maneira de prestar informações?

Primar sempre pela máxima cortesia, significando tratar os clientes com respeito, agindo com educação, fazendo o cliente sentir-se uma pessoa única e muito importante.

Prestar informação de forma adequada, concisa, clara e pausada. Nunca usar termos técnicos desconhecidos do cliente. Expressões ou frases que constituam terminologia ou jargão profissional jamais devem ser empregadas. Nunca prestar informações baseado em presunções ou conclusões pessoais. Utilizar tom de voz educado e harmonizado.

O cliente deve ser atendido imediatamente, se não for possível e não houver outro funcionário para atendê-lo, pelo menos cumprimentá-lo e solicitá-lo que aguardar um pouco.

Apresentar informações sobre horários de vãos, esclareça que os horários são previstos. Ao confirmar horários baseie-se em informações precisas.

Reclamações devem merecer atenção. Ouça e responda com empatia. Podemos demonstrar empatia com relação aos sentimentos de alguém sem necessariamente concordar com o que o cliente diz. Ter empatia não significa concordar, mas apenas compreender.

No contato com o cliente, mencione seu nome ou sobrenome sempre que souber ou tomar conhecimento. Lembre-se que, dependendo da nacionalidade o tratamento pelo sobrenome é muito importante. Também devemos lembrar de mencionar título: Sr, Sra., Dr., Dra., etc.

Ao prestar informações por telefone, além dos cuidados já descritos, devemos:

- ✓ Atender ao primeiro toque
- ✓ Dizer o nome da empresa e o seu nome seguido pelo cumprimento
- ✓ Manter sempre perto do telefone lápis e papel para eventuais anotações
- ✓ Ser objetivo falando apenas o necessário
- ✓ Evitar demonstração excessiva de simpatia, pois estas sugerem certa intimidade que podem soar como falta de respeito.
- ✓ Evitar encerrar uma conversa bruscamente, se necessário procure agir com habilidade preservando a imagem da empresa
- ✓ Ao encerrar, use palavras cordiais, como: obrigado, sempre às ordens, pois são sempre demonstrações de interesse e sinais de simpatia.

Quando prestar informações sobre irregularidades?

Manter nossos clientes bem informados a respeito de atrasos e sua previsão de duração. Informações sobre atrasos técnicos devem ser prestadas com muito cuidado. Atrasos, logo que possível, devem ser anunciados pelos meios disponíveis: painéis de informação, sistema de som e/ou monitores. Evitar comentários de pormenores sobre o atraso na presença do cliente.

Todos os funcionários envolvidos no atendimento de vãos atrasados devem padronizar a informação, ou seja, todos devem basicamente ter o mesmo direcionamento ao dar informações para não gerar dúvidas e insegurança e até mesmo desconfiança por parte dos clientes.

Havendo troca de aeronaves e não sendo possível manter os assentos previamente marcados, informar sempre a razão e deixar claro que a decisão foi tomada por não haver outra alternativa.

Quando houver cancelamento de voo ou alteração da rota, os clientes deverão ser chamados, se possível, a um local específico (portão, balcão de informação e/ou transferência) e informados sobre a irregularidade, alternativas e

providências tomadas. Ao formarem pequenos grupos, a informação será transmitida somente aos clientes daquele voo. Evitaremos assim avisos sonoros que serão de conhecimento amplo.

Pedir desculpas pelos inconvenientes causados pela empresa somente em caso de vãos atrasados.

Em caso de incidentes ou acidentes, somente será prestada informação oficial através da Assessoria de Imprensa da Varig.

Devemos prestar informações sobre nossos clientes?

A divulgação do nome do passageiro pode ser prejudicial aos interesses dele, podendo ocasionar ações legais contra a empresa. Em princípio, informações específicas sobre reservas, vãos e/ou acompanhantes são consideradas sigilosas e não serão prestadas a nenhuma pessoa estranha ou funcionário que não esteja diretamente envolvido com o atendimento. Em situações específicas, prévias e estritamente analisadas pela Gerência e/ou Supervisão, a informação poderá ser divulgada de forma verbal e pessoalmente ao interessado. Em nenhuma hipótese prestar ou fornecer a terceiros declaração por escrito sobre viagens a realizar ou já realizadas pelo cliente. Informações para a imprensa ou Agências de notícias somente poderão ser dadas após permissão explícita e por escrito pelo cliente.

