Pontifícia Universidade Católica
do Rio de Janeiro

Marcelo Almeida de Carvalho Silva

As Práticas de Normalização da Violência Operacionalizadas pela Volkswagen do Brasil na Ditadura Militar Brasileira (1964-1985)

TESE DE DOUTORADO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa

Volume I

Rio de Janeiro
Março de 2018

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Pontifícia Universidade Católica
do Rio de Janeiro

Marcelo Almeida de Carvalho Silva

As Práticas de Normalização da Violência Operacionalizadas pela Volkswagen do Brasil na Ditadura Militar Brasileira (1964-1985)

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Profª.Alessandra de Sá Melo da Costa
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Profª. Ana Heloisa da Costa Lemos
Departamento de Administração – PUC-Rio

Profª. Larissa Rosa Corrêa
Departamento de História - PUC-Rio

Prof. Luiz Alex Silva Saraiva
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Rafael Alcadipani da Silveira
Fundação Getúlio Vargas

Prof. Sergio Eduardo de Pinho Velho Wanderley
Unigranrio

Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva
Coordenador Setorial do Centro de Ciências Sociais – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 12 de março de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Marcelo Almeida de Carvalho Silva

Graduado e Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio. Foco de pesquisa em estudos organizacionais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Ficha Catalográfica

Silva, Marcelo Almeida de Carvalho

As práticas de normalização da violência operacionalizadas pela Volkswagen do Brasil na ditadura militar brasileira (1964-1985) / Marcelo Almeida de Carvalho Silva; orientadora: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2018.
2 v. 376f.: il. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2018.
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Ditadura militar. 3. Normalização da violência. 4. Pesquisa histórica. 5. Violência. 6. Volkswagen do Brasil. I. Costa, Alessandra de Sá Mello da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

À nossa família de tese!
Aos trabalhadores e trabalhadoras que, mesmo sob a violência, combateram e resistiram.

Agradecimentos

A injustiça de esquecer alguns nomes não deve se sobrepor a injustiça de não citar outros. Por isso, ainda que sob o constante risco de esquecer algumas preciosas ajudas me arrisco a nomear todas as contribuições que recebi para esta tese, pois injustiça maior seria deixar de reconhece-las.

Antes de tudo preciso reverenciar três pessoas sem as quais esta pesquisa não teria começado e, sem dúvida, jamais teria ido tão longe: Martina, minha filha "fididinha", orgulho e fonte ilimitada de alegria, inspiração, diversão, preocupação e felicidade. Sou uma pessoa melhor com você e por você. Me desculpe por todas as ausências, você me fez muita falta em todas elas. Camila pelo apoio incondicional. Por toda solidariedade, doação, dedicação a este trabalho e por todo o alento que você me traz. Por nunca duvidar de que chegaríamos até aqui mesmo quando eu tinha certeza de que não conseguiríamos. Você sempre representou um lugar calmo e seguro onde eu poderia obter as melhores frases, os melhores incentivos e as mais profundas motivações. Obrigado por me mostrar um mundo de possibilidades e me ajudar a trilhar esse caminho, por seu apoio objetivo e subjetivo. Obrigado por nunca desistir! Esta pesquisa é tão minha quanto sua (embora não saiba se isso é bom ou ruim). Nunca serei capaz de agradecer a você por tudo o que você fez! Nunca! E Alessandra de Sá Mello da Costa, minha orientadora no mestrado, no doutorado, e na minha vida acadêmica. Serei sempre grato por toda a confiança que depositou em mim, por sempre acreditar na minha capacidade mesmo nos momentos mais difíceis desta longa e intensa jornada. Obrigado por compartilhar comigo todo o seu conhecimento, tranquilidade e segurança. Carregarei eternamente todo o orgulho e responsabilidade de ter sido seu orientando. Você sempre foi a luz que guiava esta pesquisa por mares confusos, inseguros e indeterminados. Muito obrigado!

Muitas pessoas contribuíram para esta pesquisa fornecendo material e caminhos de pesquisa: agradeço a Raquel Camargo e Cibele Oliveira do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC pela recepção, material, paciência e ajuda ao longo da pesquisa. José Gil, que gentilmente digitalizou e enviou diversas edições da Família VW além de todas as dúvidas e "consultorias". Meu agradecimento a toda equipe do Arquivo Público do Estado de São Paulo, em especial ao Marcelo Chaves e Ricardo Santos. Ao sempre paciente Gabriel Dayoub e Sebastião Netto do IIEP pela constante troca de informações e documentos. A ajuda de todos vocês foi fundamental para a concretização desta pesquisa.

Um agradecimento carinhoso a todo o grupo de Pesquisa Histórica em Administração da PUC-Rio, especialmente ao Rafael Cuba por sua amizade, companheirismo, incentivo e bom humor. Você é um ser humano excepcional e merece tudo de bom que possa encontrar pela frente. Sempre foi muito

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

reconfortante encontrar com você e compartilhar angústias ao longo de todo o doutorado. Mas continuo te odiando. Renata Quelha e Talita Trindade por sua sobriedade, companheirismo, incentivo, amizade e confiança. Todos e todas que passaram por nossas reuniões, compartilharam nossos momentos de pesquisa acadêmica e, de alguma forma, me enriqueceram como pesquisador: Carlos Arthur, Rhayelle, Cynthia, Ana Claudia, Isabella, Juliana, Luciana, Patricia, Renata e Alice, uma amiga muito querida e especial.

Agradeço – e muito – a Maria Isabel, ou Bel, pela completa tradução e concretização do que é amizade durante o percurso de doutorado. Pela luta nos momentos complicados, pelos sorrisos nos momentos alegres. E pela ajuda e amizade em todos esses momentos. Foi muito importante saber que você estava por perto e que podia contar contigo. Ao Filipe Augusto pelas conversas, diálogos e debates que sempre eleva (ou tenta) meu pensamento a patamares mais altos. Qualquer bate-papo com você se torna uma profunda e profícua aula. Sou muito grato e honrado por você compartilhar comigo toda sua inteligência e brilhantismo. Agradeço as contribuições a este trabalho.

Agradeço a professora Ana Heloisa da Costa Lemos por confiança em mim desde o mestrado. Agradeço por me dar a oportunidade de trabalharmos juntos e ser seu aluno. Guardo muito orgulho de partilhar este percurso tendo o seu apoio. Ao Grupo de Pesquisa Ditaduras e História Social, especialmente a Larissa Correa e Heliene Nagasava por discussões, debates e contribuições que me ajudaram a aprimorar questões relevantes desta pesquisa.

A Teresa Campos pela incansável e solidária ajuda e compreensão nos momentos de apreensão. Muito Obrigado!

Por fim, a todos e todas que, de alguma forma, sintam-se parte desta pesquisa, deixo meu sincero agradecimento.

Ah! E a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de R$ 2.200 mensais concedida.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Resumo

Silva, Marcelo Almeida de Carvalho; Costa, Alessandra de Sá Mello da. **As Práticas de Normalização da Violência Operacionalizadas pela Volkswagen do Brasil na Ditadura Militar Brasileira (1964-1985).** Rio de Janeiro, 2018. 376 p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A ditadura militar brasileira causou profundas transformações nas estruturas políticas, econômicas, sindicais e sociais do país. Apesar disto, o tema é pouco tratado pelos estudiosos das organizações, mesmo com indícios da participação empresarial na conspiração que culminou com o golpe de 1964 ou colaboração com órgãos de repressão do Estado. Com o intuito de alterar este quadro, esta pesquisa se propôs a estudar quais eram, como se configuravam e como eram operacionalizadas as práticas de violência cometidas pela Volkswagen do Brasil contra os seus trabalhadores durante a ditadura militar brasileira. A tese subjacente a este objetivo é que a empresa empregou práticas de normalização da violência para que esta pudesse ser praticada indiscriminadamente com o objetivo de aumento de ganhos. Para atingir este propósito este estudo desenvolveu, com base na literatura, um quadro analítico categorizando as práticas de normalização da violência que serviu de base para a leitura dos documentos coletados. Ao todo foram identificadas vinte e duas práticas na literatura que foram agrupadas em seis dimensões. Apoiada na perspectiva histórica, esta pesquisa valeu-se de documentos da época como *corpus* de pesquisa. Como resultados da pesquisa foi possível identificar que a Volkswagen do Brasil praticava violência física, psicológica, simbólica, econômica e política contra os seus trabalhadores e adotou doze práticas com potencial para normalizar as violências cometidas.

Palavras-chave

Ditadura Militar; Normalização da Violência; Pesquisa Histórica em Estudos Organizacionais; Violência; Volkswagen do Brasil.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Abstract

Silva, Marcelo Almeida de Carvalho; Costa, Alessandra de Sá Mello da (Advisor). **The Normalization practices of Violence Operated by Volkswagen do Brasil in the Brazilian Military Dictatorship (1964-1985).** Rio de Janeiro, 2018. 376 p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The Brazilian military dictatorship has caused deep changes in the country's political, economic, trade union and social structures. In spite of this, the subject is little touched by the organizations researchers, even with indications of the business participation in the conspiracy that culminated with the coup of 1964 or their collaboration with organs of repression of the State. In order to change this situation, this research aimed to investigate what were and how the violence practices committed by Volkswagen do Brasil against its workers during the Brazilian military dictatorship were configured. The thesis underlying this objective is that this company used violence normalization practices so that it could be practiced indiscriminately for the purpose of increasing earnings. To achieve this goal, this study developed, based on the literature, an analytical framework, categorizing the violence normalization practices that served as a basis for reading the documents collected. Were identified twenty-two practices in the literature, that were grouped into six dimensions. Based on historical perspective, this research was based on documents at time as a corpus of research. As a result of the research it was possible to identify that Volkswagen do Brasil practiced physical, psychological, symbolic, economic and political violence against its workers and adopted twelve practices with the potential to normalize the violence committed

Keywords

Military dictatorship; Normalization of Violence; Historical Research in Organizational Studies; Violence; Volkswagen of Brazil.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Sumário

1 – Considerações iniciais 13
1.1 Introdução 13
1.2 Estrutura da tese 22
2 – Perspectiva histórica em administração 25
2.1 História da Perspectiva Histórica em Administração 25
2.2 Mas de que História nós estamos falando? 33
2.3 As abordagens da História em Administração 41

3 – Golpe e ditadura 46
3.1 Pré-História do Capital Multinacional e Associado 52
3.2 A conspiração e a derrubada 59
3.3 História do Capital Multinacional e Associado 68
3.4 Empresariado na Ditadura Brasileira: da Conspiração à Colaboração 74

4 – Sobre a violência 81
4.1 A Violência e suas Abordagens 81
4.2 Violência nas Relações de Trabalho 93
4.3 Tipologia da Violência 97

5 – Normalização da violência 123
5.1 As Lições do Holocausto 124
5.2 A Normalização da Violência nos Estudos Organizacionais 131

6 – Procedimentos metodológicos 148
6.1 Questões Ontológicas e Epistemológicas 148
6.2 Seleção e Coleta dos Dados: As Fontes da Pesquisa 153
6.3 Análise dos Dados 167
6.3.1 Elaboração do Quadro Teórico-Analítico 167
6.3.2 A Operação Histórica 168
6.4 Unidade de Análise: A Volkswagen 172
6.4 Limites e Limitações desta Pesquisa 174

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

7 – Resultados 176
7.1 A Volkswagen e a Indústria Automobilística no Brasil 176
7.2 As Violências Sofridas....182
7.2.1 Violência Física 183
7.2.3 Violência Econômica 194
7.2.4 Violência Psicológica....215
7.2.5 Violência Simbólica 219
7.2.6 Violência Política 225
7.3 As Formas de Normalização 256
7.3.1 Proposta de um Quadro Teórico 257
7.3.1.1 Definição dos Termos 257
7.3.1.2 Codificação das Práticas de Normalização da Violência 264
7.3.2 Dimensão Burocrática: A Volkswagen e a Formalização da Violência ..276
7.3.3 Dimensão da Separação Subjetiva: Subversivo é Caso para o Departamento de Segurança Industrial....301
7.3.4 Dimensão Discursiva....309
7.3.5 Dimensão do Controle Psicológico: A Volkswagen e a Missão Transcendente de Fazer o Brasil Crescer 312
7.3.6 Dimensão Ambiental: Tudo Está Bem Quando Parece Bem 326

8 – Considerações finais 344
8.1 Em Busca de uma Conclusão 344
8.2 Propostas para Futuras Pesquisas 357

9 – Referências bibliográficas 361

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Lista de Quadros

Quadro 1: Tipologia da violência 120
Quadro 2: Fontes e quantidade de documentos pesquisados 157
Quadro 3: Produtividade por Empregado da Volkswagen do Brasil. 197
Quadro 4: Crescimento da população de São Bernardo do Campo x Brasil 206
Quadro 5: Quantidade de horas de trabalhadas para alimentar um adulto/ mês 207
Quadro 6: Salário médio nas montadoras do ABC paulista 209
Quadro 7: Capital Registrado das montadoras do ABC paulista 209
Quadro 8: Comparação entre salário pago x capital da empresa 209
Quadro 9: Admissões e Demissões na Volkswagen do Brasil (1977 x 1978) 212
Quadro 10: Demissões voluntárias e involuntárias por tempo de serviço 213
Quadro 11: Agenda das “reuniões de segurança” das empresas 252
Quadro 12: Autores e Fenômenos Estudados 265
Quadro 13: Identificação Das Práticas De Normalização Por Autor 266
Quadro 14: Códigos correspondentes às práticas de normalização 267
Quadro 15: Dimensão Burocrática E Práticas Correspondentes 269
Quadro 16: Dimensão “Separação Subjetiva” E Práticas Correspondentes ...272
Quadro 17: Dimensão Discursiva E Práticas Correspondentes 273
Quadro 18: Dimensão “Controle Psicológico” E Práticas Correspondentes ...273
Quadro 19: Dimensão Individual E Práticas Correspondentes 274
Quadro 20: Dimensão Ambiental E Práticas Correspondentes 275
Quadro 21: Quadro de Normalização da Violência 275

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Lista de Figuras

Figura 1: Edição da Tribuna Metalúrgica indicando as possíveis doenças adquiridas no trabalho nas fábricas 185

Figura 2: Organograma da Volkswagen do Brasil na década de 1960 com destaque para o departamento de Segurança Industrial 279

Figura 3: Boletim de Ocorrência produzido pela Volkswagen do Brasil..... 288

Figura 4: Anúncio da Volkswagen do Brasil veiculado na revista O Cruzeiro em junho de 1967 318

Figura 5: Anúncio da Volkswagen do Brasil veiculado na revista O Cruzeiro em agosto de 1967 321

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

1 – Considerações iniciais

1.1
Introdução

Em um recente artigo, Bloomfield, Burrell e Vurdubakis (2017) afirmaram que os Estudos Organizacionais demonstram pouco interesse em estudar conflitos bélicos e as formas de organização e produção da morte. Alegação de mesma monta pode ser feita a respeito do período ditatorial brasileiro (iniciado com um golpe civil-militar em março de 1964 e finalizado, pelo menos formalmente, no início dos anos 1980) e das suas práticas organizativas de violência. Apesar das profundas transformações nas estruturas políticas, econômicas, sindicais e sociais do país (LUNA & KLEIN, 2014; ANTUNES & SANTANA, 2014; JOFFILY, 2014) este tema vem sendo sistematicamente negligenciado pelos pesquisadores e teórico das organizações. Nos 50 anos que sucederam o golpe de 1964 apenas uma publicação no campo da Administração trata deste assunto[1]. Ainda que não se possa constatar nenhum crescimento significativo do interesse dos pesquisadores da Administração pelo estudo do golpe e da ditadura, o ano de 2014 traz novos ares que oferecem novas possibilidades de pesquisa para este campo do saber.

Neste ano, mais precisamente em 10 de dezembro (dia Internacional dos Direitos Humanos), a Comissão Nacional da Verdade (CNV) entregou o seu relatório final a presidenta Dilma Roussef. Instaurada em 2011 a CNV tinha como objetivo a investigação das graves violações dos direitos humanos cometidos durante a Ditadura Civil-Militar brasileira, notadamente no período compreendido entre 1964 e 1985[2]. Ao longo de seus mais de dois anos de atividade, a CNV teve o seu trabalho acompanhado de perto pela sociedade civil brasileira por meio da grande mídia, especialmente em casos de maior repercussão como, por exemplo, a

[1] Me refiro ao artigo de Oliveira (1987) publicado na Revista de Administração Pública (RAP) que apesar de não problematizar a relação empresário e ditadura, procura discutir as medidas econômicas dos governos militares e suas consequências sobre os trabalhadores.

[2] Oficialmente o período de trabalho da CNV compreendia desde o ano de 1946 até 1985. Contudo, segundo a própria CNV a ênfase dos trabalhos se deteve entre os anos de 1964 e 1985 durante os governos militares.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

investigação da causa da morte do ex-presidente João Goulart, os assassinatos do jornalista Vladimir Herzog e do deputado Rubens Paiva nas dependências do DOI-CODI SP e RJ, respectivamente; e o atentado à bomba no Riocentro (Rio de Janeiro).

Outro assunto que ocupou o debate em torno dos trabalhos da CNV foi a participação de empresas e empresários na articulação do golpe e na colaboração com os órgãos de repressão principalmente para controle da classe trabalhadora (COSTA & SILVA, 2017). De fato, o relatório final da CNV dedicava dois textos de seu segundo volume para tratar exclusivamente da violência contra os trabalhadores (texto 2) e da relação entre empresários tanto na articulação do golpe quanto com agentes da repressão (texto 8). Embora estes textos não apresentassem novidades para pesquisadores das áreas de Ciência Política e História que já haviam se debruçado sobre o assunto (DREIFUSS, 1981; MENDONÇA, 1988; MENDONÇA & FONTES, 1996; CAMPOS, 2014; MELO, 2014, SPOHR, 2012), sua publicação e repercussão pública sobre o assunto representam uma oportunidade para que novos olhares e novos estudos possam se voltar para este tema. Deste modo, o acervo da CNV pode representar não apenas o surgimento de novas fontes, mas principalmente a inspiração para avenidas de pesquisa ainda não pavimentadas para a pesquisa organizacional (COSTA & SILVA, 2017).

Este argumento se justifica, em parte, pelos já mencionados documentos provenientes do trabalho da CNV que relacionam, nominalmente, empresários e empresas[3] que, de alguma forma, participaram da articulação do golpe para destituição do presidente João Goulart, colaboraram com a estrutura de repressão ou mesmo que tenham se envolvido nas duas práticas, isto é, articulação para o golpe e colaboração com as estruturas repressivas. Assim, em consonância com a preocupação dos teóricos organizacionais que buscam desnaturalizar as práticas de gestão e explicar as relações da organização com o contexto sócio histórico no qual está inserida, desvelando relações de poder procurando promover a emancipação do sujeito, compreendo que a investigação e problematização da

[3] Esta diferença pousa no apoio dado ao golpe e/ou estrutura de repressão, por vezes feito pelo empresário enquanto cidadão e pessoa física, em outras em nome da própria empresa. Ainda que a vinculação entre as duas seja de fácil e possível inferência, nesta etapa da pesquisa optei por diferencia-los

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

atuação de empresas de empresários neste período pode servir tanto para uma maior compreensão acerca do funcionamento das organizações em regimes de exceção, quanto também para apontar uma nova luz sobre o estudo do golpe e da ditadura.

Ainda com base nos resultados dos trabalhos da CNV, Costa e Silva (2017) apresentam algumas possibilidades de pesquisa sobre a participação empresarial na articulação e execução do golpe, bem como na ditadura posteriormente instalada. Dentre as sugestões dos autores estão a investigação sobre as relações entre trabalhadores e empresas e as arbitrariedades cometidas contra a classe trabalhadora que vão desde a flexibilização e precarização das condições de trabalho, passando pela vigilância, perseguição e repressão até a violação dos direitos humanos dos trabalhadores. Segundo os autores, esta avenida de pesquisa possibilita estudar:

> "a ideologia que fundamentou o golpe, sua disseminação, a participação das empresas nesse processo e as tentativas de manutenção da estrutura social hegemônica [...] as relações de poder dentro das organizações sob a influência de um Estado centralizador e repressivo, além das formas de lutas e resistências ocorridas no período da ditadura no interior das organizações e da sociedade" (COSTA & SILVA, 2017, p.178).

Em paralelo, o relatório da CNV narra diversos tipos de violências cometidas contra os trabalhadores durante o regime militar a começar pela superexploração do trabalho até casos mais explícitos de violência física como agressões, tortura e morte (BRASIL, 2014b). Desta forma, entendo que estudar as formas de organização da violência praticada contra os trabalhadores durante o regime militar constitui-se como um profícuo objeto capaz de contribuir para a compreensão do fenômeno organizacional além de oferecer um campo ainda pouco explorado pelas outras ciências que estudam o golpe e a ditadura no Brasil.

Os trabalhos provenientes das outras ciências que se propuseram a analisar as relações entre empresas, golpe e ditadura não tiveram como foco principal a violência praticada por estas organizações, preocupando-se mais com aspetos da articulação política entre empresários e sua penetração no governo (CAMPOS, 2012) ou da relação de financiamento empresarial e apoio ideológico aos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

golpistas. A exceção que pode ser feita é ao trabalho de Melo (2014) que investiga a relação do empresário Henning Boilesen da empresa Ultragás com as estruturas repressivas, mas que, mesmo assim, não trata, especificamente, das violências praticadas pela organização contra os seus trabalhadores.

Desta forma, ainda que a violência tenha sido uma temática ampla e profundamente debatida por aqueles que se dedicaram a estudar o golpe e ditadura no Brasil, a interseção entre violência e atuação empresarial neste período é um tema muito pouco explorado. Assumindo que teoria organizacional pode contribuir com os estudos históricos da ditadura oferecendo possibilidades de pesquisa para compreender a atuação de empresas e de suas relações com os trabalhadores, o aporte teórico e analítico utilizado nesta pesquisa foi o da Violência Organizacional. De maneira similar, estudar a atuação empresarial durante o regime militar por meio da lente da Violência Organizacional permite ampliar o entendimento do funcionamento das empresas, suas práticas potencialmente escusas, vícios, interesses em uma contexto específico e particular que pode oferecer novas interpretações sobre o fenômeno organizacional.

A violência como prática das organizações vem sendo estudado há, pelo menos, vinte anos, consolidando-se como uma importante referência para a crítica das práticas de poder nas empresas. Há mais de uma década, Hearn (2003, p.254) afirmava que "a violência não tem sido uma preocupação central da teoria das organizações, mesmo em uma perspectiva crítica". Por um lado, a alegação do autor ainda pode ser considerada válida, especialmente nas pesquisas menos orientadas criticamente, isto é, voltadas para temas mais instrumentais e gerencialistas, com foco nos ganhos de produtividade empresarial e na otimização de recursos. Por outro lado, é possível identificar certo exagero em tal afirmativa, na medida em que desde os anos 1990 já existiam estudos sobre a temática, contando inclusive com o livro *Organizational Violence: Creating a Prescription for Change* de Lloyd C. Williams publicado em 1994. Ademais, nos últimos anos a violência tem, cada vez mais, recebido atenção dos pesquisadores dentro dos Estudos Críticos em Administração, sobretudo no Brasil.

Um breve e não exaustivo levantamento em artigos publicados no Brasil mostra que, dentro desta perspectiva, diversos estudos no campo da administração

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

abordam ou tangenciam o tema da violência sob a ótica do assédio no trabalho (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004; CORRÊA & CARRIERI, 2004; FREITAS, 2007; MARTININGO FILHO & SIQUEIRA, 2008; CARRIERI AGUIAR & DINIZ, 2013; VALADÃO JÚNIOR & MENDONÇA, 2015), da violência simbólica (CATLEY & JONES, 2002; ALCADIPANI, 2010; ROSA & BRITO, 2009; SILVA & SARAIVA, 2014; CARRIERI, SOUZA & AGUIAR, 2014), do suicídio (SANTOS, SIQUEIRA & MENDES, 2010; ALCADIPANI & MEDEIROS, 2014), dos crimes corporativos (OLIVEIRA, 2015; MEDEIROS & ALCADIPANI, 2017) ou tratando das diversas formas de violência oferecendo, inclusive, tipologias com o intuito de compreender o fenômeno (CATLEY & JONES, 2002; CATLEY, 2005; FARIA & MENEGHETTI, 2007).

Deste modo, dentro de uma perspectiva mais voltada para a crítica, a violência está presente em diversas pesquisas de Administração no Brasil, ainda que muitas vezes seja tratada por outras acepções como assédio ou suicídio. Muitos destes trabalhos procuram analisar os processos de produção e criação destas violências, bem como as condições que permitem o surgimento da violência sugerindo, em muitos casos, a administração da violência como uma mais uma das práticas de gestão. Medeiros e Alcadipani (2017, p.50), por exemplo, explicam que os crimes corporativos contra a vida "determinam diversas escolhas corporativas, como o território de atuação, as armas a serem utilizadas e os mecanismos para orquestrar o consentimento". É interessante notar que diversos atos de violência são cometidos dentro das práticas cotidianas das empresas, em muitos casos, sem que sejam caracterizados ou interpretados como uma ação abjeta.

A violência no contexto organizacional parece, portanto, ser uma prática incorporada aos procedimentos gerenciais e, por isso mesmo, invisível a um olhar menos crítico incapaz de distinguir a violência da prática organizacional cotidiana. Esta questão pode suscitar perguntas sobre a existência ou não de formas de administração da violência por parte das empresas. É possível, então, questionarmos o estatuto da violência organizacional, isto é, se a violência ainda pode ser encarada como uma anomalia vil e abominável ou deve ser compreendida como parte do sistema gerencial corporativo. Ou ainda, a violência é gerenciada de maneira similar a outros processos ordinários ou surge como um

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

comportamento desviante, rechaçado externa e internamente com o intuito de expurga-lo de suas práticas? Indagações dessa natureza serviram de inspiração para a tese que sustenta esta pesquisa.

Nas reflexões sobre este tema, pensava na violência praticada por empresas e organizações de maneira geral, me questionando a respeito do desconhecimento e ignorância a respeito destas práticas por diversos atores que se relacionavam com estas instituições. Mais especificamente sobre a atuação das empresas durante a ditadura, me perguntava como essas atividades permaneciam desconhecidas da sociedade e dos próprios trabalhadores que atuavam nestas empresas. A resposta fácil, inclinada para a ocultação, dissimulação e encobrimento destas práticas, não me parecia suficiente para explicar a ignorância a respeito do assunto. Imaginei que essa ocultação, para ser bem sucedida, deveria vir acompanhada de práticas que atuassem no sentido de naturalização, normalização ou banalização[4] destes atos de violência.

A suposição que sustenta essa pesquisa é a de que existem práticas organizativas que normalizam a violência. Acredito que, de outro modo, a violência organizacional não seria praticada impunemente pelos e contra os trabalhadores. Em outros termos, minha tese é que as empresas adotam práticas de normalização da violência para que esta possa continuar sendo praticada incólume.

Para investigação desta tese recorri ao período histórico da ditadura porque entendo que este se constituiu como um período de extrema violência contra os trabalhadores (BRASIL, 2014b) e, por isto, posso considerar o período do regime militar brasileiro como um contexto extremo, tendo em vista as particularidades específicas do regime em termos legislativos, repressivos e de associação entre empresa e Estado. Segundo Clegg, Courpasson & Phillips (2006) o estudo dos contextos extremos é importante para a ciência organizacional, pois evidenciam rupturas e podem demonstrar que suas características não são um desvio motivado pelo contexto, mas sim situações de normalidade dentro das organizações. Deste

[4] Entendo, nesta pesquisa, que estes termos possuem acepções diferentes. Isto será discutido pormenorizadamente adiante neste estudo. Até lá, utilizo estes termos como sinônimos no sentido de tornar algo normal, ordinário. Deste modo, a leitura de qualquer um destes termos poderá ser feita de maneira intercambiável sem prejuízo para a sua compreensão até a discussão a respeito.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

modo, o estudo de contextos extremos permite analisar práticas normais concentradas em tempo e espaço determinados. Chwastiak (2015, p. 493) complementa a importância de estudar contextos extremos ou incomuns afirmando que estes "podem revelar aspectos de autoridade e poder organizacional que permanecem escondidos em configurações mais convencionais".

Esse enquadramento teórico, no meu entender, é o mais adequado para estudar a empresa Volkswagen do Brasil. Isto porque, desde 2012 o início desta pesquisa sobre empresas e ditadura a Volkswagen do Brasil era destacada como uma das empresas que havia é apontada como uma das empresas que apoiavam os órgãos de repressão fornecendo veículos para os seus agentes (GASPARI, 2014). O próprio relatório final da CNV fez menção a colaboração da empresa na constituição dos órgãos de repressão da ditadura. Além disso, como desdobramento dos trabalhos da CNV, em 2015 foi aberta em São Paulo uma representação pública contra a Volkswagen do Brasil sob a acusação de participação e colaboração em atos de violação dos direitos humanos de seus trabalhadores (FELTRIN, 2015). No documento entregue ao ministério público de São Paulo, os autores da representação sugerem a colaboração da empresa com os órgãos de repressão anexando documentos coletados em arquivos públicos. Estes documentos serviram como pesquisa exploratória para esta pesquisa já que comprovaram a existência e viabilidade de acesso aos documentos sobre a violência praticada pela Volkswagen do Brasil contra seus trabalhadores.

Isto posto, configura-se como o objetivo principal desta pesquisa **investigar quais eram, como se configuravam e como eram operacionalizadas as violências cometidas pela Volkswagen do Brasil contra os seus trabalhadores durante a ditadura militar brasileira**. Como dito, a tese subjacente a este objetivo é a de que a **Volkswagen do Brasil empregou práticas de normalização da violência para que esta pudesse ser praticada indiscriminadamente com o objetivo de aumento de ganhos**.

Entendo que os resultados dessa pesquisa são importantes por diversos aspectos. Em primeiro lugar, em termos de relevância social, examinar as práticas de violência da Volkswagen do Brasil contra seus trabalhadores serve a sociedade

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

no sentido de desvelar práticas de gestão que utilizam a violência como instrumento de acumulação, ganhos para atender interesses particulares. Assim esta pesquisa tem relevância para a sociedade por evidenciar as práticas violentas de uma das maiores empresas do Brasil e uma das mais proeminentes da época. Evidenciar estas ações presta conta à sociedade brasileira e aos trabalhadores vitimados em termos de sustentar reivindicações pelo direito à memória, reparação, verdade e justiça.

Em seus aspectos teóricos, creio na relevância desta pesquisa por algumas razões que passo agora a elencar. Em primeiro lugar, por tratar de um tema pouco abordado na literatura sobre as organizações, qual seja, a ditadura militar brasileira, entendo que esta pesquisa contribui para pavimentar o caminho para que outros pesquisadores da área se interessem pela temática e apropriem-se dela fazendo com que os Estudos Organizacionais sejam uma área capaz de contribuir para uma melhor e maior compreensão aceca das relações entre organizações, empresas e regimes de exceção como já acontece com a História, Ciência Política, Direito, entre outras. Esta proposta pretende não apenas promover um diálogo com essas outras disciplinas, mas também desconstruir a percepção dominante que enxerga nos pesquisadores vinculados a disciplina da Administração preocupações meramente gerencialistas e instrumentais.

Ainda em relação a relevância teórica, esta pesquisa da mais um passo na direção da aproximação dos Estudos Organizacionais e a História. Esta aproximação tem se intensificado nos últimos anos (ROWLINSON, HASSARD & DECKER, 2014; GODFREY, HASSARD, O'CONNOR, ROWLINSON & RUEF, 2016) e este trabalho visa contribuir para esta proximidade assumindo a pesquisa histórica como uma epistemologia, com seus métodos próprios, capaz de suportar e auxiliar na compreensão do fenômeno organizacional. Além disso, o estudo da Administração de maneira geral pode se beneficiar da pesquisa histórica sobre o período da ditadura militar brasileira para compreender as condições atuais de determinadas corporações. Ao negligenciar o aspecto histórico, muitas teorias explicativas mostram-se cegas aos acontecimentos que precederam o desempenho atual de empresas e que podem, ao menos em parte, explicar esta performance.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Como desdobramento, esta pesquisa junta-se as demais pesquisas críticas em Estudos Organizacionais que procuram reivindicar a responsabilidade empresarial com o coletivo social, para além do ganho econômico material. Assim, é também uma aspiração deste estudo contribuir para a discussão e responsabilização das empresas diante da sociedade. Este ponto de vista se justifica perante a compreensão da empresa enquanto "construções sociais, sujeito e objeto da realidade da qual fazem parte [pois] seja pelo poder econômico que possuem, seja pelo conjunto de competências técnicas de que dispõem, as empresas são hoje uma das instituições mais influentes nos rumos da sociedade" (VERGARA & BRANCO, 2001, p.21). Neste ponto, acredito que esta pesquisa pode contribuir também para desconstrução da visão objetiva, neutra, natural e racional, atribuída às organizações. Ao inseri-la em um contexto sócio histórico crítico, penso ser capaz de apresentar o fenômeno organizacional como construído socialmente, resultado de disputas, escolhas e interesses apresentando versões alternativas que procuram desvelar o caráter objetivo, neutro e racional das políticas, práticas e ações empresariais. Além disto, aproximando os últimos dois pontos mencionados – História e Responsabilidade Social – esta pesquisa é feita no momento em que a academia começa a discutir a responsabilidade das organizações por suas ações passadas e seus reflexos na contemporaneidade (JANSSEN, 2013; MENA, RINTAMAKI, FLEMING, & SPICER, 2016; SCHREMPF-STIRLING, PALAZZO, PHILLIPS, 2016).

Em relação a leitura sobre a violência, esta pesquisa procura propor o debate a respeito da normalização de práticas de violência dentro das organizações. Conforme veremos, apesar de se fazer presente em alguns trabalhos, as formas de normalização da violência utilizadas por empresas e organizações não possuem sistematização, estudos e aprofundamento suficientes para promover um desenvolvimento de teoria voltado para a compreensão destas práticas. Ainda que este trabalho seja insuficiente para a proposição de uma teoria completa sobre as formas de normalização das práticas de violência nas organizações, penso que pode encetar os estudos nesta direção. Deste modo, julgo que outra importante contribuição teórica deste trabalho é a sistematização e proposta de quadro teórico baseado na literatura existente sobre o tema, capaz de interpretar as formas de normalização da violência utilizadas na Volkswagen do Brasil durante a ditadura.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A utilização deste quadro pretende auxiliar na compreensão das formas de gerenciamento da violência organizacional.

Por fim, creio que pesquisas que se proponham a investigar a relação entre empresas privadas e Estado são sempre bem-vindas, principalmente considerando o contexto brasileiro do ano de 2016 onde pairam na sociedade civil de forma geral discussões sobre a legitimidade de tais relações. Deste modo, destaco a necessidade de volta ao passado instigado por questões do presente e, de que forma, esta volta no tempo pode colaborar para a compreensão do presente. Exemplar neste sentido, o trabalho de Campos (2014) explicitou a antiguidade da relação entre grandes empreiteiras e o governo federal auxiliando os mais críticos e atentos a compreender, ao menos em parte, o Brasil da contemporaneidade.

Para a consecução do objetivo desta pesquisa precisei antes de tudo examinar as práticas de violência da Volkswagen do Brasil contra os seus trabalhadores. Para isto procedi identificando a violência, a violência nas relações de trabalho nas diversas formas e nuances que pôde assumir amparado por um referencial que oferecesse uma tipologia da violência capaz de suportar esta análise. De posse disto, procurei identificar se houveram e quais foram as violências praticadas pela Volkswagen do Brasil contra os trabalhadores para, a partir daí, identificar e analisar as práticas que esta empresa empregou para normalizar a violência.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

1.2
Estrutura da tese

A pesquisa, está estruturada em capítulos que se desdobram em subitens a partir das considerações iniciais (capítulo 1). A opção por dividi-la desta forma ocorreu em virtude da necessidade de abordar temas que, até a apresentação dos resultados, não possuem vínculos entre si. Deste modo, optei por limitar cada tema em um capítulo, cujo diálogo e relação entre eles ficará mais evidente com a apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

Assim, o segundo capítulo busca sistematizar a discussão sobre a pesquisa histórica em administração, suas contribuições e posicionando este trabalho em

relação as principais perspectivas históricas em discussão na academia. O capítulo três apresenta a historiografia acerca do golpe e o período da ditadura civil-militar brasileira. Este capítulo divide-se em quatro subitens dos quais os três primeiros dedicam-se a explicar os antecedentes do governo João Goulart, os anos de seu governo e a crise instaurada que culminou no golpe e os anos posteriores de ditadura, enquanto o prelúdio trata de explicar brevemente as principais historiografias explicativas do golpe e da ditadura. Dado que esta historiografia não é unívoca, achei prudente explicitar qual a tese explicativa foi adotada nesta pesquisa para compreender os acontecimentos da época. A última seção apresenta uma revisão dos escritos a respeito da participação empresarial no golpe e ditadura.

O quarto capítulo, cujo tema é a violência, procurou discutir (1) as principais abordagens sobre a violência e tentativas de definição, (2) a violência organizacional e nas relações de trabalho, (3) apresentar uma proposta de tipologia da violência.

O quinto capítulo apresenta a pesquisa sobre as formas de normalização da violência encontradas na literatura. Neste sentido, iniciei apresentando os autores de outras áreas como filosofia e sociologia que apresentaram pensamentos inclinados na direção de explicar a vulgarização da violência. Predominantemente estes autores utilizam como objeto de pesquisa os acontecimentos da segunda guerra e o Holocausto, razão que inspirou o título da seção. A partir daí, procedi no intuito de coletar, organizar e sistematizar o que já foi dito sobre o tema na literatura de administração de maneira ampla e nos Estudos Organizacionais de forma específica.

O sexto capítulo trata dos procedimentos metodológicos. Esta discussão inicia-se buscando uma definição do posicionamento ontológico e epistemológico desta pesquisa. Em seguida apresento os procedimentos de seleção e coleta dos dados bem como procuro contextualizar as principais fontes utilizadas. A seguir apresento a forma utilizada para análise dos dados tanto para construção do quadro teórico quanto para a leitura e interpretação dos documentos. O item seguinte apresento a unidade de análise, qual seja a Volkswagen do Brasil e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

procuro justificar sua escolha. Por fim, são apresentadas as limitações desta pesquisa.

O sétimo capítulo apresenta os resultados da pesquisa, iniciando pelas violências praticadas (ou viabilizadas) pela Volkswagen do Brasil. A segunda seção apresento a proposta de elaboração do quadro teórico-analítico, seguido da discussão a respeito das práticas de normalização da violência utilizadas pela empresa. O oitavo capítulo traz as conclusões e possíveis pesquisas futuras.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

2 – Perspectiva histórica em administração

2.1
História da Perspectiva Histórica em Administração

A utilização da História para a compreensão dos fenômenos organizacionais não pode ser considerada uma novidade na área da administração. Podemos retroceder aos estudos weberianos sobre a Burocracia no século XIX para notarmos como o autor examina a formação de antigas civilizações como a chinesa e egípcia para explicar o fenômeno burocrático (KIESER, 1994). Na segunda metade do século XX, entretanto, durante sua formação enquanto disciplina separada, os estudos organizacionais sofreram uma forte influência da visão cientificista norte-americana (ÜSDIKEN e KIESER, 2004). Essa influência resultou em um afastamento entre História e o estudo das organizações, conferindo ao último um caráter a-histórico em suas pesquisas[5] (KIESER, 1994; ÜSDIKEN e KIESER, 2004). Tal afastamento perdurou até o final do século XX. A partir dos anos 1990 teve início um movimento de reaproximação entre os dois campos de estudo que prosperou e permanece até os dias atuais (ZALD, 1993; GOLDMAN, 1994; KIESER, 1994; ÜSDIKEN e KIESER, 2004; BOOTH & ROWLINSON, 2006; JACQUES, 2006; ROWLINSON, HASSARD & DECKER, 2014). Contudo, sob minha ótica esta reaproximação passou por três fases com características distintas.

A primeira delas remete, como dito, aos anos 1990 quando alguns autores (ZALD, 1993; GOLDMAN, 1994; KIESER, 1994) reivindicavam a (re) introdução da perspectiva histórica nos estudos organizacionais. Este período pode ser caracterizado não por uma produção efusiva de trabalhos que relacionassem as duas temáticas, mas por trabalhos que procuravam demonstrar a importância da análise histórica para compreensão dos fenômenos organizacionais. Apenas como apelo à didática denominei esta fase de 'retomada', pois compreendemos que os artigos produzidos neste período tinham como intuito

[5] O afastamento a qual me refiro deu-se entre a história e os Estudos Organizacionais (Organizational History). A história dos negócios (business history) e a história da gestão (management history) possuem continuidade na utilização da história como aporte para compreensão de seus respectivos objetos de pesquisa. A distinção entre estas três abordagens será trabalhada na terceira seção deste capítulo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

retomar a aproximação entre História e Estudos Organizacionais convocando outros autores e pesquisadores a se engajarem, evidenciando os benefícios que esta aproximação poderia trazer a compreensão das organizações.

Um trabalho exemplar neste sentido é o artigo de Kieser (1994) com o sugestivo título de "*Por que a Teoria das Organizações precisa da Análise Histórica* – e como esta deve ser realizada" (*Why Organization Theory Needs Historical Analyses – And How This Should Be Performed)* publicado no *Organization Science* em novembro de 1994 após o editor do jornal assistir a apresentação de Kieser no evento *European Group for Organizational Studies* (EGOS) 1993 onde o autor ressaltou a importância da análise histórica para as organizações e a relativa ausência desta perspectiva (KIESER, 1994). Neste artigo, Kieser (1994) aponta "ao menos quatro boas razões" para que a análise histórica fosse revitalizada dentro dos estudos organizacionais.

A primeira delas argumenta que estruturas e comportamentos no tempo presente das organizações refletem desenvolvimentos históricos. Segundo o autor, "diferenças entre organizações em diferentes culturas só podem ser explicadas por completo se a dimensão histórica é incluída na comparação" (KIESER, 1994, p. 609). Deste modo, é possível depreender que a compreensão do fenômeno organizacional está relacionada com o seu passado cultural, ou seja, compreender uma organização implica, necessariamente, em conhecer a sua história e os acontecimentos que contribuíram para formar a organização e sua maneira de atuar. A segunda razão apontada por Kieser (1994) explica que a análise do passado das organizações potencializa a compreensão de tendências explicativas atuais teóricas e práticas. De acordo com esta interpretação, a História pode ajudar a desconstruir a aparência moderna de determinadas teorias ao demonstrar que, talvez, estas teorias utilizem conceitos e ideias cujo teor explicativo já foi apresentado no passado. Assim, estas teorias modernas são capazes de explicar um fenômeno porque, utilizam conceitos que já serviram para explicar fenômenos similares. Como exemplo, Kieser (1994) cita o conceito de cultura organizacional que a época era considerado um moderno instrumento de análise organizacional, contudo, a investigação de símbolos, mitos e rituais, relacionados a cultura já havia sido utilizada na compreensão de empresas. Deste modo, o entendimento de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

eventos passados pode não apenas suportar a aplicação de teorias contemporâneas, mas auxiliar na explicação que estas teorias oferecem para certos fenômenos.

A terceira razão apontada defende que "as análises históricas nos ensinam a interpretar as estruturas organizacionais existentes não como determinadas por leis, mas como o resultado de decisões feitas em um espectro de possibilidades de escolha do passado, alguns dos quais foram feitas intencionalmente e outros mais implicitamente" (KIESER, 1994, p.611). Desta forma, situações do presente que, sob olhar a-histórico, podem ser interpretadas como estabelecidas de maneira natural, ao serem analisadas sob a perspectiva da História podem apresentar alternativas ao processo que desencadeou tal situação. A análise histórica então se torna fundamental como ferramenta de crítica a interpretações determinísticas de fenômenos organizacionais. A quarta e última razão apontada por Kieser (1994) sugere que a análise histórica pode oferecer um teste mais rigoroso para as teorias que versam a respeito das mudanças organizacionais. Segundo o autor, estas teorias podem ter como ponto fraco conclusões se valendo apenas de análise de curto prazo. A análise histórica pode oferecer uma visão de longo prazo capaz de contestar essas teorias.

Cabe aqui a importante ressalva de que os artigos deste período não são os únicos ou os primeiros a tratarem dos estudos da organização por meio da perspectiva histórica. Estudos econômicos com a utilização de séries históricas, bem como a história de grandes empresas já haviam sido objeto de estudo e análise antes da década de 1990 (ver, por exemplo, Chandler, 1998). Entretanto, estes trabalhos não foram dedicados especificamente a promover a aproximação entre História e Administração e, por esta razão, não foram considerados como parte do movimento que na década seguinte se desdobrou na aproximação entre os dois campos.

Este desdobramento pôde ser notado em meados dos anos 2000 quando outro conjunto de artigos (por exemplo: CLARK & ROWLINSON, 2004; ÜSDIKEN & KIESER, 2004; BOOTH & ROWLINSON, 2006; JACQUES, 2006) se propôs a discutir a pesquisa histórica em Administração seguindo o caminho pavimentado na década anterior. Nesta pesquisa, considerei esta nova fase como a de 'consolidação' da perspectiva histórica em Administração, uma

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

vez que os trabalhos se desenvolveram no sentido de estabelecer bases epistemológicas e agendas de pesquisa confirmando sua relevância para os estudos organizacionais.

Neste período houve um aumento de chamadas para trabalhos que utilizassem a perspectiva histórica em Estudos Organizacionais (CLARK & ROWLINSON, 2004). Segundo os autores, o estudo das organizações acompanhou as demais ciências sociais no movimento de retomada da histórica que ficou conhecido como virada histórica (*historic turn)*. Como explicam Clark e Rowlinson (2004), esta virada para a história faz parte de uma transformação mais ampla em alusão a termos como "virada discursiva" ou "virada linguística". Esta virada assume que as diferenças culturais localizadas em diferentes momentos históricos podem ter diferentes interpretações, significados e visões de mundo, exigindo do pesquisador um maior aproveitamento da história para explicação do fenômeno estudado (VIZEU, 2010). Assim, o movimento representado pelo (1) volume crescente de chamadas para trabalhos que relacionassem História e Estudos Organizacionais, (2) a quantidade de programas de pesquisa que articulam as duas áreas e o (3) número significativo de trabalhos sobre o tema, puderam ser consolidados sob a égide da virada histórica, oferecendo assim uma unicidade a diversos acontecimentos dispersos relacionados com a aproximação entre História e Administração (CLARK e ROWLINSON, 2004; ÜSDIKEN e KIESER, 2004).

É deste período também que data o lançamento de alguns periódicos especializados na temática, como é o caso do *Management & Organizational History* em 2006. Deste modo, a virada histórica nos estudos organizacionais pode ser vista como uma virada *para* a história, onde esta assume uma perspectiva dual e passa a ser considerada tanto como as ações do homem no tempo e no espaço quanto a narrativa destas ações.

Diferente da fase anterior, neste período a tônica dos artigos procurava, de alguma maneira, propor uma discussão que pudesse consubstanciar a formação de um novo campo teórico. É o caso, por exemplo, de Üsdiken e Kieser (2004) que apresentaram uma classificação dos trabalhos sobre o tema publicados até então. Para os autores, esta classificação baseia-se em três posições distintas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

nomeadas por eles de: suplementarista, integracionista e reorientacionista. A posição suplementarista, se caracteriza pela aderência a visão de que os estudos organizacionais são uma ciência social na qual a História pode contribuir substancialmente – confirmando e refinando teorias – e metodologicamente com seleção de variáveis e geração de hipóteses dentro de um contexto teórico. Esta posição acrescenta a História "como outra variável contextual, ao lado de outras variáveis, como as culturas nacionais" (BOOTH & ROWLINSON, 2006, p.8, tradução livre). Deste modo, a posição suplementarista trata a História como um fator de contextualização do fenômeno observado. Segundo Vizeu (2010, p.41) esta posição falha porque "considera de forma parcial ou distorcida a realidade histórica, já que recupera apenas os fatos históricos que sejam capazes de sustentar a teoria de base". Para o autor, esta posição nunca considera a história em sua totalidade uma vez que esta é recuperada mediante a pré-determinação das explicações teóricas concebidas anteriormente.

A posição integracionista assume que a História deve ser trabalhada de maneira articulada com as demais ciências humanas. Segundo esta posição o enriquecimento da história enquanto aporte para os estudos da organização pode ser obtido por meio da compreensão de que "formas e arranjos organizacionais tem sido moldadas por eventos passados e que seu curso de desenvolvimento tem sido influenciado pelo contexto mais amplo" (ÜSDIKEN E KIESER, 2004, p.323).

A posição reorientacionista, por sua vez, procura criticar a análise a-histórica existente na teoria das organizações (BOOTH & ROWLINSON, 2006). Não apenas isto, mas procura questionar também as próprias posições suplementarista e integracionista. Segundo Costa, Barros e Martins (2010), esta posição alinha-se com a perspectiva de fazer uma nova história contestando a visão determinista da história tradicional. Os autores argumentam que a posição reorientacionista considera a história de maneira mais contundente dentro dos estudos organizacionais, permitindo "confrontar diferentes alternativas em termos de orientação teórica, metodologias e visões de mundo, priorizando um enfoque narrativo alinhado ao interesse mais amplo das orientações interpretativas e discursivas em oposição ao quadro científico tradicional" (COSTA, BARROS e MARTINS, 2010, p.296).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A terceira fase identificada na evolução da perspectiva histórica nos estudos organizacionais remete a estudos mais recentes datados do final de primeira metade da década de 2010. Nesta fase, a História já é percebida como um importante campo de estudos para compreensão dos fenômenos organizacionais e os trabalhos voltam-se para questões epistemológicas e metodológicas. Por isto, novamente com o objetivo exclusivamente didático, esta fase será aqui referida como fase epistemo-metodológica.

Como afirmam Rowlinson, Hassard & Decker (2014, p.1,) "história importa para entendermos a nós mesmos e organizações". Deste modo, os trabalhos produzidos nesta fase procuram enfatizar questões que possam facilitar a convergência entre os dois campos. Neste sentido, destacam-se o trabalho de Rowlinson, Hassard & Decker (2014), alguns capítulos do livro *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, organizado por Bucheli e Wadhwani[6] além de um número do *Management & Organizational History*, cujo título *Doing Historical Research in Management and Organizational Studies* (Fazendo pesquisa histórica em administração e estudos organizacionais) reforçava o valor da abordagem histórica e, por isso, se propunha a discutir e oferecer orientação para executar este tipo de pesquisa (ADORISIO & MUTCH, 2013). Estes trabalhos procuram indicar relevantes diferenças nos procedimentos adotados por historiadores e cientistas sociais e propor maneiras de convergir as formas de fazer pesquisa histórica em organizações, principalmente para que estas pesquisas transitem com mais fluência nos estudos da administração.

Rowlinson, Hassard & Decker (2014), por exemplo, apontam três dualismos epistemológicos entre a História e os estudos organizacionais. O primeiro deles se refere a explicação utilizada por historiadores e cientistas sociais. Enquanto o primeiro se preocupa com a construção da narrativa, o cientista social submete a narrativa à análise das relações entre os conceitos e categorias. O segundo dualismo proposto por Rowlinson, Hassard & Decker (2014) diferencia a concepção de fontes para os dois pesquisadores – historiadores e cientistas sociais. Segundo os autores, historiadores utilizam fontes oriundas de

[6] Os capítulos do livro que tratam especificamente da temática metodológica procedimental são: Yates JoAnne (2014) "Understanding Historical Methods in Organization Studies", Lipartito Kenneth (2014) "Historical Sources and Data" e Kipping Matthias, Wadhwani R. Daniel & Bucheli Marcelo (2014) "Analyzing and Interpreting Historical Sources: A Basic Methodology"

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

intensiva pesquisa em documentos e arquivos cuja origem e localização é explicitada de forma a garantir verossimilhança por meio da verificação e reinterpretação de outros pesquisadores. Não há uma preocupação em pontuar métodos ou procedimentos de análise desses documentos. As informações sobre a origem das fontes estão, muitas vezes, implícitas no texto ou em notas de rodapé. Por outro lado, pesquisadores das organizações adotam e explicitam os procedimentos de coleta e análise aplicados em um conjunto de dados rigorosamente definido. A verossimilhança é alcançada por meio da possibilidade de replicação da análise. O terceiro e último dualismo descrito por Rowlinson, Hassard & Decker (2014) destaca a importância da periodização nas pesquisas históricas e das ciências sociais. Historiadores definem os períodos de análise de acordo com o contexto histórico definido pelas fontes. Deste modo, diferentes historiadores podem adotar diferentes periodizações para um determinado período cronológico, caso as fontes apresentem diferentes rupturas que se adequem ao objeto de pesquisa. Cientistas sociais utilizam uma periodização pré-determinada, normalmente definida por um historiador.

Yates (2014) nos ensina que os afastamentos entre as pesquisas na área de História e nos Estudos das Organizações estendem-se para a preferência por determinados tipos de evidências como documentos e artefatos no caso do historiador e entrevistas e observação no caso dos cientistas sociais e pela forma como estes pesquisadores irão divulgar seus relatórios de pesquisa. Historiadores trabalham, predominantemente com a publicação de livros ou capítulos, enquanto pesquisadores da administração utilizam, predominantemente, a publicação de artigos em periódicos da área para divulgação de seus trabalhos.

Estes trabalhos procuram, no momento atual, desenvolver o campo da pesquisa histórica em administração tornando-a mais inteligível para os demais cientistas sociais da administração. Passada a fase de afirmação da pesquisa histórica, os pesquisadores da área de Estudos Organizacionais estão agora voltados para o desenvolvimento de procedimentos que garantam o estabelecimento do diálogo entre os dois campos sem que haja reduções ou perdas no campo da História, mas que, ao mesmo tempo, possa ser compreendido pelos pesquisadores da administração.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

No Brasil esta discussão chegou um pouco mais tarde, mas foi acompanhada por pesquisadores da área de Estudos Organizacionais preocupados com a afirmação da História enquanto campo de estudo e compreensão do fenômeno administrativo. Neste sentido, alguns trabalhos podem ser considerados importantes dentro da temática da perspectiva histórica em administração. O primeiro deles de Vizeu, publicado pela Revista de Administração de Empresas (RAE) em 2010 e o segundo, de Costa, Barros e Martins, publicado pela mesma revista no mesmo ano. Os dois trabalhos podem ser considerados como tentativas de estruturação e teorização do estudo organizacional por meio da perspectiva histórica. É possível perceber nestas pesquisas a argumentação em torno das benesses possíveis da aproximação entre história e administração com algumas propostas de como fazer esta aproximação. Em seu trabalho Vizeu (2010) procura discutir como a perspectiva histórica fundada em características locais pode contribuir para o desenvolvimento e identidade dos estudos organizacionais brasileiros. De maneira complementar, Costa, Barros e Martins (2010) procuram evidenciar formas pelas quais o fenômeno administrativo pode ser compreendido utilizando-se da pesquisa histórica.

Mais recentemente alguns trabalhos no Brasil vem, aos poucos, encaminhando a pesquisa para a discussão relacionada as fontes da pesquisa histórica. É o caso de Barros (2016) que procura debater o conceito e uso de arquivos para a pesquisa em administração, Coraiola (2012) que discute especificamente a utilização dos arquivos empresariais e as dificuldades de acesso inerentes a esta pesquisa e Costa e Silva (2016) que procuram discutir os documentos da CNV como fonte para pesquisa em administração. Outros trabalhos e pesquisadores tem procurado contribuir para o desenvolvimento da pesquisa histórica em estudos organizacionais no Brasil. Um campo de estudo muito explorado por estes pesquisadores visa investigar a história da formação do ensino de Administração no Brasil (ALCADIPANI & BERTERO, 2012; BARROS, 2013; BARROS & CARRIERI, 2013; WANDERLEY, 2015, BARROS, 2016).

Assim, pode-se afirmar que a perspectiva histórica conquistou ao longo do tempo espaço no campo de pesquisa da administração. Exemplo do prestígio alcançado pela temática é a edição de um dos principais periódicos da área, o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Academy of Management Review, de outubro de 2016, totalmente dedicada ao tema da História nas Organizações. Logo na abertura, os editores afirmam que a linha de investigação dedicada a História Organizacional "amadureceu o suficiente para contribuir para debates historiográficos mais amplos e se desenvolveu suficientemente para justificar uma pesquisa teoricamente embasada" (GODFREY, HASSARD, O'CONNOR, ROWLINSON, & RUEF, 2016, pp. 590-591).

2.2
Mas de que História nós estamos falando?

Falar apenas sobre a importância da História para a área da administração e em pesquisa histórica não esclarecer, a priori, de qual História o pesquisador decidiu adotar como pressuposto teórico-epistemológico. E elas podem ser várias: história social, econômica, política; história demográfica, do trabalho, urbana, rural, administrativa; história da publicidade (BURKE, 1992). Deste modo, fazemos eco a afirmação do autor de que "neste universo que se expande e se fragmenta, há uma necessidade crescente de orientação" (BURKE, 1992, p.9).

Há, inicialmente, a necessidade de distinção entre a história tradicional e a "nova história". A nova história ou história nova pode ser considerada como uma ruptura na concepção da história positiva, essencialmente política e militar cujo conteúdo reverenciava grandes fatos, grandes nomes e heróis (SCHWARTZ, 2002). Fruto de um movimento "iniciado e conduzido" por Marc Bloch e Lucien Febvre (COSTA, BARROS e MARTINS, 2010, p.291), a nova história buscava problematizar e contestar a rigidez e objetividade da história. A *École des Annales* como ficou conhecido o pensamento em torno da revista *Annales d'Histoire Économique et Sociale* fundada em 1929 inaugura noção de história problema.

Conforme explica Burke (1992) a nova história é, em grande parte, caracterizada pela sua oposição a visão tradicional como era concebida a história até então. Neste sentido, é possível identificar algumas características que divergem a história tradicional e a "história nova".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Pode-se apontar como uma primeira distinção é possível, o fato de que a história nova busca questionar a objetividade com que a história era tratada até então. Neste sentido, o trabalho do historiador enquanto coletor de verdades históricas unívoco é visto como como irrealista, inalcançável e mesmo ingênuo (BURKE, 1992). Toda a subjetividade do historiador o afasta da execução de uma pesquisa livre de preconceitos, pois "só percebemos o mundo através de uma estrutura de convenções, esquemas e estereótipos, um entrelaçamento que varia de uma cultura para outra" (BURKE, 1992. P.15)

A história tradicional ou paradigma tradicional da história é, segundo Burke (1992) essencialmente política, ou seja, o estudo da história sob esta concepção deve enfatizar as grandes questões políticas dos Estados. A nova história, ao contrário preocupa-se com "toda a atividade humana" (BURKE, 1992, p.11). Partindo da ideia de que tudo possui uma história e que esta história pode (e deve) ser investigada qualquer vestígio do passado, mesmo aquilo que compõe a vida quotidiana do homem poderia refletir a historicidade de seu tempo (BURKE, 1992; VEYNE, 1998). Deste modo, a nova história tem por base a ideia de "que a realidade é social ou culturalmente constituída" (BURKE, 1992, p.11) e, por isso, não concebe mais o status de centralidade nem a política e nem a qualquer outro tema. Concebendo que o fato histórico é construído socialmente, perde sentido a visão da história enquanto um conjunto de fatos ou acontecimentos do passado cuja natureza imutável impede uma reinterpretação destes fatos. A nova história trabalha com a possibilidade da sujeição destes fatos e acontecimentos a interpretação, principalmente, do historiador que os recuperam do passado para o presente. Questiona-se, inclusive, a História, com maiúscula, uma vez que esta História se torna inacessível, pois só não é possível determinarmos *a* História, mas apenas alcançarmos *uma* história baseados na coleção de fragmentos do passado que só detém sentido dentro de uma série (VEYNE, 1998).

A possibilidade de uma historiografia baseada em qualquer vestígio do passado oferece uma nova perspectiva na medida em que abre a possibilidade de um estudo da história "vista de baixo", ou seja, levando em consideração também a opinião de pessoas comuns e suas experiências de mudança social (BURKE, 1992). A história tradicional, ao contrário, tem como foco de estudo de "grandes feitos dos grandes homens, estadistas, generais ou ocasionalmente eclesiásticos"

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

(BURKE, 1992, p.12) relegando ao resto da humanidade um papel secundário. Este ponto de vista reforça a perspectiva de alguns autores que entendem a História não apenas como um conjunto de acontecimentos do passado, mas também como a narrativa destes acontecimentos (LE GOFF, 1990; VEYNE, 1998). Este "duplo significado" (ROWLINSON, HASSARD & DECKER, 2014) corresponde a concepção da história enquanto objeto de estudo ou como o conhecimento deste objeto. De maneira similar, Le Goff (1990) vê as duas concepções da História como uma dualidade entre a "história-realidade" e a "história-estudo" desta realidade.

A história dos acontecimentos, mais próxima da História Tradicional, tende a ser limitada por uma posição positivista tanto da história quanto dos documentos que lhe servem de fontes. Neste sentido, o documento que serve a história tradicional é restrito ao documento oficial escrito. A crítica da história nova a esta visão procurava destituir os documentos da condição de "fontes inoculadas e por si só verdadeiras" (SCHWARCZ, 2002, p.7) compreendendo-os como vestígios cujo sentido é dado pela interpretação que o pesquisador fará ao interroga-los. Como esclarece Burke (1992, p.13), "registros oficiais em geral expressam o ponto de vista oficial. Para reconstruir as atitudes dos hereges e dos rebeldes, tais registros necessitam ser suplementados por outros tipos de fonte". O desdobramento deste raciocínio é que se os novos historiadores estão preocupados com uma maior "variedade de atividades humanas, devem examinar uma maior variedade de evidências" (BURKE, 1992, p.14). Esta conclusão nos permite conceber qualquer vestígio do passado como um documento desde que seja submetido ao devidamente ao processo de crítica capaz de contextualiza-lo de acordo com o problema estudado.

A contestação dos documentos, especialmente os oficiais, enquanto depositórios da verdade, associados com a perspectiva histórica "vista de baixo" oferece a possibilidade de utilização daquilo que Pollak (1989) chamou de memórias subterrâneas, ou seja, formas de lembrança que se opõem a "memória oficial". Segundo o autor, a voz concedida aos excluídos, marginalizados e minorias aflora em "momentos de crise em sobressaltos bruscos e exacerbados" (POLLAK, 1989, p.4). O florescer de suas vozes é precedido do silêncio constrangedor, muitas vezes imposto pelas narrativas oficiais que, ao re-

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

organizarem o passado, relegam uma parcela dos sujeitos ao papel de excluídos e marginalizados condenando-os ao "silêncio e à renegação de si mesmas" (POLLAK, 1989, p.7). É o caso, por exemplo, das vítimas dos campos de concentração que, por diversas razões (políticas ou pessoais), são sentenciadas ao silêncio ou dos franceses forçados a alistarem-se nas forças alemãs durante a ocupação nazista. Neste último caso, a "história oficial", impôs a estes indivíduos o desconfortável papel de aliados dos alemães e, por consequência, o silêncio a respeito da obrigatoriedade do alistamento ou mesmo do comportamento adotado após o ingresso no exército alemão (POLLAK, 1989). Estes silêncios, segundo o autor, constituem-se nas memórias subterrâneas que entram em disputa com a memória dominante assim que consegue invadir espaço público.

Em meio aos diferentes desdobramentos ou percursos que a nova História tomou (ou resolveu seguir), a História do Tempo Presente ganha cada vez mais relevância. De maneira sucinta, a História do Tempo Presente pode ser compreendida como uma História onde o pesquisador estuda o seu próprio tempo, cujas testemunhas podem ainda estarem vivas compartilhando suas memórias (ROUSSO, 2009). Em outras palavras podemos considerar como História do Tempo Presente quando sujeito e objeto estão envolvidos na mesma temporalidade, que, por assim dizer, "não terminou" (FICO, 2012, p.45). Esta forma de entender a história foi retomada recentemente ao longo do século XX após um longo período de descaso onde a contemporaneidade como objeto de estudo era percebido como problemático em favorecimento de uma história capaz de distinguir nitidamente entre passado e presente (FERREIRA, 2000). Esta questão remete a própria institucionalização da História enquanto campo disciplinar. Segundo Ferreira (2000), a disciplina se ergueu sobre a distinção entre presente e passado e a interpretação deste último caberia apenas aos historiadores profissionais. A favor desta posição, pesquisadores mais tradicionais, sob a forte influência do historiador Leopold von Ranke, argumentavam sobre a necessidade de certo afastamento temporal entre o historiador e seu objeto de pesquisa (FICO, 2012).

Os acontecimentos da primeira metade do século XX como as duas guerras, a crise de 1929, Revolução Russa, fizeram com que historiadores desenvolvessem um interesse pelo presente, pelo contemporâneo (FERREIRA,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

2000). Data do início do período a entrada da expressão *histoire du temps présent* no vocabulário dos historiadores (FERREIRA, 2000). De forma simultânea, a preocupação em preservar estes acontecimentos contribuiu para o aumento da utilização do testemunho como forma de registro dos fatos históricos. Por exemplo, grande parte da história dos sobreviventes dos campos de concentração se fez por meio de testemunhos (FICO, 2012).

No entanto, o trabalho com o tempo presente coloca alguns obstáculos para aqueles que se propõem a estudar a História de seu tempo. Segundo Dosse (2012), estes pesquisadores do tempo presente precisam superar a deficiência, inerente a esta abordagem, da impossibilidade de mensurar os efeitos dos acontecimentos estudados. Ao contrário dos outros pesquisadores que "já sabem o final da história", estes historiadores em muitos casos, devem lidar com a falta de determinação do futuro do tempo que estão analisando. Esta complicação se coloca também na seleção das fontes de pesquisa já que o pesquisador, sem o tempo decorrido, não saberá distinguir de antemão que tipo de documento "se revelará importante e o que só será acessório" (DOSSE, 2012, p.14). Os pesquisadores que trabalham com ditaduras e regimes repressivos, como é o caso desta pesquisa, têm ainda um desafio adicional ancorado na disputa com aqueles que vivenciaram os fenômenos estudados, ou seja, o desafio inerente à relação entre História e Memória. No caso da ditatura militar brasileira, por exemplo, a dificuldade de acesso aos arquivos militares é permeada pelo tema do revanchismo ou tentativa de proteção daqueles que praticaram atos de violação dos direitos humanos. Deste modo, o trabalho deste pesquisador é, muitas vezes, limitado pelo "medo de que apareçam os nomes dos responsáveis pela aplicação da tortura, nomes de delatores, o uso de métodos criminosos, confirmação de apropriação de bens, posturas ignóbeis" (PADRÓS, 2009, p.41). Ainda sobre o trabalho com regimes repressivos, como é o caso desta pesquisa, a História do Tempo Presente pode servir também como instrumento para que "os setores sociais que se sentirem lesados durante experiências traumáticas, possam agir com certa agilidade e imediatismo na esfera da Justiça, sem esperar pesquisas que poderão demorar décadas em ser produzidas" (PADRÓS, 2009, pp.32-33).

Apesar destas dificuldades a História do Tempo Presente mostra algumas vantagens ao requerer a convergência entre o trabalho do historiador, "do cientista

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

político, jornalistas, sociólogos, geógrafos, psicanalistas, antropólogos e críticos literários" (DOSSE, 2012, p.14) e, por que não, administradores e pesquisadores das organizações, permitindo novos esclarecimentos advindos dessa interdisciplinaridade.

A adoção da História do Tempo presente enquanto abordagem epistemológica implica em pelo menos duas importantes questões. A primeira delas diz respeito a temporalidade da pesquisa, ou seja, seus limites cronológicos. Se estamos estudando a História do Tempo Presente, quando esta pode ser determinada. Em outros termos, a partir de quando podemos falar do tempo presente (DOSSE, 2012). Diversas acepções buscam responder esta questão assumindo como parâmetro a última grande ruptura da sociedade (FERREIRA, 2000; DOSSE, 2012). A aceitação desta concepção demanda a definição de qual ruptura será utilizada como evento-chave. Exemplos podem ser pensados a partir da segunda guerra mundial, considerada a "memória da última catástrofe", ou da ruptura provocada pela queda do muro de Berlim e o colapso do sistema comunista que transformou em passado todo o sistema geopolítico e econômico que o precedeu (DOSSE, 2012, p.16). Este ponto torna sensível a periodização para o pesquisador, uma vez que a História do Tempo Presente pressupõe uma unidade temporal entre sujeito e objeto. Outra forma de definirmos os limites cronológicos é estabelecermos como estudo a época em que vivemos, que temos lembranças ou de épocas cujas testemunhas ainda estejam vivas e possam suportar o pesquisador (FERREIRA, 2000). Nesta linha de argumentação, o tempo analítico poderia coincidir com a duração da vida humana (DOSSE, 2012). Neste caso, a periodização estaria imbricada com a relevância dos testemunhos.

A adoção do testemunho como fonte de pesquisa é segundo ponto de atenção e cuidado no trabalho do pesquisador que assume a perspectiva da História do Tempo Presente. As fontes orais foram, de acordo com Rousso (2009, p. 213), "o primeiro grande problema a contornar". Parte deste problema se relaciona com a possível contestação que o conhecimento histórico pode sofrer por parte do testemunho daqueles que vivenciaram o fenômeno em estudo (FICO, 2012). A História seria estaria então "sob vigilância" daqueles que podem "contestar os registros históricos nos quais não se reconhecem (DOSSE, 2012). Este, contudo, era justamente um dos trabalhos do historiador segundo um de seus

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

patronos, Tucídides: “expor os fatos recentes atestados por testemunhos” (SANTOS, 2009, p.8; DOSSE, 2012). Padrós (2009, p.38) complementa que “justamente, a existência de testemunhas/protagonistas dos acontecimentos, verdadeiros arquivos vivos, e a oportunidade de ouvi-los, são das particularidades mais valiosas que o Tempo Presente disponibiliza”.

Como saída para este aparente dilema, Rousso (2009) defende que a abordagem da História do Tempo Presente possibilita a utilização de testemunhas vivas, cujo depoimento pode ser transformado em mais uma fonte documental para o pesquisador. Ainda que tenha sido desqualificado durante o período de formação da História como disciplina, o testemunho permite ao pesquisador captar informações não percebidas nos documentos, ou ainda substituir fontes destruídas ou cujo acesso ainda é difícil (SANTOS, 2009). Esta dificuldade de acesso torna-se ainda mais relevante ao tratarmos de períodos sensíveis da História como a ditadura brasileira ou outros regimes repressivos especialmente comandados por militares. Nestes casos a destruição ou desaparecimento de arquivos militares põe em discussão a suposta predominância destes arquivos em relação aos testemunhos. Como Padrós (2009) explica, a posição central ocupada pelos documentos (em muitos casos documentos Estatais e/ou militares) em detrimento dos testemunhos pode ter como consequência a desqualificação de pesquisas sobre esses regimes. O autor explica que a falta de legitimidade muitas vezes conferida a História do Tempo Presente que trata de regimes repressivos “seja pelo argumento da ausência de documentos oficiais ou por qualquer outro motivo, deixa transparecer, implícita ou explicitamente, uma ação invisível que impossibilite atender às legítimas demandas sociais de Verdade e Justiça que setores significativos das sociedades da região continuam reivindicando” (PADRÓS, 2009, p.39).

O interesse do pesquisador do Tempo Presente reside nas práticas, conhecimentos e acontecimentos passados vividos pelos depoentes e, deste modo, a questão sobre a memória se coloca de maneira premente. Desta forma, a emergência do testemunho como fonte de pesquisa torna necessária a articulação entre História e memória, esta última entendida enquanto como fenômeno social de estudo da História ou mesmo como fonte de pesquisa (DOSSE, 2012). Todavia, esta articulação abre espaço a questionamentos a respeito da validade da

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

memória como fonte fidedigna para os acontecimentos. Em resposta a estes possíveis questionamentos sobre da validade dos depoimentos, Santos (2009, p.12) coloca duas perguntas pertinentes que auxiliam na reflexão sobre o tema:

> "Qual historiador abriria mão de ouvir os sobreviventes do holocausto para pendurar-se em estantes empoeiradas buscando vestígios da violência nazista? [...] Quais vestígios a serem descobertos, nos depoimentos do sobrevivente ou nas estantes empoeiradas, estariam mais próximos dos fatos acontecidos nos campos de concentração nazista?"

A resposta dada pelo próprio autor aponta na direção da dicotomia a respeito da maior veracidade dos tipos de fontes históricas, sejam elas testemunhais ou documentais. Deste modo, segundo Santos, (2009), não há supremacia de uma fonte em relação a outra. A qualidade, relacionada a verossimilhança da fonte, não depende da origem das informações – orais ou documentais – mas sim do cuidado, honestidade, compromisso e qualidade do pesquisador ao proceder com a crítica a estas fontes (SANTOS, 2009). De forma complementar, Padrós (2009, pp.34-35) explica que o componente subjetivo em uma pesquisa histórica nunca está ausente, "independente de ser uma temática vinculada ao presente mais imediato ou a um passado remoto" e que a superação desta subjetividade está sujeita a adoção de um

> "instrumental teórico-metodológico, de conceitos pertinentes e de abordagens ancoradas em marcos teóricos rigorosos que se pode superar ou limitar o impacto produzido pela pressão da carga subjetiva imanente a todo analista. O diálogo crítico e fluído com as fontes existentes e com o conhecimento socialmente produzido e acumulado reforça o rigor científico da pesquisa."

Assim, trabalhar com a História do Tempo Presente impõe um desafio a mais ao pesquisador, pois não permite margem para "qualquer ingenuidade frente à operação historiográfica [...] o historiador é necessariamente levado a pensa por si próprio" (DOSSE, 2012).

Neste sentido, sob a perspectiva da nova História e da História do Tempo Presente, a compreensão dos fenômenos está intimamente relacionada com o olhar do pesquisador sobre as fontes históricas identificadas e com a interpretação deste pesquisador acerca dos fenômenos estudados. Este olhar do pesquisador,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

conhecido como operação ou crítica histórica, será melhor abordado no capítulo dedicado a metodologia, por enquanto, faz-se necessário esclarecer que esta interpretação do pesquisador empresta uma subjetividade à pesquisa capaz de afasta-la de um pensamento histórico positivista pautado em uma busca por provas definitivas (ROUSSO, 1996). A pesquisa Histórica tratada aqui evoca, portanto, a inevitável a interpretação do pesquisador.

2.3
As abordagens da História em Administração

As diferentes concepções – ou tipos – pelas quais podemos compreender os fatos históricos permeiam também as pesquisas históricas dentro da área da administração. Deste modo é possível distinguir três diferentes abordagens da perspectiva histórica em administração: (1) História dos Negócios ou História Empresarial, (2) História da Gestão e (3) História Organizacional (COSTA, BARROS e MARTINS, 2010; GODFREY, HASSARD, O'CONNOR, ROWLINSON & RUEF, 2016).

A primeira abordagem paradigmática que relaciona História e Administração é conhecida como *management history* ou História da Gestão em uma tradução livre. Esta abordagem tem como cerne o interesse pela História do pensamento da gestão, ou seja, a compreensão de como se formou o que hoje compreendemos como a teoria da administração (GODFREY, HASSARD, O'CONNOR, ROWLINSON & RUEF, 2016). A existência da Divisão de História da Gestão (*Management History Division*) dentro do *Academy of Management*, um dos principais congressos da área de administração, serve como indicação da importância desta temática para a área. A descrição desta divisão de estudo explica seu objeto de estudo como o "desenvolvimento histórico dos conceitos e práticas de gestão e os papéis históricos dos gestores individuais. Os principais tópicos incluem: avaliações históricas das consequências sociais da gestão" (AOM, 2016). A divisão do AOM demonstra interesse também no desenvolvimento histórico da gestão das empresas atuais e em métodos de utilização dos materiais históricos e história oral. Os tópicos que se relacionam com os domínios de outras divisões, mas baseiam-se em dados históricos também são relevantes para a Divisão de História da Gestão.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A segunda abordagem, a História Empresarial, pode ser considerada como a mais antiga tentativa de aproximação entre História e estudos da Administração (COSTA, BARROS e MARTINS, 2010). Data do início do século XX a criação do *Business History Society* em 1926 e do *Journal of Economic Business History* em 1928 (LOBO, 1997). Estes eventos foram sucedidos pela criação do Centro de História Empresarial em Harvard no ano de 1944. No Brasil a História Empresarial se desenvolve a partir dos anos 1970 enfatizando a inserção no contexto socioeconômico; os estudos de casos que visavam desvendar estratégias dos empresários, "questionando e relativizando visões já consagradas pela historiografia sobre origem da indústria, papel dos empresários, ações do Estado; e a do empresário através dos órgãos de classe." (LOBO, 1997, p.320).

Esta abordagem da História desenvolveu-se como um desdobramento da histórica econômica, que trabalhavam com grandes séries históricas de modo a narrar histórias de empresas e/ou grandes empresários. Segundo Curado (2001) é possível dividir as pesquisas em história empresarial em três grandes categorias: (1) história de empresas, (2) história de empreendedores e a (3) história da grande Empresa. A história de empresas, pode ser compreendida como "relatos de suas trajetórias, geralmente financiadas por estas [...] narrativas descritivas, sem nenhuma análise da atuação da empresa no contexto empresarial geral, sem nenhuma crítica ao desenvolvimento dela, sem comparações entre empresas etc. (CURADO, 2001, p.3). Podemos inserir nesta abordagem a emergente valorização da história como estratégia de marketing das empresas por meio da lembrança de datas comemorativas, museus corporativos e anúncios que ressaltem a história da empresa (COSTA & PESSÔA, 2016; COSTA, MANCEBO & PESSÔA, 2016). Costa, Barros e Martins (2010, p.293) complementam que o uso desta História pode servir como fortalecimento de vínculos com empregados e fornecedores "por meio de uma história de vida corporativa que expressa solidez, segurança financeira e princípios éticos e/ou com seus consumidores".

A segunda categoria descrita por Curado (2001) – a história dos empreendedores – procura narrar as trajetórias de grandes empresários e, da mesma maneira que a categoria anterior, não apresentam nenhuma profundidade de análise crítica ou comparativa. O discurso do empreendedor em questão é predominante. Em seus primórdios, na década de 1940, as pesquisas sobre história

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

dos empreendedores focavam na identificação das "características e as causas das transformações históricas nas empresas, nas indústrias e nas economias, ou como as instituições do capitalismo industrial evoluíam [...] Mais recentemente, passaram a enfatizar a mentalidade e a agência dos empreendedores no processo de mudança econômica" (COSTA, BARROS & MARTINS, 2010, p. 294).

Curado (2001) sugere uma terceira categoria dentro da abordagem da História Empresarial (ou História da Gestão): a história da grande empresa. Nesta linha, o acadêmico americano Alfred Chandler pode ser considerado uma referência e sua obra paradigmática para o desenvolvimento de pesquisas na área (CURADO, 2001; FORJAZ, 2008; COSTA, BARROS & MARTINS, 2010). A parir da obra de Chandler foi possível compreender que a história de uma grande empresa poderia ultrapassar os limites de simples narrativas biográficas, frequentemente financiados pelas próprias empresas, para servir de mecanismo explicativo capaz de explicar o sucesso das grandes empresas americanas no século XX (FORJAZ, 2008). Este tipo de análise permitiu compreender estruturas sociais e econômicas por meio da história de grandes empresas, como por exemplo a imbricação do surgimento destas empresas e da ascensão e consolidação do capitalismo moderno. Chandler procurava "traçar a evolução das empresas verticalmente integradas, com base na pesquisa de dados e na análise comparativa de casos empresariais [...]" (CURADO, 2001, p.4). Seu trabalho influenciou também o desenvolvimento da história da grande empresa na Europa, especialmente na Inglaterra, Alemanha, Itália e França. Segundo Costa, Barros e Martins (2010), a História Empresarial pode, em um primeiro momento, ser relacionada com a posição suplementarista devido a utilização da História enquanto um suplemento para refino de análises ou contextualização histórica.

A terceira e última abordagem, a História Organizacional, foi tratada na primeira seção deste capítulo quando busquei explicar o percurso pelo qual os Estudos Organizacionais retomaram a História como componente explicativo para a teoria das organizações. A História Organizacional pode ser definida como "pesquisa e escrita que combinam História e Teoria Organizacional" (GODFREY, HASSARD, O'CONNOR, ROWLINSON & RUEF, 2016, p.592). Segundo estes autores, a História Organizacional pode ser considerada como um subcampo dos Estudos Organizacionais cuja teoria necessita de uma explicação teórica sobre o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

passado para além do simples contexto ou exemplo. A formação deste subcampo ergueu-se sobre conceitos da teoria organizacional e das ciências sociais e defende a compreensão dos sentidos do passado para o momento presente da organização além dos estudos sobre a história organizacional por trás da história oficial das organizações e as razões por que esta história foi subestimada (BOTH & ROWLINSON, 2006). Costa, Barros e Martins (2010) complementam que o foco de pesquisa deste subcampo engloba não apenas o estudo sobre o passado das organizações, mas o estudo sobre o sentido deste passado. Contudo, não se trata de reescrever a história, mas sim oferecer outra perspectiva que possibilite atribuir sentido aquele passado.

Após analisar os três primeiros anos de publicações do *Management & Organizational History*, Costa, Barros e Martins (2010) concluem que a abordagem da História Organizacional converge para a posição reorientacionista proposta por Üsdiken e Kieser (2004). Deste modo, a História Organizacional estaria relacionada a concepção da História Nova, ou seja, esta abordagem prioriza um "enfoque narrativo alinhado ao interesse mais amplo das orientações interpretativas e discursivas em oposição ao quadro científico tradicional" (COSTA, BARROS & MARTINS, 2010, p. 296). A interpretação da História Organizacional aderente a posição reorientacionista permite a compreensão das organizações afastada de uma visão a-histórica e determinista, aproximando-a de uma perspectiva associada a hermenêutica, linguística e convergente com as posições ontológicas e epistemológicas dos estudos críticos em Administração (COSTA, BARROS e MARTINS, 2010).

Neste sentido, Godfrey, Hassard, O'connor, Rowlinson e Ruef (2016) propõem uma aproximação entre a História Organizacional e o "lado sombrio das organizações" (*Dark Side of Organization*). Os autores argumentam que o compromisso histórico com o passado pode envolver conceitos, teorias, argumentos e crenças éticas levando a uma necessidade de engajamento dos Estudos Organizacionais e tópicos sociais de relevância moral e social. Assim, teóricos críticos das organizações comprometidos com a retomada da História enfrentam o desafio de relacionar a História com a teoria das organizações considerando temas que envolvam questões éticas e sociais. Neste contexto ganham destaque as formas de organização, práticas gerenciais e o envolvimento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

dos negócios em fenômenos sociais maiores como a escravidão, racismo ou em momentos históricos específicos como o Holocausto (GODFREY, HASSARD, O'CONNOR, ROWLINSON & RUEF, 2016).

As três abordagens que, de alguma forma, relacionam História e Administração, possuem objetos e posicionamentos epistemológicos que as distinguem. A História da Gestão não se confunde com a História Organizacional uma vez que pode ser explicada sem recorrer a nenhuma teoria das organizações ou da filosofia da história (GODFREY, HASSARD, O'CONNOR, ROWLINSON & RUEF, 2016). Da mesma forma, nem toda História Empresarial precisa ser explicitamente teorizada podendo, muitas vezes, recorrer apenas aos documentos empresariais ou pessoais para narrar a história da empresa ou do empreendedor.

No entanto, advertem os autores, a fronteira entre estas abordagens pode se mostrar tênue, já que uma boa pesquisa de História da Gestão ou História Empresarial deve incorporar elementos da teoria organizacional. Deste modo, pode haver uma sobreposição entre estas três abordagens quando, ao explicar a História da Gestão ou de alguma empresa, o pesquisador utilize teorias da História Organizacional.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

3 – Golpe e ditadura

Compreender o golpe ocorrido em 1964 no Brasil em toda a sua complexidade e proporção não é das tarefas mais simples. Apontar fatos que, isoladamente, possam ter o poder explicativo do complicado contexto brasileiro no período anterior ao golpe é incorrer em um erro capaz de comprometer um trabalho de pesquisa, uma vez que estes fatores remetem a fragilidade:

> "das instituições representativas brasileiras [ou ao] papel dos militares na política nacional, atentam para a ingerência norte-americana nos negócios internos do país [...] para a capacidade de veto dos setores econômicos vinculados ao capital estrangeiro e para a crise econômica. De outra perspectiva, a ênfase recai na crescente influência do movimento comunista brasileiro e na escalada anárquica e subversiva que comprometia o bom desempenho da economia, as ligações históricas do país com o mundo ocidental, a segurança nacional e, principalmente, a disciplina dentro das forças armadas" (D'ARAÚJO, 1994, P.52).

Este pequeno trecho talvez seja representativo para iniciarmos a discussão a respeito das teses que, ao longo destes 50 anos, procuraram explicar o golpe de 1964. Aqui, ainda que sob o risco de cometer algumas reduções, acredito ser viável agrupar estes acontecimentos em três linhas argumentativas principais, duas das quais com ênfase específica em atores sociais da época, a saber empresários e militares e uma terceira que aqui chamaremos de revisionistas cuja mote central pode ser considerado a polarização e inflexibilidade de atores em manter suas posições extremadas. Sob minha compreensão, as duas primeiras teses não são excludentes, mas, além de outras diferenças, mudam seu foco de análise. Enquanto a primeira enfatiza a conspiração empresarial-militar visando a conquista do Estado, a segunda enfatiza a crise institucional militar que resultou no golpe de 1964. Ainda sob minha ótica, nenhuma das duas linhas de argumentação servem, separadamente para explicar o golpe em sua plenitude, mas em uma análise conjunta oferecem uma perspectiva razoavelmente satisfatória dos acontecimentos que culminaram na deposição de Goulart. Acredito que o mesmo não pode ser dito da terceira linha brevemente explicada.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Cabe esclarecer que esta pesquisa não se propõe, *a priori*, a apresentar uma nova teoria explicativa do golpe de 1964 ou da ditadura que vigorou posteriormente. Deste modo, nesta pesquisa adoto o ponto de vista do pesquisador uruguaio René Armand Dreifuss (1981) que será explicada brevemente neste prefácio e, com um pouco mais de detalhe, nas seções seguintes. A tese de Dreifuss (1981) serviu também para a periodização adotada na apresentação deste capítulo e que preenchem as seções subsequentes cujos nomes também foram inspirados na obra do autor. De acordo com Dreifuss (1981, aspas no original, p.489) o período anterior ao golpe pode ser compreendido como "a "pré-história" política e ideológica dos grandes interesses financeiro-industriais multinacionais e associados [...] a história do bloco de poder multinacional e associado começou a 1º de abril de 1964, quando os novos interesses realmente "tornaram-se Estado". Baseado em Gramsci, o autor faz ainda uma divisão dentro do que chamou de "pré-história" do capital multinacional e associado, nomeando de transformismo molecular o período de 1946 até a renúncia de Jânio Quadros, quando o capital multinacional e associado buscou controlar o Estado por meio de associação com a estrutura populista ali instalada. Após a renúncia de Jânio, tem início o período denominado por Dreifuss (1981) de transformismo, quando o capital multinacional e associado desiste de atingir o poder político por meio da cooperação com o sistema populista e dá início a conspiração para tomada do poder.

A escolha do trabalho de Dreifuss (1981) como orientação para esta pesquisa justifica-se por alguns aspectos. O primeiro deles se deve ao fato do trabalho ter sido um dos, se não o primeiro, a apontar a participação empresarial no golpe. Além disso, a pesquisa de Dreifuss (1981) é bem abrangente e, ainda que utilizando uma lente própria, este autor não negligencia nenhum aspecto relevante do complexo contexto do Brasil daquele período. Estão presentes a crise do regime populista, a atuação dos movimentos sociais, a atuação dos militares além, é claro, da atuação empresarial. Ademais, considerando que o objetivo principal desta pesquisa é investigar quais eram, como se configuravam e como eram operacionalizadas as violências praticadas pela Volkswagen do Brasil contra os seus trabalhadores durante a ditadura militar brasileira, é conveniente que utilize um referencial convergente com esta temática para explicar o golpe. Mesmo que o trabalho de Dreifuss (1981) não avance sobre o período da ditadura

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

sua explicação serve de subsídio para a compreensão da atuação empresarial neste período. Ainda que sejam de extrema relevância, acreditamos que não faria sentido adotar outra tese que compreenda o golpe e a ditadura, por exemplo, sob a ótica da instituição militar. Desta forma, optamos por apresentar estas outras teses apenas neste prelúdio (junto com a tese de Dreifuss), destinando as próximas seções do capítulo para detalhar a tese com a qual trabalharemos nesta pesquisa.

A primeira linha que nos referimos, e que será adotada nesta pesquisa, é a que trata do envolvimento de empresários no golpe de 1964 cujo paradigma pode ser identificado no trabalho de René Dreifuss (1981). Seu argumento aponta para o aspecto da articulação entre agentes que culminaram com a deposição de João Goulart. As articulações envolveriam militares, o governo norte-americano e/ou empresários. A obra de referência dentro deste ponto de vista é a sua tese de doutorado, publicada posteriormente como livro sob o título de *1964: A conquista do Estado.* Em sua pesquisa seminal, Dreifuss (1981) defende que o golpe emerge de uma coalização em torno do Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES) que defendia os interesses do capital multinacional e associado[7]. Neste sentido, o pesquisador uruguaio enfatiza a conspiração interna capitaneada por uma participação civil (mais especificamente dos empresários) na articulação do golpe.