TÉCNICAS DE LEITURA

RESPIRAÇÃO

Há diferentes maneiras de respirar, no entanto, qualquer que seja a técnica adotada, lembre-se que a inspiração se faz pelo nariz e a expiração pela boca. Uma expiração lenta e regular, com o ar sendo expelido pela boca, proporciona uma sensação imediata de relaxamento, de calma, sobretudo após algumas inspirações e expirações sucessivas. Desta forma, o orador dispõe de fôlego para a boa colocação de sua voz.

COLOCAÇÃO DA VOZ

Uma voz mal colocada é rapidamente percebida como desagradável, cansa o locutor e o ouvinte. A voz mediana é aquela que permite falar por bastante tempo sem danificar as cordas vocais nem incomodar o ouvinte. A voz deve ser clara.

ARTICULAÇÃO

Devemos não murmurar o texto, mas enunciar-lo abrindo suficientemente a boca e enfatizando as consoantes. São elas que permitem reconhecer e identificar palavras e frases.

PRONÚNCIA

Para reproduzir bem os sons de uma língua é necessário aprender a pronúncia, e para isso é preciso primeiramente, aprender a percebê-la. O aperfeiçoamento da pronúncia também pode ser obtido através de algumas regras:

- Evite a afetação! No afã de se exibir, as pessoas alteram as palavras.
- Observe quem tem boa pronúncia.
- Faça exercícios de escuta, repetição e leitura em voz alta. A leitura em voz alta é o exercício por excelência de quem deseja falar bem.

PAUSA

As pausas não devem ser frutos do acaso, elas devem ser preparadas, calculadas e ligadas ao ritmo respiratório. Estas pausas são necessárias, não somente ao orador mas ao ouvinte, para que ele tenha tempo de assimilar o essencial da mensagem.

ENTONAÇÃO

A entonação é a música da linguagem, é falar no tom certo, como se cada palavra, cada sílaba, representasse uma nota musical. A variedade melódica da entonação tem por finalidade facilitar a compreensão.

RITMO

Em geral, existem alguns motivos para alguém falar muito depressa: pode estar muito nervoso; pode estar habituado a falar depressa; pode dispor de pouco tempo para falar; pode estar entusiasmado em excesso. Dizendo muita coisa em pouco tempo somos mal compreendidos.

Reprodução Proibida
Cópia controlada N.º
Escritório de Qualidade

INFORMATIVOS DE EMBARQUE

**Deve ser efetuado PERIODICAMENTE na sala de embarque
Destinado a todos os vôos.**

Bom dia/ Boa tarde/ Boa noite. Sua atenção por favor.

Aos clientes VARIG / Star Alliance lembramos que conforme portaria do Departamento de Aviação Civil é necessário o preenchimento das informações no verso do seu cartão de embarque, ou no formulário anexo ao seu bilhete de passagem.

Para seu conforto, em nossos embarques daremos prioridade aos idosos, gestantes, passageiros com crianças, passageiros com dificuldades de locomoção, passageiros de Primeira Classe e Executiva, membros do programa Smiles Diamante, Ouro e Star Gold.

Respeitadas as prioridades, o embarque será realizado por fileiras de acordo com a marcação de assentos.

Lembramos ainda, que para sua segurança, as bagagens de mão cujas dimensões excedam os padrões estabelecidos para esta aeronave, serão despachadas.

Agradecemos por voar VARIG!

Good morning/ Good afternoon/ Good evening. May I have your attention please.

We would like to remind our VARIG / Star Alliance customers that according to the Brazilian Civil Aviation Department it is necessary for you to fill out the back of your boarding cards, or the form added to your ticket with the necessary information.

For your comfort, we will give boarding priority for the following passengers: elderly passengers, expectant mothers, passengers traveling with small children, passengers with disabilities, passengers traveling in First and Business Class, members of the Smiles Program Diamond, Gold and Star Gold. All other passengers will be called according to their row numbers.

We also remind you that for your safety, hand luggage that exceeds the standard for this aircraft, will be collected and sent to the cargo compartment. We thank you for flying VARIG!

PRÉ - EMBARQUE

Sua atenção por favor, passageiros do vôo _____ da VARIG/ Star Alliance (em parceria com TAM (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____). Dentro de aproximadamente _____ minutos daremos início ao embarque do seu vôo pelo portão _____. Após as prioridades, estaremos convidando passageiros com assentos marcados entre as fileiras:

B737-300	12 a 22	B767-300	24 a 38
B737-400	14 a 26	B777-200	29 a 42
B737-800	17 a 28	MD-11	31 a 43
B757-200	21 a 33		

e posteriormente os demais.