Apesar da ênfase recair sobre a conspiração civil-militar que culminou no golpe de 1964, o autor não se omite da discussão sobre o papel dos militares ou a própria crise pela qual passou o regime populista. Ao contrário, Dreifuss (1981) demonstra como estes outros motivos se inter-relacionam no interior da conspiração golpista. Em seu extenso trabalho Dreifuss (1981) mostra como a crise do programa populista varguista, influenciada também pela conspiração empresarial, não foi capaz de manter o "pacto social" entre as classes e teve como fim o seu próprio colapso. Dreifuss (1981) apresenta também o papel dos militares na conspiração, destacando que muitos militares acumulavam também cargos de diretorias em empresas privadas o que lhes garantia um "duplo interesse" no golpe: enquanto empresários e enquanto militares.

[7] Conforme explicam Melo & Hoeveler (2014), Dreifuss utiliza o termo "multinacional-associado" para descrever uma fração específica do capital que resulta do processo de associação entre capitais estrangeiros e nativos. Segundo os autores, este capital se concentra no setor de bens de consumo duráveis (automóveis, eletrodomésticos) e tem como expressão mais básica as corporações multinacionais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Outro ponto de vista explicativo para o golpe é, justamente, o que caracteriza a segunda parte da expressão civil-militar. Enquanto a pesquisa de Dreifuss (1981) concentra-se nos aspectos civis – notadamente empresariais – a questão militar foi abordada por Alfred Stepan (1975) em seu livro *Os militares na política: mudanças de padrões na vida brasileira.* Nesta obra, o autor analisa as motivações dos militares para o engajamento no golpe. De início, Stepan (1975) nos mostra a estreita relação existente entre militares e a política brasileira. Como explica o autor, (1975, p.61), "muitos protagonistas da política brasileira [...] em atitudes informais, deram legitimidade ao conceito de que os militares fazem parte integrante do sistema político e, na constituição, sancionaram o ponto de vista que os militares [...] tem obrigação de intervir no processo político". Deste modo, estes movimentos militares dentro da política, inclusive o de 1964, não devem ser vistos como um disparate de militares em sua sanha de combate aos subversivos. A participação militar na política era constantemente requisitada por diversos grupos políticos (tanto de esquerda quanto de direita, obviamente sempre buscando atender seus interesses como grupo político), e, portanto, a relação entre estes dois sistemas – político e militar – era uma relação simbiótica prevista, inclusive, pela constituição de 1946. O movimento de 1964 distinguiu-se das intervenções anteriores, pois foi a única em que militares se mantiveram no poder após a sua tomada. A prática dos movimentos militares bem-sucedidos era, até 1964, a devolução do poder aos civis logo que restaurada a estabilidade política. Isto levou Stepan (1975) a chamar esse comportamento de "padrão moderador", onde as forças armadas intervinham na política sem assumir o efetivo comando do Estado, padrão este que foi quebrado em 1964.

Segundo o autor, diversos foram os fatores que levaram os militares a se engajarem no golpe daquele ano sendo, talvez, o principal deles a ameaça que a instituição militar sofria segundo a percepção de seus oficiais. O autor indica alguns fatos que sustentam a sua tese tais como a revolta dos sargentos, vista como quebra da disciplina da hierarquia militar, a nomeação política de generais, os movimentos sociais, especialmente aqueles dos trabalhadores urbanos que culminavam em greve e mobilização nas ruas. Tais ações eram percebidas pelos oficiais militares como distúrbios da paz social. Estes movimentos associados a revolução cubana de 1959 que destituiu as forças armadas oficiais do país e a

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

substituiu por uma força montada pelo comando da revolução fizeram crescer entre os militares a sensação de que o comunismo oferecia ameaça a estabilidade nacional e as forças armadas. Estes e outros fatores se juntam na compreensão pelo alto oficialato de que as forças armadas enquanto instituição estavam sob ameaça, dentre outras, do comunismo subversivo.

A terceira linha de pensamento sobre o golpe militar exposta aqui é a que chamamos de revisionista. Em 2004, nos quarenta anos do golpe civil-militar, diversos trabalhos, debates, entrevistas, depoimentos e exposições tomaram o espaço e o debate a respeito do tema (TOLEDO, 2004). Emerge daí uma nova historiografia do golpe de 1964 que, falando de maneira ampla, visa justificar o golpe como resultado da ação de forças radicais tanto da esquerda quanto da direita (TOLEDO, 2004; MELO, 2006; MELO, 2014). Em outras palavras, estas novas leituras procuram imputar sobre os derrotados, parcela de culpa sobre o golpe, dividindo a responsabilidade entre os movimentos da esquerda e da direita. Faço a ressalva inicial sugerida por Melo (2006, aspas do original, p.116) de que "em si o *revisionismo* não é uma prática condenável. Ao contrário, cada vez mais se liga à profissão de historiador, que para sobreviver precisa sempre levantar uma nova hipótese, revelar um documento novo ou propor uma nova abordagem". Contudo, é preciso olhar de maneira crítica a revisão feita aos escritos, especialmente sobre o período sensível do golpe civil-militar. A tese principal do revisionismo sobre o golpe e que ganhou força após 2004 é a de que nenhum dos agentes envolvidos no processo político as vésperas do golpe estariam comprometidas com a democracia (TOLEDO, 2004). Segundo esta teoria, tanto esquerda quanto direita teriam um projeto de tomada de poder por vias não constitucionais.

Alguns pesquisadores aderem a este posicionamento como Argelina Figueiredo, com seu livro *Democracia ou Reformas,* que apesar de ter sido escrito uma década antes dos 40 anos do golpe já traz teses que foram amplamente exploradas 10 anos depois, Jorge Ferreira, Daniel Aarão Reis, Marco Antônio Vila e Leandro Konder (TOLEDO, 2004; MELO, 2006). De maneira geral, estes autores sugerem uma articulação da esquerda para a tomada do poder, pois estes não eram adeptos da democracia e procuravam impor sua visão de reformas sob quaisquer condições, inclusive sacrificando a democracia (TOLEDO, 2004).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Nesta tendência golpista é incluído também o ex-presidente João Goulart que, visando sua manutenção no poder, estaria articulando um golpe seja por meio de seu dispositivo militar, ou por uma alteração na constituição visando a reeleição. Temerosos por um "golpe da esquerda comunista", relembrando o Plano Cohen e o Estado Novo, as forças da direita, articuladas com militares infligiram o golpe de forma a manter a estrutura existente. Contudo, como afirma Toledo (2004, p.38),

> passados 40 anos, nem mesmo um simulacro de Plano Cohen foi descoberto (ou forjado) pela dura repressão que se abateu sobre os "subversivos". Militares progressistas e democratas (alguns deles vinculados ao alardeado "dispositivo militar" de Jango), quadros civis ligados diretamente à Presidência da República, setores de esquerda, entidades (CGT, UNE, ISEB etc.) tiveram seus arquivos apreendidos; frequentes inquéritos políticos militares (IPMs) vasculharam as atividades de lideranças políticas e organizações nacionalistas e de esquerda. No entanto, nenhum documento (mesmo na forma de um simples esboço ou rascunho) – revelando os supostos planos golpistas ou continuístas de Goulart – foi descoberto pela inteligência repressiva. Nem mesmo os serviços de segurança norte-americanos (CIA, Departamento de Estado) – que colaboravam intensamente com as autoridades brasileiras – apresentaram, passados 40 anos, quaisquer indícios da decantada trama golpista de Goulart

A tese do golpismo de Jango contradiz, inclusive, alguns argumentos destes mesmos autores que o descrevem como um político fraco, sem poder de articulação e negociação. Da mesma forma, a tese da reeleição, ainda que provada, nada teria de inconstitucional ou golpista, pois teria que passar pelo extenso processo de alteração da Carta de 1946, inclusive com a aprovação dos legisladores.

O revisionismo em torno da tese do golpismo de esquerda e direita surge, segundo Toledo (2004), como resposta ao momento em que são travadas disputas ideológicas em torno do ocorrido. Por anos, aqueles que defenderam a atitude militar naquele 1º de abril de 1964 se referiram ao movimento como "revolução". Tendo esta tese perdido a força já que os próprios jornais da grande mídia, em sua maioria conservadores, se referem ao movimento como "golpe" e mesmo o ex-presidente Geisel em uma frase bastante citada afirma que "O que houve em 1964

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

não foi uma Revolução" (GASPARI, 2002, p. 138), os defensores do golpe apelam para a tese do contragolpe ou golpe preventivo (TOLEDO, 2004). Em outras palavras, procuram argumentar que o golpe ocorrido se deu de maneira defensiva, contra uma inevitável ação golpista por parte da esquerda e/ou de Jango. Mais uma vez recorrendo a Toledo (2004), estas teses não se sustentam, pois:

> "além da falta de comprovações empíricas ou factuais, as interpretações que oferecem são teoricamente frágeis. A rigor, são ideias falaciosas que passam a ter significados políticos e ideológicos claros e precisos no debate historiográfico; a rigor, endossam uma visão conservadora e reacionária do golpe de 1964."

Assim, ainda que não se esgote o debate a respeito do golpe, acredito que este panorama tenha servido de introdução ao capítulo que tem como objetivo descrever o golpe e a ditadura implantada posteriormente sob a ótica dos trabalhos de Dreifuss (1981). Para isto serão dedicadas as três primeiras seções do capítulo, divididas, conforme explicado, de acordo com a periodização do autor

3.1
Pré-História do Capital Multinacional e Associado

O começo do século XX encontra o Brasil comandado, política e economicamente pelas oligarquias paulista e mineira, produtores de café e leite, respectivamente que se revezavam no comando do país elegendo alternadamente presidentes destas duas regiões. Estas oligarquias, contudo, deparando-se com adversidades provocadas, em grande medida, pela crise capitalista de 1929 veem a incipiente burguesia industrial, apoiada pela classe média, lutar "por redefinir as relações de poder dentro do Estado brasileiro" (DREIFUSS, 1981, p.21). É neste contexto que Getúlio Vargas (1930-1945) chega ao poder em 1930, sem que representasse um consenso dentro das classes dominantes.

O Estado autoritário de Vargas – Estado Novo (1937-1945) – impôs-se em virtude da incapacidade da emergente burguesia industrial de liderar as oligarquias na direção da criação de uma infraestrutura sócio econômica para o desenvolvimento industrial (DREIFUSS, 1981). Segundo o autor, ainda que compartilhassem o poder, as classes médias, industriais, oligarquias

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

agroexportadoras e bancários, foram ineficientes em formar um consenso dentro da classe dominante impondo seus interesses particulares de maneira hegemônica, como interesse geral da nação. A intervenção estatal garantia a coesão do sistema a despeito das diferenças existentes entre as frações da classe dominante. Deste modo, ainda que vivendo sob um "estado de compromisso" a classe dominante do país era composta por diferentes grupos que se tornaram aliadas, mas sem constituir uma unicidade dentro da classe. Essas divergências é que tornaram possível o Estado Novo autoritário, como forma de regular as tensões. Vargas desenvolve não apenas o compromisso intra-classe, mas também o compromisso entre as classes. Para isto, lança mão de legislação social atrelando o proletariado urbano a burguesia industrial, oferecendo ao primeiro uma série de direitos trabalhistas capaz de conter o grau de reivindicações, insatisfação e mobilização (BANDEIRA, 1977).

Em 1945 Vargas é deposto e o Estado Novo dissolvido. O país passa viver sob uma frágil democracia até 1964. Apesar disto, com forte dependência do café, "o país parecia estar gozando de uma situação econômica invejável" (SKIDMORE, 1998, p. 184). Redigida em 1946 a nova constituição brasileira adotava preceitos liberais em sua essência evitando a intervenção do Estado na economia (SKIDMORE, 1998). Com o novo presidente, general Dutra (1946-1951), adepto deste posicionamento liberal, o país rompe – por um breve período – com a política nacionalista de Vargas. Apesar do crescimento da proeminência do empresariado industrial, esta importância não era traduzida em termos de representatividade na política (DREIFUSS, 1981). Segundo o autor, "o "general-café" [...] e suas forças subalternas agro comerciais estavam ainda "no poder". Os interesses rurais permaneciam economicamente poderosos e politicamente ativos com um papel crucial exercido através do sistema bicameral" (DREIFUSS, 1981, p.32).

Vargas (1951-1954) volta ao poder – agora eleito democraticamente – em 1951 e retoma o desenvolvimento industrial nacionalista. Rompendo com a política liberal de Dutra, Vargas visava atribuir "ao Estado decisivo papel no desenvolvimento do país" (BANDEIRA, 1977, p.15). Neste período cria o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e, visando atender as necessidades econômicas do país para seu desenvolvimento, propõe a criação de empresas de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

energia (SKIDMORE, 1998). Vargas procurava criar uma "política nacionalista de desenvolvimento capitalista, apoiado por uma combinação de empresas industriais estatais e privadas" (DREIFUSS, 1981, p. 32). O melhor exemplo desta política é a proposta de criação da Petrobrás, cuja formulação original previa a combinação de capital privado e estatal, com o controle sobre as operações em poder deste último (SKIDMORE, 1998). Vargas almejava fortalecer o Estado enquanto formulador de diretrizes políticas forte o suficiente para ver-se livre da influência dos interesses das classes dominantes, desenvolvendo a indústria nacional e limitando a entrada de capital multinacional. Para tanto, buscou limitar a remessa de lucros para o exterior e adotou medidas para o desenvolvimento de maquinário e equipamentos no Brasil (BANDEIRA, 1977).

Contudo, empresários brasileiros já haviam experimentado a proximidade com o capital multinacional e demonstraram-se favoráveis à sua entrada no Brasil como fonte de recursos (DREIFUSS, 1981). Além disso, segundo o autor, esses empresários temiam o desenvolvimento nacionalista promovido pelo Estado. Ademais, outro fator deve ser considerado na análise deste período, especialmente em relação a entrada do capital estrangeiro no Brasil. Com o fim da segunda-guerra e a reconstrução da Europa, o capital internacional, em busca de "novas oportunidades lucrativas de exportação de capitais", volta-se para os países periféricos (MENDONÇA, 1988, p.47). A grande questão, explica Dreifuss (1981), é que este capital – o capital multinacional – não havia sido contemplado no arranjo político de Vargas. Contudo, o capital multinacional, apesar de estar presente, ainda não detinha grande concentração de investimentos na economia brasileira. Contudo, com o aumento maciço deste tipo de capital ocorrido no governo de Juscelino Kubitschek (JK) o cenário foi violentamente alterado.

Antes da eleição de JK o Brasil foi governado por Café Filho (1954-1955), vice-presidente de Vargas que assumiu após seu suicídio. Ainda que tenha ficado no cargo pouco mais de um ano teve tempo suficiente para aprovação da instrução 113 da SUMOC[8], amplamente utilizada por seu sucessor, Juscelino Kubitschek (1956-1961), eleito presidente em 1955. A chapa vencedora daquele ano era

[8] Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC). Conforme veremos mais adiante, a instrução 113 da SUMOC exerce um papel importante na política de industrialização de JK e abertura do mercado brasileiro ao capital internacional.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

composta por JK como presidente que, ainda que não fosse diretamente ligado a Vargas, era percebido como "produto típico do sistema político de Getúlio" e contava ainda com João Goulart, como vice-presidente, ex-ministro do trabalho de Vargas e "arqui-inimigo da UDN e dos militares conservadores"[9] (SKIDMORE, 1998, p.202). Os acontecimentos do governo de Juscelino seriam fundamentais para o golpe de 1964, especialmente em seu aspecto econômico. Contudo, foi a faceta política que primeiro apareceu pelas mãos dos militares.

Tendo baseado sua campanha nas mesmas forças políticas que elegeram Vargas, JK sofre uma tentativa de golpe, com a intenção de impedimento de sua posse, sob o mesmo argumento de cinco anos antes (quando da posse de Vargas): não havia sido eleito pela maioria absoluta de votos. Contudo, a posse de Kubitschek é garantida, especialmente pela atuação do Marechal Lott, mas ao longo de seu governo vai enfrentar outras tentativas de derrubada por parte dos militares, sendo a mais significativa em 1956 quando militares da aeronáutica tomam a base aérea de Jacareacanga, no sul do Pará.

O governo de Juscelino Kubistchek encontrou um cenário adequado para pôr em prática o seu plano desenvolvimentista. Como dito, desde o final da segunda guerra, empresas multinacionais estavam buscando reforçar seus investimentos externos após a retração causada pela guerra, tornando o crédito e liquidez internacional fartamente disponíveis (MENDONÇA, 1988). Ademais, a demanda interna sofreu alterações de ordem quantitativa, com o aumento da população, e qualitativa uma vez que surgiu o profissional técnico que, melhor remunerado buscava consumir produtos "mais sofisticados como eletrodomésticos ou automóveis" (MENDONÇA, 1988, p.47). Além disso, o modelo exportador brasileiro enfrentava crises desde a queda do preço do café em 1953[10]. Deste modo, como aponta Graeff (1981), os investimentos estrangeiros surgem como uma possibilidade de financiamento a industrialização e ao desenvolvimento brasileiro. Para atrair esse capital, o governo JK lança mão da instrução 113 da SUMOC, aprovada em janeiro de 1955, ainda no governo de Café Filho.

[9] Na época, o voto no candidato a presidente não vinculava a escolha do vice. A legislação permitia a votação em candidatos para presidente e vice-presidente de chapas diferentes.
[10] Vargas utilizava o confisco cambial da exportação cafeeira como parte do financiamento da industrialização.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

De maneira resumida, a instrução 113 permitia que "corporações multinacionais importassem equipamentos por um preço 45% abaixo das taxas e isentando-as da "cobertura cambial" necessária à importação de maquinário, benefício este não desfrutado por firmas brasileiras" (DREIFUSS, 1981, p.33). Tal medida, além de favorecer o investimento de capital estrangeiro no Brasil, impelia empresas brasileiras a associarem-se com o capital multinacional caso almejassem desfrutar do mesmo benefício. Segundo Saretta (2001, p.116), "a historiografia econômica brasileira é unânime em reconhecer o favorecimento que a Instrução 113 significou para o capital estrangeiro", pois "facilitava a entrada de investimentos estrangeiros no país na forma de importação de equipamentos sem cobertura cambial" (GRAEFF, 1981, p.7). Desta forma, a instrução 113 não só prejudicou o crescimento da indústria nacional como estimulou a "transferência do controle acionário de empresas brasileiras para corporações internacionais, em outras palavras, animou o fenômeno conhecido como desnacionalização" (BANDEIRA, 1977, p.18).

Como resultado deste processo, no Brasil do final da década de 1950 e início dos anos 1960 havia uma forte concentração de empresas multinacionais ou associadas (empresas brasileiras associadas às multinacionais). Dreifuss (1981) mostra que das empresas com capital superior a 900 milhões de cruzeiro (moeda da época), mais de 68% eram multinacionais ou associadas, concentrando ainda mais nas empresas cujo capital ultrapassava os 4 bilhões de cruzeiro (83,7% das empresas eram multinacionais ou associadas). Neste período, beneficiando-se da política de JK, o capital multinacional cresceu e se fortaleceu rapidamente "tornando-se, indubitavelmente, a força econômica dominante em princípios da década de sessenta" (DREIFUSS, 1981).

Contudo, ainda que detivesse poder econômico baseado em seu volume, concentração e integração, o capital multinacional e associado encontrava dificuldades em relação a elaboração de políticas que oferecessem garantias para seus investimentos. Havia certa contradição entre o congresso que, baseado em interesses tradicionais da oligarquia rural, mostrava-se deveras conservador e lento para a implementação das mudanças demandadas pelo capitalismo internacional (DREIFUSS, 1981). Deste modo, para implantação do modelo de desenvolvimento prometido por JK, promoveu-se um "lento e discreto

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

esvaziamento do legislativo enquanto instância de aprovação de matérias econômicas" (MENDONÇA, 1988). Este processo ocorreu por meio da criação de uma administração paralela com o objetivo de agilizar a formulação de diretrizes para possibilitar a coexistência do capital local e multinacional. Essa administração paralela foi a forma contingencial encontrada pelos empresários para evitar "mecanismos de controle e autoridade populistas, como o congresso e a crítica pública que poderia ser dirigida aos interesses multinacionais e associados por parlamentares da oposição" (DREIFUSS, 1981, p.35). A administração paralela funcionava sob um formato de Grupos de Trabalho ou Grupos de Executivos, com o objetivo de estimular o investimento em setores considerados estratégicos (MENDONÇA, 1988). Segundo a autora, uma das consequências deste processo foi o fortalecimento do poder executivo, uma vez que estes grupos estavam, quase diretamente, ligados a ele. É crítico apontar que, tendo em vista a grande participação do capital internacional neste período, gerentes estrangeiros, ou ao menos seus interesses, se sobrepunham a burguesia tradicional brasileira, influenciando o Estado à medida que a economia se internacionalizava (BANDEIRA, 1988). Os grupos de trabalho e executivos eram envoltos em sigilo administrativo e funcionavam sob a "cobertura ideológica de uma "racionalidade técnica" e "perícia apolítica' que supostamente as tornava imunes a pressões partidárias ou privadas" (DREIFUSS, 1981, p.35).

Esta cobertura ideológica a qual Dreifuss (1981) se refere era oferecida por um grupo composto por diretores das corporações multinacionais, diretores e proprietários de empresas brasileiras associadas, administradores e técnicos de empresas privadas e estatais (tecnoburocratas) e oficiais militares. Muitos militares acumulavam seus postos nas forças armadas com cargos em diretorias de empresas enquanto muitos executivos acumulavam cargos em empresas privadas e estatais. Dreifuss (1981), baseado no conceito de Gramsci, denomina estes grupos como os intelectuais orgânicos[11] do bloco econômico formado pelo capital multinacional e associado. Como tais, estes grupos servirão de porta-vozes para os

[11] Segundo Gramsci (2001, p.15): "Todo grupo social, [...] cria para si[...] organicamente, uma ou mais camadas de intelectuais que lhe dão homogeneidade e consciência da própria função, não apenas no campo econômico, mas também no social e político". O autor aponta como um tipo de intelectual orgânico "o empresário capitalista [que] cria consigo o técnico da indústria, o cientista da economia política, o organizador de uma nova cultura, de um novo direito, etc. Deve-se observar o fato de que o empresário representa uma elaboração social superior, já caracterizada por uma certa capacidade dirigente e técnica (isto é, intelectual)" (GRAMSCI, 2001, p.15).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

interesses multinacionais e associados. Assim, por meio de diversas organizações como empresas de consultoria e das próprias forças armadas, este grupo difundia a necessidade da modernização baseada no capital internacional, seus planos e demandas a serem cumpridas pelo Estado de maneira a se tornar atrativo para os investimentos internacionais (DREIFUSS, 1981).

Eram estes intelectuais que compunham os grupos de trabalho e executivo e exerciam papel importante na administração paralela, uma vez que "cabia aos grupos de trabalho a preparação de leis e decretos em linguagem apropriada [...] já o grupo de executivos – criados por decreto – aprovavam os projetos apresentados, segundo os interesses definidos no Plano de Metas" (MENDONÇA, 1988, p.54). Dreifuss (1981, p. 104) explica que "ao assumir a liderança dos principais setores da economia, o bloco multinacional e associado organizou grupos de pressão e federações profissionais de classe, escritórios técnicos e anéis burocráticos-empresariais, com o objetivo de conseguir que seus interesses tivessem expressão a nível de governo".

No entanto, o poder econômico acumulado pelo grupo que detinha o capital multinacional e associado não era traduzido em poder político. As oligarquias e a burguesia tradicional brasileira ainda dominavam a política devido a (1) forte penetração dos setores agro-exportadores nas classes dominantes, (2) o latifúndio que ainda exercia poder e controle sobre grande parte da população rural, servindo como fator de contenção política e (3) grupos comerciais prosperavam dentro da economia inflacionária. O poderio político deste grupo apresentava-se como um entrave para o esforço de modernização e racionalização capitalista.

Configura-se então, uma grave assimetria onde os detentores do capital multinacional e associado detém o poder econômico, mas, sem liderança e representação, não detém o poder político (DREIFUSS, 1981). Dada esta assimetria, o capital multinacional e associado busca acesso ao poder político para fazer valer seu projeto modernizador. De início, os interesses multinacionais e associados procuraram conviver com o sistema sem quebrar o regime. Este objetivo foi alcançado durante o breve governo Café Filho e no governo JK por meio da rede de administração paralela citada anteriormente (DREIFUSS, 1981).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

No entanto, esta rede continha a indesejada deficiência de depender da "boa vontade que o Executivo demonstrasse quanto ao seu funcionamento" (DREIFUSS, 1981, p.35). Por isto era necessário que o Executivo estivesse alinhado com os valores propagados por este grupo. Por um breve período, este objetivo foi alcançado com a eleição de Jânio Quadros (1961) em 1960. Contudo, após sua renúncia, o bloco multinacional e associado estava novamente desalojado do poder político e a sua próxima tentativa de chegada ao poder não seria por vias eleitorais.

A candidatura de Jânio Quadros em 1960 foi a última tentativa do bloco multinacional e associado de compartilhar o poder com o grupo populista que controlava o Estado utilizando formas eleitorais. Sua eleição com boa margem de votos passou a impressão de que este bloco havia atingido o seu objetivo.

O cenário assumido por Jânio não era dos mais favoráveis. Segundo Dreifuss (1981, p.128), Jânio era aguardado por "um legado de problemas [...] incluindo a inflação que se tornava incontrolável, a estagnação agrária, dificuldades na balança de pagamentos, bem como exaustão do mercado de consumo de bens duráveis que beneficiava a classe média alta". Diversos setores da sociedade – trabalhista, empresarial e classe média – impunham suas demandas ao Estado que, limitado pelo aparato político burocrático e cisões partidárias via-se estagnado para atender as demandas conflitantes. Diante deste cenário, confiando exageradamente em seu carisma, Jânio renuncia após sete meses de governo. Sua aposta era que, apoiado pela população, receberia autoridade e respaldo de empresários e militares para promover as mudanças que julgava necessárias. Entretanto, não foi o que aconteceu, o congresso aceitou sua renúncia. O capital multinacional associado havia perdido seu acesso ao poder político com menos de um ano de duração. Terminava assim sua derradeira tentativa de se instalar no poder acomodado ao bloco populista. A partir da renúncia de Jânio este grupo lançará mão de conspirações e articulações em vista de remover o grupo populista do poder.

3.2
A conspiração e a derrubada

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

João Goulart (1961-1964), mais uma vez, fora eleito vice-presidente, desta vez com Jânio Quadros, que pertencia a outra chapa, como presidente. Pela segunda vez consecutiva, Goulart era eleito vice-presidente, com boa margem de votos. Como nos lembra Fico (2014), este fato deve ser valorizado, especialmente se levarmos em conta que a votação era nominal, ou seja, o vice não vencia com os votos dados ao candidato a presidente, obtinha sua própria votação, o que outorgava certa legitimidade aos eleitos.

Apesar disto, a posse de Goulart quase não ocorreu em decorrência de uma mais uma tentativa de golpe. No mesmo dia em que Jânio renunciou, os três ministros militares (Odílio Denis, da Guerra, Gabriel Moss, da Aeronáutica, Sílvio Heck, da Marinha) manifestaram-se contra a posse sob a alegação de que Jango seria comunista ou, ao menos, um instrumento que poderia agir em favor dos interesses comunistas[12]. Como Goulart estava em visita oficial à China a presidência foi assumida por Ranieri Mazzilli (presidente da câmara) que enviou ao congresso uma mensagem da junta militar afirmando que consideravam inconveniente o retorno de Goulart. Após sete dias de tensão, onde o país esteve à beira de uma guerra civil, João Goulart assume a presidência, mas sob o sistema parlamentarista, ou seja, com poderes limitados. É importante destacar que, durante a tentativa de impedir a posse de Goulart, além da rede da legalidade comandada por Brizola, a sociedade civil, de maneira geral, posicionou-se a favor da posse de Jango por meio da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), da Confederação Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) e a União Nacional dos Estudantes (UNE).

Tal ponto seria de extrema relevância para o golpe de 1964. Como afirma Stepan (1975), o sucesso das intervenções militares na tomada do poder, depende da aceitação da sociedade civil. Ou seja, é importante que sociedade civil ofereça grande legitimidade às forças armadas e pouca ao poder executivo para que a tentativa de tomada do poder seja bem-sucedida. Não à toa a fundação do Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES), uma das principais organizações

[12] Algumas pesquisas mostram que muitos militares não consideravam Goulart um comunista, mas fraco o suficiente para ser usado pelos comunistas em uma tentativa de tomada de poder. Ou seja, tinham receio de que Goulart fosse utilizado como instrumento do comunismo. Para isto alegavam que este havia incentivado agitações no meio sindical e havia aberto as portas do governo para reconhecidos agentes comunistas (STEPAN, 1975; D'ARAÚJO, SOARES e CASTRO, 1993; FICO, 2014).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

conspiratórias, data de 29 novembro de 1961, pouco mais de dois meses após a posse de Goulart. Isto insinua como, após o fracasso do golpe, representantes do capital multinacional e associado iniciam sua articulação conspiratória no intuito de derrubar o presidente.

Em seu breve período de governo, Goulart conviveu com

> "uma intensa crise econômico-financeira; constantes crises político-institucionais; crise do sistema partidário; ampla mobilização política das classes populares paralelamente a uma organização e ofensiva política dos setores militares e empresariais (a partir de meados de 1963, as classes médias também entram em cena); ampliação do movimento sindical operário e dos trabalhadores do campo e um inédito acirramento da luta ideológica de classes" (TOLEDO, 2004, p.13).

O sistema parlamentarista durou até janeiro de 1963, quando é realizado um plebiscito onde o presidencialismo vence por ampla maioria, restituindo o poder presidencial de Goulart. Alguns dias antes do plebiscito, em dezembro de 1962, Goulart e sua equipe, chefiada pelo proeminente economista Celso Furtado (ministro do planejamento) e San Tiago Dantas (ministro da fazenda), lançam o Plano Trienal com o objetivo de acelerar o crescimento e combater a inflação. Sem conseguir atingir nenhum dos dois objetivos, o plano foi sendo progressivamente abanado já a partir de abril de 1963. Com o fracasso do plano, "Goulart passou a empunhar de forma mais enérgica a bandeira das reformas de base" (TOLEDO, 2004, p.17).

As reformas de base constituem um capítulo à parte do governo João Goulart. Capítulo este deveras controverso. Alguns pesquisadores (FICO, 2014, p.37), consideram que as propostas "serviam mais ao proselitismo político" enquanto outros atribuem a estas reformas – especialmente a reforma agrária – fundamental importância no posicionamento político de Goulart e na interpretação que setores conservadores fariam de suas propostas (BANDEIRA, 1977; GORONDER, 1987).

As reformas de base eram um assunto antigo na política brasileira, contudo, ganharam força no governo de Jango. No início de 1964, Jango envia mensagem ao congresso nacional com as propostas de reforma. De forma sucinta,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

as principais reformas eram a reforma agrária, baseada na redistribuição por meio da desapropriação de terras em áreas não cultivadas em um curto espaço na beira de ferrovias e rodovias; a reforma política, com a ampliação dos eleitores e da democracia liberal, concedendo direito a voto aos analfabetos e aos soldados, a legalização do partido Comunista; a reforma universitária/educacional que previa abolição da cátedra vitalícia, propunha também outorgar maior autonomia aos docentes e o combate ao analfabetismo, multiplicando o método Paulo Freire (DREIFUSS, 1981). Outra importante medida adotada por Goulart que, diferente das propostas anteriores, se efetivou, foi a restrição da remessa de lucros para o exterior. Tal medida atinge em cheio as empresas multinacionais que, ao invés de enviarem seus lucros para a matriz são obrigadas a reinvestir o capital no país. Além disto, o governo João Goulart tentou monopolizar a importação do petróleo sob o controle do Estado, desapropriar refinarias estrangeiras que atuavam no Brasil e a revisar a concessão de mineração, também sob gestão de empresas multinacionais (DREIFUSS, 1981). Goulart visou também reajustar os salários mínimos e o poder de compra dos trabalhadores, via controle de preços, além da tentativa de reestruturação do sistema tributário. A despeito das críticas e controvérsias a respeito das reformas de base, "seu programa era sem dúvida reformista, favorecendo a participação popular" (DREIFUSS, 1981, p.132).

É durante o governo de Goulart que o sistema populista de governo, baseado no compromisso intra e interclasses citado anteriormente começa a se deteriorar. A celeuma em torno das reformas, em especial a reforma agrária, nos permite a identificação do conflito de classes que originou a crise do regime populista. O sistema populista padece diante de ataques tanto do capital multinacional e associado, contrários ao projeto janguista quanto das classes subalternas, composta por trabalhadores urbanos e rurais, cada vez mais cônscios politicamente (DREIFUSS, 1981). O discurso ideológico populista centralizava-se nos interesses da população e tal discurso começou a ser cobrado na prática pelos grupos de organização de trabalhadores. Dreifuss (1981) utiliza o termo "ataque bifrontal" (originalmente cunhado por João Quartim de Moraes (1972) em *Dictatorship and armed struggle in Brazil*) para designar o ataque sofrido pelo populismo, representado na figura de Goulart, destas duas frentes. O autor resume este ataque afirmando que:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> "Tal crise [a crise de domínio político do populismo] se tornou orgânica quando os efeitos de mudanças econômico-produtoras que ocorriam com intensidade crescente a partir de meados da década de cinquenta foram traduzidos para a política por duas forças socioeconômicas fundamentais, os interesses multinacional-associados e as classes trabalhadoras que passavam por um processo de intensa politização. Essas mudanças levaram a uma confrontação ideológica e política das classes, tornando-se a crise da forma populista de domínio em princípios da década de sessenta" (DREIFUSS, 1981, p.144).

Este ataque bifrontal isolou o executivo. Se por um lado existia uma classe trabalhadora com uma organização política em crescimento, do outro havia, desde o início da década de 1960, um grupo organizado composto de diversas frações do capital. Deste modo, este último se estruturou sob a liderança do já citado IPES e do Instituto Brasileiro de Ação Democrática (IBAD), compondo o que Dreifuss (1981) chama de complexo IPES/IBAD.

Como citado, o IPES foi formado em 1961, mas sua atuação efetiva ocorre a partir de 1962. Ainda que sua face oficial fosse de uma sociedade preocupada com o crescimento demográfico do país e proposição de soluções baseadas em estudos com viés liberal, o IPES foi responsável por uma obstinada campanha ideológica e política com o objetivo de desestabilizar o governo João Goulart (DREIFUSS, 1981). Composto por empresários, tecnoempresários e militares, o IPES atuava em todo o Brasil, por meio de institutos regionais (IPES-RJ, IPES, MG, etc.). Seus integrantes iniciais tinham a responsabilidade de promover encontros (reuniões, mesas de debates, conferências e mesmo encontros informais) entre os empresários locais. Estes encontros, sob a responsabilidade do denominado 'grupo de integração', tinha a incumbência de levantar recursos financeiros para financiar as ações do IPES. Os encontros serviam também para aliciar empresários das mais variadas aderências ideológicas a contribuírem com o instituto. Deste modo, os empresários, representantes de diversas grandes empresas nacionais e multinacionais financiavam, por intermédio do IPES, as ações para desestruturar o governo federal. Dreifuss (1981) aponta que as doações eram feitas em nome das empresas, mas também aconteciam as doações individuais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A ação do complexo IPES/IBAD evidencia não apenas o aspecto civil do golpe, mas também a premeditação de uma ação que foi conspirada por quase três anos durante o governo Goulart. Deste modo, afasta-se a ideia de que o golpe tenha ocorrido por uma ação exclusivamente militar, mas sim como resultado de "uma campanha política ideológica e militar travada pela elite orgânica centrada no complexo IPES/IBAD" (DREIFUSS, 1981). Neste ponto, é relevante nos lembrarmos do fracasso do golpe de 1961 e – como dissemos – uma de suas dimensões explicativas pode repousar na pouca aceitação dada pela sociedade civil. Com isto em mente, os conspiradores do IPES procuraram organizar uma doutrinação com o objetivo de homogeneizar os objetivos das frações das classes dominantes e classes médias em torno da destituição do presidente. Em outros termos, visavam uma doutrinação que apontasse para Goulart os problemas do país – em especial o caos social e a corrupção – e apresentassem sua saída como uma alternativa não só viável, mas desejada. O objetivo do IPES foi alcançado gradativamente "infundindo nas classes dominantes, bem como nas camadas sociais intermediárias e militares, primeiro a ideia de resistência contra o governo, depois o consenso e a urgência quanto a sua derrubada" (DREIFUSS, 1981, p.165). A estratégia de convencimento do IPES valia-se de rádio e televisão para divulgar suas ideias, organizava (e financiava) programas de entrevistas em programas de televisão, onde o entrevistado era, comumente, um empresário, um militar, um religioso, um político ou escritores alinhados com as ideias do instituto. Ademais, o IPES financiou a produção e exibição de 14 filmes de curta metragem que foram veiculados em diversas localidades, como sindicatos, universidades, empresas na hora do almoço, em pracinhas das cidades do interior, clubes e nos cinemas antes da exibição dos filmes principais. Além dos filmes, o IPES concentrava-se também na tradução e publicação de livros, complementados por cursos, seminários, conferências públicas, folhetos e panfletos, quase sempre com a retórica anticomunista, modernizante-conservadora. Este tipo de ação era endossado pelo discurso tecnicista dos intelectuais orgânicos do IPES que fornecia a instrução ideológica para ser disseminada dentro do complexo IPES/IBAD (DREIFUSS, 1981). Era esta instrução que oferecia homogeneidade às ideias defendidas em qualquer tipo de manifestação pública de seus integrantes.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A ação do complexo IPES/IBAD ampliou-se também para o espectro da política. Neste campo, buscou influenciar a eleição legislativa de 1962 ampliando seu raio de ação para o meio estudantil, cultural e religioso, buscando a cooptação de membros da classe trabalhadora e camponesa. No grupo de trabalhadores, o complexo estimulou a criação de grupos de organização dos trabalhadores sem, contudo, obter grande êxito em relação a mudança de posicionamento esquerdista destes trabalhadores (DREIFUSS, 1981). Resultado similar foi obtido na tentativa de atração dos estudantes onde o instituto não foi capaz de refrear as tendências esquerdistas da UNE. Em relação as eleições de 1962, o resultado foi parcialmente atingido, haja vista que, apesar da eleição de um grande número de candidatos conservadores, não conteve o aumento da representação dos esquerdistas mais radicais e nem a eleição de políticos ligados ao nacional reformismo. Cabe lembrar a grande quantia de recursos financeiros despejados nesta campanha, especialmente por meio do IBAD, para o financiamento de políticos alinhados aos valores ipesianos. Mas foi junto as classes médias que o complexo IPES/IBAD obteve a sua mais significativa conquista, utilizando-a como "nova clientela política [e desenvolvendo] meios para mobiliza-las [...] como massa de manobra [...] (DREIFUSS, 1981, p.291). A mobilização desta classe, de acordo com o autor, sugeria a aparência de um amplo apoio popular as ideias da elite orgânica e difundidos pela mídia. Ainda segundo Dreifuss (1981, p.291):

> "[na] atmosfera elitista do Brasil, as demandas das classes médias eram vistas com ponto de referência para a identificação da legítima expressão popular. Em contraste, o apoio popular das classes trabalhadoras ao governo ou aos grupos e indivíduos políticos da esquerda e do trabalhismo era representado como o resultado do incitamento subversivo das massas pelo Executivo e o bloco nacional-reformista"

No seio da classe média o IPES estimula a criação de grupos civis como a Campanha da Mulher pela Democracia (CAMDE), uma das principais organizações envolvidas em marchas religiosas que, devidamente retratadas na mídia, serviram para fortalecer a ideia de que a população estava clamando por uma intervenção militar. A grande mídia exercia papel preponderante na campanha de desestabilização de Goulart, procurando promover o consenso em

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

torno de sua imagem enquanto fomentador da subversão ou mesmo apoiando abertamente sua deposição.

Aliada à campanha tão vigorosa, a ideia da deposição de Goulart é fortalecida pela adesão militar ao movimento conspiracionista. Receosos em relação a manutenção da instituição militar em sua unidade, o alto oficialato percebe sinais de ameaças em diversos acontecimentos: O gradual aumento de oficiais promovidos por motivos políticos; o aumento do movimento operário que precipitadamente era confundindo com movimentos pré-revolucionários comunistas ou movimentos que desestabilizassem a ordem que deveria ser mantida. Os vitoriosos da revolução cubana de 1959 destituíram as forças armadas oficiais e a substituíram por revolucionários. Tal fato servia de sombra para os militares brasileiros que entendiam a articulação de Goulart com alguns grupos de esquerda como uma forma de retirar os militares do papel de mediador político. A ameaça comunista para os militares da época tornava-se real. Cabe aqui a ressalva de que não se discute aqui a viabilidade da ameaça, mas sim como esta era percebida pelos militares. Para este estudo não faz diferença se esta ameaça era real, pois já é suficiente entender que ela fosse percebida como possível pelos atores da época. Além disso, a quebra da hierarquia militar representava uma séria ameaça a disciplina e a instituição militar. Por isso, oficiais viam com maus olhos os movimentos de sargentos, especialmente quando apoiados por trabalhadores.

Em nada contribuiu a revolta dos marinheiros em março de 1964 quando um grupo desta categoria, mesmo com a proibição do ministro, se reuniu no sindicato e se posicionou a favor das reformas de base e por melhores condições de trabalho. O ministro da marinha emitiu ordem de prisão que foi desobedecida e os marinheiros revoltosos ganharam a adesão daqueles que foram prende-los. Goulart proíbe a invasão do sindicato o que gera o pedido de demissão do ministro da marinha. Ao final do movimento, após algum tempo presos, os marinheiros foram anistiados por Goulart, fato que foi criticado pelo oficialato que percebia aí um apoio de Goulart aos postos subalternos pondo em risco a disciplina, hierarquia e a própria instituição.

Sem conseguir promover as reformas de base, Goulart começa a sofrer pressão dos, cada vez mais ativos, movimentos sociais, como o Comando Geral

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

dos Trabalhadores (CGT) e as Ligas Camponesas e a própria Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria (CNTI), liderada pela esquerda sindical. Vendo o movimento dos trabalhadores urbanos cada vez mais autônomo, Goulart procura criar outras organizações para conseguir controlar o movimento. Tal medida não surte o efeito esperado. Goulart está diante do ataque bi frontal anunciado por Dreifuss (1981): de um lado o capital multinacional e associado que, por meio do IPES, prossegue com uma ávida campanha para derruba-lo e, de outro, a mobilização e pressão popular evidenciavam a falha do sistema populista na manutenção do pacto social. Goulart já não conseguia manter mais os trabalhadores "sob controle". Este processo finda por isolar o executivo sem base de apoio. Goulart, cada vez mais isolado, não consegue prosseguir com o plano das reformas. Envia ao congresso uma solicitação de estado de sítio que é recusada. Tal atitude foi interpretada por alguns militares como uma manifestação de intenção de continuidade no poder de Goulart. Lembranças do Estado Novo de Vargas fizeram com que alguns militares aderissem a conspiração.

Em um movimento à esquerda, visando recuperar sua base de apoio, Goulart anuncia uma série de comícios por todo o Brasil onde faria anúncios das reformas pretendidas. Esperando grande aceitação popular, Goulart pretende que esta mobilização ajude a pressionar o congresso pelas reformas. Em 13 de março de 1964 realiza-se o primeiro comício na Central do Brasil no Rio de Janeiro. Neste, conhecido como o comício da Central do Brasil, Jango anuncia a desapropriação das terras para reforma agrária e a nacionalização de todas as refinarias de petróleo privadas. Ato contínuo, opositores de Goulart organizam a marcha da família com deus pela liberdade em 19 de março.

Ao fim do mês, em 31 de março de 1964, tropas do general Mourão Filho deslocam-se de Juiz de Fora (MG) para o Rio de Janeiro que, apesar de não ser mais a capital do país, ainda preservava ministérios e prédios governamentais. Sem encontrar resistência tomam prédios do governo. Trabalhadores anunciam greve em apoio a Goulart que se desloca do Rio de Janeiro para Brasília e dali para o Rio Grande do Sul. Sem receber ordens, militares ainda fiéis a Jango não fazem resistência ao levante. A greve dos trabalhadores, sem apoio do complexo militar não tem forças para manter-se. Na madrugada do dia 02 de abril em uma sessão polêmica, o congresso, por meio do presidente do senado Auro de Moura

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Andrade, inexplicavelmente, declara vaga a presidência da república. Sob protestos de Tancredo Neves e Darcy Ribeiro que haviam sido encarregados de comunicar que Goulart estava no Rio Grande do Sul (portanto ainda em território nacional) nomeia Ranieri Mazzilli, presidente da câmara dos deputados, como presidente interino. Goulart já não era mais presidente e iria se exilar no Uruguai. Em poucos dias o "comando supremo da revolução" assumiria o comando do país, ainda que sem respaldo legal, problema que buscou contornar rapidamente.

3.3
História do Capital Multinacional e Associado

A consumação do golpe permitiu que as classes golpistas dessem prosseguimento ao seu projeto de modernização-conservadora. Poucas horas após o golpe já havia violenta perseguição, especialmente nas organizações identificadas com a esquerda e os trabalhadores, como o CGT, a UNE as Ligas Camponesas, Juventude Universitária Católica (JUC) e Ação Popular (FICO, 2014). Com poucos dias de golpe já haviam em torno de 5 mil pessoas presas.

Os militares que tomaram o poder não tinham base legal para esta ação, mas contornaram este problema em 9 de abril de 1964, quando a junta militar que assumiu o comando do país promulgou o primeiro ato institucional (AI-1) visando a institucionalização do golpe. Este ato visava dar um ar de legalidade ao golpe, assim como a associação dos militares com a UDN (SKIDMORE, 1998). Com a assinatura do ato chega ao fim o breve período democrático brasileiro. Em paralelo, deu-se início a "operação limpeza" de cassação daqueles considerados inimigos do país. No dia seguinte a assinatura do ato, em 10 de abril, a primeira lista de cassações foi divulgada cujo conteúdo trazia 102 nomes dois quais relacionava o nome de 40 membros do congresso que tiveram seus mandatos cassados (ALVES, 1984). Na lista de cassados predominavam os nomes ligados aos movimentos da esquerda como Leonel Brizola, deputado federal pelo PTB-GB e Francisco Julião do PSB-PE, ex-líder das ligas camponesas. Ainda em 1964 mais dez deputados seriam cassados e um senador – Juscelino Kubistchek – produzindo um congresso expurgado a feição do grupo que assumia o comando do país. O congresso devidamente mutilado e moldado pelos convenientes

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

expurgos, reúne-se no dia 11 de abril para a votação que elegeu o marechal Castelo Branco como presidente do Brasil com forte apoio da UDN.

Ainda em 27 de abril, apenas 12 dias após nomeado presidente, Castelo Branco, instituiu os Inquéritos Policial-Militares (IPMs), já previstos no AI-1. Os IPMs serviam para investigação de trabalhadores civis, militares nos três níveis – municipal, estadual e federal (ALVES, 1984). O IPM detinha o poder de investigar legalmente aqueles denunciados ou que fossem julgados suspeitos. Passado um breve período, a perseguição estendeu-se para a população em geral, partidos políticos, sindicatos, universidades e forças armadas.

A posse de Castelo Branco, um militar, frustrava as intenções de alguns civis que haviam apoiado a deposição de João Goulart, como o governador de Minas Gerais, Magalhães Pinto e o próprio JK que ambicionavam alcançar a presidência nas eleições de 1965. Apesar disto, é importante destacar que o golpe sucedido da posse de Castelo Branco representou a chegada ao poder do projeto de governo modernizante-conservador, proposto pelo capital multinacional e associado por meio do IPES. Retrato disto foi a lei 4.390 de agosto de 1964 (portanto apenas quatro meses após o golpe) revogando a lei de remessa de lucros do governo Goulart (que limitava a 10% do lucro anual), convidando o capital multinacional a se instalar no Brasil sem a necessidade de reinvestir seu capital no país. Como complemento a este incentivo, foi preciso estipular novas regras de relacionamento com os trabalhadores já que o pacto populista havia sido rompido.

Neste sentido, uma rígida legislação salarial foi posta em prática, associada com as intervenções nos sindicatos e fim da estabilidade no emprego com a instituição do FGTS. Tais medidas tinham por objetivo comprimir o ganho do trabalhador de forma a aumentar a acumulação do empresário. Estas medidas visavam atrair o capital estrangeiro cumprindo o programa do capital multinacional e associado. Outro indício da tomada de poder pelo capital multinacional e associado foi a penetração de integrantes do IPES, os ipesianos, nos altos cargos do novo governo, com destaque para o general Golbery do Couto e Silva que assumiu o recém criado Serviço Nacional de Informações (SNI), órgão responsável pelo monitoramento dos cidadãos e que congregava os demais serviços de inteligência das forças armadas; o tecno-empresário Roberto Campos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

que se tornou ministro do planejamento e formou uma equipe repleta de ipesianos, inclusive Paulo de Assis Ribeiro e Glycon de Paiva; além da chefia da casa civil e da SUMOC (predecessora do Banco Central) que também foram entregues a ex-integrantes do IPES.

Ainda que expurgada do congresso a oposição demonstrou sua sobrevivência nas eleições de 1965 quando saiu vitoriosa de dois estados da federação, Guanabara e Minas Gerais. Ainda que tenham vencido no restante do país, os dois estados perdidos detinham grande relevância política. Tal fato evidenciou a falta de homogeneidade no interior das forças armadas, já que parte do oficialato agora ligado ao governo pressionava pela não aceitação do resultado do pleito. Castelo Branco aceitou o resultado, mas promulgou o AI-2 que instaurava o sistema bipartidário no Brasil. A Aliança Renovadora Nacional (ARENA), partido do governo e Movimento Democrático Brasileiro (MDB) eram agora os únicos partidos legais do país, os demais partidos, inclusive a UDN, foram extintos.

Em janeiro de 1967 a nova constituição foi promulgada, tendo como mote o aumento do poder do executivo que permitia ao presidente editar normas que orbitavam o(s) ato(s) institucional(is) fora da deliberação do congresso e apreciação do judiciário. Em março do mesmo ano Castelo Branco é substituído por Costa e Silva, presidente que promulgou o quinto ato institucional o AI-5 que, na esfera política, decretou o recesso do congresso e, na esfera social, aumentou a formalização da repressão por meio da suspensão de garantia do *habeas corpus* para presos políticos, além de instituir poderes ao presidente para, sem a apreciação do congresso, suspender os direitos políticos de qualquer cidadão e cassar mandatos eletivos em todas as esferas (federal, estadual ou municipal). Este período é popularmente conhecido como “anos de chumbo”, expressão por vezes endossada por acadêmicos e jornais de grande circulação. Ainda que não seja o intuito discutir a formação discursiva desta expressão, cabe apenas a inquietação, pois desde as primeiras horas do golpe já foram registradas perseguições, torturas e morte (FICO, 2014).

O AI-5, aliado a nova constituição, conferiam poderes ao chefe do executivo como jamais fora visto na história do Brasil. Mais uma lista de cassações de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

políticos seguiu a promulgação do ato. É deste período, mais especificamente em 1969, que a repressão ganha contornos oficiais com a criação da Operação Bandeirantes, posteriormente oficializada como o Destacamento de Operações e Informações – Centro de Operações de Defesa Interna (DOI-CODI), órgão responsável por toda a cadeia de controle a população desde a perseguição, prisão, sequestro, tortura, morte e desaparecimento de pessoas consideradas suspeitas. O aperfeiçoamento do sistema repressivo ocorrido já no governo Médici (1969-1974) expandiu e intensificou o controle sobre a população, inclusive com a "censura que intimidava ou proibia manifestações de opiniões e de expressões culturais identificadas como hostis ao sistema [com] suas práticas repressivas, fazia uso de maneira sistemática e sem limites dos meios mais violentos, como a tortura e o assassinato." (BRASIL, 2014, p.102). Em pronunciamento em cadeia de rádio e televisão, Médici anuncia que "Haverá repressão, sim. E dura e implacável." (GASPARI, 2014, p.162). Os anos 1970 veriam na prática as palavras do ex-presidente com a intensificação da luta da esquerda armada. Apenas no primeiro ano da década os grupos de esquerda sequestraram o cônsul japonês em São Paulo e os embaixadores alemão e suíço, sempre exigindo a liberdade de presos políticos em troca da libertação dos diplomatas. Estes sequestros somaram-se ao do embaixador americano feito em 1969. Como resposta, o governo lançou dois atos institucionais (13 e 14) que dava poderes ao executivo para banir qualquer brasileiro considerado inconveniente (e poderia ser aplicado aos presos libertados nas trocas), além de tornar a pena de morte, prisão perpétua e banimento aplicáveis em caso de guerra psicológica, subversiva ou revolucionária, conceitos mantidos intencionalmente vagos para direcionar a ameaça para qualquer suspeito (ALVES, 1984). No mesmo período, as forças armadas destroem o foco de resistência de Carlos Lamarca que é morto em 1971 golpeando a liderança dos focos de resistência que já haviam perdido Carlos Marighella – líder da Aliança Libertadora Nacional (ALN) em morto em 1969.

Em 1974 Geisel assume a presidência e dá início ao processo de transição tornado famoso pelos adjetivos que o acompanhavam: "lento e gradual". A continuidade da repressão e tortura e o assassinato de vários dirigentes do PCB em 1975 suscitam dúvidas a respeito do processo de abertura. Contudo, tal movimento faz sentido se pensarmos que o PCB fazia parte da oposição dentro de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

um processo abertura. Em outras palavras, foi preciso eliminar a oposição para prosseguir com os planos de reabertura. Geisel era um castelista, ou seja, pertencia ao grupo político de Castelo Branco e como tal possuía uma tradição mais legalista em oposição ao outro grupo no interior do exército que convencionou-se chamar de "linha dura". Deste modo, o presidente procurou, por meio de Golbery do Couto, iniciar diálogos com a oposição, concentrada naquele momento específico em setores da Igreja Católica que procuravam divulgar os crimes de violações de direitos humanos. Segundo Skidmore (1998), representantes da "linha dura" eram contrários às ideias de reabertura política. Integrantes deste grupo ainda percebiam ameaças comunistas, populistas e de corrupção que os dez anos de regime militar não haviam dissipados. Os castelistas acreditavam que "[...] uns poucos anos de governo militar seriam suficientes para curar a doença, a linha dura acreditava que o Brasil estava sofrendo de um câncer arraigado que só poderia ser curado por décadas de tratamento pesado" (SKIDMORE, 1998, p. 256)

Apesar do embate, o governo Geisel trabalhou no sentido de promover uma transição tutelada. Deste modo, a repressão continuaria, justamente, para que pudesse ocorrer esta transição sob tutela e não sob revolta ou tomada do poder. Neste aspecto, continuaram a surgir casos de desaparecimento forçado e morte como o de Manuel Fiel Filho, operário do sindicato dos metalúrgicos, morto nas dependências do DOI-CODI do II exército de São Paulo em 1976 e do jornalista Vladimir Herzog morto nas mesmas condições um ano antes. Segundo explica Skidmore (1998) a estratégia de transição dos castelistas, comandada por Golbery, preconizava que estes casos, assim como de qualquer outro relato de tortura ou morte não poderiam ser admitidos publicamente como premissa para o processo de transição. Ademais, nenhum civil ou militar deveria ser punido por envolvimento no aparelho repressivo. E, por fim, todos os oficiais deveriam seguir as regras de aposentadoria de maneira a evitar que algum general-presidente se perpetuasse no posto.

A questão da punição para os crimes de tortura, morte, sequestro era um ponto crucial para a estratégia de abertura. Parte da linha dura da coalizão civil militar pressionava o governo por alterações que promovessem o controle do judiciário, especialmente em dois pontos principais: a criação de um novo órgão

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

dotado de poderes para disciplinar os juízes e a retirada do julgamento de policiais militares de tribunais civis (ALVES, 1984). Estes sensíveis assuntos precisavam ser votados (e aprovados) no congresso para que o plano de transição prosseguisse. Entretanto, os planos dos castelistas para a transição são acometidos na eleição de 1974. Sem avaliar corretamente os riscos, o governo cede espaço para a oposição que obtém um resultado expressivo nas eleições, fazendo com que o governo perdesse sua maioria no legislativo e, assim, sua ferramenta de alteração automática da constituição. Interessados em aprovar as ferramentas de controle do judiciário, e preocupados com a eleição para governador de 1978 (que segundo a constituição deveria ser efetivada pelo voto direto), o governo não poderia mais alterar a constituição e tornar a eleição indireta, pois havia perdido os 2/3 do congresso, quórum mínimo para a aprovação. A solução adotada por Geisel foi fazer uso do AI-5 para fechar o congresso sob alegação de que o MDB estava dificultando o processo de aprovação do projeto. Enquanto o congresso permaneceu fechado, o presidente lançou um conjunto de medidas que ficou conhecido como "o pacote de abril". Estas medidas visavam principalmente recuperar a maioria governista do congresso. De início foram criados os senadores biônicos, apelido dado aos senadores eleitos indiretamente. Além disso, estabeleceu as eleições indiretas para governador, ampliou a bancada dos estados em que a Arena (partido governista) obtinha boas votações, alongou o mandato presidencial para seis anos. Com estas manipulações, Geisel garantia a maioria governista nas duas casas e certificava-se de que não havia risco iminente de tomada do poder pela oposição durante o processo de transição. Antes de passar o governo, Geisel revogou os atos institucionais, não sem antes promulgar a Emenda Constitucional nº 11 que conservava notáveis poderes ao Executivo.

Geisel preparou o terreno para que o próximo presidente – João Batista Figueiredo (1979-1985) – pudesse prosseguir com o processo de transição. Foi durante o governo Figueiredo que foi aprovada a Lei da Anistia, em um claro acordo que consistia em anistiar dentre os presos e exilados políticos apenas os que não se envolveram na luta armada ou em crimes de sangue e, mais grave, anistiava também os membros dos órgãos de repressão, acusados de torturas, sequestros e mortes. Dando continuidade ao processo, foi elaborada uma nova lei de reforma partidária que, temendo a força acumulada pelo partido da oposição

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

(MDB) procurava se valer da heterogeneidade do partido para a dividir a oposição em inúmeros partidos menores. É deste período também que datam as greves do ABC paulista e o surgimento do "novo sindicalismo" que ainda seria duramente reprimido no final dos anos 1970 e 1980.

Figueiredo foi o último presidente militar, passando o cargo para um presidente civil após 21 anos – José Sarney. Apesar de extrema mobilização social a eleição para presidente em 1985 deu-se de maneira indireta. O presidente eleito, Tancredo Neves, faleceu antes de tomar posse e o vice-presidente, José Sarney, assumiu a presidência. O fato de ser o primeiro civil a assumir o cargo de presidente após 21 anos faz com que diversas fontes, especialmente da grande mídia, considerem esta passagem como o fim da ditadura e cravem o seu período de duração nos 21 anos que afastam o golpe de 1964 da posse de Sarney em 1985. Tais interpretações ignoram que Sarney não foi eleito por votação direta, assim como todos os presidentes militares anteriores. Esquecem também que nos anos seguintes, supostamente depois da ditadura, o país foi regido pelas mesmas leis e constituição do regime ditatorial sendo alterada apenas na constituição de 1988.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

3.4
Empresariado na Ditadura Brasileira: da Conspiração à Colaboração

Conforme já adiantamos brevemente, empresas estiveram envolvidas desde a conspiração para a deposição do presidente Goulart até a repressão dos trabalhadores, passando pela associação e financiamento dos órgãos de repressão. Esta seção busca enfatizar e detalhar como se deram estes acontecimentos.

É apenas no campo de estudo da administração que podemos afirmar, com certa margem de certeza, que a relação entre empresas e ditadura civil-militar brasileira ainda permanece pouco explorado. Pesquisadores de outros campos do saber – especialmente da História – já se debruçaram sobre o tema de maneira mais aprofundada. Destes estudos é possível destacar a pesquisa de Pedro Campos (2012), sobre as empreiteiras e o regime militar, Jorge José Melo (2012) que investigou o empresário Henning Boilesen, executivo do grupo Ultra que não apenas financiou como assistiu a torturas e terminou executado pela esquerda

armada, Martina Spohr Gonçalves que estudou a linha editorial de livros do IPES. Estes e outros estudos, valeram-se fortemente da pesquisa seminal, utilizada neste trabalho, de René Dreifuss (1981).

Ainda que diversos estudos tenham analisado a relação do empresariado brasileiro com a articulação, conspiração e o golpe, estes trabalhos enfatizam predominantemente as relações na conspiração. Ainda são escassos os trabalhos acadêmicos que relacionam a participação empresarial em atos de violência. Uma rica contribuição foi oferecida pelo relatório final da Comissão Nacional da Verdade que em seu segundo volume apresenta dois textos relevantes para esta discussão.

No interesse específico deste trabalho ganham notoriedade e importância o texto 2, sobre a perseguição aos trabalhadores e o texto 8, acerca dos civis – notadamente empresários – que colaboraram com a ditadura, ambos integram o segundo volume do relatório.

De acordo com o texto 2, houve, em virtude do golpe, uma mudança estrutural no regime fabril brasileiro baseado na "vigilância e controle militarizados para a obtenção da maior taxa de exploração da força de trabalho, articulado a um novo regime de acumulação" (BRASIL, 2014b, p.66). Esta mudança tirou o Estado do papel de coadjuvante na relação trabalhista fazendo-o agir como agente patronal com interventores no interior dos sindicatos, espiões e chefes militares no interior das fábricas. A já estreita relação entre o empresariado e forças de repressão (citadas anteriormente) ganha oficialidade com o golpe e permite que Estado e empresários atuem em conjunto atribuindo aos movimentos dos trabalhadores a alcunha de subversivos.

O documento argumenta que esta prática tem por intuito o benefício mútuo de empresários e militares. Se por um lado os militares necessitavam do desenvolvimento econômico capitalista viabilizado pelo empresariado, este necessitava do apoio militar para imposição de seus interesses. Interesses estes focados na exploração da força de trabalho em vistas de geração de riquezas por parte do empresariado e no combate a ameaça comunista rotulada como subversiva. A ameaça comum aos dois grupos era representada pela classe trabalhadora que iniciava a luta pelos seus direitos no período anterior ao golpe

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

que era vista como naturalmente insatisfeita, indisciplinada, reivindicativa e por isso potencialmente perigosa devendo ser, portanto, dominada e controlada.

Este controle, contudo, não se limitou ao aspecto ideológico, teve desdobramentos também em perseguições, desaparecimento, prisões, torturas e execuções contra líderes sindicais e trabalhadores. Como forma de viabilizar estes atos, foi preciso uma "ação organicamente articulada por civis e militares, que resultou em enorme fortalecimento do poder econômico, social e político do empresariado, dentro e fora das fábricas e na transformação da questão operária em questão "de segurança nacional"" (BRASIL, 2014b, p.61). Assim, para efetivar este controle, as forças de repressão contaram com a cooperação dos empresários que além de permitirem a presença de agentes da polícia e militares dentro das instalações, colaboravam ainda delatando trabalhadores por meio da entrega de "listas negras" de seus empregados que eram ligados ao movimento sindical.

Segundo o texto em questão o controle aos trabalhadores se iniciava antes mesmo da contratação, pois o "próprio processo seletivo das empresas incluía critérios não apenas políticos, mas ideológicos/comportamentais" chegando inclusive a questionar qual jornal era lido pelo candidato. A contratação era feita então sob um rígido e criterioso processo de avaliação político-ideológico que visava verificar o alinhamento do candidato com o sindicalismo grevista. Alvo de controle mais intenso, as empresas consideradas estratégicas para a segurança nacional –fornecedoras de equipamentos para as forças armadas – serviam de modelo com proibição de panfletagem ou mesmo admitindo apenas empregados que haviam servido ao exército (caso da empresa Engesa). Exemplo maior destas empresas, a Petrobrás, devido a sua natureza estatal, serviu como laboratório e posteriormente como modelo de sistemacidade e eficiência devido ao trabalho do Comitê Geral de Investigação (CGI) responsável pelo "levantamento de cerca de três mil trabalhadores suspeitos de subversão, dos quais 712 passaram a integrar a lista dos indiciados [...] Entre abril e outubro de 1964, foram instaurados cerca de 1.500 processos [...] sendo demitidos 516 trabalhadores" (BRASIL, 2014b, p.66). Além disso, durante a ditadura foram abolidos os direitos a estabilidade no emprego ocasionando uma "brutal regressão em suas condições de vida. A

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

ditadura deixou, entre outras, duas heranças malditas até hoje vigentes: depressão dos salários e rotatividade no emprego." (BRASIL, 2014b, p.79).

Contudo, conforme explicado no texto oito do volume dois, a aliança firmada entre a elite empresarial brasileira e os aparelhos de repressão do Estado teve início antes do golpe de 1964, mais precisamente em 1961. Nesta data foi fundado o Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES), apresentado oficialmente como uma sociedade civil sem fins lucrativos, preocupado com o crescimento demográfico do país, com a sociedade, com intuitos educacionais, sociológico e cívico cujas soluções para tais problemas eram pautadas pela agenda liberal. Contudo, conforme descrito no relatório da CNV, o IPES foi resultado de uma "interação entre empresários e tecnoempresários, políticos conservadores e membros da alta hierarquia das Forças Armadas e se destinou a elaborar uma agenda de mudanças estruturais que pudessem dinamizar o capitalismo brasileiro a partir de uma transformação no regime político." se constituindo assim "como centro conspiratório, em que se articularam a ala das Forças Armadas [...] e outros núcleos de civis que, além de empresários, incorporaram executivos, jornalistas, advogados e outros profissionais liberais." (BRASIL, 2014b, p.306-7).

Assim, sob a alcunha do IPES organizaram-se empresários descontentes com as decisões tomadas pelo governo democrático capitaneados pelo empresário do ramo farmacêutico Paulo Ayres Filho, Gilbert Huber Jr, proprietário das listas telefônicas e João Batista Leopoldo Figueiredo do Itaú e Scania. Sob a liderança destes empresários, dezenas de outros se juntaram ao grupo por todo o Brasil, o que permitiu a expansão e ramificação do IPES por todo o território nacional.

Desta forma, por meio do IPES foi possível que empresas financiassem campanhas em rádio, TV, livro e 14 curta-metragem "que foram exaustivamente veiculados nas favelas, em sindicatos, universidades e empresas, durante os horários de almoço, em pracinhas das cidades do interior, clubes e nos cinemas da rede do empresário Severiano Ribeiro, antes da exibição dos filmes principais" (BRASIL, 2014b, p.307) com o intuito de desestabilizar o governo de João Goulart, a partir da produção de uma campanha publicitária que procurava retratar o cenário brasileiro como catastrófico sugerindo que o presidente intencionava implementar uma ditadura.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

O apoio das empresas brasileiras ao golpe e a sua posterior manutenção não ocorreu apenas por meio de financiamento. Também eram oferecidos suporte ideológico, principalmente com notícias, reportagens e editoriais de apoio ao movimento golpista e operacional, fornecendo veículos, peças de reposição e equipamentos para o II Exército.

É importante ressaltar que esse suporte – financeiro, ideológico e operacional – dado pelas empresas não se limitava apenas a campanha difamatória contra o governo democrático. O uso de recursos nesta campanha foi importante antes do golpe, de forma a ganhar o apoio popular, contudo, a utilização dos recursos após consolidado o regime militar foi para, entre outras coisas, a manter as estruturas de repressão do Estado militar. Segundo o relatório, o caso mais simbólico de apoio empresarial as estruturas repressivas foi o da Operação Bandeirantes (Oban), criada em São Paulo como uma união dos trabalhos do exército, polícia federal, polícia civil e militar (estas duas últimas estaduais de São Paulo). A montagem do aparelho repressivo da Oban só foi possível graças ao apoio do setor privado nacional e estrangeiro. Doações de 110 mil dólares feitas por empresas como Bradesco e Banco Mercantil de São Paulo juntaram-se a outras doações feitas por grandes multinacionais como Grupo Ultra, Ford, General Motors, Camargo Corrêa, Folha, Nestlé, General Eletric, Mercedes Benz, Siemens e Light. Conforme descrito acima, além do suporte financeiro havia também o suporte operacional como o empréstimo de caminhões do Grupo Ultra e da Folha para o cerco e captura de opositores do regime, o fornecimento de carros pela Ford e Volkswagen.

Obviamente, este apoio não era incondicional. Diversas empresas foram favorecidas pelas políticas adotadas pelo regime militar. Além da repressão aos trabalhadores descrita anteriormente, diversos grupos empresariais se beneficiaram de suas estreitas relações com o governo militar. Alguns setores foram particularmente beneficiados como o da construção civil, indústria pesada de siderurgia, metalurgia e aço e o setor bancário. Segundo o relatório da CNV, grandes conglomerados econômicos em atividade até os dias de hoje, como Odebrecht, Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez, foram formados durante o regime ditatorial. Tendo como uma das políticas públicas o investimento em infraestrutura, o governo federal realizou obras de grande porte, financiadas com o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

capital do recém-criado Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). Para a realização destas obras, empreiteiras recém-criadas organizaram-se "em aparelhos da sociedade civil, desenvolvendo atuação coletiva para pressionar e influenciar a produção de políticas públicas favoráveis." (BRASIL, 2014b, p.318). Empreiteiras como a Mendes Júnior, Rabello e Setal chegaram, inclusive, a contratar militares para suas diretorias como forma de facilitar sua atuação junto ao Estado.

Outro caso emblemático de uma grande corporação que se beneficiou durante o período militar, dessa vez no setor bancário, é a trajetória do banco Itaú. Foi durante este período que esta empresa incorporou uma série de outras instituições bancárias "em processos envoltos em denúncias" (BRASIL, 2014b, p. 318). O relatório afirma ainda que o Itaú passou da oitava para a quarta posição em volume de depósitos entre os anos de 1967 e 1971 e três anos depois tornou-se o segundo maior banco privado do país. O setor bancário de forma geral experimentou uma forte concentração diminuindo de 358 instituições para 111 em vinte anos. No mesmo período os bancos nacionais e governamentais passaram de 350 para 95, demonstrando como "a ditadura cumpriu o papel de fomentadora da concentração, seja mediante a criação de um ambiente econômico favorável, seja diretamente, pelo favorecimento de determinados grupos econômicos." (BRASIL, 2014b, p. 318).

Entretanto, o apoio do governo a certas empresas ocorreu também de forma mais direta com a perseguição e liquidação de empresas concorrentes, como no caso da empresa aérea Panair, que teve suas atividades encerradas de forma arbitrária e sua falência decretada em 1965. No exato momento do encerramento das atividades da Panair, a concorrente Varig, do empresário Ruben Berta, já estava pronta para assumir as linhas internacionais da empresa fechada pelo governo. Da mesma forma, "a liquidação da Excelsior ocorreria no mesmo contexto em que outro grupo assumia a liderança no ramo das telecomunicações: a Rede Globo de Televisão, do empresário Roberto Marinho, ativo apoiador do regime ditatorial" (BRASIL, 2014b, p. 318).

Assim, por meio do volume dois do relatório final da CNV é possível compreender a relação do empresariado com as forças militares que depuseram o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

governo democrático, suas motivações, benefícios alcançados e a sua participação tanto no processo anterior ao golpe quanto nas práticas posteriores que serviram para consolidar o regime instaurado, bem como favorecer os interesses particulares de um pequeno grupo da elite empresarial.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

4 – Sobre a violência

4.1
A Violência e suas Abordagens

Diversas áreas do conhecimento como filosofia, sociologia, ciências da saúde, psicologia, direito e administração se ocuparam do estudo da violência sem, contudo, oferecer uma definição precisa e consensual deste fenômeno. Esta dificuldade deve-se em parte pela utilização do termo nos mais diversos contextos sociais (SACRAMENTO & REZENDE, 2006), em parte pela complexidade, polissemia e controvérsia que circundam este fenômeno (MINAYO & SOUZA, 1998). Os sentidos que a violência pode assumir variam desde o não reconhecimento do outro até o excesso de poder, passando pela negação da dignidade humana ou ausência de compaixão (ZALUAR, 2006). Em razão desta multiplicidade, a violência não pode ser encarada como um problema particular, de um único campo do saber como a justiça ou saúde, mas sim como um problema da sociedade (MINAYO & SOUZA, 1999).

Uma primeira tentativa de demarcação do tema passa pela discussão a respeito das interpretações da violência ou de suas origens. Neste sentido, foi possível identificar três principais vertentes que pretendem explicar a violência (MICHAUD, 1989; MINAYO E SOUZA, 1998; CRETTIEZ, 2011). Utilizando a nomenclatura proposta por Michaud (1989), estas principais correntes podem ser resumidas como o ponto de vista (1) antropológico, que procura explicar a violência com bases neurofisiológicas, as abordagens (2) sociológicas que defendem que as causas da violência estão nas relações sociais e a abordagem (3) filosófica, preocupada com o entendimento ontológico da violência (MICHAUD, 1989).

A abordagem antropológica pensa a violência enquanto um comportamento baseado em instintos animais. Do ponto de vista biológico, a violência seria um fenômeno "inerente à natureza humana e aos condicionamentos biogenéticos que se processam nos indivíduos" (MINAYO & SOUZA, 1999, p.11). Deste modo a violência poderia surgir como reações biológicas aos estímulos ambientais (MICHAUD, 1989).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Autores dessa linha de pensamento tem como base a noção da agressividade enquanto característica da natureza humana constituindo o seu "instinto de sobrevivência e forma natural de reação dos animais em certas condições e situações, tendo, portanto, conotação de 'neutralidade' e 'naturalidade'." (MINAYO & SOUZA, 1998, p. 515). Deste modo, estes autores pensam a violência a partir da agressividade, da agressão, da irritabilidade e combatividade (MICHAUD, 1989). O autor lança a pertinente questão sobre a possibilidade dessa agressividade ser desencadeada sem razão ou como resposta a alguma privação como fome, sede ou ameaça.

Uma resposta parcial é oferecida pela psicologia behaviorista afirmando que a privação de movimento, alimentos, bebidas, bem como a hiperestimulação ou excitações muito fortes estimulam a raiva, irritabilidade e agressividade (MICHAUD, 1989). A psicologia social, por sua vez, contribui com a discussão trazendo as situações de interação entre indivíduos (MICHAUD, 1989). Neste sentido, pesquisas hoje consagradas como a de Zimbardo e Milgram (CUNHA, REGO & CLEGG, 2010) expõem os impactos que a definição de papeis, a autoridade e obediência podem exercer na prática da violência por indivíduos aparentemente inofensivos (MICHAUD, 1989).

A psicanálise freudiana colabora com esta visão da agressividade na medida em que a percebe como intrínseca ao homem (MICHAUD, 1989; CRETTIEZ, 2011). Neste sentido a violência seria "característica do homem porque constitui a resposta ao confronto entre o princípio do desejo e o princípio da realidade" (CRETTIEZ, 2011, p.25).

A psicanálise, notadamente a obra de Freud, não possui um posicionamento monolítico sobre o assunto, passando por diferentes acepções da violência (COSTA, 1986). Segundo o autor, Freud inicialmente percebe a violência como manifestação da agressividade, instintiva, primitiva e indomável em linha com o pensamento baseado nos fatores antropológicos. Posteriormente, entretanto, o intelectual ressignifica a violência como uma ferramenta para mediar conflitos de interesses, por meio da lei e do direito (aproximando-se da concepção filosófica do contrato social). Por fim, explica Costa (1986, p.27) "depois de exaltar a constância e a irredutibilidade dos instintos de destruição, fecha o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

raciocínio afirmando a existência de uma espécie de “instinto de paz””. Mesmo que o convívio surja do medo da violência, este preceito não é suficiente para explicar porque a violência surge em determinados momentos e cessa em outros. Como veremos, esta resposta pode ser encaminhada pela distinção entre violência e poder.

A posição final de Freud é reforçada por Costa (1986, p.30) que nega a condição da violência enquanto manifestação instintiva, baseada na agressividade de origem animalesca. Ao contrário, Costa (1986) defende que a agressividade animal se diferencia da violência humana pela existência do desejo, pois a:

> “violência é o emprego desejado da agressividade, com fins destrutivos. Esse desejo pode ser voluntário, deliberado, racional e consciente, ou pode ser inconsciente, involuntário e irracional. A existência destes predicados não altera a qualidade especificamente humana da violência, pois o animal não deseja, o animal necessita”

Deste modo, para este autor, não existe violência sem um desejo de destruição que orienta a ação agressiva. A equiparação dos conceitos finda, no meio social, por trivializar a violência já que o ser humano fica “resignado à ideia, inculcada pela repetição do jargão de que somos "instintivamente violentos", [e] curva-se ao destino e acaba por admitir a existência da violência, como admite a certeza da morte.” (COSTA, 1986, p.34). Esta trivialização da violência é a responsável, segundo Costa (1986) por sua perpetuação. A posição de Costa (1986) é singular dentro da psicologia, já que, segundo Minayo e Souza (1998) a violência, sob o enfoque psicológico, é muitas vezes remetida a psicopatologias. Em sentido oposto ao de Costa (1986), estão autores como Laborit ou Lorenz (MINAYO E SOUZA, 1998) para os quais o instinto de agressão animal está presente no homem e, assim, a violência seria uma realidade endógena ao comportamento humano conferindo-lhe uma posição do mundo animal (CRETTIEZ, 2011).

Em alternativa, um conjunto de autores interpreta a violência enquanto um fenômeno socialmente construído sem submeter os ditames da sociedade à constituição biológica ou psicológica do sujeito. Uma primeira versão desta linha de pensamento explica a violência como “fenômeno resultante dos efeitos disruptivos dos acelerados processos de mudança social, provocados, sobretudo,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

pela industrialização e urbanização" (MINAYO & SOUZA, 1998, p.518). Segundo esta perspectiva, as migrações decorrentes do processo de industrialização tendem a concentrar nas periferias das cidades um grande contingente populacional, submetendo as pessoas a condições de pobreza e desorganização social sem condições econômicas para realização de suas aspirações.

A formação de subculturas periféricas a margem das normas e leis sociais dos grandes centros, o distanciamento das referências familiares e raízes culturais e a aglomeração de pessoas seria a origem da delinquência e o crime. Minayo e Souza (1998) criticam estes teóricos na medida em que eles ignoram os fatores subjetivos das escolhas individuais bem como toda a violência estrutural do Estado (desigualdade de condições e oportunidades). A lógica estrutural-funcionalista, utilizando a nomenclatura das autoras, pressupõe uma sociedade homogênea estabilizada por meio de normas, padrões e valores prontos, negligenciando os processos de formação dessas normas e padrões, comumente estabelecidos sem a participação de parte da população. Esta concepção, comumente denominada violência urbana, aceita, ainda que implicitamente que a violência seria apenas uma exclusividade das cidades (OLIVEN, 1983). Assim, a existência da violência em outros territórios que não degradados pelas condições citadas, enfraquece, embora não a negue, esta argumentação.

Ainda sob a mesma perspectiva Michaud (1989) argumenta que são três as possibilidades que a teoria sociológica pode assumir no estudo da violência: (1) a abordagem funcionalista, (2) o ponto de vista sistêmico e (3) a concepção marxista. Esta última é compreendida por Crettiez (2011) como uma perspectiva filosófica e, por isso, a abordarei mais adiante ao tratar do ponto de vista filosófico da violência. Em referência as outras duas visões, Michaud (1989) afirma que a primeira – funcionalista – leva em conta que todos os membros de uma dada sociedade responderiam por objetivos e finalidades dentro desta sociedade. Da mesma forma, a violência teria uma função dentro do sistema social servindo aos membros que se dispusessem a prática de um comportamento desviante para atingir seus objetivos ou, em último caso, para alteração de seus fins e meios sociais. O ponto de vista sistêmico da violência é assim designado por Michaud (1989) uma vez que um sistema prevê a estabilidade interna, entre

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

suas partes e externa. Neste sentido, a violência emergiria quando a estabilidade do sistema estivesse comprometida.

Conforme dito, a terceira possibilidade de compreensão da violência pelo viés da sociologia a aproxima da perspectiva filosófica. Isto acontece, pois Michaud (1989) utiliza a teoria social marxista para explicar a violência como parteira do desenvolvimento histórico e parteira de uma nova sociedade. De acordo com o autor, a violência seria, sob esta concepção, inevitável ao longo da história e, inserida em condições econômicas e sociais favoráveis, seria capaz de produzir mudanças na estrutura social. A violência seria então, determinada pelo estado econômico. Nesta linha, Minayo e Souza (1998) explicam que os escritos de Engels fundaram o pensamento da violência enquanto "revolta dos despossuídos". De acordo com esta linha de ideias, indivíduos vítimas da violência estrutural do Estado, sujeitos a desigualdade social, pouca oportunidade de ascensão social, submetidos a condições de exploração se rebelariam para "tentar recuperar o excedente de que foram expropriados" (OLIVEN, 1983). Sob este ponto de vista, explicam Minayo e Souza (1998), a violência seria uma forma de justiça social, atribuindo exclusivamente a questão da classe as origens da violência. Adepto desta posição, Oliven (1983) argumenta que a violência das classes dominadas existe em oposição a violência das classes dominantes, revestindo-a nestes casos de um caráter político. Gurr (1970) em seu livro *Why Men Rebel,* argumenta que a Violência Política emerge das frustrações econômicas, ou seja, do não atendimento de suas expectativas. Segundo o autor, quanto maior a diferença entre as aspirações e realizações maior será a violência.

Esta violência é aquela que Crettiez (2011) chama de violência libertadora, ou seja, um tipo de violência construtiva ou positiva que atende aos propósitos de emancipação pessoal ou de determinado povo. Segundo o autor a violência libertadora de base marxista e anarquista "permite uma coesão de classe como também torna visíveis os conflitos interclassistas no interior da sociedade" (CRETTIEZ, 2011, p.23). Assim, a violência organizada e não espontânea pode servir como "meio necessário para fazer com que surja um novo mundo, liberto da opressão capitalista, e assegurara a tomada do poder de Estado" (CRETTIEZ, 2011, p.24). Os trabalhos de alguns filósofos como Fanon, Sartre, Zizek e Sorel são classificados dentro desta perspectiva filosófica, considerada como

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

apologética da violência enquanto instrumento de libertação, expressão e formação de classe.

Outra interpretação filosófica a respeito da violência vai no sentido contrário e enxerga na violência um mal que deve ser combatido e evitado no meio social. Esta linha de pensamento coloca a violência na raiz do pacto social e deve ser evitada para a manutenção da harmonia. Deste modo, os defensores de tal perspectiva apoiam-se na ideia de que a sociedade só é possível se a violência entre os homens for afastada, pois esta é destrutiva impedindo o progresso. Em outros termos, a sociedade se compõe sobre o contrato social que prevê que "o homem deve renunciar – por temor mais do que por convicção – aos seus ataques de fúria" (CRETTIEZ, 2011, p.21). De acordo com o autor, o pensamento original neste sentido remete a Hobbes que pensa no Estado como a entidade que irá regular a violência humana em favor do convívio pacífico em sociedade fundando esta filosofia de oposição à violência. Posteriormente, explica Crettiez (2011, p.22), outros filósofos como Rousseau e Locke compartilham da visão que a violência deve ser eliminada "fazendo com que os homens se interessem pelas virtudes da República (Rousseau) ou prometendo-lhes a busca de seu interesse privado (Locke). O preceito hobbesiano, foi também defendido por Freud em determinada fase de sua vida, quando este propõe que o convívio social seria produto do medo inerente à capacidade de matar que homens, em seu estado natural, possuem. Segundo esta linha de pensamento, a possibilidade da violência seria a gênese da convivência em comunidade.

De maneira similar, aqueles que defendem a lógica mercantilista depositam nela a força motriz capaz de extinguir a violência do meio social. Neste sentido, Crettiez (2011) cita autores como Montesquieu, Adam Smith e Schumpeter como defensores do mercado enquanto ferramenta civilizatória capaz de acabar com a violência por meio do enriquecimento dos desfavorecidos (Smith) ou propondo uma relação direta entre o capitalismo e a pacificação (Schumpeter). Segundo Minayo e Souza (1998, p.520) atribuir ao Estado o controle da violência "tende a omitir o papel da violência como importante instrumento de domínio econômico e político das classes dominantes". Ademais, esta visão pressupõe a neutralidade do Estado para arbitrar conflitos na busca pela manutenção da ordem e o benefício mútuo de todas as partes envolvidas,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

negligenciando questões de interesses e poder econômico e político. Assim, tal perspectiva parece cegar sobre violência autoritária que este modelo de Estado absoluto propõe.

Considerando que a base de qualquer sociedade reside na composição de regras e normas que garantem o seu funcionamento, a manutenção destas normas, explica Costa (1986), é assegurada pelo poder. Ou seja, é por meio do poder que normas são institucionalizadas e, a partir daí as sociedades são constituídas. Entretanto, ensina Costa (1986, p.48), "[...] como todo poder repousa, em última instância, na violência, é a violência que funda e determina vigência de qualquer ordem sociocultural". A violência poderia, segundo esta concepção, ser encarada como "uma particularidade do viver social, um tipo de "negociação", que através do emprego da força ou da agressividade visa encontrar soluções para conflitos que não se deixa resolver pelo diálogo e pela cooperação." (COSTA, 1986, p.47). Segundo esta interpretação a relação entre poder e violência seria simbiótica, chegando a confundir-se em seu significado. De modo a evitar esta confusão, Arendt (1994) propõe a distinção entre os conceitos de poder e violência.

O poder, segundo Arendt (1994) não é propriedade do indivíduo, mas de um grupo e só existe enquanto tal grupo permanece unido. Esta afirmação decorre do fato de que o poder necessita tanto de pessoas empoderadas quanto de pessoas que as reconhecem como tal. Dessa forma, "quando dizemos que alguém está "no poder", na realidade nos referimos ao fato de que ele foi empossado por um certo número de pessoas para agir em seu nome" (ARENDT, 1994, p.61).

A violência é vista pela filósofa alemã como um meio e não como um fim. A violência é, então, um instrumento para a conquista do poder. Deste modo a violência demanda orientação e justificação, não podendo se constituir enquanto essência, ou seja, a violência precisa de algo que a justifique. Esta justificação se baseia em uma promessa futura que, quanto mais distante, menos plausível se torna a violência. Por outro lado, o poder não carece de justificação, mas de legitimidade. Segundo Arendt (1994, p.69) a "violência pode ser justificável, mas nunca será legítima" já que a legitimidade deriva da coletividade que é a condição de existência do poder.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Costa (1986) aponta uma aparente contradição na definição de poder já que, seguindo esta linha, a relação de sujeição entre poder e violência permanece obscura. Se por um lado a violência é o instrumento de manutenção do poder, isto é, a violência estaria subordinada ao poder e teria neste, sua base de sustentação, por outro Arendt (1994) afirma que a violência pode destruir o poder. Costa (1986) demonstra que as contradições são desfeitas se desmembrarmos o conceito de poder arendtiano em dois tipos: a gestação do poder e o poder em exercício.

O poder em exercício faz uso instrumental da violência como forma de manutenção e perpetuação. Neste caso, a violência teria por base o poder instituído. Por outro lado, a violência precede o poder quando atua no sentido de bloquear as condições para que o poder, enquanto atuação conjunta, surja. Para que esta distinção tenha valor, é preciso adotar a concepção de poder como a capacidade humana de agir em comum (comunidade) sem violência. Assim, "o que une os homens em torno do poder apoiado e consentido não é o medo de se destruírem mutuamente. O que une os homens e os leva a consentirem em obedecer a certas regras é a certeza de que possuem interesses comuns universalizáveis" (COSTA, 1986, pp.57-58).

Sob esta forma, o poder possui uma legitimidade não violenta, mas consentida pelo grupo. É sob estas condições que Arendt (1994) afirma que onde há poder não há violência. Ou melhor, onde há poder a violência não se faz necessária. Entretanto, quando o exercício do poder é apropriado por determinados grupos e/ou classes e direcionado para interesses e objetivos específicos, a instância que exerce esse poder pode perder legitimidade e recorrer a violência para sua manutenção. Neste caso a violência é reclamada como "último recurso para conservar intacta a estrutura de poder contra contestadores individuais – o inimigo externo, o criminoso nativo" (ARENDT, 1994, p.64). É neste sentido que a autora afirma que a violência só aparece quando o poder está em risco.

Aderentes a esta perspectiva, Faria e Meneghetti (2007, p.282) recorrem a definição de poder proposta por Faria (2001) que entende como "[...] a capacidade que têm uma classe social [...] ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada. (FARIA, 2001:30)

Cabe destacar que esta conceitualização alinha-se com o conceito de poder quando este já foi apropriado por determinado grupo e não como fruto da união dos indivíduos em torno de um interesse comum e universal. De posse desta definição e influenciados por Arendt, Faria e Meneghetti (2007) compreendem a violência como a:

> "prática de ações voltadas para preservar interesses específicos através de instrumentos coercitivos explícitos ou sutis de qualquer natureza, em contraposição aos mais legítimos interesses e direitos coletivos, desqualificando a práxis democrática, crítica e reflexiva e instituindo, com a finalidade de perpetuar, fatos e situações intensas de força e desproporcionais à utilidade tolerável da aceitação da dominação como fruto das relações de poder, impondo, assim, um ambiente de não questionamento da realidade com o intuito de reproduzi-la.