Para sua segurança, as bagagens de mão cujas dimensões excedam os padrões estabelecidos para esta aeronave, serão despachadas.

Obrigado pela atenção

May we have your attention please, passengers on flight _____ / Star Alliance (in cooperation with TAM (code-share with _____), to _____ (with (a) stop(s) in _____). Within _____ minutes we will be starting our boarding through gate _____. After boarding priorities, we will invite passengers with seat numbers assigned from rows:

B737-300	12 a 22	B767-300	24 a 38
B737-400	14 a 26	B777-200	29 a 42
B737-800	17 a 28	MD-11	31 a 43
B757-200	21 a 33		

We ask all other passengers to please wait until the second announcement. For your safety, hand luggage that exceeds the standard for this aircraft, will be collected and sent to the cargo compartment.

Thank you for your attention.

PRIMEIRA PARTE DO EMBARQUE

Bom dia/ Boa tarde/ Boa noite. Sua atenção por favor.

Convidamos neste momento passageiros em Primeira Classe, Executiva, membros do programa Smiles Diamante, Ouro e Star Gold, assim como idosos, gestantes, passageiros com crianças, passageiros com dificuldade de locomoção para embarcarem no vôo _____ da VARIG / Star Alliance (em parceria com TAM (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____) pelo portão _____.

Pedimos aos demais passageiros que aguardem a próxima chamada. É sempre um prazer tê-los conosco e obrigado por voar VARIG!

Good morning/ Good afternoon/ Good evening. May I have your attention please.

We would like to invite for boarding passengers traveling on First Class, Business Class, members of the Smiles Program Diamond, Gold, and Star Gold, as well as elderly passengers, expectant mothers, passengers travelling with small children and passengers with disabilities on flight _____ VARIG / Star Alliance (in cooperation with TAM (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____) through gate _____.

We ask all other passengers to please wait until your row number is called. VARIG appreciates your preference.

EMBARQUE NA REMOTA (PORTÕES 14 E 17)

CONFIRMAR ANTES COM STAFF DA PISTA SE HÁ ESCADAFUNIONÁRIO DISPONÍVEL NAS 2 PORTAS DA AERONAVE

Sua atenção por favor. Informamos que passageiros marcados entre as fileiras:

B737-300	12 a 22	B767-300	24 a 38
B737-400	14 a 26	B777-200	29 a 42
B737-800	17 a 28	MD-11	31 a 43
B757-200	21 a 33		

terão embarque realizado pela porta traseira da aeronave e os demais pela porta dianteira.

É sempre um prazer tê-los conosco e obrigado por voar Varig/Star Alliance.

May we have your attention please. We inform all passengers with seats assigned between rows:

B737-300	12 a 22	B767-300	24 a 38
B737-400	14 a 26	B777-200	29 a 42
B737-800	17 a 28	MD-11	31 a 43
B757-200	21 a 33		

that your boarding will be processed through the rear door and ask the others passengers to board through the front door.

Varig/Star Alliance appreciates your preference.

Reprodução Proibida
Cópia controlada N.º
Escritório da Qualidade

SEGUNDA PARTE DO EMBARQUE

Obrigado(a) por aguardarem. Convidamos agora para embarque, os passageiros com assentos marcados entre as fileiras:

B737-300	14 a 22	B767-200	22 a 33
B737-400	16 a 26	B767-300	25 a 38
B737-700	14 a 22	B777-200	29 a 42
B737-800	17 a 28	MD-11	30 a 43

do voo _____ da VARIG / Star Alliance (em parceria com TAM) (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____) pelo portão _____.

É sempre um prazer tê-los conosco e obrigado por voar com a VARIG!

Thank you for waiting. We now invite for boarding passengers with seats assigned between rows:

B737-300	14 a 22	B767-200	22 a 33
B737-400	16 a 26	B767-300	25 a 38
B737-700	14 a 22	B777-200	29 a 42
B737-800	17 a 28	MD-11	30 a 43

on flight _____ VARIG / Star Alliance (in cooperation with TAM) (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____) through gate _____.

VARIG appreciates your preference.