A definição proposta pelos autores valoriza as consequências das práticas, ou melhor, o propósito com que tal ação foi executada. Para caracterizar uma violência é fundamental, segundo os autores, que determinado ato tenha a intenção de preservar os interesses de algum grupo social que detém o poder. Além disso, alguns termos empregados pelos autores como "legítimos" e "toleráveis" demandam maiores especificações para uma tentativa de utilização desta definição de forma ampla.

A proposta de definição dos autores reflete a dificuldade de circunscrição da violência, já que esta "não traz em si uma "etiqueta de identificação"" (ODÁLIA, 1991). Apesar deste obstáculo, outros autores também se arriscaram na proposição de uma definição deste fenômeno.

Minayo e Souza (1998, p.514), por exemplo, entendem a violência como "ações humanas de indivíduos, grupos, classes, nações que ocasionam a morte de outros seres humanos ou que afetam sua integridade física, moral, mental ou espiritual". Esta definição, sob minha ótica, apresenta algumas deficiências já que não se posiciona a respeito da intencionalidade do ato.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Por sua vez, Bobbio et al (2000, p.1291) atribuem ao voluntarismo papel determinante na caracterização da violência, pois, segundo eles, "para que haja violência é preciso que a intervenção física seja voluntária". De forma complementar, a Organização Mundial da Saúde destaca a intencionalidade do agente, uma vez que entendem violência como o "uso intencional de força ou poder físico, ameaçado ou real, contra si mesmo, outra pessoa ou contra um grupo ou comunidade, que resulte ou tem uma alta probabilidade de resultar em ferimentos, morte, danos psicológicos, mal desenvolvimentos ou privação" (OMS, 2002).

A intencionalidade destacada pela OMS aponta implicitamente que o resultado produzido importa menos do que a intenção daquele que executa tal ato (DAHLBERG E KRUG, 2006). As autoras exemplificam isto na situação hipotética em que um pai ou mãe podem sacudir uma criança que chora sem a intenção de machuca-la, mas, ainda que sem intenção, podem lhe causar um dano cerebral. Deste modo, explicam as autoras, "em relação à intencionalidade, deve-se distinguir a intenção de ferir e a intenção de "usar violência"" (DAHLBERG E KRUG, 2006, p.1165). Assim, segundo a OMS (2002) é a intencionalidade do uso e não sua consequência que vai exercer papel preponderante na compreensão do que é violência, podendo haver, portanto, violência sem danos, caso haja intenção do uso da força ou poder físico. Por outro lado, esta definição exclui os incidentes não intencionais como acidentes de trânsito ou queimaduras de um incêndio (OMS, 2002). Dahlberg e Krug (2006) explicam que outras definições estão implícitas na delimitação da OMS. Segundo as autoras, a OMS considera violência tanto os atos praticados em público quanto na esfera privada, atos reativos ou antecipatórios ou ainda atos criminosos ou não. Outro ponto de destaque na definição da OMS é a referência ao uso do poder além da força física. Neste sentido a delimitação proposta amplia o conceito da violência "para incluir os atos que resultam de uma relação de poder, incluindo ameaças e intimidação", considerando também a negligência e omissão (OMS, 2002, p.5). Em uma definição bastante reproduzida, Michaud (1989, pp.10-11) afirma que:

> "há violência quando, numa situação de interação, um ou vários atores agem de maneira direta ou indireta, maciça ou esparsa, causando danos a uma ou várias pessoas em graus variáveis, seja em sua integridade física, seja em sua

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> integridade moral, em suas posses, ou em suas participações simbólicas e culturais"

Para o autor, esta definição abrange as diversas formas de interação, diretas ou indiretas, da distribuição temporal e dos diferentes tipos de danos que podem ser causados. Outro ponto abordado pelo autor são as diversas modalidades e diferentes tipos de danos causados pela violência. Assim o autor busca contemplar "danos físicos mais ou menos graves, danos psíquicos e morais, danos aos bens físicos, danos aos próximos ou aos laços culturais [...] perseguições morais e psicológicas, intimidação reiterada, os danos sacrílegos às crenças e aos costumes" (MICHAUD, 1989, p.11). Como é possível perceber, o uso da expressão "graus variáveis" contempla uma ampla e variada possibilidade de práticas de violência. Segundo sua argumentação as diferentes modalidades de violência, amparadas pelo uso do mesmo termo – graus variáveis – considera também as formas mais avançadas de violência, acompanhando os progressos da tecnologia no sentido de torna-la mais limpa. Neste sentido o autor explica que "não é a mesma coisa matar com a própria mão, fuzilar e assinar uma ordem de bombardeio" (MICHAUD, 1989, p.11). Nesta lista posso incluir a recente discussão sobre o uso de veículos não tripulados (drones) em combates armados e o distanciamento cada vez maior entre o executor e suas vítimas (sobre o assunto ver: Chamayou, 2015).

Desta maneira, é possível defender que a interpretação do que é violência pode variar de acordo com os instrumentos utilizados e os danos causados. Diante da miríade de possibilidades, Crettiez (2011, p.9) nos questiona sobre a possibilidade de uma definição consensual e unívoca para a violência, perguntando "o que há de comum entre um insulto e o tiro de uma arma, entre uma rixa entre estudantes e a guerra conduzida por um Estado, entre uma briga de rua e um genocídio em um país tropical?".

A partir de questionamentos desta natureza conjugados com as diferentes possibilidades de compreensão da violência não creio que seja possível compreende-la como um fenômeno único capaz de se submeter a uma definição precisa e consensual que possa abranger todos seus matizes com igualdade de mérito. Até aqui a violência apresentou-se como um fenômeno relativo, percebida

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

"conforme a época, os meios sociais, os universos culturais [por isso] nem sempre é possível objetivar a violência" (CRETTIEZ, 2011, pp.9-10).

Concordando com Minayo e Souza (1998) entendo que todas as teorias que buscam explicar a violência são parciais e, devido ao seu caráter plural, só é possível falar em violências, contemplando suas diversas formas. Ademais, esses diversos tipos de violência respondem a contextos diferentes ainda que esteja me referindo a atos similares. O castigo e punição dos pais em seus filhos não pode ser interpretada da mesma forma quando vista no século XIX ou nos dias atuais. Da mesma forma, a violência nas relações de trabalho não pode ser comparada em épocas distintas sob uma mesma definição. Como explica Crettiez (2011, p.10), "para existir, a violência deve ser designada, visto não existir em si mesma, sendo fruto de um contexto e de uma luta de poder".

Assim, as diversas interpretações a respeito da violência evidenciam a necessidade de seu entendimento com base nas dimensões socioeconômicas, políticas, culturais e históricas específicas de cada época e contexto. Mais do que isso, estas interpretações sugerem posicionamentos político-ideológicos específicos (OLIVEN, 1983). Neste sentido, Burke (1995) reafirma a dificuldade do estudo da violência dissociada da sociedade que a produziu já que as peculiaridades destas sociedades estarão refletidas na violência e somente por meio de sua compreensão torna-se possível sua superação. A violência deve, portanto, ser diferenciada "no tempo e no espaço, e por tipos de autor, vítima, local e tecnologia" (MINAYO & SOUZA, 1998, p.522).

Isto posto, proponho, estritamente para esta pesquisa, a renúncia de buscar uma definição ampla e unívoca sobre o que é violência para trabalha-la em suas especificidades, ou em seu contexto específico. Haja vista o objetivo deste estudo, creio ser razoável a adoção da violência nas relações de trabalho como objeto de estudo. Deste modo, compreendendo o trabalho como uma atividade essencialmente social, isto é, surge da interação entre indivíduos, a violência neste contexto tem por base a relação social inerente a este processo. Recuso, portanto, a visão da violência como algo fisiológico ou da natureza humana. Ainda que não negue esta possibilidade, me amparo em Costa (1986, p. 47) ao afirmar "há sempre uma instância exterior à violência que determina seu início e decreta seu fim [a violência] é um artefato da cultura e não seu artífice [...]". No escopo desta

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

pesquisa e, sob minha ótica, a instância exterior citada pelo autor pode ser representada pelas interações e interesses sociais relacionados ao mundo do trabalho.

Portanto, compreendo neste trabalho a violência como um produto social cuja circunscrição deve ser buscada por meio da compreensão de sua produção no contexto laboral. É para esta empreitada que a próxima seção é dedicada.

4.2
Violência nas Relações de Trabalho

A violência nas relações de trabalho é um fenômeno que desperta o interesse de pesquisadores de diversos campos do saber. Proeminente neste sentido, são os estudiosos da área da saúde que se debruçam sobre este tema sob diversos aspectos (MINAYO & SOUZA, 1998; MINAYO, 1999; RIBEIRO, 1999; OLIVEIRA & NUNES, 2008). Autores da sociologia do trabalho como Silva, Lima e Dal Rosso (2001) preocupam-se com esta temática a partir dos fatores socioeconômicos como as transformações no modo e produção e a violência contra os trabalhadores decorrente dessas mudanças. Assim, são preocupações destes pesquisadores temas como a intensificação do trabalho, acidentes, informalidade e o aumento dos diversos tipos de violência contra o trabalhador. Para além das transformações do sistema capitalista, a sociologia do trabalho e a pesquisa na área da saúde convergem na compreensão da violência física e psicológica e seus reflexos na saúde do trabalhador.

Na pesquisa em Administração o tema da violência nas relações de trabalho vem sendo estudado, em muitos casos, sob a designação da Violência Organizacional (WILLIAMS, 1994; BERGIN & WESTWOOD, 2003; CATLEY, 2003; KENNY, 2016). Em linhas gerais, os três grupos de pesquisadores – da saúde, da sociologia e da administração – tratam de temas similares, quais sejam as violências e sofrimentos decorrentes do trabalho. Como objeto de estudo, estes pesquisadores investigam diversos fenômenos como “acidentes, doenças e óbitos decorrentes do trabalho, castigos corporais e punições físicas; violência psíquica e simbólica e más condições de trabalho [...] repressão de parte de agentes do Estado sobre trabalhadores e suas organizações e a violência contra [...] crianças,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

mulheres, negros, estrangeiros migrantes" (DAL ROSSO & FREITAS, 2001). À essa lista final, posso acrescentar a violência praticada contra trabalhadores LGBT. Além desses, existem diversos estudos preocupados em discutir as bases sociais, epistemológicas, classificações e tipologias da violência relacionadas ao trabalho.

Faria e Meneghetti (2007) citam as relações de trabalho entre senhores feudais e servos durante a idade média para argumentar que a violência nas relações de trabalho antecede a ascensão do capitalismo como forma de produção predominante. De forma similar, Dal Rosso e Freitas (2001) explicam que no contexto brasileiro a violência no trabalho remete aos tempos da escravidão. Entretanto, como nos lembram os próprios autores, existem diferenças a serem consideradas entre a forma de trabalho escrava e o sistema assalariado e suas respectivas violências. A semelhança entre as duas formas de trabalho é que ambas servem ao projeto de acumulação empreendidos por aqueles que escravizam ou contratam a força de trabalho (DAL ROSSO & FREITAS, 2001). Entretanto, estas duas formas de trabalho são distintas, pois enquanto no trabalho escravagista o trabalhador é escravo, ou seja, é privado de sua liberdade, voz e vontade submetendo-se a vontade do senhor, o trabalhador assalariado é livre para vender sua força de trabalho. Desta forma, não é possível abordar as duas formas de trabalho de forma similar, especialmente quando falo sobre a violência praticada. No regime escravocrata, "o escravo não tem vontade própria, não decide, não define. O escravo é propriedade do senhor. O escravo é mercadoria. E mercadoria não tem liberdade." (DAL ROSSO & FREITAS, 2001, p.32). Esta cruel, fria, mas honesta definição do escravo como mercadoria permite aos autores afirmar que a violência é parte inerente deste tipo de relação laboral, ou seja, não há trabalho escravo sem violência, uma vez que a própria definição do escravo já pressupõe a violência de privação de liberdade. Adotando a concepção marxiana do trabalho, o trabalhador assalariado também pode ser visto como uma mercadoria na medida em que um empregador "compra a força de trabalho necessária para ativar algum processo que resulte em acumulação e o trabalhador, que vende seu tempo de trabalho como maneira de garantir a sobrevivência" (DAL ROSSO & FREITAS, 2001, p.40). A principal diferença aqui reside no fato de que o trabalho assalariado pressupõe o trabalhador livre para negociar a venda

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

de sua mão-de-obra, bem como a possibilidade de organização contra diversas formas de violência a qual está sujeito, condições impensáveis na escravidão.

Com isso consigo afirmar que o trabalho assalariado não exige a supressão da liberdade do trabalhador e, portanto, não é possível afirmar que a violência seja intrínseca a este tipo de relação. Esta afirmação não leva em consideração a pertinente discussão a respeito das reais liberdades de escolha que se colocam para o trabalhador nem do seu nível de consciência a respeito da autonomia dessas escolhas. Não é o escopo desta pesquisa discutir sobre as formas de cooptação e captura da subjetividade do trabalhador nem da margem de escolha a qual este trabalhador precisa se sujeitar diante das possibilidades que lhe são disponíveis. Assumo o trabalhador assalariado como livre diante de aspectos formais e legais que o diferenciam sobremaneira do trabalhador escravo.

Assim, a violência não é uma condição para o trabalho assalariado como é na relação escravocrata. Nesta última, o senhor detém o poder, inclusive de morte, para obrigar os escravos a realizarem suas tarefas (DAL ROSSO & FREITAS, 2001). Porém, ainda que não seja parte inseparável do processo, a violência está presente na relação de trabalho assalariado sob outras formas que não apenas a supressão da liberdade. Talvez justamente por sua característica não evidente que a violência nas relações de trabalho assalariadas demande esforço por parte de pesquisadores e dos próprios trabalhadores no sentido de identificar e desvelar estas práticas além caminhos que levem a superação delas.

É curioso notar que as formas de violência no trabalho assalariado surjam, justamente, em virtude da liberdade que tem este trabalhador para negociar sua força de trabalho e se organizar. Cria-se, assim, um espaço de disputa entre os que vendem e os que compram a força de trabalho baseada nos interesses antagônicos entre esses dois grupos (OLIVEIRA & NUNES, 2008). Pode surgir deste embate a utilização do poder e da violência "prioritariamente, por aquele que detém o capital, sem que, necessariamente, configurem-se, na relação, elementos que legitimem esse exercício" (OLIVEIRA & NUNES, 2008, p.28).

Todavia, apesar de sua importância na discussão a respeito da violência nas relações de trabalho, não devo passar a impressão de que esta violência surge,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

exclusivamente, como resultado do embate clássico entre capital e trabalho. Diversas formas de violência no trabalho surgem como reflexo das práticas de violência da sociedade. Deste modo, a violência simbólica contra minorias sociais como negros e LGBT reproduzida nas relações de trabalho organizacionais (ROSA & BRITO, 2009; SILVA & SARAIVA, 2014).

Independente da forma que esta violência assume, sua matriz está ligada, em muitos casos, ao local onde ela é praticada. Deste modo, os teóricos das organizações se debruçam sobre o fenômeno da violência organizacional. O trabalho enquanto prática social fundamental para o indivíduo moderno apresenta-se como uma atividade de interação social constante e propenso a situações passíveis de violência. Da mesma forma, considerando que as organizações – de diversas naturezas – são hoje a base constituinte da sociedade, são também um espaço passível de atos de violência. A violência nas relações de trabalho emerge da conjugação entre o fenômeno social do trabalho e a organização enquanto ator social. Embora tal compreensão não deva restringir o entendimento da violência organizacional como aquela praticada em um espaço físico determinado.

Por isso, Oliveira e Nunes (2008) chamam a atenção para a distinção didática feita entre a (1) violência do trabalho e a (2) violência no trabalho. A primeira faz referência ao modo de produção do trabalho como causa de violação e sofrimento. Isto não significa dizer que o trabalho em si seja violento, mas sua organização e gerenciamento se configuram como violência contra os trabalhadores. A violência no trabalho diz respeito aquela pratica de agressões ocorridas no ambiente de trabalho. Neste caso a relação entre violência e trabalho se dá pelo risco oferecido ao trabalhador em seu contexto laboral.

Buscando superar essas diferenças, Oliveira e Nunes (2008, p.30) assumem que a violência relacionada ao trabalho é:

> considerada como toda ação voluntária de um indivíduo ou grupo contra outro indivíduo ou grupo que venha a causar danos físicos ou psicológicos, ocorrida no ambiente de trabalho, ou que envolva relações estabelecidas no trabalho ou atividades concernentes ao trabalho. Também se considerada violência relacionada ao trabalho toda forma de privação e infração de princípios fundamentais e direitos trabalhistas e previdenciários; a negligência em

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> relação às condições de trabalho; e a omissão de cuidados, socorro e solidariedade diante de algum infortúnio, caracterizados pela naturalização da morte e do adoecimento relacionados ao trabalho.

Segundo as autoras esta abrangente definição contempla as diversas modalidades de violência no trabalho como: (1) violência nas relações de trabalho, constituídas por situações de autoritarismo fruto da relação hierárquica, agressões físicas explícitas, repreensões, constrangimentos e humilhações praticadas por superiores hierárquicos com o intuito de controlar e dominar a força de trabalho ou da utilização do poder para intimidar ou ameaçar; (2) violência na organização do trabalho, considerando especialmente a divisão do trabalho e o controle taylorista do ritmo de trabalho, produzindo alienação. Os abusos de contrato, jornada de trabalho, sistemas de gestão da segurança do trabalhador também estão incluídos nesta categoria; (3) violência nas condições de trabalho relacionadas com a ergonomia, exposição a riscos biológicos e químicos bem como acidentes e outras condições insalubres. Nesta definição estão contempladas as violências sob qualquer grau de aplicação ou interações entre os atores.

Adotando esta definição de Violência no Trabalho, creio ser prudente discutir, ainda que brevemente, a relação entre o trabalho e a violência. Em outros termos, existe a possibilidade de trabalho livre de qualquer tipo de violência? Ou ainda, considerando o papel do trabalho no modo de produção capitalista, há margem para pensarmos este sistema produtivo sem a violência contra os trabalhadores? Ainda que não tenha a pretensão de trazer respostas objetivas, entendo que discussão proposta na próxima seção pode encaminhar alguns pensamentos que ajudem a elucidar as questões propostas para esta pesquisa.

4.3
Tipologia da Violência

A apreensão do fenômeno da violência se enriquece na medida em que são compreendidas as diferentes formas que esta pode assumir. Sua plena compreensão ocorre em função de situações e objetivos próprios, podendo variar em contextos específicos (EMERY, & LAUMANN-BILLINGS, 1998; MINAYO & SOUZA, 1999; RISTUM, 2001; CRETTIEZ, 2011).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Logo, a definição da violência depende do ambiente no qual é praticada podendo variar entre violência doméstica, violência no trabalho, violência urbana, em função de quem executa a violência, autodirigida, interpessoal ou coletiva (OMS, 2002; DAHLBERG E KRUG, 2006) ou mesmo em função de sua natureza, violência física, sexual, psicológica, social, estrutural, econômica, simbólica, violência relacionada a privação ou ao abandono (FARIA & MENEGHETTI, 2007; RISTUM, 2001; OMS, 2002; DAHLBERG E KRUG, 2006). Por isso, esta seção se dedica a apresentar os principais tipos de violência encontrados na literatura estudada. Para esta discussão adoto como ponto de partida o estudo da OMS (2002) por nenhum outro motivo senão a inteligibilidade que a tipologia apresentada.

De acordo com a OMS (2002) o tipo de violência pode variar de acordo com seu autor ou natureza. Assim, são considerados autores de algum ato violento o próprio indivíduo em uma situação de (1) violência autodirigida; algum familiar no caso da (2) violência interpessoal familiar; a (3) violência interpessoal comunitária, cometida por pessoas que podem ou não se conhecer, incluindo também a "violência em ambientes institucionais, como escolas, locais de trabalho, prisões e lares de idosos." (OMS, 2002, p.6) e a (4) violência coletiva, perpetrada por grupos organizados e de maiores proporções como o Estado, milícias, organizações criminosas e corporações (OMS, 2002). Estes diversos tipos de violência podem variar de acordo com sua natureza, quais sejam, a violência física, sexual, psicológica ou negligência (OMS, 2002).

Neste sentido, tratando especificamente do mundo do trabalho, a violência autodirigida pode ser observada nos casos de suicídio decorrentes de precárias condições de trabalho, medo da perda do emprego e pressões por resultados. Em uma sequência de eventos amplamente divulgados, trabalhadores franceses de uma montadora de veículos e de uma empresa de telecomunicações tiraram a própria vida em virtude das condições de trabalho (SANTOS, SIQUEIRA & MENDES, 2010; ALCADIPANI & MEDEIROS, 2014). Sem negar a multidimensionalidade das causas de um suicídio, Santos, Siqueira e Mendes (2010) relacionam o intenso sofrimento vivido no trabalho como uma das possíveis causas que levam trabalhadores sob condições laborais precárias a especularem sobre a possibilidade de tirar a própria vida.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

De maneira complementar, das relações de trabalho pode surgir também a Violência Interpessoal de natureza (1) física ou (2) psicológica. Neste sentido, Pinto e Paes de Paula (2013, p.348) explicam que a Violência Física Interpessoal é aquela que viola o corpo humano e ocorre "por meio do exercício de força física que implique lesão ou cause dano a um sujeito". Faria e Meneghetti (2007) não se detém a uma explicação relacionada à autoria e, por isso, de forma mais abrangente, ilustram a Violência Física por meio de "dores crônicas por esforços repetitivos, as intoxicações por manipulação ou contato com produtos poluentes, a perda do reflexo pelo grande tempo na linha de produção" (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p.285).

A violência física contempla, portanto, as violações do corpo (CATLEY, 2003; FARIA & MENEGHETTI, 2007; PINTO & PAES DE PAULA, 2013). Esta é a forma mais facilmente reconhecida e relacionada ao termo violência, muitas vezes compreendidos enquanto sinônimos (OLIVEIRA & NUNES, 2008). Isto pode ser percebido em algumas definições de violência que condicionam o "uso da força física[...]" para determinar um ato violento (OMS, 2002, p.5). Cabe ressaltar que a simplicidade da expressão 'violação do corpo' reserva uma complexa gama de possibilidades, não se limitando as agressões como chutes, socos, empurrões, tiros, etc. O adoecimento do corpo, fome, sede, desnutrição, intoxicação e outras formas de prejuízo à saúde devem ser interpretadas como violência de natureza física. Em um estudo da violência intrafamiliar, o Ministério da Saúde (2001) afirmou que a Violência Física: "ocorre quando uma pessoa, que está em relação de poder em relação a outra, causa ou tenta causar dano não acidental, por meio do uso da força física ou de algum tipo de arma que pode provocar ou não lesões externas, internas ou ambas", ilustrado por tapas, empurrões, socos, mordidas, chutes, entre outros"

No contexto laboral a Violência Física ocorre não apenas por meio da exposição de perigos ao corpo como intoxicação, risco de radiação, exposição a fungos, vírus, doenças em decorrência da manipulação de lixo ou produtos químicos (DEJOURS, 1998; FARIA & MENEGHETTI 2007) mas também pode ser identificada por dores crônicas como resultado do trabalho repetitivo ou más condições ergométricas, lesões por esforço repetitivo (RIBEIRO, 1999; FARIA & MENGHETTI, 2006). A Violência Física no trabalho também é representada

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

pelos acidentes de trabalho alguns dos quais podem resultar em danos físicos, permanentes ou não, ou em casos extremos na morte do trabalhador (DAL ROSSO, BARBOSA & FERNANDES FILHO, 2001). Outra forma de manifestação da violação do corpo vinculada ao trabalho e que se relaciona com a Violência Econômica (que será detalhada adiante) é a degradação da saúde em decorrência das baixas remunerações que condenam o trabalhador a uma vida de escassez, doenças, fome ou sede.

Já a violação da subjetividade, também constitui uma natureza de violência. Faria e Meneghetti (2007, p.287) chamam de violência psíquica aquela que "explora os aspectos psicológicos" do indivíduo. A Violência Psicológica pode utilizar táticas agressivas para causar lesões emocionais entre as vítimas (CHAPPEL & DI MARTINO, 2006). Segundo o Ministério da Saúde, a Violência Psicológica é "toda ação ou omissão que causa ou visa a causar dano à autoestima, à identidade ou ao desenvolvimento da pessoa", incluindo insultos, humilhação, desvalorização, chantagem, isolamento, ridicularização, ameaças.

A Violência Psicológica pode se manifestar, basicamente, de quatro formas diferentes: (1) Ameaças, (2) Assédio, (3) *Bulling e* (4) *Mobbing* (CHAPPEL & DI MARTINO, 2006; OLIVEIRA E NUNES, 2008). A ameaça é definida por Oliveira e Nunes (2008, p.31) como uma "promessa ou insinuação do uso ilegal de força, visando coagir, inibir ou constranger uma pessoa ou grupo e provocando medo de dano psicológico, sexual, físico, ou outra consequência negativa para a vítima." O assédio seria, segundo as autoras, uma conduta indesejada que afeta a dignidade da pessoa tendo como motivação alguma característica como idade, deficiência, gênero, raça, orientação religiosa, política ou sindical. Chappel & Di Martino (2006) apontam que a ação persecutória no trabalho representa uma Violência Psicológica na medida em que pode isolar os sujeitos perseguidos. Inicialmente, esta ação era separada entre *Bulling*, o ato cometido individualmente, e *Mobbing*, quando cometido por um grupo. Esta distinção, contudo, faz cada vez menos sentido na medida em que os efeitos dos dois tipos de violência são os mesmos (CHAPPEL & DI MARTINO, 2006).

De forma geral, tanto o *Bulling* quanto o *Mobbing* se caracterizam por "comportamentos persecutórios, ofensivos, com característica vingativa, cruel ou

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

maliciosa, que visa humilhar ou desestabilizar um indivíduo ou grupo [...] frequentemente encoberto [...] imprevisíveis, irracionais e injustos (CHAPPEL & DI MARTINO, 2006, p.20). A Violência Psicológica inclui, portanto, comportamentos de "intimidação, vigilância, perseguição, subjugação, opressão, discriminação, deturpação e exclusão" (HEARN, 2003, p.254). Alguns exemplos desse tipo de violência acontecem quando alguém (ou um grupo) se esforça para dificultar a rotina de trabalho de colega(s); oferece tarefas demasiadas fáceis, recusa delegar trabalhos ou; impede promoções; tenta fazer com que pareçam incompetentes; aumenta o sofrimento no trabalho com o intuito de fazer a pessoa se demitir, mantém subordinados sob constante monitoramento para controle de suas ações.

Outros autores preferem o termo Violência Psíquica para explicar "a exploração dos aspectos psicológicos do trabalhador em favor da organização" (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 287). Estes pesquisadores exemplificam este tipo de violência pelo medo da demissão, angústia, frustração pelo não reconhecimento, medo de errar e sofrimento gerado pela competição implícita e explícita existente entre os empregados. De maneira complementar, o sofrimento decorrente do trabalho é responsável por diversas psicopatologias nos trabalhadores como estresse, depressão, neurose, obsessões (DEJOURS, 1998: FARIA & MENEGHETTI, 2007). Essas patologias são a parte visível da Violência Psíquica. Da mesma forma que o suicídio, é difícil estabelecer uma relação direta entre as relações de trabalho e o adoecimento psíquico do trabalhador e muitas vezes a responsabilidade por esses acontecimentos é transferida para o nível pessoal. Deste modo, o adoecimento ou suicídio é sempre relacionado com problemas pessoais do indivíduo, em uma tentativa de diminuir o aspecto social relacionado ao trabalho e, consequentemente, a responsabilidade corporativa por esses eventos (FARIA & MENEGHETTI, 2007; SANTOS, SIQUEIRA & MENDES, 2010).

Catley (2003, p.8) propõe a existência de uma Violência de Atos De Fala, pensada por ele como uma violência cometida por meio das palavras "que atacam e ferem". Segundo o autor, esta violência ocorre na forma de assédio, *bulling* ou *mobbing*, ofensas, insultos, piadas, humilhação verbal. Seguindo o pensamento do autor, podemos concluir que, em parte, a Violência Psicológica provém das

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

palavras, ou seja, pode ter origem na Violência Discursiva (adoto aqui a tradução de Pinto e Paes De Paula (2013) fizeram do termo *Violent Speech Acts* encontrado em Catley (2003)), mas também pode ter como fonte a Violência Física. Em outros termos, a Violência Psicológica não deve ser entendida como uma oposição à Violência Física, mas como um tipo de violência que atinge a subjetividade do indivíduo e, para isso, pode ser provocada, não somente, mas também, pela Violência Discursiva e/ou Violência Física.

Entretanto a tipificação da violência não é definida apenas por sua autoria e natureza. Existem tipos distintos de violência que independem da autoria ou natureza. Ou melhor, podem ser praticadas tanto de maneira interpessoal quanto coletiva, podem assumir formas tanto física quanto psicológica. Esta tipologia da violência inclui as violências de ordem (1) Estrutural, (2) Política, (3) Simbólica e (4) Econômica.

Uma boa introdução para falar sobre a Violência Estrutural percebe a ambiguidade na tipologia da Organização Mundial da Saúde (2002) citada. A OMS (2002) expõe que a violência praticada no ambiente de trabalho pode ser considerada tanto interpessoal como coletiva. Ou seja, como poderíamos classificar uma violência que ocorre no ambiente laboral? Esta ambiguidade é dissolvida na medida que aceitamos que a violência coletiva não decorre da interação interpessoal. Deste modo, a Violência Interpessoal Comunitária que pode ocorrer em ambientes de trabalho ou escolas não se refere a violência da entidade (Empresa ou Estado) contra o sujeito, mas sim da violência entre duas ou mais pessoas, como por exemplo a briga entre dois alunos de uma escola, o assédio de um professor ou chefe contra um estudante ou trabalhador. A Violência Coletiva proposta pela OMS (2002) refere-se então a violência cometida por uma empresa, Estado ou sociedade enquanto entidade abstrata.

Esta forma de violência coletiva pode ser identificada naquilo que alguns autores (MINAYO, 1994; CATLEY, 2003; FARIA & MENEGHETTI, 2007) chamam de Violência Estrutural, ou seja, um tipo de violência cuja autoria é de difícil, se não impossível, identificação (CATLEY, 2003). A Violência Estrutural é construída, incorporada e enraizada em estruturas organizadas dos grupos sociais por meio da distribuição desigual do poder, como instituições de ensino,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

empresas, organizações religiosas, sistemas econômicos, culturais, políticos e da própria família (MINAYO, 1994; CATLEY, 2003). Um exemplo oferecido por Iris Young e reproduzido por Miguel (2014, p.33) narra a saga de uma:

> "[...] mãe solteira de duas crianças. Obrigada a sair do apartamento em que mora, para que sejam realizadas reformas necessárias no prédio, ela descobre que não consegue continuar residindo na mesma região. Caso more onde consegue pagar aluguel, não será capaz de levar as filhas na escola e chegar no emprego a tempo. A não ser que compre um carro, mas aí não poderá arcar nem mesmo com o aluguel mais barato. Espremida entre tantas dificuldades, ela acaba vivendo com sua família na rua"

Este caso evidencia a impessoalidade da Violência Estrutural que não é praticada por nenhum ator concreto, com o intuito de fazer o mal a vítima, sua causa é a própria estrutura social (GALTUNG, 1969). Sobre isto Miguel (2014) afirma que a Violência Estrutural não tem perpetradores particulares, apenas beneficiários dessa violência. Deste modo, o sofrimento da mãe solteira descrito anteriormente não pode ser relacionado a possíveis vantagens que os perpetradores (o senhorio, o empregador, o diretor da escola ou o vendedor de carros usados) poderiam obter, mas sim pelas condições de "vulnerabilidades que afetam os não proprietários, os assalariados e as mulheres; à forma como está organizado o sistema de transportes, a oferta de moradia e educação, o cuidado com as crianças." (MIGUEL, 2014, p.33).

A prática da Violência Estrutural repousa em normas e regras formalmente instituídas ou implícitas, mas que, de qualquer forma são aceitas na sociedade (FARIA & MENEGHETTI, 2007). Minayo (1994, p.8) complementa que essas regras atuam no sentido de oprimir "grupos, classes, nações e indivíduos, aos quais são negadas conquistas da sociedade, tornando-os mais vulneráveis que outros ao sofrimento e à morte". Apesar destas circunstâncias, a Violência Estrutural é aceita, porque "os indivíduos e a sociedade entendem que sua utilidade incorpora as explicações e justificativas necessárias para manter a coesão social, impedindo o rompimento das instituições e das leis necessárias para a convivência em sociedade" (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p.288).

Outra forma de manifestação da Violência Estrutural pode ser ilustrada pela desigualdade de acesso aos elementos básicos da sobrevivência humana e,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

especialmente, a aceitação inconteste desta desigualdade edificando-a condição de imprescindível para a sociedade (ODÁLIA, 1991, p.24). Conforme explica o autor, "o ato rotineiro e contumaz da desigualdade, das diferenças entre os homens, permitindo que alguns usufruam à saciedade o que à grande maioria é negado, é uma violência" (ODÁLIA, 1991, p.30). Galtung (1969) complementa tal ponto de vista ao explicar que a Violência Estrutural está relacionada com a distribuição desigual de renda e de recursos como educação, serviços médicos. Em especial, salienta o autor, a desigualdade no poder de decidir pela distribuição de recursos. A Violência Estrutural é então compreendida por este autor como uma ação sistemática cometida por uma estrutura social ou instituição que bloqueia o acesso das pessoas a realização de suas necessidades básicas. De acordo com Crettiez (2011, p.13), este tipo de violência é invisível, "de repressão dos desejos individuais e coletivos, sobretudo quando legitimada culturalmente, favorece manifestações de violências diretas, especialmente visíveis". Assim, o bloqueio a formas de "ação e acesso a bens e espaços, por meio da coerção física ou da ameaça de seu uso" se configuram como Violência Estrutural (MIGUEL, 2014, p.33).

Este tipo de violência reside não apenas na desigualdade entre as pessoas, mas nas formas de dissimular essa desigualdade, seja simplesmente ocultando-a ou utilizando-se de artifícios ideológicos para que esta desigualdade seja posta enquanto "norma estabelecida pela natureza da sociedade e contra a qual pouco é possível" (ODÁLIA, 1991, p.30). Como afirma Miguel (2014, p.33) a Violência Estrutural "é camuflada por sua conformidade às regras; é naturalizada por sua presença permanente na tessitura das relações sociais; é invisibilizada porque, ao contrário da violência aberta, não aparece como uma ruptura da normalidade".

Este tipo de violência pode valer-se "apenas" da omissão ou ausência de proteção ou garantias de acesso as necessidades básicas. A Violência Estrutural pode ser cometida, então, sem um ato violento, um instrumento específico ou sequer a intenção de ser violento, mas apenas pela omissão ou negligência com determinadas práticas sociais que são engendradas e aceitas como norma ou legítimas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Nas organizações, enquanto estruturas sociais, a violência estrutural funciona sob a égide da racionalização burocrática para a transmissão, naturalização e perpetuação de práticas sem o questionamento adequado (FARIA & MENEGHETTI, 2007). Os autores complementam que outra forma de violência estrutural presente nas organizações é a incorporação e transmissão de conhecimentos "sem os devidos questionamentos, ou seja, o consumo passivo pela transmissão profética de soluções [...] Este fato impõe aos indivíduos serem meros consumidores das novas técnicas, impossibilitados de questionar e de criticar as técnicas que os estão aprisionando" (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p.289).

Outra importante fonte de legitimação da Violência Estrutural é a frequência com que ela ocorre, já que a sua repetição favorece sua aceitação, naturalização e tolerância. Aliado à sua recorrência está a legitimidade do poder conferido aos papeis assumidos por aqueles que cometem tal violência como professores, policiais e, no mundo do trabalho, os chefes e executivos, ou seja, figuras formalmente revestidas da autoridade suficiente para infligir tal violência (CATLEY, 2003). Assim, explica o autor, tendo em vista seu apoio em preceitos racionalmente instituídos e socialmente aceitos, a Violência Estrutural é tolerada visando a manutenção de uma sociedade "saudável" imersa em um ambiente pacífico e, por isso, raramente é vista como violência. Catley (2003) pontua que a Violência Estrutural no seio de uma organização pode ser de natureza física ou simbólica.

Cabe, neste momento, esclarecer o que quero dizer ao fazer referência ao termo estrutura, tendo em vista a diversidade de significados atribuídos a este vocábulo. Ressalto que não é o objetivo desta pesquisa discorrer sobre as diversas interpretações sobre o sentido da estrutura nem tão pouco sobre a dicotomia agência e estrutura. Pretendo nas próximas linhas apenas expor de que maneira utilizo o termo e qual abordagem teórica utilizo para tal posicionamento. Deste modo, sem a intenção de propor uma extensa discussão sobre este conceito, compreendo, nesta pesquisa, estrutura enquanto um conjunto de elementos solidários, inter-relacionados "tal que cada um depende dos outros e que não pode ser o que é senão em relação aos demais" (THIRY-CHERQUES, 2004, p.223). Deste modo, ao falar de Violência Estrutural me refiro a um tipo de violência cuja

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

causa e origem estão espraiados por inúmeros elementos pertencentes a estrutura social que, por serem solidários, atuam de maneira imbricada e cuja reprodução se dá, em muitos casos de forma não percebida. Para tentar ilustrar esse entendimento, recorro ao exemplo proposto por Galtung (1969, p.171) de que "quando um marido bate em sua esposa, há um caso claro de violência pessoal, mas quando um milhão de maridos mantêm um milhão de esposas na ignorância, há violência estrutural.".

Desta forma, quando um milhão de homens agridem suas companheiras, as causas para essa violência não podem ser reduzidas ao caráter interpessoal, mas devem ser investigadas levando em consideração diversos aspectos da estrutura social como a cultura machista, os ditames sociais que pregam a submissão feminina, os trâmites e práticas que impedem uma ação mais efetiva tanto da polícia quanto do poder judiciário, cerceamentos sociais aliados a falta de equilíbrio psíquico que fazem com que estes homens canalizem sua violência para sua companheira, mesmo esse não sendo a origem de seu sofrimento.

Contudo, isso não significa oferece algum tipo de indulto ao agressor, nesse caso, o marido. Ainda que haja uma estrutura constrangendo a ação do indivíduo, há também, uma dimensão de agência por parte deste indivíduo. Assim, me apoio na teoria da estruturação proposta por Giddens (1979) para afirmar que há uma relação de dependência entre o indivíduo e a estrutura. Ou seja, mesmo que os sujeitos não criem as "normas sociais" embutidas nas estruturas, são eles que as recriam, reproduzindo as condições de possibilidade de manutenção destas regras. O autor explica que a estrutura social é tanto o meio quanto o resultado das práticas inseridas nesta estrutura, havendo, portanto, uma "dependência mútua entre estrutura e agência" (GIDDENS, 1979, p.43).

Por isso, a Violência Estrutural é aqui considerada como um tipo de violência cuja origem está arraigada em uma miríade de normas sociais implícitas e explícitas que são pré-determinada em relação aos sujeitos e por eles incorporadas e reproduzidas de forma consciente ou inconsciente. Estas normas, porém, não são de caráter permanente, mas modificadas, ressignificadas, sustentadas e reproduzidas pela agência destes sujeitos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Alguns autores, como Faria e Meneghetti (2007), fazem uma diferenciação considerando a Violência Social como um tipo específico de violência. Para estes pesquisadores esta violência é fruto das reproduções do meio social sem o questionamento necessário. Desta maneira, a Violência Social contempla qualquer natureza de violência que tenha como essência a reprodução dos enquadramentos, valores, costumes e compartilhamentos sociais (FARIA & MENEGHETTI, 2007). A Violência Social demanda uma ideologia capaz de pressionar "a reprodução das relações sociais e de trabalho, [e] é uma das engrenagens que possibilita o movimento contínuo e irredutível na prática da violência" (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p.288). Destarte, a ideologia responsável por esta aceitação incute outros valores morais como o individualismo, o consumismo e outras medidas de sucesso baseadas em posses materiais (FARIA & MENEGHETTI, 2007). A valorização do individualismo tem como consequência a degradação do coletivo e do protesto como agentes de transformação do enquadro social.

Entretanto, conforme dito, compreendo neste estudo que a violência, especialmente aquela relacionada ao trabalho, é um fenômeno social, criado e desenvolvido a partir da vida e das relações em sociedade (MINAYO, 1994). Alinhado a este posicionamento, Odália (1991) afirma que "toda violência é social" e, especifica em seu texto, um tipo específico de Violência Social semelhante ao que aqui me referi como Violência Estrutural, ou seja, "certos atos violentos que: ou atingem, seletiva e preferencialmente, certos segmentos da população – os mais desprotegidos, evidentemente – ou, se possuem um alcance mais geral, são apresentados e justificados como condições necessárias para o futuro da sociedade" (ODÁLIA, 1991, p.38).

Desta maneira, considero desnecessária e redundante a classificação de um tipo de violência enquanto uma Violência Social. A distinção entre os tipos de violência demanda o apelo a outros critérios como a identificação de autores, natureza ou instrumento. Se recorro novamente ao exemplo de Galtung (1969) citado anteriormente, tanto faz se um ou um milhão de maridos agridem sua(s) esposa(s). Nos dois casos estamos diante de uma Violência Social. Entretanto, enquanto no segundo, é um caso de Violência Estrutural, no primeiro é necessário estabelecer algum outro tipo de critério para classificação que pode recorrer à

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

interação – Violência Interpessoal Familiar (OMS, 2002) – ou ao contexto denominando-a Violência Doméstica. Contudo, repito, todos são exemplos de Violência Social.

Esta aparente redundância entre os tipos de violência expõe a sobreposição existente entre essas classificações. Neste ponto é importante ressaltar, como fazem Faria e Meneghetti (2007, p.290) que os diferentes tipos de violência não existem de forma "isoladas, hierarquizadas e tampouco excludentes". Com isso, considero que dois ou mais tipos de violência podem ocorrer em um único ato.

O segundo tipo de violência, a Violência Política é, segundo Della Porta (2006, p.2) uma ideia importada do linguajar popular, ou seja, a expressão precede a definição científica do conceito e, por isso, seu uso carrega ideologias que fazem com que o seu significado varie de acordo com "grupos sociais e políticos, área geográfica e período histórico". Consoante com esta percepção, Crettiez (2011) afirma que a definição do que é Violência Política depende do critério adotado. Deste modo, a fim de precisar o conceito de Violência Política, é preciso mapear os executores desta ação, bem como localiza-la historicamente. Neste sentido, a análise da ideologia e dos alvos tornam-se relevantes em detrimento dos efeitos e intenções alegadas na execução dos atos (CRETTIEZ, 2011).

A despeito disto, a OMS (2002) exemplifica a guerra e os atos violentos praticado em decorrência desta como Violência Política. O evidente problema com esta abordagem é contextualizar a guerra, seus participantes e razões do conflito. Na conceituação proposta pela OMS (2002) a política é resumida ao poder Estatal e ao combate entre nações formalmente instituídas e assim reconhecidas. Odália (1991, p.48) entretanto amplia este entendimento afirmando que a Violência Política pode assumir as formas de "um assassinato político, a invasão de um país por outro, o desaparecimento de dissidentes, legislação eleitoral que frauda a opinião pública, leis que não permitem às classes sociais, especialmente o operariado, organizar seus sindicatos."

Desta linha de pensamento, entretanto, emerge o problema da distinção entre a violência criminal (que alguns autores como Crettiez (2011) chamam de social) e a Violência Política. Ou, em outros termos, devo me questionar sobre o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

que diferencia um assassinato político de um assassinato de outra natureza qualquer. Com o intuito de responder questionamentos desta natureza Dumouchel (2012) propõe uma definição de Violência Política baseada na legitimidade concedida ao ato. Assim, para o autor, uma ação violenta só poderia ser considerada como política se houvesse alguma legitimidade no propósito da ação (DUMOUCHEL, 2012). A Violência Política não dependeria, então, da intenção do executor, mas da legitimidade que a sociedade, ou alguma parte dela, oferecesse para o ato. Em defesa de seu argumento, o autor afirma que a diferença entre o banditismo e a Violência Política é tênue e que todo regime, democrático ou não, tende a marcar seus opositores políticos como criminosos e não como movimentos políticos legítimos. Essa dificuldade de precisar o que é Violência Política culmina na disputa entre o poder institucional, acusando seus opositores de criminosos, e os movimentos de oposição, justificando seus atos violentos como ações políticas.

Com isso, Dumouchel (2012) sugere a utilização da legitimidade como critério para distinção entre Violência Política e criminalidade. Com base neste critério, um ato de violência só poderia ser considerado Violência Política se fosse legitimado por determinada comunidade. Esse critério provoca uma cisão entre a natureza política dos atos de violência e as crenças, intenções ou motivações dos autores. Por isso, segundo Dumouchel (2012), a Violência Política não depende das intenções dos autores, mas da identificação que os observadores possuem com o ato. Se, de alguma forma, estes observadores compreendem ou identificam-se com o ato violento, aceitando-o como justificativa para alguma posição ou reivindicação, estão concedendo-lhe legitimidade.

Se por um lado a adoção deste critério elimina a disputa sobre a natureza política ou não dos atos de violência que frequentemente ocorrem entre autores e vítimas, por outro lado cria a complicada tarefa de medir a legitimidade conferida ao ato de violência. Como afirmar que um ato de violência obteve ou não legitimidade – ainda que parcialmente – por parte da comunidade? Como proceder quando um ato receber legitimidade por alguns grupos sociais, mas não por outros, quando esta legitimidade poder ser orientada, justamente, pelo posicionamento político? Ademais, Dumouchel (2012) parece ignorar os vícios das formas pelas quais os atos de violência chegam ao conhecimento do grande

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

público. Neste sentido, Crettiez (2011) explica que "qualificar uma violência como política é oferecer-lhe uma justificativa geralmente nobre, uma explicação aceitável", mas alerta para o fato de que esta qualificação inclui o julgamento sobre os processos de legitimação de uma prática moralmente condenável.

Como explica Della Porta (2006), utilizar a legitimidade para operacionalizar a ideia de Violência Política impõe o desafio de medir ou determinar o grau de legitimidade. Por conta disto, a autora pensa a Violência Política a partir do uso de um repertório de ação, usualmente coletiva, contra algum adversário com o intuito de impor ou reivindicar objetivos políticos (DELLA PORTA, 2006). De maneira consoante, Bobbio et al (2000, p.1295) afirmam que, na política, a violência é utilizada "não para destruir os adversários políticos, mas para dominar sua resistência e vontade".

A distinção da Violência Política deve ser feita com base na análise de "seu objeto [...] atores que a praticam [...], seu discurso de justificação e seus efeitos" (CRETTIEZ, 2011, pp.17-18). Em outros termos, é complexa a definição anterior do que seria a Violência Política, pois esta depende das ideologias, relações com a autoridade e justificativas. Para uma melhor compreensão de suas diversas manifestações, Michaud (1989, p.22) propõe a divisão da Violência Política distinguindo a "violência política difusa (rixas, motins espontâneos, revoltas), violência anti-poder "de baixo" (levantes e revoluções), violência do poder "de cima" (manutenção da ordem, repressão, terror, tirania, golpes, *putschs*), terrorismo, e finalmente violência relativa ao desmoronamento da comunidade política (guerras civis)".

Nesta classificação, a violência difusa é representada por ações pontuais e locais, comumente pouco organizada e espontânea. O isolamento de uma ação desta natureza impede a coordenação necessária para que o movimento ganhe amplitude e intensidade. Segundo Michaud (1989) este tipo de Violência Política não deixa rastros e nem consegue alterar as estruturas do poder e são possíveis em sociedades onde a violência ainda não é um monopólio do Estado ou este mostra-se ausente.

A Violência Política contra o poder (chamada por Crettiez (2011) de Violência de Contestação Política) tem como objetivo a reestruturação do poder

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

na sociedade (MICHAUD, 1989). É neste sentido que posso pensar a Violência Política como um subterfúgio de reação a dominação. A violência emerge como uma forma de alcançar as decisões políticas cujo acesso é bloqueado por um sem número de estratégias que vão desde recursos financeiros até o uso da força, passando por formas reguladas de manifestação e reivindicação das quais os sindicatos são um exemplo modelar. De maneira complementar, Miguel (2014, p.37) explica que "violência dos oprimidos transita como demonstração de uma inconformidade que não tem como se expressar de outra forma, pois, quando se expressa de forma "aceitável", está endossando exatamente as estruturas que precisaria combater". Crettiez (2011) explica que um dos mecanismos de adesão a violência responde pela marginalização política, ou seja, desalojados dos arranjos políticos fazem uso deste recurso como forma de alcançar as decisões políticas. Segundo o autor, esta visão da Violência Política desloca a compreensão da violência enquanto uma atitude marginal e degenerada, causadora da desestabilização social para destacar as:

> "imperfeições do sistema [que] induzem a uma reflexão não mais sobre os abusos dos contestadores, mas sobre os abusos do regime, que não é contestado em si mesmo [...] mas por sua incapacidade de produzir escuta, de integrar aqueles que a reivindicam" (CRETTIEZ, 2011, p.32)

Alguns autores (ODÁLIA, 1991; VALE, 2008) utilizam a expressão "violência revolucionária" para se referir ao tipo específico de Violência Política que almeja modificações na sociedade e não se preserva de lançar mão da revolução para provocar transformações nas estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais da sociedade. Neste sentido, a Violência Revolucionária seria um tipo de Violência Política que se opõe as estruturas estabelecidas e contra aqueles que, de algum modo, usufruem desta organização social. Entendo que os termos Violência Revolucionária (ODÁLIA, 1991; VALE, 2008) e a Violência Política Contra o Poder (MICHAUD, 1989) se referem ao mesmo fenômeno, ou seja, a um tipo de violência cujo intuito principal é a alteração nas estruturas de uma determinada sociedade. Tendo isto em vista, doravante abandonarei o termo Violência Revolucionária em favor da expressão Violência Política Contra o Poder (VPCP).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

De acordo com Michaud (1989) são necessárias duas condições para que a Violência Política Contra o Poder aconteça. A primeira delas é a existência de um poder central ocupado por grupos ou ideias antagônicas. Só assim pode haver um espaço de disputa para que a Violência Política Contra o Poder possa surgir. A segunda condição apontada pelo autor é a existência de "grupos conscientes [que] proponham projetos gerais, relativos à organização da sociedade, do poder político e do Estado" (MICHAUD, 1989, p.23).

De acordo com Crettiez (2011) a Violência Política Contra o Poder é produzida por três atores sociais: os movimentos sociais e sindicatos, as organizações de luta armada e as rebeliões urbanas. Os sindicatos foram objeto de estudo de Sorel (1993) que identifica na greve geral uma manifestação da violência com o intuito de destituição da burguesia de seu lugar de privilégio. Como um defensor do uso da violência para a transformação social, o autor coloca a greve geral como o instrumento dos trabalhares para a transformação de sua condição e meio pelo qual este poderia assumir o poder e controle da sociedade. Deste modo, ainda que fazendo uso desta "retórica artificial" (MIGUEL, 2014, p.35), o autor identifica no movimento da greve geral "uma greve política com objetivos políticos [de] transformação da sociedade" (ODÁLIA, 1991, p.78).

Ao contrário de Sorel, Della Porta (2006) questiona se a ação de grevistas na porta das fábricas na tentativa manifesta de prejudicar os ganhos patronais poderia ser considerado um ato de violência. Deste modo, a concepção de Violência Política para esta autora envolve o uso de força física considerado ilegítimo pela cultura dominante como por exemplo ataques (danos e roubos) a propriedade, tumultos, confronto entre grupos políticos diferentes gerando agressão, lesões ou mortes, choques com a polícia entre outros. Entretanto, a autora ressalta que sua visão de Violência Política deve ser considerada apenas em no contexto histórico geográfico muito particular, imitando-se ao seu estudo, qual seja a comparação da Violência Política na Alemanha e Itália entre os anos de 1960 e 1990. A visão da greve geral como instrumento de mudança social dos trabalhadores perdeu fôlego ao longo do século XX, especialmente no pós-guerra com o sucesso da revolução cubana que fez nascer um novo tipo de violência política, baseada na guerrilha e no foquismo (ODÁLIA, 1991). Apesar disto, é importante apontar seu aspecto transformador visando contrapor uma agenda

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

política. É relevante ressaltar que Sorel (1993) tem uma visão particular sobre a violência que, para ele, deve ser distinguida da força. Assim, para o autor, a força tem como objetivo "impor a organização de uma certa ordem social em que governam uma minoria, ao passo que a violência tende à destruição dessa ordem" (SOREL, 1993, p.146). Em outros termos, o que Sorel (1993) denomina como força é ação daqueles que detém o poder no sentido de manter seus privilégios.

Isto é o que Michaud (1989, p.26) chama de Violência Política do Poder ou Violência "de cima", ou seja, a violência "acionada para estabelecer o poder político, mantê-lo e fazê-lo funcionar". Este tipo de violência surge então, uma vez que a classe que detém o poder social aspira a manutenção de privilégios e o "arbítrio de conduzir as rédeas de uma sociedade" sem a intenção de abrir mão deste poder "apenas obedecendo um processo histórico de transferência de poderes normal e pacífico" (ODÁLIA, p.66). Deste modo, é possível depreender que o poder político não é um privilégio de todas as parcelas da população. Miguel (2014) explica que mesmo em regimes democráticos, operados por meio de eleições, o acesso ao poder pode ocorrer de maneira seletiva, sendo mais facilmente permeável por determinadas ideologias.

Estas classes sociais, portanto, lutam para manter essa condição. Diante de tal cenário, elas fazem uso de recursos para combater a Violência Política Contra o Poder. De acordo com Bobbio et al (2000, grifo no original, p.1129), as tentativas de impedir profundas mudanças na estrutura social "traduzem-se em repressão violenta e são frequentemente definidas com a palavra *reação*". Alinhado com este pensamento, Miguel (2014, p.41) explica que o "resultado líquido da violência dos dominados é, muitas vezes, a ampliação da repressão sobre eles". A repressão, por conseguinte, surge pela premência de manutenção de privilégios e subordinação de determinados grupos afastados do poder político. Não por acaso, Della Porta (2006) aponta que a origem da Violência Política pode identificada nos regimes autoritários, ou seja, que utilizam de diversos tipos de violência, em especial a física, como forma de bloquear o acesso as formas de poder e controle social. Assim, a organização dos poderes, bem como a repressão influenciam diretamente na proporção que a Violência Política Contra o Poder irá assumir. Por isso, regimes democráticos com o pleno funcionamento das instâncias legislativa e jurídica são mais suscetíveis a atuação da Violência

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Política Contra o Poder em comparação com regimes autoritários (MICHAUD, 1989). Estes últimos esquivam-se dos questionamentos pela aplicação da violência.

De forma complementar, Michaud (1989, pp.26-27) explica que a Violência Política do Poder (violência de cima) compreende tanto a as formas despóticas e tiranas de poder, quando os governantes promovem "a repressão contra homens superiores, a liquidação dos homens generosos, a proibição de reuniões, a limitação das associações e da instrução, a introdução da desconfiança entre os cidadãos e o quase desaparecimento da vida privada". Para este autor, entretanto a tirania se restringe a pequenas comunidades cabendo aqueles que se posicionam contra o governante manter-se distante do centro de poder. Deste modo, a receita para sobreviver à tirania seria aceitar a "passividade política e despolitização" (MICHAUD, 1989, p.27). A forma tirânica de Violência Política atua, em linhas gerais, por meio de leis e normas que viabilizem o controle despótico do governo.

Além da tirania, Michaud (1989) identifica a repressão como outra forma de Violência Política do Poder que assume, em linhas gerais, aspectos mais reativos contra a Violência Política Contra o Poder (de baixo). As repressões contra revoltas pontuais eram reprimidas com a punição exemplar dos seus líderes. Quando esta revolte assume proporções que ameaçam o poder instalado, a repressão torna-se "feroz e extensa [e] essa ferocidade e extensão da repressão estão na verdade ligadas à vontade do Estado de afirmar sua supremacia e seu monopólio de poder" (MICHAUD, 1989, p.28). Dessarte, quando necessário, o Estado procura a destruição das formas organizadas de resistência acabando com os particularismos regionais, minorias religiosas ou organização do trabalho e da vida social (MICHAUD, 1989). Esta repressão pode assumir formas mais sofisticadas como a doutrinação ideológica ou mesmo a limitação de acesso ao poder político por meio de leis e fraudes eleitorais (ODÁLIA, 1991).

A última forma que a Violência Política do Poder pode assumir, de acordo com Michaud (1989) é o terror. De maneira geral, explica o autor:

> "essas empresas de terror são caracterizadas pela instauração de jurisdições de exceção que pronunciam

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> uma justiça expeditiva e caricatural, pela hipertrofia da área de ação policial que se torna um Estado dentro do Estado (prisões preventivas, sequestros, detenções arbitrárias, desaparecimentos) e pela extrema generalidade da ameaça que pode atingir qualquer cidadão em qualquer circunstância." (MICHAUD, 1989, p.30)

O terror atua, segundo a caracterização proposta por Michaud (1989) pela apreensão e incerteza relacionadas com o arbítrio com que as ações eram cometidas. Sob a constante ameaça de acusação, ocorre um processo de conformação da sociedade de acordo com as ideias de quem promove o terror. Esta adequação utiliza meios como "organização da delação e promoção de uma indústria de eliminação dos adversários" (MICHAUD, 1989, pp.30-31)

Neste sentido, é factível postular que, na tentativa de impedir a proliferação da Violência Política Contra o Poder, a repressão ocorra também por meio da violência. Este raciocínio me permite afirmar que a repressão sofrida por aqueles que se empenharam em transformar as estruturas sociais pode ser também considerada como uma "Violência Política de cima para baixo" (ODÁLIA, 1991, p.52). Esta lógica, contudo, não deve permitir que os dois atos – Violência Política Contra o Poder e Violência Política do Poder – sejam considerados de maneira igual. Desta forma, a Violência Política, para fins dessa pesquisa, pode ser considerada tanto a ação de buscar promover uma mudança nas estruturas sociais quanto a repressão e/ou terror sofridos em decorrência desta ação. Assim, pessoas submetidas a tortura em virtude de seu posicionamento e ativismo político são consideradas, nesta pesquisa, como praticantes e vítimas de Violência Política.

Contudo, não é apenas a repressão contra a Violência Política que pode assumir formas mais sofisticadas de atuação. A violência em sentido amplo alcança aparência mais complexa assumindo práticas invisíveis e imperceptíveis a quem sofre. Este é o caso da Violência Simbólica, um tipo de "violência suave, insensível, invisível as suas próprias vítimas, que se exerce essencialmente pelas vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento, do desconhecimento, ou, mais precisamente, do reconhecimento ou, em última instância, do sentimento." (BOURDIEU, 2003, p.7-8). Talvez por seu aspecto dissimulado, a Violência Simbólica tem recebido mais atenção por parte dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

pesquisadores dos Estudos Organizacionais na tentativa de desvelar essas práticas quase imperceptíveis no interior das organizações (ver: CATLEY, 2003; ROSA & BRITO, 2009; PINTO & PAULA, 2013; CARRIEIR, AGUIAR & DINIZ, 2013; SILVA & SARAIVA, 2014).

Assim, a Violência Simbólica age como uma forma de dominação oculta, operada, em grande medida, pelo discurso e que desfruta de um *status* de legitimidade, embora não seja manifestada fisicamente (CATLEY, 2003). De maneira complementar, Natt, Saraiva e Carrieri (2015) afirmam que este tipo de violência não requer o uso da força física, pois exploram o caráter arbitrário das representações coletivas. Deste modo, a Violência Simbólica é expressa por meio de atos de linguagem, afetando suas vítimas em sua individualidade, podendo ocorrer de forma pontual ou recorrente causando danos a integridade física e psicológica da vítima, mas que atinge seu ápice com o adoecimento físico e psíquico desta (PINTO & PAULA, 2013; SILVA & SARAIVA, 2014)

Isto ocorre porque a Violência Simbólica opera como instrumento de dominação dos grupos com maior poder na sociedade (maioria social) na medida em que impõe sua visão a subjetividade dos grupos com menor poder na sociedade (minoria social) (ROSA & BRITO, 2009). Essa dominação ocorre por meio do constrangimento dos grupos sociais que desfrutam de menor poder na sociedade a "se enquadrar em certas predisposições, percebidas como condições sociais" (PINTO & PAULA, 2013, p.348).

No interior das organizações a Violência Simbólica age pela manipulação dos simbolismos coletivos visando os interesses particulares dos gestores e donos das empresas (FARIA & MENEGHETTI, 2007). Segundo os autores, esta violência pode ser percebida pelos favorecimentos individuais como forma de se obter aderência dos trabalhadores às propostas organizacionais. Deste modo, a escolha do "funcionário do mês", a promessa de benefícios para quem desempenhar melhor, a intimidade que algum trabalhador possa desfrutar junto ao superior hierárquico e a "transferência da grandiosidade da empresa como sinônimo de grandiosidade do indivíduo" são exemplos de formas de Violência Simbólica (FARIA & MENEGHETTI, 2006, p.293).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

De forma complementar, Rosa e Brito (2009) afirmam que um dos comportamentos possíveis para as minorias sociais no interior de uma organização é a adoção de práticas de alinhamento com os dominantes de forma a assegurar benefícios prometidos. A outra possibilidade, segundo os autores, seria a adoção de estratégias de resistência ou subversão de modo a confrontar a ordem dominante. Esta segunda possibilidade são, "infinitamente mais custosas e arriscadas, contrárias à norma e que não asseguram os benefícios prometidos [...]" (ROSA & BRITO, 2009, p.640).

Assim, nas relações de trabalho, as minorias sociais podem ser identificadas nos "grupos historicamente alijados dos processos de acumulação de capital simbólico [...]". Estes grupos reproduzem sua condição no interior das organizações em que atuam assumindo o papel de dominado e constrangidos a seguir as regras destas organizações, "sejam elas favoráveis ou não aos seus interesses" (ROSA & BRITO, 2009, p.640). Natt, Saraiva e Carrieri (2015) ensinam que ações discriminatórias entre dominados e dominadores podem ocorrer de forma tão sutil que são capazes de cooptar sujeitos dominados a falarem em favor das ideias e visões dos dominadores. Deste modo, Reis e Brito (2009) apontam as formas possíveis de manifestação da Violência Simbólica por meio de exemplos como de homens e mulheres, sempre colocados em suas posições simbólicas historicamente determinadas de dominadora e dominada, consagrada e estigmatizada respectivamente. Da mesma forma, um executivo negro tende a ser estigmatizado quando inserido em um contexto de maioria branca. Com base em Fanon, Rosa e Brito (2009, p.641) explicam que buscar a aprovação dos consagrados (no caso os brancos) "significa interiorizar padrões de pensamento e ação impostos pela lógica dominante [...] o negro viola sua própria subjetividade e veste uma máscara branca que o coloca, superficialmente, no mundo dos dominantes". Por fim, os autores destacam a posição estigmatizada de um executivo homossexual que, dentro de um ambiente heteronormativo, resolva assumir sua orientação sexual. O receio da não aceitação faz com que trabalhadores gays mantenham sua homossexualidade oculta de modo a manter-se do "outro lado" da linha simbólica que divide os dominantes dos dominados.

Por isso, Silva e Saraiva (2014) argumentam que a pressão vivida no ambiente organizacional funciona como ferramenta para adequação dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

comportamentos individuais dentro daquilo que é esperado pelos grupos dominantes. Deste modo, esta adequação pode ser operacionalizada pela ocultação de desejos e singularidades destes sujeitos – como a orientação sexual, por exemplo – gerando tensão e conflito entre aquilo que estes sujeitos gostariam de exprimir, mas são impedidos pela organização, e o comportamento que deles se espera, este último alinhado à visão das maiorias sociais (SILVA & SARAIVA, 2014).

Uma razoável crítica ao conceito de Violência Simbólica versa a respeito da dissociação desta com o sofrimento. Se a Violência Simbólica é "invisível as suas próprias vítimas", não é difícil argumentar que se esta não causa sofrimento a estas vítimas já que não é percebida por elas. Do mesmo modo, se a opressão ou reflexos desta prática são percebidos por suas vítimas, talvez não estejamos falando de Violência Simbólica. Outro ponto passível de crítica é o papel supervalorizado do sociólogo, capaz de promover a tomada de consciência das vítimas da Violência Simbólica. Deste modo, este intelectual pode assumir o papel de "ordenador de supostas violências que somente ele percebe" (CRETTIEZ, 2011, p.14).

Finalmente, o último tipo de violência que gostaria de abordar é aquilo que Faria e Meneghetti (2006) chamaram de Violência Econômica. Segundo os autores, a principal característica deste tipo de violência é a (super) exploração da mão de obra do trabalhador. Neste sentido, este tipo de violência ocorre, fundamentalmente, no contexto laboral. Entretanto a Violência Econômica é notada também nas desigualdades salariais entre trabalhadores semelhantes, na incompatibilidade entre a remuneração paga e o trabalho exigido. Os autores acrescentam que estas contradições têm como origem o próprio sistema capitalista de produção cuja violência é gerada também pela negligência ou negação da existência dessas contradições (FARIA & MENEGHETTI, 2006; MENEGHETTI & CICMANEC, 2010).

Ademais, este tipo de violência se relaciona com a Violência Física, uma vez que muitas violações do corpo, causadas pelos acidentes de trabalho tem como origem o aumento da intensidade do trabalho. Apoiados em Marx, Dal Rosso, Barbosa e Fernandes Filho (2001), pensam a intensidade do trabalho com

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

base na proporção entre tempo de trabalho, ou seja, o tempo destinado às atividades do trabalho e o tempo do não-trabalho, como intervalos, interrupções, descansos e paradas de qualquer natureza. Neste sentido, a intensidade do trabalho se dá pelo aumento do tempo de trabalho em relação a diminuição do não-trabalho. Deste modo, explicam os autores, "tanto mais intenso será o trabalho quanto mais eliminar de seu interior tempos de não-trabalho" (DAL ROSSO, BARBOSA & FERNANDES FILHO, 2001, p.89). Conforme explicam a força de trabalho, diferente de outros recursos da produção é inseparável da pessoa, dotada de emoções, pensamentos e afetos. Assim, ao contratar a mão de obra não há uma troca de propriedade entre vendedor e comprador. O uso força de trabalho permanece sob controle do empregado. Surge então um cenário de "disputas entre compradores e vendedores com relação ao uso que deve ser dado à força de trabalho" (DAL ROSSO, BARBOSA & FERNANDES FILHO, 2001, p.90). Como forma de intensificar o trabalho, os empregadores lançam mão de recursos como o pagamento por produção, empreitada, planejamento do trabalho de acordo com o tempo e movimento, incentivo salarial, comissões por vendas, bônus pelos resultados atingidos, participação nos lucros (DAL ROSSO, BARBOSA & FERNANDES FILHO, 2001)

Entretanto, como argumentam os autores, o aumento do ritmo de trabalho com o objetivo de intensificação do trabalho para além de parâmetros aceitáveis, aumenta a probabilidade de acidentes de trabalho. Ou seja, em decorrência da Violência Econômica pode haver também a violação do corpo, caracterizando uma violência física. De maneira adicional, Dejours (1996) esclarece que a intensificação do trabalho, em especial o trabalho físico/mecânico praticado na produção durante o taylorismo, demanda um bloqueio do pensamento criativo e da imaginação como forma de execução eficiente do trabalho repetitivo. Porém, como nos ensina o autor, a concorrência entre estes pensamentos ocorre de maneira involuntária, requisitando do trabalhador um esforço de luta contra sua "própria atividade de pensar espontânea, porque essa última tende a desorganizar sua atividade, perturbar suas cadências, e a ocasionar erros" (DEJOURS, 1996, p.162). Diante da falta de mecanismos simples para deter estes pensamentos, o trabalhador acelera o ritmo de trabalho visando engajar-se na atividade manual freneticamente com o intuito de ocupar todo o seu campo de consciência. As

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

consequências, segundo Dejours (1996) são penosas e dolorosas transbordando para contextos fora do trabalho, como nos deslocamentos entre casa e trabalho e no ambiente doméstico, onde o trabalhador mantém o ritmo acelerado. Mostra-se menos trabalhoso ao trabalhador manter-se neste estado de semi-embotamento constantemente, sem rupturas, do que reconstituí-lo diariamente. Por fim, explica Dejours (1996, p.163):

> "o embrutecimento instala-se progressivamente num clima de torpor psíquico do qual os trabalhadores têm geralmente uma consciência dolorosa. Eles se sentem cada vez mais inertes e sem reação. Até que, no limite, se instala um estado de semi-embotamento, no qual o sujeito não sofre mais, e reina um estado próximo ao da anestesia psíquica"

Pessoas neste estado possuem quadros semelhantes aos pacientes em depressão. Assim, conclui Dejours (1996), o estágio final deste sofrimento psíquico causado pela intensificação do trabalho é, também, um estado de doença física associado a doenças somáticas crônicas ou ao agravamento de doenças preexistentes.

Com base no descrito sobre as diversas manifestações da violência, proponho a tipologia abaixo que considera a violência sob três macrodimensões – agente, natureza e tipo – e cada dimensão com suas respectivas violências:

Quadro 1: Tipologia da violência

Macrodimensão	Violência	Descrição
Agente	Auto infligida	Provocada e sofrida pela mesma pessoa. Suicídio ou autoagressão
	Interpessoal	Cometidas por familiares, parceiros, conhecidos e/ou outros membros da comunidade
	Coletiva	Impossibilidade ou dificuldade de identificação do agente. A autoria é dispersa em grandes grupos estruturados e abstratos como a sociedade e grandes corporações
Natureza	Física	Determinada pela violação do corpo. Agressões, adoecimento, fome, desnutrição. No caso da violência física no trabalho pode ser exemplificada por doenças contraídas ou acidentes ocorridos em virtude do trabalho.
	Psicológica	Ação que causa dano a subjetividade, autoestima ou identidade das pessoas,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

		exemplificada por insultos, humilhações, desvalorização, isolamento, ridicularização. Ademais, a intensificação do ritmo de trabalho pode causar danos a subjetividade do trabalhador.
	Sexual	Ocorre em uma relação de poder, por meio da força física, coerção ou intimidação obrigando a um ato sexual que pode ser o estupro, exibicionismo forçado, carícias não desejadas.
	Negligência	Não é provocada por um ato, mas pela omissão de ajuda, socorro a pessoa, especialmente aquelas incapazes.
Tipo	Estrutural	Está localizada na Estrutura e como tal é sempre coletiva. Sua legitimidade advém de sua recorrência aliada a normas formalmente estabelecidas ou implicitamente aceitas na sociedade.
	Política	É toda violência praticada com propósitos políticos. Pode ser Violência Política Difusa, Violência Política Contra o Poder, Violência Política do Poder, Terrorismo ou Guerra Civil
	Simbólica	Segundo Bourdieu (2003) caracteriza-se pela "violência suave, insensível, invisível a suas próprias vítimas, que se exerce essencialmente pelas vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento, do desconhecimento, ou, mais precisamente, do reconhecimento ou, em última instância, do sentimento."
	Econômica	Esta violência está estreitamente relacionada ao mundo do trabalho, caracterizando-se pela sujeição às retribuições salariais incompatíveis com as atividades laborais, bem como pela exploração da força de trabalho e intensificação do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe lembrar que estas violências não são hermeticamente separadas e apresentam-se de maneira difusa e sobreposta. Os diversos tipos de violência dialogam entre eles havendo, inclusive, ações que acumulam mais de um tipo. Assim, um suicídio de um trabalhador pode ser visto como uma violência física

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

auto infligida, mas também como uma violência estrutural, política, simbólica ou econômica a depender das razões para este ato.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

5 – Normalização da violência

Não há, na literatura organizacional, uma sistematização das formas pelas quais atividades violentas são normalizadas no interior das organizações e, por consequência, ainda não há uma teoria consolidada que verse a respeito deste processo. Entretanto, diversos trabalhos apresentam formas de normalização da violência dentro de suas respectivas áreas temáticas, como a violência institucional, relações de trabalho, corrupção, Holocausto e genocídios. Por meio da interpretação destes trabalhos, procurei desenvolver um referencial teórico que me permitisse analisar a atuação da Volkswagen tendo como orientação os escritos que abordassem temas similares.

Assim, este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial a respeito das teorias que versaram sobre as técnicas de normalização da violência. Para isso recorro basicamente a uma dezena de trabalhos principais que, sob seus respectivos pontos de vista, procuraram investigar situações semelhantes.

Como tentarei demonstrar, o início do estudo da banalização da violência pode ser remetido aos trabalhos de Arendt (2014), Kelman (1973) e Bauman (1998), com análises de assassinatos em massa e do Holocausto. Clegg, Courpasson & Phillips (2006), por sua vez investigam as instituições totais e as formas pelas quais seu funcionamento é percebido como algo normal. Martí & Fernández (2013) analisam os trabalhos executados durante o Holocausto a luz do trabalho institucional e percebem formas pelas quais esse trabalho é facilitado. Três trabalhos (ASHFORTH E ANAND, 2003; EARLE, SPICER & PETER, 2010; LI & NG, 2013) investigam a normalização de comportamentos desviantes nas organizações relacionados com fraudes e corrupção. Chwastiak (2015), em um ilustrativo trabalho, elenca as formas pelas quais a tortura foi normalizada na "Guerra ao terror" promovida pelo governo Bush.

Cabe ressaltar que um trabalho já referenciado quando tratei da violência na seção anterior volta nesta seção para exemplificar as técnicas de institucionalização da violência. Me refiro a pesquisa de Faria e Meneghetti (2007), um ensaio teórico O trabalho de Faria e Meneghetti (2007) apoia-se em grande medida no trabalho de Dejours (1998) que também será apresentado aqui.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Por fim, quero destacar que nem todos estes trabalhos tinham como objetivo final apontar as estratégias de banalização da violência, assassinatos ou corrupção. Entretanto, em algum ponto do artigo estes autores relacionaram técnicas que puderam ser lidas como formas de normalização de atividades anormais.

5.1
As Lições do Holocausto

Nesta seção gostaria de discutir a normalização da violência no interior de organizações e empresas. Para isto, procuro apresentar alguns estudos que tratam ou tangenciam esta temática e que, de alguma forma, contribuem na compreensão e elaboração de teorias a respeito dos artifícios utilizados por organizações no intuito de normalizar esta violência para vigorar seus interesses.

O itinerário escolhido para este debate parte primeiro das discussões externas às empresas e teorias organizacionais, tratando do tema na ciência política, social e filosófica para então depois deslocar seu foco para como este assunto vem sendo tratado nos Estudos Organizacionais.

Não é meu objetivo propor um percurso cronológico a respeito do debate sobre a normalização e banalização da violência, mesmo porque determinar sua origem demandaria um trabalho para além do propósito desta pesquisa. Contudo, um retorno ao passado recente da História oferece um valioso ponto de partida para começarmos a pensar a respeito da normalização da violência no interior das organizações.

Este retorno conduz até o fim da Segunda Guerra Mundial quando o mundo tomou conhecimento dos horrores provocados pelo regime nazista. Na tentativa de compreender as condições que tornaram o Holocausto possível, alguns autores (ARENDT, 2014; KELMAN, 1973; BAUMAN, 1998) examinaram as práticas do exército alemão e sua eficiência no extermínio dos prisioneiros oferecendo como resposta uma base sobre a qual outros pesquisadores depois alicerçaram suas próprias pesquisas (CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006; CLEGG, 2009; STOKES & GABRIEL, 2010; MARTÍ & FERNÁNDEZ, 2013; CHWASTIAK, 2015).

Neste sentido, os trabalhos de Arendt (2014) e Bauman (1998) são icônicos e convergentes ao concluírem que o Holocausto é fruto da Modernidade.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Com algumas diferenças entre suas abordagens, estes autores percebem na racionalidade a causa necessária para a existência do Holocausto.

Pode-se assumir que é na Modernidade que o uso da razão supera as demais formas de relações sociais. As transformações ocorridas na sociedade durante a passagem da Idade Média para a Idade Moderna trazem em seu bojo o desencantamento do mundo, elevando a racionalidade baseada no cálculo utilitário, ao status de mediadora das relações sociais em substituição a outras formas anteriormente predominantes como a tradição e o carisma (FARIA & MENEGHETTI, 2011). Deste modo, é possível afirmar que o uso da razão como padrão de conduta das relações sociais é uma invenção da modernidade impondo-se como técnica para gerenciamento das diversas formas de organizações existentes na sociedade, como o Estado e as indústrias.

Desta maneira, tanto Bauman (1998) como Arendt (2014) atribuem à modernidade e suas características parte relevante da explicação para o surgimento do Holocausto. Bauman (1998) afirma que sem a civilização moderna o Holocausto seria impensável, pois foi "o mundo racional da civilização moderna que tornou viável o Holocausto" (BAUMAN, 1998, p.32). Para estes autores, a instrumentalização das relações sociais, baseadas na racionalidade, fornece a técnica necessária para empreender ações criminosas dessa magnitude. Bauman (1998) explica que o extermínio durante a segunda guerra, considerando o grande volume de mortes, só foi possível graças a adoção de técnicas racionalmente gerenciadas que permitiam a matança em grande escala. A raiva e a fúria, explica o autor, "são deploravelmente primitivas e ineficazes como instrumentos de extermínio em massa" (BAUMAN, 1998, p.113).

Para o sociólogo polonês, as consequências da burocratização do exército nazista representaram um papel fundamental no genocídio. A divisão hierárquica e funcional do trabalho – traços básicos de qualquer estrutura burocrática – cria um eficiente afastamento entre o executor e o resultado final de sua tarefa. Esta dissociação tem grande valor em uma organização cujo objetivo é o extermínio de pessoas, já que as pequenas atividades realizadas pelos membros da organização não são percebidas como causas das mortes. Como explica Bauman (1998), um fornecedor de aço para uma fábrica de bombas pode não se sentir responsável pelo uso que será feito do material que entrega. De forma complementar, Stokes e Gabriel (2010, p.465) explicam que a lógica da racionalidade que separa os fins

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

dos meios tornaria o "ato de matar mais remoto e, portanto, possível porque o perpetrador é "convenientemente" incapaz de ver claramente as consequências de suas próprias ações".

Dentro desta perspectiva, Arendt (2014) concede à burocracia papel determinante na constituição de um novo tipo de criminoso desalinhado com qualquer ideologia nazista. Para a autora, a racionalidade proveniente da estrutura burocrática é capaz de "transformar homens em funcionários e meras engrenagens, assim os desumanizando" (ARENDT, 2014, p.322). Isto ocorre em decorrência da ação conjugada de duas características das burocracias: a restrição dos limites de autonomia do indivíduo e a possibilidade de transferência da responsabilidade por seus atos. A burocracia, ao submeter o indivíduo às suas regras, escamoteia sua liberdade e ação individual, limitando – ou mesmo extinguindo – sua autonomia (ARENDT, 1944). A difusão da responsabilidade é "uma questão de rotina diária" em qualquer sistema burocrático (ARENDT, 1964, p.93) e ocorre em virtude da divisão do trabalho, onde cada burocrata torna-se o responsável apenas por sua própria tarefa dificultando a identificação do responsável pelo conjunto das atividades desempenhadas (MAY, 1997). Neste caso, a responsabilidade não é percebida em mais ninguém, sendo transferida para o sistema burocrático, e, desta forma, é expurgada do domínio humano.

A impessoalidade do sistema burocrático, baseada em cargos e funções contribui para o anonimato do sujeito que, desprovido de ideais políticos, pode transformar-se em um burocrata identificado "as forças anônimas a que deve servir para manter o processo em andamento" (ARENDT, 2015, p.305). Desta forma, imerso no anonimato da estrutura burocrática, o indivíduo vê-se protegido, pois "para que possa executar o seu trabalho, o burocrata tem de se sentir a salvo de controles – tanto de louvor como de reprovação [...]" (ARENDT, 2015). Dessarte, ao ser percebido enquanto um cargo, uma função, um anônimo dentro da burocracia, o burocrata nazista perde sua dimensão pessoal e escapa do contato face a face, ou seja, do confronto com o outro e, especialmente, com as consequências de seus atos.

Arendt (2014) e Bauman (1998) concordam que a burocracia elimina a necessidade de vilania por parte daquele que executa ações violentas. Ou seja, os carrascos nazistas não são, necessariamente, criminosos, monstros, sádicos, adeptos da ideologia do regime nem mesmo nutrem algum tipo de ódio ou aversão

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

contra os judeus. Para estes autores, "a maioria dos que executaram o genocídio eram pessoas normais" (BAUMAN, 1998, p.39), são apenas burocratas executando suas tarefas em cumprimento de suas ordens. É importante destacar que, apesar disto, os autores não eximem os membros do regime da responsabilidade sobre estes atos (ARENDT, 1968). A burocracia é, portanto, percebida por estes autores como condição basilar para o surgimento do Holocausto. A racionalidade burocrática contribuiu para a banalização da iniciativa nazista na medida em que lhe emprestou toda a técnica de gerenciamento baseada em critérios instrumentais e racionais que, exceto pelo objetivo final, em nada diferem das outras atividades organizadas, traçadas, monitoradas e supervisionadas por departamentos ordinários (BAUMAN, 1998).

Nos trinta anos que separam os trabalhos de Arendt e Bauman, outro significativo trabalho foi publicado abordando esta questão. No esforço de tentar entender como os assassinatos em massa foram possíveis, Kelman (1973) aponta três processos inter-relacionados que, segundo o autor, enfraquecem as restrições morais, abrindo caminho para a ocorrência de atos dessa natureza. Assim, o autor sugere que essas restrições são consequências do processo de (1) autorização/autoridade, (2) rotinização e (3) desumanização.

Kelman (1973) desenvolve a ideia de "massacres sancionados" para explicar mortes em grande escala, autorizadas por instâncias superiores na cadeia de comando. Desta forma, segundo o autor, os massacres sancionados dependem de contextos onde prevaleça a autoridade e a sua aceitação por parte dos indivíduos envolvidos. Assim, explica Kelman (1973, p.39):

> "quando os atos de violência são explicitamente ordenados, implicitamente encorajados, tacitamente aprovados, ou pelo menos permitidos por autoridades legítimas, a disposição das pessoas de comprometê-los ou tolerá-los é consideravelmente aprimorada. O fato de tais atos serem autorizados parece ter justificativa automática para eles. Comportamentalmente, a autorização evita a necessidade de fazer julgamentos ou escolhas.

Para Kelman (1973) em ambientes com autoridades rigorosas, os princípios morais podem ser subvertidos, prevalecendo o apego à autoridade ainda que não corresponda às suas preferências pessoais. Neste ambiente de autoridade, o subordinado sente-se impelido a obedecer a ordem da autoridade e pode se

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

perceber sem escolhas para refutar o comando. Sobre a autoridade como legitimadora da violência, Clegg, Courpasson, Phillips (2006) afirmam que pessoas comuns podem fazer coisas extraordinárias quando instâncias revestidas de autoridade as dizem para fazer. Os autores citam o trabalho de Milgram como exemplo dos excessos que pessoas comuns podem cometer em obediência a determinada autoridade.[13]

A autoridade contribui, de acordo com Kelman (1973) para amenizar a responsabilidade do indivíduo que executa a ordem. Diante da autoridade, "o indivíduo não se vê pessoalmente responsável pelas consequências de sua ação. [...] ele não se sente pessoalmente responsável por isso. Ele não era um agente pessoal, mas sim uma extensão da autoridade." (KELMAN, 1973, p.39). Para o pesquisador, ainda que os diferentes níveis hierárquicos ao longo de uma estrutura burocrática possam suportar diferentes graus de autonomia e obediência, os massacres sancionados só seriam possíveis com "a colaboração de níveis organizacionais em toda a cadeia de comando" (KELMAN, 1973, p.43). Desta forma, a autoridade e a consequente obediência a ela não são facilmente discerníveis entre os superiores e subordinados, desde que estejam sob ordens.

Estas reflexões de Kelman (1973) aproximam-se da elaboração de Arendt (2014) sobre a Banalidade do Mal. A filósofa alemã, ao analisar o julgamento do oficial nazista Adolf Eichmann conclui que este não parecia ser dotado de nenhuma maldade inata, sadismo ou qualquer outra característica reprovável socialmente. Eichmann era sim, de acordo com a autora, um protótipo de um novo tipo de criminoso cuja característica que mais chamava a atenção era sua incapacidade de pensamento e comportamento guiado por normas e regulamentos, em suma, um burocrata apegado as ordens que recebia.

Ainda abordando a autoridade, entretanto agora voltando sua atenção para dentro de organizações, Kelman (1973, p.43) sugere duas formas pelas quais a

[13] O experimento realizado por Stanley Milgram consistia em convocar um participante que recebia ordens de realizar perguntas a um aprendiz. O pesquisador (figura de autoridade) ordenava que o participante aplicasse um choque elétrico a cada resposta errada do aprendiz. A cada resposta errada a voltagem do choque aumentava 15 volts atingindo um máximo de 450 volts. Na realidade os choques não eram aplicados, mas apenas o pesquisador e o aprendiz sabiam disto. O aprendiz se comportava como se recebesse os choques o que não impedia os participantes de continuarem aplicando os choques. O experimento seria interrompido caso o participante se recusasse a aplicar os choques ou quando o nível máximo de voltagem fosse atingido. O resultado do estudo foi que 65% dos participantes administraram choques na potência máxima apenas porque foram instruídos a faze-los (PINA, CUNHA & CLEGG, 2010)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

"voz da consciência é subjugada [e as] as restrições morais que normalmente inibem a participação na violência assassina são tão desesperadamente fracas". A primeira delas é a conquista da lealdade dos empregados, transformando-os em colaboradores, ou seja, aqueles que colaboram com a organização e com o seu líder direto. De acordo com o autor, dentro desta lógica de compromisso a ordem substitui qualquer valor ou escrúpulo moral precedente. A segunda forma indicada pelo autor é a invocação do que ele chama de "missão transcendente". Esta missão pode ser compreendida como o objetivo organizacional compartilhado com os trabalhadores. Faria e Meneghetti (2007) afirmam que uma das formas de cooptação do trabalhador é, justamente, fazer com que este assuma os objetivos organizacionais como seus. Kelman (1973) afirma que assumir a "missão transcendental" atua nos diversos níveis organizacionais, inclusive daqueles que elaboram as diretrizes a serem seguidas.

O argumento do autor é que os que detém a autoridade no interior da organização podem valer-se da desta missão para se livrarem de valores morais que os impeçam de exercer ou ordenar determinada atividade ou tarefa. Em outros termos, as autoridades organizacionais ao assumirem a missão transcendental limitam sua área de atuação e, assim como os demais membros da organização, ficam sem escolhas já que estava respondendo as demandas de autoridade. Entretanto, Kelman (1973) faz uma importante ressalva ao considerar o caráter fluído da missão transcendente. Segundo o autor, a natureza desta missão pode ser deveras vaga e, por conseguinte, capaz de comportar os mais diversos apelos como a segurança nacional e a contenção do ataque comunista.

Além da autoridade, Kelman (1973) afirma que a rotinização exerce um papel preponderante na suspensão da moralidade. A transformação das atividades em "operações rotineiras, mecânicas e altamente programadas" diminui as condições temporais e psíquicas para que surja qualquer consideração moral a respeito do trabalho. Ademais, esta rotinização reduz a necessidade de reflexão e tomada de decisão por parte de quem executa a tarefa e dificulta o envolvimento do executor com o significado final de sua atividade (KELMAN ,1973, p.46). Para Kelman (1973) a rotinização pode atuar tanto no nível do indivíduo encarregado de fazer relatórios, contratação de pessoal, contabilidade quanto no nível organizacional repartindo as atividades entre diferentes setores, departamentos, cada um responsável por uma parte da atividade. No nível

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

individual, a preocupação do membro da organização em realizar bem sua tarefa oculta a natureza do produto final que emerge deste processo. Ainda que não faça referências diretas (o trabalho de Kelman é anterior ao livro de Bauman), Kelman (1973) se refere a processos de divisão do trabalho similares aqueles identificados por Bauman (1998) e de transferência de responsabilidade, conforme destacado por Arendt (2014;1968).

A rotinização funciona de forma a manter o membro da organização afastado física e mentalmente dos resultados de seu trabalho. A normalização de atrocidades, diz Kelman (1973, p.48):

> "é mais difícil na medida em que há lembranças constantes do verdadeiro significado da empresa. As inibições morais são menos facilmente subjugadas se os funcionários, em seu próprio pensamento e nas comunicações com os outros, têm que enfrentar o fato de que estão envolvidos em assassinatos organizados. Tais restrições morais são aumentadas prudentemente quando se trata de redação de memorandos e emissão de comunicações. A dificuldade é tratada pela conhecida inventividade burocrática no uso da linguagem"

O último processo proposto por Kelman (1973) é a privação da condição humana da vítima. Para que os assassinatos sejam produzidos é fundamental atribuir um aspecto não humano às vítimas. Deste modo, quando "as vítimas são desumanizadas, os princípios da moralidade não se aplicam a eles e as restrições morais contra a morte são mais facilmente superadas" (KELMAN 1973, p. 48). Perceber alguém enquanto pessoa humana, ensina Kelman (1973, p.48), é percebe-lo como indivíduo, "independente e distinguível dos outros, capaz de fazer escolhas e ter o direito de viver sua própria vida com base em seus próprios objetivos e valores". Os assassinatos consentidos tornam-se viáveis na medida em que a vítima não é mais percebida como pertencente a categoria humana. Sua condição de vítima não foi determinada pelo que ela fez que a condenou, mas sim o que ela é (KELMAN, 1973).