10

ÚLTIMA PARTE DO EMBARQUE

Obrigado(a) por aguardarem, convidamos agora para embarque TODOS os passageiros do voo _____ da VARIG / Star Alliance (em parceria com TAM) (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____) pelo portão _____.

É sempre um prazer tê-los conosco e obrigado por voar VARIG!

Thank you for waiting. We now invite for boarding ALL passengers on flight _____ VARIG / Star Alliance (in cooperation with TAM) (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____) through gate _____.

VARIG appreciates your preference.

ÚLTIMA CHAMADA

Esta é a última chamada para embarque do voo _____ VARIG / Star Alliance (em parceria com TAM) (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____) pelo portão _____.

This is the last call for flight _____ VARIG / Star Alliance (in cooperation with TAM) (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____) through gate _____.

11

CHAMADA NOMINAL

Sua atenção por favor, Sr (a) _____ passageiro do voo _____ da VARIG/ Star Alliance (em parceria com TAM) (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____), esta é a última chamada de embarque no portão _____ (ou favor comparecer a _____ (informar local).

Your attention please, Mr (s) _____, passenger on flight _____ VARIG/ Star Alliance (in cooperation with TAM) (code-share with _____) to _____, this is your last call for boarding through gate _____ (ou please contact _____ (informar local)

VERIFICAÇÃO DE PASSAPORTE NO PORTÃO:

Solicitamos a todos os passageiros que tenham em mãos passaportes e cartões de embarque para apresentar ao agente no portão.

We ask all passengers to have passports and boarding passes available to show to the gate agent.

12

MUDANÇA DE PORTÃO DE EMBARQUE

Sua atenção por favor, passageiros do voo _____ da VARIG/ Star Alliance (em parceria com TAM) (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____). Informamos que devido ao novo posicionamento da aeronave, o embarque deste voo será realizado pelo portão _____. Podemos que se dirijam ao portão _____ e aguardem pela chamada de embarque.

Pela atenção, obrigado.

May we have your attention please, passengers on flight _____ VARIG/ Star Alliance (in cooperation with TAM) (Code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____). We inform you that due to new parking position of the aircraft, your boarding will be made through the gate _____. We kindly ask all passengers to wait for the announcement at gate _____. Thank you for your attention.

ANUNCIO PARA REUNIR PASSAGEIROS

Sua atenção por favor, passageiros do voo _____ VARIG/Star Alliance (em parceria com TAM) (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____). Queiram por gentileza comparecer a(o) _____ (informar local).

Pela atenção, obrigado.

Your attention please, passengers on flight _____ VARIG/Star Alliance (in cooperation with TAM) (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____), please contact _____ (informar local).

Thank you for your attention.

13

DENIED BOARDING VOLUNTARY (DBV)

Sua atenção por favor, passageiros do voo _____ VARI/G/Star Alliance (em conjunto com _____) com destino a _____ (e escala(s) em _____). Devido a uma sobrevenda de lugares neste voo estamos oferecendo um crédito no valor de _____ (reais ou dólares) aos passageiros que possam voluntariamente ceder seu lugar. Este crédito terá validade de 1 ano a ser utilizado com a VARIG.
 Estamos garantindo acomodação no voo RG _____ com saída prevista às _____ . Os interessados queiram por gentileza comparecer ao balcão desta sala.
 Pela atenção, obrigado.

May we have your attention please, passengers on flight _____ VARI/G/Star Alliance (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____). Due oversale on this flight, we are offering a credit of _____ (reals or dollars) to passengers who can voluntary offer your seat. This credit will be valid for one year to be used at Varig.
 For your comfort, we will transfer your accommodations to RG _____ departing at _____ .
 Please contact us for further information at the local counter.
 Thank you for your attention.

**AERONAVE EM SOLO
(Somente para vãos atrasados)**

Informamos aos passageiros do voo _____ VARI/G/Star Alliance (em parceria com TAM) (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____), que sua aeronave acaba de pousar neste aeroporto e estará sendo preparada para recebê-los.
 Solicitamos que aguardem anúncio de embarque nesta sala.
 Obrigado(a) pela atenção

We inform passengers on flight _____ VARI/G/Star Alliance (in cooperation with TAM) (code-share with _____) that the aircraft has just landed at this airport and it will be prepared to receive you.
 Please wait announcement at this gate.
 Thank you for your attention.