Sob suas particularidades, estes autores possuem pontos de aproximação na compreensão da normalização da violência. Os três destacam características da burocracia como possíveis fontes de normalização da violência. Conforme dito, Arendt (2014) e Bauman (1998) ressaltam a racionalidade como resultado do processo de entrada na era Moderna. Ou seja, o Holocausto como resultado de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

uma ação conjuntamente planejada, organizada e sistematicamente gerenciada. Kelman (1973) por seu turno, não faz referência direta a racionalidade e Modernidade, mas descreve aspectos presentes na estrutura burocrática como forma de legitimação da violência.

Este ponto de vista tem sido objeto de crítica (Arendt e Bauman em especial) por supervalorizar os aspectos burocráticos em detrimento da aderência de oficiais nazistas – como Eichmann – à ideologia e ao ódio propagado pelo regime. Stokes e Gabriel (2010) sintetizam estas críticas em quatro pontos argumentando que estes estudos: (1) subestimaram a violência sádica, enfatizando a impessoalidade do agente/assassino; (2) exageraram na eficiência da burocracia do exército nazista; (3) não consideraram o poder de resistência das vítimas e; (4) ignoraram o papel da ideologia racista ao negar o direito de viver aos diferentes.

Ainda que sujeito a estas e outras críticas (ver: Allen, 2005), o estudo do Holocausto feito por estes autores oferece um rastilho a ser seguido para a compreensão das formas pelas quais a violência é banalizada e mesmo normalizada dentro de organizações e empresas. Deste modo, concordando com Stokes e Gabriel (2010), entendo que os processos analisados por Arendt (2014), Kelman (1973) e Bauman (1998) podem ter importantes ramificações para os fenômenos não-genocidas. Nesta linha, alguns estudiosos das organizações se valeram destes (e outros) trabalhos para decifrar ações genocidas e o próprio Holocausto sob a ótica da teoria organizacional.

Apenas com objetivos didáticos e de organização, estes trabalhos serão apresentados em uma seção separada da precedente. Ainda que muitas pesquisas que serão mostradas a seguir se baseiem fortemente em autores como Arendt (2014) e Bauman (1998), entendo que esta separação traz ganhos uma vez que demarca o espaço de atuação dos Estudos Organizacionais dentro desta temática.

5.2
A Normalização da Violência nos Estudos Organizacionais

Assim como na filosofia, psicologia e sociologia, o Holocausto serviu como estímulo para que teóricos das organizações refletissem a respeito das formas de normalização de atividades violentas. Não pretendo, sobremaneira, comparar fenômenos tão díspares em intensidade ou número de vítimas. O Holocausto é talvez o evento mais violento da história da humanidade e não é

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

minha intenção equipara-lo aos casos de violência organizacional ou práticas violentas nas organizações. Como explicam Stokes e Gabriel (2010), esta comparação não busca qualquer equivalência moral ou política entre genocídios e ações corporativas moralmente condenáveis. Trato apenas de que a busca por explicações sobre os acontecimentos da segunda guerra serve de origem para pensarmos a violência organizacional e, principalmente, as formas organizadas e gerenciadas com que elas são executadas.

Apesar da negligência a qual este tema é submetido dentro dos Estudos Organizacionais (MARTÍ & FERNÁNDEZ, 2013), é possível perceber algum interesse em temas considerados extremos como o Holocausto (CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006; MARTÍ & FERNÁNDEZ, 2013), genocídios (STOKES & GABRIEL, 2010) ou tortura (CHWASTIAK, 2015). Este interesse, ainda que discreto, não deve (ou deveria) causar admiração, uma vez que diversas práticas de normalização da violência identificadas por Arendt (2014), Kelman (1973) e Bauman (1998), fazem referência a elementos que dizem respeito aos teóricos das organizações como a burocracia, sua estrutura e organização.

Assim, alguns pesquisadores organizacionais expõem em suas pesquisas achados similares aos expostos anteriormente. Martí e Fernández (2013, p.1202), por exemplo, entendem o assassinato em massa como resultado de um processo sistemático, planejado e organizado. Em seu artigo, estes autores analisam pesquisas e diários publicados sobre o Holocausto com o objetivo de compreender como o trabalho institucional exercido pelos atores é capaz de manter a dominação e consentir a opressão. Os autores então assumem como trabalho institucional as práticas diárias feitas de maneira intencional que envolveram esforços dos nazistas ou de seus colaboradores cujo resultado último era a morte. Neste sentido, a opressão e a violência são analisados pelos autores como trabalhos institucionalizados.

Ao analisar o funcionamento destes trabalhos os autores se perguntam “como as pessoas "normais" podem se envolver em planejar, ordenar, cometer ou tolerar atos de violência e extermínio em massa?” (MARTÍ & FERNÁNDEZ, 2013, p.1202). A resposta defende a necessidade enxergar a vítima como “sub-humana”, processo que depende da criação de uma distância social entre executores e vítimas. Parcialmente influenciados por Kelman (1973), os

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

pesquisadores argumentam que esta distância social seria constituída a partir das práticas de autorização, rotinização e acrescentam o uso de eufemismo como sinônimo de uma camuflagem da fala.

As práticas de autorização e rotinização reverberam as interpretações de Kelman (1973) tratadas anteriormente. Enquanto a autorização protege o executor sob o reduto da autoridade e cumprimento do dever, a rotinização reflete a hiperdivisão das tarefas a qual os integrantes do regime eram submetidos de maneira a limitar o seu espaço de pensamento, reflexão e crítica. Martí e Fernández (2013, p.1.202) acrescentam ao processo de rotinização a quantidade de pessoas e variedade de profissões inseridas no trabalho de opressão e morte onde:

> "centenas de milhares de alemães, poloneses, franceses, lituanos e outros participaram do sistema implementado pelos nazistas. A maquinaria de destruição em massa era composta por quase todas as profissões. Com certeza, incluiu soldados do exército, policiais e outras forças de segurança, e funcionários da ferrovia. Além de contadores, advogados, e muitos outros [...] À medida que esses indivíduos escreveram e rastrearam informações, inúmeros outros, que já tiveram um nome e uma história, tornaram-se apenas cifras transparentes e "materiais" dentro de um processo de produção bastante normal, embora execrável, administrativo e de produção (de morte). O extraordinário e inaceitável tornou-se normal e rotineiro."

O eufemismo, figura de linguagem que procura suavizar determinados termos, funcionava, de acordo com Martí e Fernández (2013) no sentido de bloquear algumas interpretações alternativas diferente daquela desejada pelo regime. Este tema é abordado por Arendt (2014) para demonstrar o grau de importância atribuído a determinado oficial. Os verdadeiros sentidos das palavras e expressões só eram revelados a membros que desfrutavam da confiança de seus superiores. A autora afirma que a conhecida expressão "solução final", utilizada para se referir ao extermínio nos campos e concentração, trata-se de um eufemismo que evita utilizar as palavras morte ou assassinato. Martí e Fernández (2013) explicam que toda uma terminologia foi aplicada para se referir as vítimas como insetos ou animais. A utilização do eufemismo auxiliava na criação de um universo à parte onde a condição de sub-humana das vítimas era reafirmado

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

(MARTÍ & FERNÁNDEZ, 2013). Desta forma, esta prática contribuía para formar ou aumentar a distância entre carrasco e vítima.

Por sua vez, Clegg, Courpasson & Phillips (2006), em seu livro sobre Poder e as Organizações, estudaram diversos aspectos das Instituições Totais. Fortemente apoiados nos trabalhos do sociólogo canadense Erving Goffman, os autores compreendem como instituições totais aquelas cujo poder está concentrado e detém a "totalidade das vidas daqueles que são seus membros" (CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006, p.147). A participação destes membros pode ser voluntária, como nos casos de exércitos, retiros religiosos, mosteiros e conventos ou involuntárias, como os presídios e manicômios. O ponto em comum destas instituições é a o fato de que seus integrantes não são livres para escolher como passam seu tempo e precisam seguir rigorosamente o que foi escrito para eles, reduzindo drasticamente sua autonomia (CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006). Os pesquisadores afirmam que, segundo Goffman, estas instituições representariam uma forma concentrada dos processos organizacionais que podem ser encontrados (ainda que em menor grau) em organizações não totalitárias.

De posse desta argumentação os autores, analisam o Holocausto e os campos de concentração como uma Instituição Total e passam a utilizar esse referencial para investigar outras instituições "menos angustiantes, mas não menos totais" (CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006, p.165). Após analisar quatro casos de instituições totais, os autores relacionam algumas técnicas que foram utilizadas por estas instituições e que podem ser utilizadas para "tornar os atos cotidianos de extremo uso do poder mais fáceis de pensar e fazer" (CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006, p.176). Ao todo, incluindo a análise do Holocausto, os autores elencam vinte técnicas capazes de tornar o de uso do poder em instituições totais algo ordinário e comum.

Com base também em Bauman (1998), especialmente para analisar o Holocausto, algumas técnicas apontadas por Clegg, Courpasson & Phillips (2006) são próximas das conclusões do autor polonês assim como de Arendt (2014) e Kelman (1973). São os casos da rotinização cujo desdobramento é a ação contínua e automática, limitando o espaço para reflexão e que, no contexto

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

apropriado pode ter como desdobramento violência, morte e os horrores do Holocausto; delegação de autoridade, especialmente para divulgação dos projetos concebidos pelos superiores; desumanização daqueles submetidos aos comandos de quem detém o poder; manutenção da distância entre aqueles que detém e os que estão sujeitos ao poder; autoridade e a obediência absoluta obtida também por meio da hiperdivisão das atividades rotinizadas, impedindo o sujeito de "ver onde e como a tarefa se encaixa no quadro geral, nem [...] suas consequências como resultado da tarefa ou organização" (CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006, p.159). Neste sentido, os autores ressaltam que para o sucesso das instituições totais é preciso haver maior interesse e preocupação com os meios, ou seja, na atividade e tarefa executada, enquanto o seu fim, o resultado da tarefa, deve ser passivelmente aceito. O apego excessivo aos meios é uma disfunção da estrutura burocrática comumente apontada por seus autores. Entretanto, o trabalho destes autores ensina outras formas de normalizar os efeitos do poder e conseguir sua aquiescência das quais eu gostaria de me ocupar neste momento.

Clegg, Courpasson & Phillips (2006) explicam que uma das formas de manter as instituições totais é a manutenção de seus membros aprisionados no interior da instituição. Para isso, os autores alegam que é necessário minimizar as tentativas de fugas não apenas mantendo todos sob espionagem, mas também os mantendo conscientes sobre a possibilidade de serem espionados. Ou seja, busca-se uma conformidade de comportamento baseada na ameaça e medo de estar perante vigilância constante.

Dois mecanismos apresentados por Clegg, Courpasson & Phillips (2006) podem funcionar, segundo minha percepção, de maneira combinada ainda que não sejam dependentes. O primeiro deles é fazer com que os sujeitos submetidos ao poder sejam cúmplices de seu exercício. Não é raro em relatos sobre o Holocausto, afirmações sobre a colaboração de prisioneiros no controle dos demais (MARTÍ & FERNÁNDEZ, 2013). Mesmo que não seja uma condição para isto, acredito que, em muitos casos essa cumplicidade seja resultado de outro mecanismo que procura ser convincente ao posicionar a instituição total como melhor para todos os interessados, estejam eles dentro ou fora destas instituições (CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006). Esse procedimento, de acordo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

com os autores, utiliza-se da retórica para posicionar a instituição total como um interesse legítimo tanto de seus membros quanto da sociedade como um todo.

Evidentemente não alego que todos os que colaboram ou colaboraram com instituições totais fossem convencidos ou acreditassem de que sua existência e objetivo é o melhor caminho para a sociedade em geral. É de difícil argumentação que judeus e outros prisioneiros dos campos de extermínio acreditassem na ideologia da purificação étnica. Meu argumento trata apenas da possibilidade de inter-relação entre os dois mecanismos. Em outros termos, é mais fácil pensarmos na cumplicidade dos sujeitos submetidos às mesmas condições de poder quando estes cúmplices acreditam que estão fazendo o melhor para eles, seus colegas e sociedade, embora, repito, esta não seja uma condição necessária para que haja essa cumplicidade.

Esta última técnica citada que visa apresentar o projeto da instituição total como a melhor opção para todos aproxima-se da ideia da missão transcendente proposta por Kelman (1973). Conforme mencionado, a cooptação dos sujeitos atribuindo-lhes o objetivo organizacional como sendo seus próprios objetivos é uma das principais ferramentas utilizadas pelas organizações modernas. Seguindo esta linha, Clegg, Courpasson & Phillips (2006) propõe que as práticas da instituição total devem recompensar com benefícios aqueles que auxiliam na manutenção da instituição e mantê-los ocultos em relação aos demais membros. É possível supor que esta prática possa ou não funcionar de maneira excludente com as anteriores. Em um exemplo hipotético, um administrador de presídio pode obter a colaboração de algum prisioneiro, por exemplo, em algum plano de fuga, recompensa-lo por isso concedendo-lhe algum privilégio e manter sua identidade oculta ou conseguir esta colaboração fazendo-o crer que esta é a melhor opção, uma vez que a fuga poderia pôr em dúvida o sistema prisional e ameaçar, em alguma escala, o bem estar da sociedade.

Ainda que a desumanização e o afastamento entre vítimas e executores tenha sido abordada anteriormente, Clegg, Courpasson & Phillips (2006) contribuem para esta discussão afirmando que as técnicas e poder dentro da instituição total devem construir modelos de identidades diferentes, antagônicas para que aqueles que estão sujeitos ao poder possam ser diferenciados dos demais. Os autores refinam esse pensamento condicionando esta ocorrência a construção de políticas organizacionais de identidade e não-identidade. No caso do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Holocausto, por exemplo, esta separação tomava por base a questão étnica criando as identidades "arianas" e "judia". Esta estratégia pode valer-se de outras já apresentadas aqui – o eufemismo, por exemplo – para criar a "missão transcendente" descrita por Kelman (1973) baseada na incompatibilidade entre as duas identidades organizacionalmente construídas.

A demarcação dos espaços e corpos das não-identidades também pode seguir estratégias específicas que contribuem para a aceitação e normalização do exercício do poder. Clegg, Courpasson & Phillips (2006) explicam que, em uma instituição total, a organização dos corpos deve seguir os critérios de identidade e não-identidade, ou seja, aqueles que estão submetidos ao poder, doentes em um hospital psiquiátrico, presos em um sistema carcerário, judeus nos territórios nazistas, devem ocupar espaços específicos e determinados. Ademais, no contexto das instituições totais, estes indivíduos devem ser mantidos dentro de seus espaços de atuação – na maioria dos casos a própria instituição – e, aqueles que não pertencem a ela devem ser mantidos fora, alheios ao que acontece em seu interior. Para isto, os autores afirmam que a situação da instituição total deve ser sistematicamente falseada em relação a realidade das circunstâncias. Este falseamento permite que a organização omita, ressignifique ou (re) construa a imagem pretendida. É esta imagem que será compartilhada por aqueles que não fazem parte da organização e estão alheios a suas práticas de poder.

De maneira similar, dotados de não-identidade devem ser marcados e identificados com uniformes, marcas corporais, marcas na roupa, corte de cabelo. São exemplares neste sentido a estrela que judeus eram obrigados a usar nos guetos nazistas, a numeração marcada no corpo dos prisioneiros dos campos de concentração, os uniformes e cabeças raspadas destes e outros presos em diversos sistemas penitenciários. Essas estratégias têm como objetivo despir o sujeito de sua identidade individual, conferindo a ele a não-identidade do restante do grupo.

Outra técnica caracterizada é a construção de um fluxo de poder fabril (CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006). Ainda que claramente inspirada na racionalidade burocrática, seu cerne consiste na utilização das técnicas de divisão do trabalho não para o trabalho não-violento, mas pela adoção destas técnicas na produção e circulação do poder dentro da instituição total. Submetido à essas regras, o poder, assim como a violência, deve ser medido por indicadores, apresentar ganhos de escala no processamento de suas entradas e saídas. Como

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

afirmam Stokes e Gabriel (2010), genocídios são processos altamente organizados que precisam de recursos burocráticos para o seu início, manutenção e ocultação. É a este tipo de processo que Bauman (1998) se refere quando condiciona o Holocausto à sua capacidade de gerenciamento.

Novamente, dois métodos apresentados por Clegg, Courpasson & Phillips (2006) podem, sob meu juízo, funcionar de maneira conexa e, por isso, trato-os no mesmo momento. Os autores afirmam que para o funcionamento de uma instituição total é importante utilizar o conhecimento específico de algum expert e aplicar alguma ciência intrinsecamente instrumental e livre de valores. Segundo os autores, é a utilização deste tipo de ciência que permite uma abstração capaz de reduzir as especificidades e particularidades a mecanismos de identificações, seleções e retenção (CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006). No caso do Holocausto, médicos eram convocados para avaliar a capacidade de trabalho dos prisioneiros. Deste modo, havia um respaldo "científico" na seleção daqueles que deveriam ou não ir para as câmaras de gás. Esta ciência livre de valores funcionava como salvaguarda das decisões dos oficiais nazistas.

Já disse aqui que o funcionamento da instituição total depende, de acordo com Clegg, Courpasson & Phillips (2006), da autorização concedida pela autoridade. Contudo, os autores ampliam esta visão afirmando que a existência de processos de assassinatos tão eficientes só é possível com a sanção da autoridade máxima que outorga a ação organizacional proposta. Neste caso os autores estão investigando o Holocausto e a proeminência da figura de Hitler cuja vontade era interpretada como ordem (ARENDT, 2014) e também detinha o monopólio da violência.

Em um trabalho modelar em relação a esta pesquisa, Chwastiak (2015) utiliza a abordagem sobre o trabalho extremo (*Extreme Work)* para analisar a normalização da tortura no trabalho da Agência Central de Inteligência (CIA) dos Estados Unidos durante a administração Bush. O trabalho extremo, como o próprio nome sugere, é uma abordagem que pretende dar conta de atividades laborais exercidas em condições de alta intensidade, risco, exposição a sujeira, poluição, toxinas ou outras formas extremas, como paramédicos, bombeiros, policiais. A originalidade desta teoria, e que pode acrescentar na presente

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

pesquisa, é a tentativa de estudar o que é o trabalho "extremo" por meio de da compreensão de seu oposto – o trabalho normal.

Assim, o trabalho de Chwastiak (2015), é singular por não discutir aspectos de um trabalho formalmente constituído como paramédicos, bombeiros, policiais ou gestores sob pressão. A autora se propõe a investigar uma atividade repudiada – a tortura – pensando-a como um trabalho extremo e as formas pelas quais ela foi normalizada enquanto uma atividade banal dentro do escopo de trabalho da CIA e do exército americano. Os achados do seu artigo indicam que a administração Bush adotou técnicas para normalizar a tortura em suas instituições.

Por meio de seu discurso, a administração Bush (e utilizo esta expressão para me referir tanto aos representantes do governo quanto aos agentes da CIA e/ou do exército americano) procurou retirar da expressão "técnicas avançadas de interrogatório", utilizada pelo próprio presidente, o teor violento que lhe conferia o *status* de tortura. Segundo Chwastiak (2015), em diversos pronunciamentos, os agentes procuraram atribuir uma intenção benigna à essas técnicas cujo objetivo não seria infligir dor, mas o desconforto. O intuito era distinguir as duas práticas para afirmar que a CIA não realizava tortura, mas "técnicas avançadas de interrogatório".

Feita esta distinção, a estratégia da gestão Bush se encarregou da manipulação das leis para que a tortura não pudesse ser considerada ilegal. A agência responsável pela revisão de leis nos Estados Unidos (*Office of Legal Counsel, OLC*) atuou no sentido de conceder total irrelevância à Convenção Contra Tortura e outras formas de tratamentos cruéis, desumanas ou degradantes (CAT na sigla em inglês) assinada pelos Estados Unidos em 1994 (CHWASTIAK, 2015). Mais importante, o OLC (re) "definiu as condições em que um ato seria considerado tortura de acordo com o CAT de tal forma que seria impossível indiciar os agentes da CIA responsáveis pela realização de "técnicas avançadas de interrogatório"" (CHWASTIAK, 2015, p.499). Esta estratégia tinha por base o apelo de que os Estados Unidos agiriam sempre com base legal além de proteger os torturadores de eventuais perseguições ou acusações de crimes. Chwastiak (2015) afirma que um passo importante para tornar a tortura um trabalho normal foi, antes, torna-la legal. É inteligível compreendermos que este tipo de tática não está ao alcance de qualquer organização. Neste caso tornou-se

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

possível uma vez que foi executada pelo próprio Estado americano em caso similar ao Holocausto durante a segunda guerra. Organizações e empresas podem encontrar maior dificuldade para adotar uma estratégia desta magnitude sem ter acesso aos legisladores.

Chwastiak (2015) trabalha com diversas fontes de dados, dentre as quais um memorando do OLC com regras e normas de como as torturas deveriam ser executadas. De acordo com este documento, o

> "tapa no rosto ou o tapa de insulto, o interrogador bate no rosto do indivíduo com os dedos ligeiramente espalhados. A mão faz contato com a área diretamente entre a ponta do queixo do indivíduo e a parte inferior do lóbulo da orelha correspondente. O interrogador invade o espaço pessoal do indivíduo. O objetivo da bofetada facial não é causar dor física grave ou duradoura. Em vez disso, o propósito da bofetada facial é induzir choque, surpresa e / ou humilhação."

De acordo com a interpretação de Chwastiak (2015, p. 501), o texto do memorando é "higienizado, antisséptico, desprovido de agência humana. Assume que o tapa facial será administrado por um autômato que seguirá as ordens com precisão". Ainda sob o olhar da pesquisadora, estas instruções são irreais na medida em que, na prática, seria improvável que fossem seguidas rigorosamente. Por isso, a autora considera esta tática uma forma dissimular as torturas envolvendo-as em um discurso vazio de que as "técnicas avançadas de interrogatório" eram feitas de forma segura para garantir que, apenas o que foi estabelecido, tenha sido executado. Chwastiak (2015) explica que esta técnica visa emprestar mais legitimidade ao processo de interrogatório feito na gestão Bush, posicionando-as como legais e seguras e, portanto, normais. Para garantir a aplicação destes procedimentos a CIA fazia com que as "técnicas avançadas de interrogatório" fossem assistidas tanto por não participantes quanto por médicos que pudessem prevenir as dores e sofrimentos físicos e mentais graves. Esta tática, definida por Chwastiak (2015) como "Controles de Segurança", determinava também a dieta de calorias e líquidos (incluindo a temperatura da água) dos detentos delegando aos médicos a tarefa específica de verificar a manutenção dos índices nos níveis determinados, garantindo a distância impessoal entre o médico e o detento. De acordo com a autora, estas formas de controle são legalizadas e normalizadas, uma vez que também são utilizadas por outras profissões

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

submetidas a perigos como bombeiros, profissionais de saúde e policiais e suas regras são estabelecidas pelo Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho americano (*Department of Labor Occupational Safety and Health Administration (OSHA)*). Desta forma, a submissão das "técnicas avançadas de interrogatório" aos mesmos padrões de outras profissões legalmente instituídas e legitimadas, concede normalidade a esta atividade.

As três últimas táticas de normalização apontadas por Chwastiak (2015) são a definição de um processo produtivo, a rotinização e a burocratização. Chama atenção o fato da autora tratar o processo de burocratização de maneira separada dos outros dois. Isto ocorre porque Chwastiak (2015) explica que a CIA instrumentalizou a relação entre a prática das "técnicas avançadas de interrogatório" e o resultado esperado, qual seja, as informações extraídas dos detentos. Essa prática possibilitou a reprodução dos interrogatórios de maneira uniforme já os interrogadores só precisariam seguir as instruções para aplicar, de maneira metódica, um conjunto de procedimentos pré-determinados metodológicos e mundanos para obter as informações desejadas. Assim, a CIA detinha a capacidade de criar um processo de produção de interrogatórios similar ao processo fabril ou empresarial de abertura de filiais.

As "técnicas avançadas de interrogatórios" eram aplicadas de maneira diferente de acordo com a "postura de resistência" dos detentos (CHWASTIAK, 2015). Essa postura era determinada por critérios objetivos e caso fosse considerada alta e o detento fosse avaliado como alto valor (conhecedor de informações relevantes), eram aplicados progressivos processos de interrogatório com o objetivo de quebrar essa resistência. A redução do detento a uma categoria de "postura de resistência", explica Chwastiak (2015, p.503), não só "permitiu que a CIA normalizasse a tortura combinando-a com o processo produtivo, mas também permitiu à CIA transferir a culpa de "técnicas avançadas de interrogatório " para o detento." Ou seja, os tapas, os afogamentos e estresse seriam em virtude da resistência do detento.

A rotinização, segundo Chwastiak (2015) faz referência aos procedimentos minuciosos adotados desde o momento da prisão do detento que iam desde tirar a roupa do detento, fotografá-lo, encapuzá-lo, sedá-lo até transportá-lo para um local secreto. Ao chegar ao local o detento passa por um

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

procedimento administrativo, sua cabeça é raspada e é feita a avaliação médica. Os interrogatórios eram divididos em três categorias:

> "Condicionamento, Corretiva e Coercitiva. As técnicas de condicionamento incluíam a nudez, privação de sono e manipulação nutricional. As técnicas corretivas englobavam o tapa inicial, golpe no abdômen e levantar o suspeito pela camisa. Finalmente, as técnicas coercitivas incluíam afogamentos, posições de estresse, ficar em pé apoiado contra uma parede e confinamento apertado" (CHWASTIAK, 2015, p.504).

A burocratização conforme apontada por Chwastiak (2015) se refere a criação e trânsito da documentação necessária para a realização das "técnicas avançadas de interrogatório". A autora explica que a utilização dessas técnicas precisava ser aprovada pelo próprio diretor da CIA e tinha duração de 30 dias e, caso fosse preciso, deveria ser renovada. A cada interrogatório feito com a utilização dessas técnicas, era preciso enviar para a sede da CIA um relatório "indicando a natureza e duração de cada técnica utilizada, bem como a identidade dos presentes" (CHWASTIAK, 2015, p.504).

As minúcias do relatório não ignoram a quantidade de água utilizada em cada afogamento, por quanto tempo o suspeito foi submetido a esta prática, qual o volume de água expelido pelo prisioneiro, a reação do(s) oficial(ais) presente(s). Outro aspecto que Chwastiak (2015) relaciona com a burocratização é o profissionalismo no qual as ações de tortura foram envoltas. Segundo a autora, os interrogadores foram selecionados de acordo com sua maturidade profissional, considerando a média de idade, e submetidos a testes psicológicos. Estes interrogadores eram certificados por meio de um treinamento de 250 horas além de aprendizados com interrogadores mais experientes. A normalização da tortura acontece, neste aspecto, por meio da vasta documentação exigida e criada para que o procedimento fosse possível associada com um suposto profissionalismo. A certificação exerce, segundo a autora, um papel fundamental no processo de normalização, já que não há certificações para torturadores, mas sim para profissionais normais. Neste sentido, o treinamento e a certificação atuavam no intuito de igualar a "profissão" de torturador a qualquer outra.

Fora dos estudos sobre Holocausto, organizações totais ou tortura e adentrando estudos mais específicos das organizações e relações de trabalho,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Faria e Meneghetti (2007) relacionam quatro formas pelas quais a violência é institucionalizada dentro das relações de trabalho. O primeiro processo apontado pelos autores é a Banalização do Mal. Valendo-se da leitura que Dejours (1998) faz do trabalho de Arendt sobre o tema, Faria e Meneghetti (2007) explicam que a banalização da violência na sociedade pode ser percebida também no interior das organizações, mais especificamente nas relações de trabalho. Para os autores, intensificação do trabalho, rotinização dos processos e baixos salários são tolerados em virtude do constante medo da demissão. É importante esclarecer que os autores tratam aqui da banalização *do mal* como processo de institucionalização da violência e não deve ser confundida com a banalização da própria violência.

O segundo processo de institucionalização descrito por Faria e Meneghetti (2007) é o controle psicológico no trabalho. Para os pesquisadores, as organizações dispõem de um farto repertório de recompensas para oferecer ao indivíduo como forma de compensar o sofrimento vivido por este no interior destas organizações. Desta forma, com o objetivo utilitário de ascender na empresa, obter reconhecimento profissional de seus superiores, ingressar nos projetos organizacionais ou mesmo receber benefícios materiais como viagens, bônus, carros ou moradia, o sujeito submete-se a diversos tipos de violência, prejudicando sua saúde física e mental. Assim, segundo os autores a violência seria institucionalizada como contrapartida das recompensas oferecidas no processo de captura da autonomia do indivíduo.

O terceiro mecanismo apontado é o que Faria e Meneghetti (2007) chamam de pensamento unidimensional, definido como "a derrota da reflexão e da crítica disseminada democraticamente na sociedade e, como decorrência, nas relações de trabalho". O pensamento unidimensional vale-se da introjeção de normas, da derrota do pensamento crítico e tolerância repressiva para se constituir. O sujeito aceita e enquadra-se no perfil socialmente determinado no interior das organizações, obedece aos padrões de comportamento e pensamento demandados implicitamente pelo cargo que ocupa. Esta forma de pensamento unidimensional serve à organização já que facilita a identificação dos pensamentos divergentes daqueles esperados pela organização. Estes pensamentos divergentes, o pensamento de protesto, "é visto como ação de "baderneiros", como atividades do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

"baixo clero" (FARIA E MENEGHETTI, 2007, p.293). Assim, mais uma vez assolado pelo medo da demissão e outras sanções, buscando aceitação pela organização e pelo grupo, o indivíduo abandona as formas reivindicatórias de ação. Por fim, a tolerância repressiva permite que o indivíduo se omita diante das injustiças e violências presenciadas, já que ao enquadrar-se no perfil esperado passa "de uma postura questionadora pró-ativa para a prática da simples omissão." (FARIA E MENEGHETTI, 2007, p.293). Os autores conferem um lugar de destaque a omissão diante das injustiças cometidas no ambiente de trabalho já que esta tolerância faz com que a violência seja domesticada, tornando-a normal. Deste modo, o pensamento unidimensional pode ser compreendido como a aceitação de diversas práticas de violência por parte do indivíduo. Esta aceitação ocorre pela introjeção das normas, eliminação da crítica e passagem da posição de protesto questionadora para uma posição de omissão diante dos diversos tipos de violência. O pensamento unidimensional torna-se então fundamental para que a normalização da violência se efetive. Contudo, apesar de constrangido por práticas externas, o pensamento unidimensional ocorre no nível individual, ou seja, é uma prática exercida pelo indivíduo.

Em um nível absoluto, o pensamento unidimensional leva ao quarto mecanismo de institucionalização da violência proposto por Faria e Meneghetti (2007). Ao uniformizar as formas de pensamento, destituindo ou desqualificando pensamentos divergentes, a organização segue rumo a forma de pensar totalizante. O totalitarismo pode ser compreendido como a homogeneização da forma de pensar do coletivo. Fazendo uso de diversos artifícios, a constituição de estruturas totalitárias impõe o seu pensar impossibilitando a possibilidade de múltiplas visões de mundo.

Faria e Meneghetti (2007) afirmam que a corrupção também pode ser vista como uma forma de violência. Por isso estudar possíveis formas de normalização desta prática se coaduna com os objetivos desta pesquisa. Neste sentido, Ashforth e Anand (2003) sugerem três processos responsáveis pela normalização da corrupção. Segundo os autores, a normalização da corrupção é resultado da (1) institucionalização, da (2) racionalização e (3) socialização.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A institucionalização da corrupção tem a ver com seu arraigamento nas estruturas da organização e por isso a corrupção institucionalizada é externa aos atores, pois já pertence ao coletivo, ou seja, fazem parte da instituição e não são mais atos isolados de determinados indivíduos (ASHFORTH E ANAND, 2003). Os atos de corrupção institucionalizados podem "se tornar parte integrante das atividades do dia a dia de tal forma que os indivíduos podem não conseguir ver a inadequação de seus comportamentos." (ASHFORTH E ANAND, 2003, p.4). Para que a corrupção seja institucionalizada, ela passa por um processo em três etapas, começando com um primeiro ato ou uma primeira decisão corrupta. Esta primeira etapa depende fundamentalmente do ambiente eticamente permissivo que encoraje ações amorais (ASHFORTH E ANAND, 2003). O sucesso deste primeiro ato de corrupção é um fator chave para a segunda etapa do processo de institucionalização que é envolver a corrupção nas estruturas e processos da organização. Os autores explicam que quando os primeiros atos de corrupção produzem efeitos satisfatórios, seu histórico é armazenado e recuperado quando tomadores de decisões se deparam com situações similares. O uso de decisões antiéticas anteriores apresenta a conveniência de diminuir a importância do contexto já que a decisão é repetida sem considerar as nuances de cada circunstância (ASHFORTH E ANAND, 2003). Deste modo, a corrupção se funde com a prática organizacional quando "comportamentos pessoais se tornam normas impessoais, práticas emergentes tornam-se entendimentos tácitos e atos idiossincráticos tornam-se procedimentos compartilhados (ASHFORTH E ANAND, 2003, p.9). A terceira etapa do processo de institucionalização da corrupção ocorre quando esta torna-se rotinizada, ou seja, torna-se um hábito dentro da organização. Desta forma, a institucionalização da corrupção significa a incorporação das práticas nas estruturas e processos de modo que esta torne-se parte da organização, perene em relação as pessoas. A institucionalização oferece aos envolvidos uma aparente legitimidade aos atos de corrupção. Em um ambiente onde a corrupção é institucionalizada, indivíduos se sentem mais confortáveis para cometer atos similares. Da mesma forma, empresas podem ter suas práticas corruptas legitimadas por outras empresas se compartilharem de um ambiente onde a corrupção é institucionalizada. Ou seja, o ambiente no qual a empresa está inserida poderá influenciar fortemente a adoção de práticas de corrupção. Se a

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

corrupção estiver institucionalizada poderá legitimar práticas semelhantes cometidas por indivíduos ou organizações.

A racionalização, por sua vez, concerne as formas adotadas pelos atores para justificar o ato corrupto. Estes indivíduos, apesar de admitirem seus atos errôneos, não se veem como criminosos (ASHFORTH E ANAND, 2003). Desta forma, os autores desenvolvem a ideia de ideologias racionalizadoras adotadas pelos corruptos que procuram descrever seu ato como excepcional, único, um caso específico, justificável e/ou desculpável diante da norma de conduta geral. São oito tipos diferentes de racionalização que vão desde a negação da responsabilidade, atribuindo a ordens superiores, pressão de colegas, necessidades financeiras, afirmações de que todos fazem a mesma coisa, até a negação dos prejuízos causados pela corrupção, passando por desqualificação da vítima ou daqueles que serviram para a condenação, como é o caso de uma corrupção tributária por não concordar com as leis que regulam os impostos.

Outra importante ferramenta para a racionalização feita pelos envolvidos e que se equipara com a ideologia racionalizadora é a manipulação da linguagem para justificar os atos de corrupção. Todas as formas de racionalização são construídas com algum recurso linguístico como a omissão de agentes nas estruturas das frases, analogias, eufemismos, metáforas e outras figuras de linguagem como forma de dissimular o ocorrido. Desta forma, a propina pode ser representada como "taxa" ou "pedir empréstimo" em lugar de roubar (ASHFORTH E ANAND, 2003). A ação de racionalizar as atitudes serve para desculpar, justificar e até encorajar os atos corrutos. Mais do que isso, servem também para "esquecer as feridas ou reformá-las como algo necessário e até desejável" (ASHFORTH E ANAND, 2003, p.24). Os autores destacam que as racionalizações são tão poderosas, especialmente quando são de propriedades dos grupos que as pessoas envolvidas podem, honestamente, acreditar que não estão fazendo nada de errado e serem surpreendidos quando são vistos como tal.

O terceiro e último processo de normalização apontado por Ashforth e Anand (2003) é o processo de socialização. É por meio da socialização, seja ela formal ou não, que a organização transmite aos novos membros os valores, crenças, normas, práticas, etc. Por consequência, a prática da corrupção também

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

pode ser inculcada nos iniciantes. De acordo com os autores a socialização na corrupção depende de três-subprocessos. O primeiro deles é a cooptação do indivíduo quando são oferecidas recompensas em troca do comportamento corrupto. Essa troca, entretanto, não é evidente, podendo muitas vezes não ser percebida como um ato de corrupção pelos envolvidos. O segundo subprocesso é o incrementalismo, ou seja, recém-chegados são induzidos a praticar pequenos atos, aparentemente inofensivos e, em alguns casos explícito e irrevogável. Ao se questionar sobre sua participação neste ato, os novatos recorrem a racionalização alinhando seu comportamento a cultura e ao ambiente corrupto. A partir deste ponto, novas demandas podem ser colocadas de maneira crescente em termos de comprometimento ético. O terceiro subprocesso é o que Ashforth e Anand (2003) chamam de compromisso que seria o uso da corrupção para resolver algum problema relacionado a conflito de papeis e outros dilemas. A socialização, portanto, aliada a outros processos como recrutamento e seleção permite que a os tomadores de decisão mantenham um grupo de pessoas homogêneo trabalhando no interior da organização. Isto é importante, na medida em que, considerando o ambiente corrupto e seu juízo social, é importante não só saber escolher quem poderá pertencer ao grupo, mas também socializa-lo nas práticas de corrupção (ASHFORTH E ANAND, 2003). É por meio dessas práticas que a corrupção consegue permanecer apesar da rotatividade das pessoas.

Estas teorias serão empregadas na elaboração do quadro teórico-analítico que será utilizado para compreender quais as práticas de violência adotadas pela Volkswagen do Brasil.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

6 – Procedimentos metodológicos

6.1
Questões Ontológicas e Epistemológicas

Com base no discorrido ao longo do segundo capítulo deste relatório, depreende-se que esta é uma pesquisa de cunho subjetivo não-positivista. Além disto, este estudo apoia-se na perspectiva histórica em administração e em seu aparato epistêmico e metodológico. Contudo, o posicionamento da pesquisa histórica em administração ainda não é muito preciso dentro dos mapas paradigmáticos utilizados nas pesquisas em administração. Os esforços de teóricos organizacionais no sentido de promover a convergência entre História e Teoria das Organizações têm apresentado produtivas contribuições para os Estudos Organizacionais. Todavia, em alguns aspectos essa aproximação ainda impõe desafios para estes estudiosos.

Um destes obstáculos se refere ao posicionamento epistemológico da pesquisa histórica em Estudos Organizacionais. De acordo com Decker (2016) os diferentes mapas paradigmáticos desenvolvidos para esquematizar a pesquisa em Estudos Organizacionais não são consensuais sobre este o posicionamento. A autora explica que, nestes mapas, a pesquisa histórica recebeu classificações epistemológicas distintas e quase antagônicas ocupando "todo o espectro subjetivista-objetivista" (DECKER, 2016, p.7). Enquanto Morgan e Smircich (1980) sugerem que a pesquisa histórica constitui um método de análise próximo do objetivismo, Guba e Lincoln (1994) identificam a perspectiva histórica com a teoria crítica, posicionando-a em um paradigma póspositivista cuja ontologia seria o realismo histórico.

Ainda que nenhum destes mapas tenha como objetivo final a integração entre História e Teoria Organizacional, as distintas posições sugerem uma aparente contradição que pode ser explicada pela pluralidade da História enquanto disciplina (DECKER, 2016). De acordo com a autora, "a confusão sobre onde localizar a análise histórica - crítico ou póspositivista - não é surpreendente, considerando que a história é uma disciplina que contém uma pluralidade paradigmática significativa" (DECKER, 2016, p.7). Deste modo, compreender o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

posicionamento epistemológico se relaciona diretamente com a concepção de história adotada na pesquisa. Assim, uma classificação epistemológica mais precisa da pesquisa histórica em administração demanda um mapa conceitual que privilegie a pluralidade da história em sua concepção.

Neste sentido, o trabalho de Decker (2016) é útil na medida em que aponta seis mapas paradigmáticos que procuram integrar História e Estudos Organizacionais separados de acordo com o tipo de integração que consideram os diferentes tipos de conhecimento histórico (pluralista) ou aqueles que são desenvolvidos com base em um tipo único de conhecimento histórico (unitária). A partir desta distinção, Decker (2016) distingue três mapas que adotam a integração unitária e três que adotam a visão pluralista da História. Com a intenção de favorecer a precisão epistemológica, os mapas paradigmáticos que adotam uma visão única da História não foram considerados restando, portanto, os três mapas que adotam uma integração pluralista.

Deste, foi adotado nesta pesquisa o mapa conceitual proposto por Coraiola, Suddaby e Foster (2015). Os autores utilizam a tipologia de posições ontológicas da história proposta por Munslow (2006) para promover uma integração entre História e Estudos Organizacionais. Esta tipologia contempla três posicionamentos ontológicos distintos denominados: reconstrutivista, construtivista e desconstrutivista. A primeira delas, reconstrutivista, considera a realidade histórica como algo objetivo, que pode ser apreendido pelo trabalho do historiador. As fontes históricas neste caso são um depositório da verdade e, quando estudadas adequadamente, podem revelar o passado como este efetivamente aconteceu. Por isso são chamados de reconstrutivista, já que pressupõe que o historiado reconstrói o passado. Este posicionamento prevê o trabalho do historiador de maneira neutra evitando que o pensamento do pesquisador possa interferir na realidade do passado. Deste modo, os historiadores "trabalham para que as fontes falem por si mesmas e adotem uma linguagem referencial que trate eventos e ações como fatos empíricos. Em outras palavras, os reconstrucionistas acreditam em sua capacidade de escrever o passado, pois realmente aconteceu" (CORAIOLA, SUDDABY E FOSTER, 2015, p.8).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

No outro extremo é possível identificar o posicionamento ontológico denominado desconstrucionista. De base pós-moderna, esta orientação pressupõe que a história é compreendida como uma narrativa e "o que sabemos sobre o passado é meramente um texto que foi criado e produzido por historiadores, entre outros autores." (CORAIOLA, SUDDABY E FOSTER, 2015, p.10). De acordo com essa linha de pensamento o passado é algo que foi perdido e não pode ser recuperado por nenhuma análise ou investigação restando ao historiador apenas produzir um relato histórico. Desta maneira, não há passado diferente da história, ou seja, o passado é igual a história. A realidade histórica é então apenas representada de acordo com o pesquisador cujo trabalho está em construir a verdade, diferente da visão reconstrutivista que procura buscar a verdade.

O posicionamento adotado nesta pesquisa segue uma orientação construcionista, localizada em uma posição intermediária entre os dois extremos. Este posicionamento considera que o passado não pode ser recuperado plenamente, mas apenas parcialmente, fragmentado e delimitado por indagações que o pesquisador formula e as respostas que suas fontes podem oferecer. Desta maneira, a realidade histórica para o pesquisador construcionista não é objetiva como na visão reconstrucionista e nem representada como na visão desconstrutivista, mas interpretada e culturalmente construída.

O pesquisador, portanto, assume papel importante ao oferecer sua percepção e interpretação das fontes sem, contudo, atribuir a ele a totalidade da representação do passado. Assim, os fatos históricos não chegam ao presente de forma pura, mas sempre refratados pela ótica de quem os expõe (MUNSLOW, 2006) e o pesquisador passa a ser tão importante quanto os fatos que estão sob seu exame. Como explicam Coraiola, Suddaby e Foster (2015), os construtivistas "embora reconheçam o envolvimento ativo do historiador e a importância do contexto para a produção da história, eles ainda acreditam que a história é mais um fato do que a ficção". A orientação construtivista adere a crença da pesquisa histórica como uma ciência e, por isso, lança mão de modelos e teorias das ciências sociais para o estudo do passado. Em relação às fontes históricas, pesquisadores construtivistas consideram que elas são a principal maneira de acessar o passado e validar a interpretação histórica, além de revelar aspectos da realidade quando problematizadas corretamente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

De acordo com Coraiola, Suddaby e Foster (2015), pesquisadores construtivistas podem adotar uma visão pós-empiristas a partir de uma abordagem narrativa que incorpore a virada linguística. Isto significa, segundo os autores, que "o acesso ao passado está sempre encerrado pela narrativa [...] as fontes não estão em si isentas de ideologia tendências e das características do seu contexto de produção" (CORAIOLA, SUDDABY E FOSTER, 2015, p.9). Neste sentido, o trabalho do pesquisador é interpretar a realidade do passado por meio de convenções posicionadas ideologicamente. Isto significa que o pesquisador não tem como intenção a descoberta, ou seja, não pode simplesmente descobrir algo que está guardado no passado, mas sim interpretar um passado por meio das fontes analisadas para propor uma nova versão do passado histórico. Assim, a visão construcionista pode até assumir a existência de uma realidade concreta, contudo, sua apreensão depende da interpretação que o pesquisador confere aos documentos e narrativas selecionados para a pesquisa.