MOTIVOS DE ATRASO E CANCELAMENTO

- Condições meteorológicas desfavoráveis
- Bad weather conditions
- Motivos Operacionais
- Operational Reasons
 - Conexão da tripulação
 - Crew members connection
 - Limpeza da Aeronave
 - Aircraft cleaning
 - Comissária/Abastecimento de serviço de bordo
 - On board service loading
 - Sistema de atendimento inoperante
 - Passengers assistance inoperative system
 - Abastecimento
 - Fuelling
- Problemas no tráfego aéreo
- Air Traffic reasons
 - Pousa tardia
 - Late arrival
 - Conexão de passageiros
 - Passengers connection
- Mudança de aeronave
- Aircraft change
- Vias de acesso ao aeroporto congestionadas/alagadas
 Traffic jam at the airport access ways/ a flood at the airport access ways.

DESATIVAÇÃO DE EMBARQUE

Sua atenção por favor, passageiros do voo _____ da VARI/G/Star Alliance (em parceria com TAM) (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____). Informamos que devido a (*) _____ , o embarque de seu voo está temporariamente retido.
 Solicitamos que aguardem por maiores informações nesta sala.
 Pedimos desculpas pelo transtorno e agradecemos sua compreensão.

May we have your attention please, passengers on flight _____ da VARI/G/Star Alliance (in cooperation with TAM) (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____). We inform you that due to (*) _____ , there is no schedule time for your boarding.
 We kindly ask you to remain in this lounge for further information.
 We apologize for this inconvenience and thank you for your understanding.

VÃO ATRASADO

Sua atenção por favor, passageiros do voo _____ VARI/G/Star Alliance (em parceria com TAM) (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____). Informamos que este voo encontra-se atrasado devido a (*) _____ e com embarque previsto para às _____ (horas) pelo portão _____. Pedimos desculpas pelo transtorno causado e agradecemos sua compreensão. Estamos à sua disposição para maiores informações.

May we have your attention please, passengers on flight _____ VARI/G/Star Alliance (in cooperation with TAM) (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____), we would like to inform you that this flight is delayed due to (*) _____ and has estimated time for boarding at _____ (time arr/ptm).
 We apologize for the delay and we are at your disposal for any additional information.

Reprodução Proibida
 Cópia controlada N.*
 Escritório da Qualidade

OFERECENDO REFEIÇÃO
(Voucher entregue ao restaurante)

Sua atenção por favor, passageiros do voo _____ da VARIG/Star Alliance (em conjunto com _____) com destino a _____ (e escala(s) em _____). Devido ao atraso do seu voo, estamos convidando para um _____ (café da manhã / almoço / jantar / lanche) no(a) _____ (restaurante / lanchonete) localizado(a) no _____.

Pedimos apresentarem seus cartões de embarque ao serem atendidos. Estamos a disposição para maiores informações.

Pela atenção, obrigado.

May we have your attention please, passengers on flight _____ VARIG/Star Alliance (in cooperation with _____) to _____ Due to the flight delay we would like to invite you for _____ (breakfast / lunch / dinner / snacks) at the _____ (restaurant / snack bar) located at _____.

We ask all passengers to show the boarding passes when order the meal. In case you need any further information, feel free to contact us and thank you for your attention.

OFERECENDO REFEIÇÃO
(Voucher entregue ao passageiro)

Sua atenção por favor, passageiros do voo _____ da VARIG/Star Alliance (em conjunto com _____) com destino a _____ (e escala em _____). Devido ao atraso de seu voo, estamos convidando-os para um _____ (café da manhã / almoço / jantar / lanche) no(a) _____ (restaurante / lanchonete) localizado(a) no _____. Solicitamos que se apresentem ao _____ (informar o local) para retirar o voucher de refeição. Estamos a disposição para maiores informações.

Pela atenção, obrigado.

May we have your attention please, passengers on flight _____ VARIG/Star Alliance (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____). Due to the flight delay, we would like to invite you for _____ (breakfast / lunch / dinner / snacks) at the _____ (restaurant / snack bar).

We ask all passengers to proceed to _____ (local) to get the meal voucher. In case you need any further information, feel free to contact us and thank you for your attention.

VÔO CANCELADO COM ACOMODACÃO EM
HOTEL / PERNOITE

Sua atenção por favor, passageiros do voo _____ VARIG/Star Alliance (em conjunto com _____) com destino a _____ (e escala(s) em _____). Informamos que devido a (*) _____, este voo está _____ (cancelado / atrasado) com previsão de saída às _____.

Estamos providenciando acomodação no hotel _____. Haverá transporte para levá-los ao hotel e para seu retorno às _____ (horas).

As bagagens estarão disponíveis na esteira da área de desembarque aos passageiros interessados em retirá-las, caso queiram deixá-las, elas ficarão em segurança conosco. As reservas serão refeitas e reconfirmadas, inclusive vôos de conexão.

Neste momento, solicitamos que se dirijam à _____ (informar local) onde estaremos realizando as acomodações e à disposição para maiores informações.

Pedimos desculpas pelo transtorno e agradecemos sua compreensão.

May we have your attention please, passengers on flight _____ VARIG/Star Alliance (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____). We inform you that due to (*) _____, this flight _____ (has been canceled / is delayed) departing at _____.

We will accommodate at the hotel _____.

There will be transportation to take you to the hotel and will pick you up at _____.

Regarding your checked luggage, you may either claim your baggage at the belt located at the disembark area, otherwise it will be in safety with us.

For your comfort, we are reconfirming your reservations and connecting flights. At this moment, we ask all passengers to proceed to _____ where we will be making the accommodations and will be available for further information.

We apologize for this inconvenience and thank you for your understanding.

ACOMODACÃO EM OUTRO VÔO

Sua atenção por favor, passageiros do voo _____ VARIG/Star Alliance (em conjunta com _____) com destino a _____ (e escala(s) em _____). Informamos que devido a (*) _____, este voo está _____ (cancelado/sem previsão de saída).

Para minimizar o transtorno, estamos providenciando acomodação no vôo _____ com saída prevista às _____ (horas).

Pedimos encaminharem-se ao _____ (informar o local), onde estaremos efetuando a troca dos cartões de embarque e a disposição para maiores informações.

Pedimos desculpas pelo transtorno e agradecemos sua compreensão.

May we have your attention please, passengers on flight _____ VARIG/Star Alliance (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____). We inform you, that due to _____, this flight _____ (has been canceled / is delayed) and there is no schedule time departure.

For your comfort, we have transferred your accommodation to flight _____ departing at _____.

We ask all passengers of this flight to proceed to _____ where the boarding cards will be changed.

In case you need further information, feel free to contact us.

We apologize for this inconvenience.

VÔO FREESEATING

Sua atenção por favor, passageiros do voo _____ da VARIG/Star Alliance (em parceria com TAM) (em conjunto com _____), com destino a _____ (e escala(s) em _____). Informamos que em razão de (*) _____, não haverá marcação de assentos neste voo. Lamentamos pelo inconveniente.

*troca de aeronave
*problemas em nossos computadores

Attention please passengers on flight _____ VARIG/Star Alliance (in cooperation with TAM) (code-share with _____) to _____ (with (a) stop(s) in _____). We inform you that due to (*) _____ there will be no seats assigned for this flight.

We apologize for the inconvenience and thank you for your understanding
*aircraft change
*to informatic problems

ANÚNCIO VÔO CEGONHA

Convidamos neste momento os passageiros procedentes de _____, _____, _____, com destino ao Rio de Janeiro para que se dirijam para embarque pelo portão _____.

We invite passengers proceeding from _____, _____, _____, with destination to Rio de Janeiro, to proceed to gate _____ for immediate boarding.

ANEXO C – Aceitação de passageiro

VARIG		VARIG	
Divisão de Treinamento / Aeroportos		Divisão de Treinamento / Aeroportos	
4ª Edição - SET/2003		4ª Edição - SET/2003	
QUICK REFERENCE CHECK-IN			
ACEITAÇÃO DO PASSAGEIRO - PASSO A PASSO			
AÇÃO	DESCRIÇÃO	AÇÃO	DESCRIÇÃO
1	Saudação e solicitação de bilhete, documentos e bagagem.	- Olhar nos olhos. - Bom dia, boa tarde ou boa noite. - Sorrir. - Tratar pelo nome.	
2	Aceitação no sistema DCS.	- Verificar se há tempo para atendimento no voo. - Atender no sistema. - Confirmar preferência do assento. - Questionar se possui cartão Smilias, se não, oferecer.	
3	Verificação do bilhete	- Trecho / voo / data / classe / validade / base tarifária / cupon - Taxa de embarque. - Blacklist (BL) - Escrever nº doc, código BL, frisar taxa embarque. - Colocar dentro do cartão de embarque. - Colar selo.	
4	Verificação da documentação	- Nome bilhete = nome documento? - Documento é original e está válido? - Consulta TIMATIC em caso voo INTL.	
5	Verificação da bagagem.	- Bag de mão - está no limite? - Artigos com transporte gratuito. - Aplicação do questioning. - Objetos cortantes? - Etiqueta.	
6	Atendimento diferenciado	- Oferecer Sala VIP, quando se tratar de clientes de Primeira Classe, Executiva, Diamond, Gold e Star Gold. - Oferecer acompanhamento pelo SAE, se necessário.	
7	Despedida	- Devolução documento, contra-capa TKT, canhoto bagagem - Entrega do cartão de embarque, indicando local e horário de embarque. - Instrução para preenchimento do verso do cartão. - saudação final: Obrigado, boa viagem, volta sempre. - Despachar bagagem.	

Editoração Eletrônica:

VARIG Flight Training

Gerência de Publishing



ANEXO D – Informativo de segurança**VARIG** *Brasil***INFORMATIVO DE SEGURANÇA**

Prezado Passageiro

Devido ao aumento do nível de segurança para o transporte de passageiros e suas bagagens nos vôos para os EUA, exigido pelas autoridades de segurança da aviação civil brasileira e americana, é importante que todos saibam da aplicação dos seguintes controles de segurança:

- Não será permitido qualquer instrumento cortante (facas, tesouras de metal pontiagudas, etc) em sua bagagem de mão, devendo este ser transportado na bagagem a ser despachada;
- Inspeção física das bagagens a serem despachadas no check-in.
- Inspeção física das bagagens de mão e pessoal através de detetores de metais, inclusive dos calçados no portão de embarque.

Agradecemos a sua compreensão e colaboração.

Gerência de Segurança



SECURITY INFORMATION

Dear Passenger

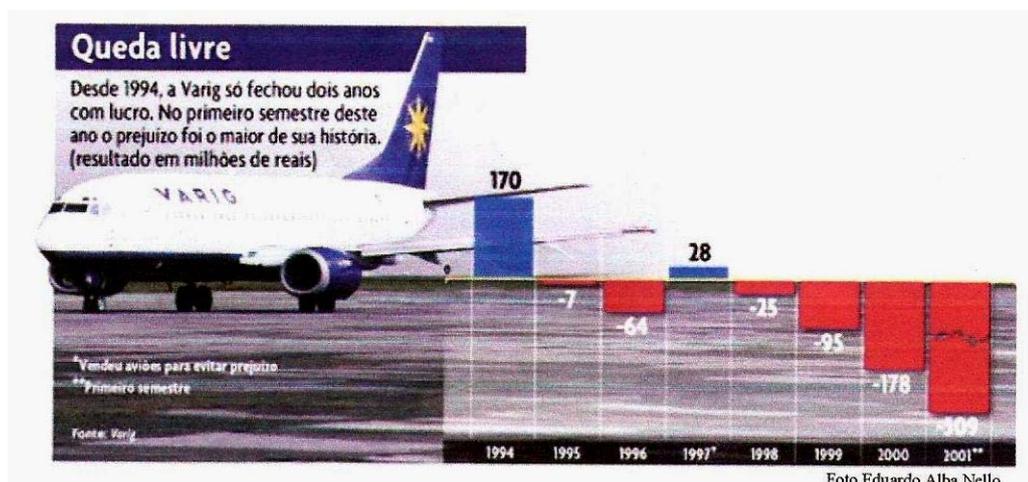
Please be informed that due to increased security to the transportation of passengers and their baggages in flights to the United States demanded by national and american security civil aviation agencies the following security measures are applied:

- Cutting instruments of every kind (knives, metal scissors with pointed tips, etc) are strictly forbidden to be carried in your hand baggage and must be transported in your checked in baggage only.
- Physical search of baggage to be dispatched at check-in.
- Physical search of accessible property and personal screening with hand-held metal detectors, including footwear, at the gate.

We thank you for your understanding and cooperation.

Security Department

ANEXO E – Balanço Financeiro



Fonte: Disponível em: < veja.abril.com.Br/220801/p_132.html > Acesso em: 20 out. 2008.

ANEXO F – Qual o papel do relações-públicas na sociedade da informação