Ainda que sob esta perspectiva a interpretação do pesquisador seja privilegiada, não devemos perder de vista que estas ocorrem como desdobramentos de fatos ocorridos. O relativismo com que a história é abordada nesta concepção não deve ser confundido, em nenhuma instância, com a eliminação do fato histórico, ou seja, aquilo que de fato aconteceu no passado (ARENDT, 1967; PROST, 2012). Ao discutir a ideia de verdade em seu texto *Verdade e Política* de 1967 a filósofa Hannah Arendt questiona se:

> "existirá algum fato independente da opinião e da interpretação? Não demonstraram gerações de historiadores e filósofos da história a impossibilidade de constatar fatos sem os interpretar, na medida em que têm de começar por ser extraídos de um caos de puros acontecimentos (e os princípios de escolha não são certamente dados de fato), serem em seguida organizados numa história que não pode ser contada a não ser numa certa perspectiva, que nada tem a ver com o que aconteceu originalmente? Não há dúvida que estas dificuldades e muitas outras ainda, inerentes às ciências históricas, são reais, mas não constituem uma prova contra a existência da matéria factual tal como não podem servir de justificação para o esbatimento das linhas de demarcação entre o fato, a opinião e a interpretação, nem de desculpa ao historiador para manipular os fatos a seu bel prazer [...] (ARENDT, 1967, p.296)"

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

As palavras da filósofa resumem de maneira objetiva a limitação da interpretação do pesquisador dentro da concepção da história nova. A interpretação das palavras arendtianas permite afirmar que, ainda que a perspectiva da história nova negue o caráter objetivo da história tradicional, valorizando as narrativas que a cercam e sua interpretação por parte do pesquisador, não é possível, entretanto, a negação de determinados fatos históricos. Deste modo, é preciso compreender a história contada sob certa perspectiva sem perder de vista a matéria factual. Isto significa afirmar que, ainda que se proponha a investigar o passado despido de seu caráter objetivo e positivista, a interpretação do passado sob a ótica da história nova não abre espaço para a omissão de certos eventos, ainda que sua interpretação seja – legitimamente – resultado de uma escolha igualmente legítima.

Assim, optar por recontar a história da ditadura militar brasileira, ou da repressão aos trabalhadores neste período assumindo o ponto de vista destes trabalhadores me permite enquadrar esta pesquisa dentro da perspectiva da história nova sem que haja prejuízos a sua caracterização enquanto fato histórico, uma vez que a verossimilhança deverá ser alcançada (ou buscada) por meio da observação de triangulações que permitam verificar "incongruências, buracos, ou junturas" (ARENDT, 1967).

Este posicionamento me permite também afirmar que esta pesquisa se aproxima do paradigma interpretacionista, na medida em que percebe a realidade como culturalmente construída acessada por meio da interpretação. Ou seja, que considera as organizações como "teias de significados, de representações, de interpretações, de interações, de visões compartilhadas dos aspectos objetivos e subjetivos que compõem a realidade de pessoas, de movimento, de ações de pessoas individual, grupal e socialmente consideradas" (VERGARA & CALDAS, 2005, p.71).

Ademais, considerando esta filiação paradigmática, é possível afirmar que esta pesquisa adere a abordagem à História Organizacional (BOTH & ROWLINSON, 2006; COSTA, BARROS & MARTINS, 2010; GODFREY, HASSARD, O'CONNOR, ROWLINSON & RUEF, 2016) já que procura ajudar a compreender o fenômeno organizacional por meio do estudo histórico aliado a

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

teorização das organizações (GODFREY, HASSARD, O'CONNOR, ROWLINSON & RUEF, 2016) e pressupõe a compreensão das organizações como construções sócio históricas desvinculadas da visão objetiva, neutra e racional.

De maneira complementar, tendo em vista o objetivo desta pesquisa, sua consecução não ambiciona qualquer tipo de ganho que seus resultados possam trazer ao desempenho organizacional, mas sim promover a crítica ao modo de operação das empresas no que tange a violência contra seus trabalhadores. Neste sentido, esta pesquisa apresenta características que permitem o seu enquadramento nos Estudos Críticos em Administração segundo proposta de Davel e Alcadipani (2003). Para os autores, os Estudos Críticos em Administração constituem-se por (1) uma visão desnaturalizada da administração que considera a "organização como uma construção sócio histórica, tornando-se importante compreender como as organizações são formadas, consolidadas e transformadas no interior e no exterior" (DAVEL & ALCADIPANI, 2003, p.75); (2) pelas intenções de estudos desvinculadas da performance empresarial e (3) por reservar uma intenção emancipatória expondo modos de exploração e dominação do indivíduo. Além disso, parte da temática desta pesquisa, tais como, exploração, dominação, disciplina, repressão, sofrimento nas organizações e o uso de tecnologias gerenciais com resultados perversos para os indivíduos são classificados como temática dos Estudos Organizacionais Críticos por Paes de Paula, Maranhão, Barreto e Klechen (2010).

Portanto, entendo que esta pesquisa conserva característica interpretacionistas, na medida em que a realidade histórica é alcançada por meio da interpretação, além de privilegiar as percepções e os sentidos dos participantes e também reserva aspectos de estudos críticos na medida em que se desvincula da performance, desfruta de uma visão desnaturalizada da empresa e se propõe a oferecer recursos emancipatórios aos indivíduos.

6.2
Seleção e Coleta dos Dados: As Fontes da Pesquisa

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Na contemporaneidade, a pesquisa histórica comtempla um escopo muito mais abrangente de fontes que no passado. Como exemplo de fontes em potencial, pode-se elencar a utilização de documentos, objetos, textos, imagens, gravações de entrevistas, correspondência, ofícios, requerimentos, processos judiciários, registros paroquiais, documentos particulares, cartas, livros, relatórios, diários, pinturas, esculturas, fotografias, filmes, músicas, mitos, lendas, falas, espaços, construções arquitetônicas, instrumentos e ferramentas de trabalho, utensílios, vestimentas, restos de alimentos, habitações, meios de locomoção, meios de comunicação, sentidos culturais, estéticos, técnicos e históricos que os objetos expressam e podem estar organizados por meio de qualquer tipo de linguagem, escrita, oral, numérica (SAMARA & TUPY, 2010). Mais especificamente no campo da pesquisa histórica em administração podemos incluir nesta lista documentos e relatórios gerados pelas empresas, publicações de associações comerciais ou industriais, atas de reuniões, informações aos acionistas (COSTA, 2004; CORAIOLA, 2012).

Dentro da perspectiva da pesquisa histórica, todo este material é considerado fonte de informações. De maneira mais ampla, qualquer "resíduo e lembrança do passado" (LIPARTITO, 2014, p. 284) pode ser considerado fonte histórica. As fontes históricas podem ser, portanto, tão amplas quanto as possibilidades de narrativas associadas a estes objetos, textos, documentos, etc. Assim, a história gastronômica de determinada cultura pode ser contada por meio da análise de cardápios dos restaurantes ao longo do tempo ou o registro de aulas e ementas de disciplinas pode servir para o historiador investigar a construção de um curso de graduação na sociedade brasileira. Neste caso, cardápios de restaurantes são fontes históricas capazes de suportar a construção de certo ponto de vista sobre a cultura em análise.

A coleta de dados, começa com o trabalho do pesquisador em identificar a localização das fontes relevantes ao seu trabalho de pesquisa (CARDOSO & PEREZ, 1981; ROUSSO, 1996; BACELLAR, 2005; SAMARA & TUPY, 2010). A pertinência das fontes surge da relação de seu conteúdo com as perguntas feitas pelo pesquisador na elaboração de seu estudo, ou seja, não é resultado exclusivo de seu conteúdo visto isoladamente (ROUSSO, 1996). O pesquisador deve então "desvendar onde se encontram os papéis que podem lhe servir, muitas vezes

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

ultrapassando obstáculos burocráticos e a falta de informação organizada, mesmo em se tratando de arquivos públicos" (BACELLAR, 2005, p.46). Para isto, uma boa sugestão é iniciar pelas notas de rodapé e referências bibliográficas de pesquisas já publicadas sobre o tema pesquisado.

Neste sentido, o processo de identificação das possíveis fontes para esta pesquisa teve início tomando por base pesquisas anteriores que circundavam o tema. A partir daí, foi elaborada a primeira versão com os possíveis arquivos onde poderiam ser encontrados documentos pertinentes para a pesquisa. O primeiro mapeamento indicava 12 possíveis fontes de pesquisa: arquivo do IPES, arquivo Paulo Assis Ribeiro, arquivo pessoal de Edmundo Macedo Soares, memória da oposição metalúrgica de São Paulo, documentos da CNV, documentos do ministério público de São Paulo anexados na representação, arquivo da comissão estadual de São Paulo, arquivo público de São Paulo, arquivos dos SNI, arquivos de jornais da época, entrevistas e fontes orais.

A seguir foram mapeados os documentos anexados a representação aberta contra a Volkswagen do Brasil em setembro de 2015. Esta documentação havia sido coletada pelo Intercâmbio, Informações, Estudos e Pesquisas (IIEP), uma organização criada por militantes políticos, sindicalistas, acadêmicos e formadores da educação popular com o objetivo de "promover e articular ações afirmativas referentes aos direitos dos trabalhadores – com destaque, o direito à educação e, mais recente e acentuadamente, o direito à memória e à reparação" (Extraído de http://www.iiep.org.br/o-que-e-o-iiep/ consultado em 12/02/2018). Por meio do contato com a equipe do IIEP e do Ministério Público de São Paulo foram obtidos oito arquivos de vídeo contendo depoimentos de ex-trabalhadores e oitivas do ministério público federal. Além disso, a documentação disponibilizada pelo IIEP me levou a descoberta de uma revista de circulação interna da Volkswagen do Brasil, chamada "Família VW", que evidenciou a limitação da primeira relação de arquivos, qual seja, a falta dos documentos provenientes da Volkswagen.

É importante destacarmos aqui, especialmente considerando a pesquisa histórica em administração, que nem sempre o pesquisador terá livre acesso às fontes que necessita. Ainda que saiba de sua existência e as localize, o acesso e reprodução de seu conteúdo podem ser controlados por alguma instituição ou

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

legislação (CORAIOLA, 2012). Em relação a pesquisa no interior de empresas, muitas informações são consideradas confidenciais e por isso não tem seu acesso e/ou reprodução autorizados. Da mesma forma, documentos sensíveis – muitas vezes relacionados a períodos de regimes repressivos – são protegidos por lei de acesso ou mesmo por restrição da instituição que os criou e os preserva (BORIN & SOARES, 2013). Ademais, este tipo de arquivo é passível de destruição intencional por parte dos envolvidos no estabelecimento e manutenção do regime (THIESEN, 2014). No caso da presente pesquisa, foi estabelecido o contato com a empresa Volkswagen do Brasil para visita e pesquisa no acervo. Contudo, apesar da concordância inicial por parte da pessoa responsável a visita foi diversas vezes adiada sem que fosse possível realizar a pesquisa em tempo.

Visando suprir esta ausência, procurei – via internet – arquivos e diários jornalísticos do ABC que pudessem ter o arquivo da revista "Família VW". Nessa pesquisa me deparei com um ex-empregado da Volkswagen cujo arquivo pessoal continha 47 edições da revista que foram disponibilizadas. Este mesmo ex-empregado me informou da existência de uma comunidade virtual composta por ex-empregados e simpatizantes da empresa. A comunidade chamada "Memória Volks", foi criada para "homenagear a Volkswagen pelos seus 60 anos de atividades e sucesso em solo brasileiro, se tornando a maior montadora de automóveis deste país [e] busca lembrar os tantos colegas que fizeram e ainda fazem parte desta maravilhosa história de amor, força e dedicação ao longo de 6 décadas."

O material disponibilizado na comunidade provém dos arquivos pessoais dos membros, em sua maioria ex-empregados da Volkswagen do Brasil. Entre os documentos compartilhados pelos membros, foi possível obter mais 69 edições da revista Família VW. Assim, ao todo foram obtidas 116 edições da revista entre 1962 e 1981. Infelizmente não foi possível conseguir algumas edições de anos que considero relevante para a pesquisa, especialmente entre 1967 e 1969.

No decorrer da pesquisa diversas publicações da época ou pesquisas acadêmicas faziam referência aos documentos do Sindicado dos Metalúrgicos do ABC. Em contato com a instituição obtive 639 edições da Tribuna Metalúrgica (publicação do sindicato) entre os anos de 1971 e 1989 além de 678 Suplementos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Informativos dos anos 1982 até 1987. Em visita ao sindicato foram coletadas mais 95 páginas de documentos, em sua maioria proveniente do Suplemento Informativo dos anos de 1980 e 1981.

Ainda rastreando pesquisas e documentos da época, identifiquei algumas referências a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAEVA) e a possibilidade da existência de arquivos nesta instituição. Em contato com a Associação, obtive quatro relatórios anuais dos anos de 1963, 1964, 1966 e 1971 com informações sobre as empresas da indústria automobilística.

Em paralelo foram feitas pesquisas na documentação digitalizada do Arquivo Nacional e pesquisa presencial no Arquivo Público do Estado de São Paulo (APESP). Nos dois casos foram pesquisadas palavras-chave e, após a leitura da descrição do documento ou do próprio documento, este era selecionado e registrado por meio fotográfico quando feita a pesquisa presencial ou o documento era baixado quando feita a pesquisa virtual. Desta forma, ao final da pesquisa foram levantados os documentos, conforme o quadro abaixo:

Quadro 2: Fontes e quantidade de documentos pesquisados

Documento	Origem	Quantidade
Tribuna Metalúrgica	Sindicato dos Metalúrgicos do ABC	639 edições
Suplemento Informativo da Tribuna Metalúrgica	Sindicato dos Metalúrgicos do ABC	678
Documentos encontrados no arquivo do sindicato	Sindicato dos Metalúrgicos do ABC	95 páginas
Revista Família Volkswagen	Arquivo pessoal de ex-empregados.	116 edições
Documentos da Volkswagen e de outros órgãos enviado para o DEOPS	Arquivo Público do Estado de São Paulo fundo DEOPS (Pesquisa presencial)	499 páginas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Documentos da Volkswagen e de outros órgãos enviado para o DEOPS	Arquivo Público do Estado de São Paulo fundo DEOPS (Pesquisa Virtual)	49 arquivos
Documentos dos órgãos de segurança e inteligência e pessoais dos ex-presidentes	Arquivo Nacional (Pesquisa Virtual)	61 arquivos
Edições antigas da grande imprensa	Hemeroteca da Biblioteca Nacional (Pesquisa Virtual)	
Documentos do Ministério Público Federal	Ministério Público Federal de São Paulo.	• 1 documento (346 páginas) enviado pela Volkswagen do Brasil • Depoimento de Adhemar Rudge ao MPF • Depoimento de Lucio Antonio Bellentani
Depoimentos em vídeo para anexar ao processo.	Intercâmbio Informações Estudos Pesquisas (IIEP)	6 depoimentos em vídeo

Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo, a descrição das fontes documentais que foram utilizadas nesta pesquisa segue abaixo:

- **Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA**: É a associação que reúne as empresas fabricantes de autoveículos (carros, ônibus, caminhão, tratores, esteiras, colheitadeiras) com instalações industriais no Brasil. Funciona desde 1956 e se propõe a estudar os temas da indústria e do mercado automobilístico. Sua diretoria é, comumente, formada por executivos das grandes empresas do setor. Divulga informações e relatórios sobre a indústria automobilística (informações disponíveis em http://www.anfavea.com.br/a-anfavea.html acessado em 14/02/2018). Para esta pesquisa foram conseguidos os relatórios de 1963, 1964, 1966 e 1972 junto a própria ANFAVEA. Nestes relatórios foi possível investigar a média salarial paga pelas indústrias automobilísticas, o crescimento do capital e a quantidade

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

de empregados. No anuário de 2016, divulgado pelo portal da instituição, foi possível obter a produção de veículos das diversas montadoras.

- **Arquivo Público do Estado de São Paulo (APESP)**: No APESP foram consultados documentos do Fundo DEOPS. Após o fechamento do Departamento Estadual de Ordem Pública e Social em 1983, seus arquivos ficaram sob a responsabilidade da Polícia Federal até 1991 quando foram transferidos para o APESP e o seu acesso foi aberto ao público em 1994 (Informações disponíveis em: http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/acervo/textual/deops acessado em 14/02/2018). O acervo conta com "aproximadamente 3.5 milhões de documentos, 1.538.000 fichas, 149.917 prontuários e 9.141 "dossiês" de pessoas, partidos políticos, empresas e movimentos sociais de interesse dos órgãos de repressão" (Informações disponíveis em: http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/acervo/textual/deops acessado em 14/02/2018). Os principais documentos consultados no APESP utilizados nesta pesquisa foram:
- **Arquivo Nacional:** O Arquivo Nacional oferece uma ferramenta de busca por meio da qual é possível realizar uma pesquisa por palavras chave em todos os documentos digitalizados de qualquer fundo ou coleção. Deste modo, foram pesquisadas palavras chave em diversos fundos e coleções. Os principais fundos consultados para esta pesquisa e seus respectivos documentos estão abaixo:
  - **Centro de Informações de Segurança da Aeronáutica (Fundo:BR_DFANBSB_VAZ)**: Os documentos deste fundo foram produzidos pelo Centro de Informações de Segurança da Aeronáutica (CISA), órgão responsável pelas atividades de informação e contrainformação que funcionou entre 1968 e 1988[14], "subordinando-se diretamente ao ministro da Aeronáutica, assumindo todo o acervo da extinta 2ª Seção do Gabinete do Ministro da Aeronáutica, do Núcleo do Serviço de Informações da Aeronáutica, então extinto, e parte da 2ª Seção do Estado-Maior da Aeronáutica, compreendendo

[14] Em 1968 este órgão funcionava com o nome de Serviço de Informação da Aeronáutica, em 1969 sua nomenclatura foi alterada para Serviço de Informação de Segurança da Aeronáutica e em 1970 recebeu a denominação de Centro de Informações de Segurança da Aeronáutica. Contudo, desde sua criação a responsabilidade do órgão é a mesma: serviço de informação e contrainformação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

material, documentação e arquivo referente à segurança interna." (Portal do Arquivo Nacional:http://sian.an.gov.br/sianex/Consulta/Pesquisa_Multinivel_Painel_Resultado.asp?v_CodReferencia_id=1025148&v_aba=undefined acessado em 14/02/2018). Neste fundo estão disponíveis dossiês pessoais, mandados de prisão, lista de condenações, investigação dos movimentos sindicais e estudantis, informações sobre organizações de esquerda, igreja católica, guerrilha do Araguaia, controle sobre jornais e distribuição de panfletos.

- **Serviço Nacional de Informações (SNI) (Fundo: BR_DFANBSB_V8)**: O Serviço Nacional de Informações (SNI) foi um órgão criado em 1964 "com a finalidade de superintender e coordenar nacionalmente as atividades de informação e de contrainformação, em particular aquelas de interesse para a segurança nacional" (Disponível em http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/servico-nacional-de-informacao-sni acessado em 14/02/2018). No fundo disponível no Arquivo Nacional podem ser consultados os documentos produzidos e recebidos pelo SNI com informações sobre "repressão a organizações de esquerda, anistia, prisões, partidos políticos, movimentos populares, sindicatos, igreja, universidades e movimento estudantil, asilo político, guerrilha urbana, guerrilha rural, terrorismo, relações internacionais, cassação de mandatos e direitos políticos." (Disponível em http://sian.an.gov.br/sianex/Consulta/resultado_pesquisa_multinivel_new.asp?v_pesquisa=&%C2%A8pesqcodref=V8. Acessado em 14/02/2018).
- **Estado-Maior das Forças Armadas (Fundo: BR_DFANBSB_2M)**: Este fundo contém a documentação do Estado-Maior das Forças Armadas, responsável por "coordenar as informações estratégicas no campo militar, os planos de pesquisa, de desenvolvimento e de mobilização das Forças Armadas e os programas de aplicação de recursos [...] exercer a direção-geral do serviço militar [...] (Disponível em http://sian.an.gov.br/sianex/Consulta/Pesquisa_Multinivel_Painel_Resultado.asp?v_CodReferencia_id=1098134&v_aba=undefined acessado em

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

14/02/2018). A documentação recolhida ao Arquivo Nacional em 2012 dispõe de boletins reservados do exército (1946-1991) e do estado-maior das forças armadas (EMFA) (1948-1991); documentos sigilosos do EMFA expedidos (1946-1980) e recebidos (1947-1974) entre outros" (Disponível http://sian.an.gov.br/sianex/Consulta/Pesquisa_Multinivel_Painel_Resultado.asp?v_CodReferencia_id=1098134&v_aba=undefined acessado em 14/02/2018).

- **Gabinete Pessoal do Presidente da República (Fundo: BR_DFANBSB_JF)**: O fundo contém diversos documentos como congratulações, pedidos de audiências, agradecimentos, reclamações trabalhistas entre outros de vários presidentes da república. No caso específico desta pesquisa foi consultado o acervo de Ernesto Beckmann Geisel com informações disponíveis entre 1974 e 1979. Foram encontradas cartas de agradecimento e reafirmando a confiança e cooperação enviadas pelo presidente mundial da Volkswagen para o presidente.

- **Documentos do Ministério Público Federal de São Paulo:** O MPF é o responsável pela representação civil apresentada contra a Volkswagen do Brasil. Por conta disto obteve junto a empresa um documento com informações sobre o funcionamento do departamento de segurança industrial e seus integrantes (neste relatório de pesquisa a referência a este documento foi feita como "Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015"). Além disso, o Ministério Público Federal coletou depoimentos de ex-trabalhadores que foram disponibilizados para esta pesquisa por meio do IIEP. O MPF também solicitou uma investigação a um perito, Guaracy Mingardi, para realizar uma investigação sobre a atuação da Volkswagen do Brasil durante a ditadura. O relatório final de Mingardi também foi disponibilizado para consulta e utilizado nesta pesquisa pelo IIEP.
- **Documentos da Comissão Nacional da Verdade e Comissões Estaduais:** De acordo com Costa e Silva (2017), os documentos da Comissão Nacional da Verdade constituem uma rica fonte para pesquisa em Estudos Organizacionais. Ainda de acordo com os autores, o acervo da CNV conta com "34 relatórios parciais de pesquisa, 45 publicações contendo discursos, apresentações

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

públicas, textos individuais dos membros e notas públicas divulgadas pela CNV e, ainda, 422 notícias publicadas no sítio eletrônico da CNV [...] 59 audiências públicas das cerca de 75 realizadas, além de tomadas de depoimentos, apresentações púbicas de relatórios, diligências, atos sindicais, [...] 470 vídeos [e] 40 laudos periciais" (COSTA & SILVA, 2017, p.9). Além disso, o acervo da comissão conta ainda com as cerca de 4.300 páginas do relatório final. Além deste, foi consultado também o acervo da Comissão Estadual de São Paulo.

- **Arquivos da Grande Imprensa:** Para triangulação das informações foram utilizados diversos artigos veiculados na grande mídia que fazia a cobertura dos fatos na época. Com exceção do jornal O Movimento, da Revista Veja e da Folha de São Paulo, os periódicos foram consultados por meio da hemeroteca digital da Biblioteca Nacional (http://bndigital.bn.gov.br/hemeroteca-digital/). A Hemeroteca da Biblioteca Nacional conta com mais de cinco mil títulos abrangendo desde 1800 até 2014. Por sua vez, a revista Veja e o jornal Folha de São Paulo foram consultados em seus respectivos acervos virtuais (https://complemento.veja.abril.com.br/acervodigital/index-novo-acervo.html e https://acervo.folha.com.br/index.do). O jornal O Movimento foi consultado por meio da aquisição do livro "*Jornal Movimento: Uma Reportagem*" (de Carlos Azevedo, editora Manifesto, 2011), que oferecia um CD com todas as edições do jornal. Os principais periódicos utilizados foram:
    - **Jornal do Brasil:** O Jornal do Brasil é um dos mais antigos ainda em funcionamento do país. O jornal foi fundado em 1891 (disponível em http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/jornal-do-brasil) e, desde então, passou por diversas configurações editoriais e posicionamentos. Em 1961 o jornalista Alberto Dines assumiu o comando do jornal implementando uma reforma que fez com que "o jornal passasse a ocupar outra posição no seio da imprensa carioca, ganhando uma nova estatura na formação da opinião política do país [...] o Jornal do Brasil manteve os quatro atributos que sempre nortearam sua atuação, definindo-se como um órgão "católico, liberal-conservador, constitucional e defensor da iniciativa privada" disponível em http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/jornal-do-brasil).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

- **Jornal Opinião:** O jornal Opinião funcionou entre 1972 e 1977. Sua atuação era voltada para "levar adiante propostas de questionamento e crítica ao governo militar numa conjuntura de grande fechamento político" (Disponível em: http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/opiniao acessado em 14/02/2018). Por conta disto o jornal sofreu forte censura durante o período em que circulou, intensificada nos meses finais do governo Médici só abrandada durante o governo Geisel. Com a censura o jornal enfrentou dificuldades financeiras já que algumas edições foram impedidas de circular. Durante o ano de 1976 o jornal desobedeceu a censura, publicando matérias que não haviam sido enviadas para análise ou que já haviam sido censuradas. Apesar de conseguir publicar essas matérias, em fins de julho o jornal tem uma edição inteira apreendida e em novembro sofre um atentado a bomba. Em 1977, no dilema entre continuar existindo sob censura quando outros veículos já desfrutavam de certa liberdade ou suspender sua circulação, os organizadores do jornal optam pela segunda alternativa. Não sem antes publicarem uma edição completamente livre da censura, apreendido pela polícia federal (http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/opiniao acessado em 14/02/2018).
- **Jornal O Movimento**: O jornal O Movimento foi criado após uma dissidência no jornal Opinião. Começou a circular em 1975 e desde seu início era evidente o posicionamento crítico em relação ao regime militar. Em seu corpo de colaboradores contava com nomes como Nelson Werneck Sodré, Moniz Bandeira, Chico Buarque de Holanda, Jacob Goronder e Perseu Abramo. Assim como o Opinião, o Movimento sofria forte censura dos órgãos de controle da imprensa. Ligado a diversos movimentos sociais, o jornal procurava apresentar diversos tipos de denúncia e possuía uma linha editorial combativa em relação ao regime militar. Ao todo estavam disponíveis para consulta todas as 334 edições do jornal as quais foram pesquisadas por meio da ferramenta de busca e combinação de palavras chave.
- **Folha de São Paulo:** Jornal existente desde a década de 1920 passa por uma transformação na década de 1960 com mudanças na direção do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

jornal e na direção de redação. A partir de então, assume uma postura "francamente antijanguista e pró-mobilização para o movimento que culminou com os acontecimentos de 1964" (Informação disponível em: http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/folha-de-sao-paulo acessado em 14/02/2018). Apesar disto, toma uma posição de defesa das reformas de base. Depois de março de 1964, a independência financeira que o jornal desfrutava permitia que se posicionasse como um órgão de oposição ao governo (principalmente sobre a censura à imprensa). Depois de 1974, com a posse de Geisel, o jornal adota uma postura mais favorável e otimista ao governo, especialmente em virtude do milagre brasileiro e da política econômica de Delfim Neto. Em 2014, cinquenta anos depois do golpe, o jornal publicou um editorial no qual afirma que "aos olhos de hoje, apoiar a ditadura militar foi um erro" (disponível em http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/158906-1964.shtml). No texto o jornal assume a teoria da polarização dos atores para justificar o golpe e tece alguns comentários elogiosos, principalmente em termos econômicos, aos governos militares. A busca no acervo do jornal foi feita por meio de palavras chave utilizando a ferramenta de busca disponível no site https://acervo.folha.com.br/

- **Revista Veja:** A revista Veja foi criada em 1968 e após algumas edições conseguiu se firmar no mercado editorial principalmente com matérias sobre a corrida espacial, entrevistas, caderno de investimentos e entretenimento. A revista cobriu a doença e morte de Costa e Silva e denunciou casos de tortura, razão pela qual teve sua edição apreendida nas bancas. Sofria censura sistematicamente e utilizava a estratégia de substituir a reportagem censurada por "matérias sobre anjos, demônios, diabos e demonologia" (disponível em: http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/veja acessado 14/02/2018). A censura à revista era suspensa e reaplicada constantemente representando a disputa que havia durante o governo Geisel entre a "ala moderada" e a "linha dura". Isso durou até junho de 1976 quando a censura foi suspensa definitivamente. Ao longo desta década a revista se firmou como um dos principais semanários do Brasil com tiragens de até 300 mil exemplares" (disponível em:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/veja acessado 14/02/2018). A consulta das edições antigas da revista foi feita por meio de seu acervo digital disponibilizado via internet com ferramenta de busca por palavra chaves que contém todas as edições da revista.

- **Revista O Cruzeiro:** A revista "O Cruzeiro" foi lançada em 1928 e financiada Assis Chateaubriand Bandeira de Mello compondo os Diários Associados. Tendo como um dos principais incentivadores o então ministro da Fazenda Getúlio Vargas, a revista apoiou a Aliança Liberal e a Revolução de 30. Contando com um projeto gráfico inovador com fotografias, qualidade na impressão e grandes nomes do jornalismo nacional assinando os artigos a revista tornou-se atraente para o público de classe média. Ao longo de sua existência passou a opositora de Vargas e, apesar do discreto apoio a JK, desempenhou forte oposição ao governo Jango. Ainda que com certo atraso, posicionou-se favorável ao golpe de 1964 trazendo, em 10 de abril, o governador de Minas Gerais Magalhães Pinto, um dos articuladores do golpe na capa, exaltado como herói. No período pré-golpe atua fortemente contra Jango e Brizola. Adentra o período ditatorial combalida financeiramente com aumento da concorrência e distância do poder político. Ainda assim manteve sua linha editorial conservadora de apoio a política do regime. Em meados dos anos 1970 passando por grave crise financeira, abre espaço para matérias pagas e posteriormente é vendida. Encerra definitivamente suas atividades em 1985 (Informações disponíveis em https://bndigital.bn.gov.br/artigos/o-cruzeiro/ acessado em 14/02/2018).

- **Revista Família VW:** A Família VW era a revista produzida pela Volkswagen do Brasil e distribuída internamente tendo sido produzida a partir de novembro de 1962 com o propósito de "transformar-se em um dos agentes de ligação entre empregados e empregadores, como também, o meio de comunicação entre este compacto bloco humano que forma nossa família [...][15]". As edições iniciais da revista procuravam apresentar a fábrica ao leitor e cada número trazia as características de determinado setor na seção "Conheça Sua fábrica".

[15] Revista Família VW nº 12, outubro de 1963

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Além disso, a revista trazia informações sobre a cooperativa de empregados (como utilizar, benefícios e as contas dos exercícios), sobre o clube, benefícios disponíveis aos trabalhadores, registros de nascimentos e casamentos entre os trabalhadores, notícias sobre as vendas, produção e penetração dos carros Volkswagen no Brasil e no mundo e outras frivolidades. Além disso, a revista também continha uma seção chamada 'Quem é quem' onde apresentava o dia a dia e os afazeres de algum empregado da empresa. Nesta pesquisa a revista Família VW apresentou-se majoritariamente como um meio para compreender o funcionamento interno da empresa. A relevância da revista pode ser compreendida por meio do seu alcance. Em uma pesquisa publicada em fevereiro de 1964 foi observado que aproximadamente 77% dos trabalhadores que responderam a pesquisa liam a revista integralmente e quase a totalidade dos respondentes afirmou que levavam a revista para casa e a mostravam também para colegas de outras montadoras e que tanto os familiares quanto os outros trabalhadores gostavam de ler a revista[16]. Com base nesta pesquisa, os editores estimavam que um total de 40 mil pessoas liam a revista mensalmente.

- **Tribuna Metalúrgica:** É a publicação oficial do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas de São Bernardo do Campo e Diadema, lançado em julho de 1971 com a proposta de ser o porta voz dos trabalhadores, não apenas para informes administrativos, mas também para "análises realísticas das diversas leis que, direta ou indiretamente, dizem respeito aos trabalhadores"[17]. Atendendo este propósito, o jornal trazia questões de defasagem salarial, aumento do custo de vida dos trabalhadores, denúncia sobre violência e desrespeitos as leis trabalhistas por parte das fábricas, matérias que procuravam instruir o trabalhador sobre os seus direitos ou apresentar as dificuldades encontradas pela classe trabalhadora para que suas reivindicações fossem atendidas. Era por meio da Tribuna Metalúrgica que o sindicato procurava informar os trabalhadores sobre as propostas de negociação salarial junto às fábricas bem como sobre a possibilidade de greve. Deste modo, o jornal estimulava sua circulação entre os trabalhadores incentivando que fosse passado para colegas na fábrica. Em diversas seções o jornal procurava adotar uma linguagem simples de modo a dialogar com maior

[16] Revista Família VW nº 16, fevereiro de 1964
[17] Tribuna Metalúrgica nº1, julho de 1971

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

proximidade do operariado. O acesso ao jornal era conseguido no sindicato ou em distribuições feitas na porta das fábricas.

Seguindo o percurso proposto por Pimentel (2001), os documentos coletados foram classificados de acordo com a sua fonte e o período, agrupados em pastas respectivas a cada fonte. Assim, a edição de setembro de 1964 da revista Família VW, estava contida em um local específico destinado as edições desta revista no ano e mês de referência. Esta classificação permitiu a melhor organização dos documentos, evitando sobreposição e redundância dos arquivos. Contudo, apresentou também uma dificuldade operacional na medida em que, de acordo com a temática trabalhada, era preciso gerenciar diversas pastas relativas as fontes. A segunda etapa proposta por Pimentel (2001), uma reclassificação por temas, poderia ter minimizado esta dificuldade. No entanto, esta segunda etapa não foi adotada nesta pesquisa e, após a organização de acordo com as fontes, os documentos foram disponibilizados para análise.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

6.3
Análise dos Dados

Os documentos coletados foram analisados à luz de um quadro conceitual analítico construído, à princípio, a partir da literatura (significados analíticos estabelecidos). Posteriormente, o quadro foi complementado com categorias analíticas proveniente do campo.

A análise foi feita em dois momentos. Primeiro foram identificadas e analisadas as violências praticadas pela VW. Depois foram identificadas e analisadas as formas de normalização das violências praticadas por esta empresa.

6.3.1
Elaboração do Quadro Teórico-Analítico

Para pensar as dimensões mais amplas das práticas de normalização da violência do quadro teórico-analítico, foram adotados procedimentos de codificação e categorização das teorias previamente apresentadas. Esta codificação foi feita basicamente de acordo com Saldaña (2009). Para o autor, um

código pode ser considerado uma palavra ou frase curta que atribui simbolicamente um atributo capaz de capturar a essência de uma parcela dos dados. Deste modo, a codificação é “um método que permite organizar e agrupar dados codificados de forma semelhante em categorias ou "famílias" porque compartilham algumas características [...] classificadas de acordo com os sentidos tácitos e intuitivos que determinam quais dados “se parecem” para agrupa-los.” (SALDAÑA, 2009, p.9).

O procedimento de codificação inclui a análise inicial onde os dados são pré-codificados, a codificação de primeiro ciclo e a codificação de segundo ciclo. Cabe destacar, como lembra Saldaña (2009) que o trabalho de codificação é cíclico e recursivo, ou seja, a cada etapa o resultado final pode ser visto e revisado de modo a proceder com uma nova codificação.

Nesta pesquisa, a “pré-codificação” ocorreu durante a leitura e escrita do referencial teórico. Nesta fase foram identificadas passagens, palavras ou expressões significativas que, em alguns casos, sintetizavam a ideia central dos autores. Essas palavras e expressões foram destacadas e comparadas entre os autores. Após a pré-codificação foi feito o primeiro ciclo de codificação utilizando a “Codificação Descritiva” que “resume em uma palavra ou frase curta [...] o tópico básico de uma passagem de dados qualitativos” (SALDAÑA, 2009, p.70).

No segundo ciclo de codificação foi utilizado os “códigos padrões” (Patterns Codes) que podem ser definidos como “códigos explicativos ou inferenciais, que identificam um tema, configuração ou explicação emergentes” (SALDAÑA, 2009, p.152). A utilização deste código ocorreu pela possibilidade de agrupamento das práticas de normalização codificadas no primeiro ciclo em grupos maiores que chamei de dimensões. Esse agrupamento me permitiu manter as vinte e duas práticas identificadas e analisá-las a partir de uma dimensão mais ampla.

6.3.2
A Operação Histórica

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Nesta pesquisa foi adotado a observação documental que procura aplicar uma leitura orientada pelo tema de sua pesquisa, buscando informações factuais, ou seja, dados, relatos, notícias, correspondências, registros administrativos que estejam relacionados com o fenômeno estudado e que possam clarificar o problema de pesquisa. A leitura das fontes não foi feita de modo superficial, mas com o intuito de explicar o fenômeno estudado ultrapassando o limite da simples descrição dos fatos encontrados. Nesta leitura orientada por questões relacionadas ao problema da pesquisa permitiu elaborar as articulações necessárias para atingir o objetivo proposto (ARÓSTEGUI, 2006). Deste modo, procedi com a leitura das fontes procurando interpretar os documentos de modo a fornecer uma interpretação coerente com base na teoria e questionamentos iniciais. Por fim, após a interpretação dos documentos, foi construída uma cadeia narrativa com base no diálogo entre as fontes, ou seja, na triangulação entre as fontes. Deste modo, a forma de apresentação dos resultados dessa pesquisa privilegiou a narrativa, favorecendo a incorporação da teoria e análise nesta narrativa (MACLEAN, HARVEY & CLEGG, 2016)

Diante da miríade de evidências com potencial de assumir o papel de fonte histórica, cabe indagarmos como podemos diferenciar fontes históricas de simples artefatos e documentos? Nas palavras de Janotti (2005, p.10) “qual o traço comum que permite chamar de fontes para o conhecimento histórico coisas tão díspares [...]”? Afinal, nem todo registro pode ser considerado uma fonte histórica, mas tais registros existem como evidências de certos acontecimentos.

Segundo Pinsky e Luca (2013) o documento é transformado em fonte pelo olhar do historiador. Neste sentido, é o historiador quem constitui em fontes históricas evidências do passado a partir do diálogo que estabelece com elas. Ou seja, é o historiador quem dá voz as fontes questionando-as a respeito daquilo que elas podem revelar acerca das sociedades e épocas as quais pertenceram. Rousso (1996, p.88, aspas do original) explica que tanto o testemunho quanto o documento “só deixam de ser vestígios do passado para se tornarem ‘fontes históricas’ no momento em que um observador decide erigi-los como tais”. É o próprio processo de pesquisa que constitui as fontes históricas por meio de um processo dialógico de pergunta e resposta entre o pesquisador e a fonte (LIPARTITO, 2014).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Desta forma, não existem fontes históricas a priori, antes do início da pesquisa e nem fontes absolutas: "Toda fonte é uma fonte 'inventada'" (ROUSSO, 1996, p.88, aspas do original). Podemos então considerar como fonte histórica todo o "material, instrumento ou ferramenta, símbolo ou discurso intelectual, que procede da criatividade humana, através do qual se pode inferir algo acerca de uma determinada situação social no tempo" (ARÓSTEGUI, 2006, p.491). Assim, o historiador, por meio dessas fontes, é capaz de reconstruir o passado atribuindo-lhe um sentido.

Este olhar que o historiador incide sobre suas fontes constitui aquilo que aqui chamaremos de operação histórica, ou seja, na "transformação" de uma fonte em fonte histórica. Este processo de transformação ocorre por meio da "adoção de alguns procedimentos básicos que tornam mais seguro o trabalho do pesquisador" (SAMARA & TUPY, 2010, p.70) e consiste, "em estabelecer encadeamentos entre os diversos componentes do tema estudado – de acordo com o método adaptado a cada caso – e construir um discurso atribuindo-lhe coerência e sentido" (SAMARA E TUPY, 2010; p.119). Este processo pode ser baseado em questionamentos e análises feitos pelo pesquisador ao se deparar com uma fonte. Toda fonte seja oral ou escrita exige uma recontextualização com base em um exame que visa compreender sua lógica no tempo e no espaço do ator ou instituição que o produziu para que seja considerado significativo (ROUSSO, 1996; CELLARD, 2008). A fim de verificar a autenticidade da fonte, o pesquisador deve indagar-se sobre porque esta fonte foi criada? Quem criou esta fonte? Quem era (m) essa (s) pessoa (s)? Onde estava (m)? Sob quais condições viviam? Com qual objetivo esta fonte foi criada? Por que foi preservada? Para quem foi produzida? (LIPARTITO, 2014).

Responder estas questões significa contextualizar estas fontes, ou seja, compreender o que ali está representado a luz do contexto de sua época. Destas respostas dependerá o uso do de um documento como fonte de pesquisa histórica (SAMARA & TUPY, 2010). Como representações de eventos passados, as fontes foram elaboradas em contextos culturais e sociais diferentes e para atender necessidades específicas bem distintas daquelas as quais será analisada (CELLARD, 2008; SAMARA & TUPY, 2010; KIPPING, WADHWANI & BUCHELI, 2014). A contextualização e interpretação das fontes é dependente do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

fenômeno pesquisado e depende também da visão que o pesquisador incide sobre a fonte, por isso:

> "é raro que dois historiadores que se fazem a mesma pergunta sobre um mesmo acontecimento ou um mesmo período estabeleçam *corpus* idênticos e construam seu(s) fato(s) da mesma maneira – o que não diminui em nada, se seu procedimento for rigoroso, a confiabilidade de seu trabalho" (ROUSSO, 1996, p.88)

Ao proceder com a análise o pesquisador envolvido na pesquisa histórica não deve buscar convencer sua audiência a respeito da veracidade de suas afirmações, mas sim oferecer a ela a possibilidade de verificação destas afirmações. A materialidade do fato histórico, erguida sobre fontes históricas, procura contra argumentar a contestação de que uma narrativa mais subjetiva da História estaria desprovida de legitimidade uma vez que seria incapaz de apreender a realidade verdadeira. Assim como em qualquer pesquisa em ciências sociais, os dados coletados devem passar por um processo de análise com o objetivo de transformar os dados em um "corpo articulado de evidências". Inicialmente o pesquisador deve proceder com a crítica externa e interna da fonte (PROST, 2012). Ao dedicar-se a crítica externa, o pesquisador deve ter como preocupação aspectos materiais que possam posicionar aquela fonte no tempo. Esta crítica tem a função também de garantir a veracidade do documento coletado. Conforme Prost (2012) a falta de autenticidade de um documento não é, necessariamente, um problema. Em primeiro lugar, este documento pode ser uma reprodução legítima de algum documento da época e em segundo lugar, identificar as razões pelas quais determinado documento foi reproduzido ou copiado pode oferecer suporte para a análise do pesquisador.

Após a crítica externa cabe ao pesquisador dar prosseguimento a operação histórica com a crítica interna da fonte. A crítica interna da fonte preocupa-se com o seu conteúdo, ou seja, estabelece daquilo que ela se ocupa, seu assunto e sua relevância para a pesquisa em andamento (SAMARA & TUPY, 2010; PROST, 2012). Durante o processo da crítica a fonte é confrontada com "tudo o que se sabe a respeito do assunto abordado, do lugar e do momento em questão" (PROST, 2012, p. 57). De acordo com Samara e Tupy (2010), a análise

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

do texto escrito implica sempre no estabelecimento do contexto histórico do documento.

6.4
Unidade de Análise: A Volkswagen

A escolha da Volkswagen do Brasil como objeto de estudo decorreu (1) de sua relevância histórica no período estudado no contexto reivindicações sindicais, (2) da representação pública aberta contra esta empresa por colaboração com a tortura de empregados que, além de fortalecer sua importância no cenário repressivo da época, pode oferecer contribuições operacionais em termos de acesso a documentação, depoimentos e posicionamento da empresa e, por fim (3) da sua atuação empresarial como colaboradora do Estado Nazista entre 1940 e 1944.

O primeiro aspecto – a relevância histórica – se refere a relevância que o movimento sindical metalúrgico havia conquistado no período pré-golpe. Diversas greves deflagradas neste período contaram com a participação dessa categoria de trabalhadores. Contudo, este setor se destacou em especial no período posterior ao golpe, iniciando pela greve dos metalúrgicos de Osasco em 1968 e, posteriormente com as greves do final dos anos 1970 e início dos anos de 1980. A cidade de São Bernardo do Campo/SP foi o berço do nascimento do "novo sindicalismo" que retomou os movimentos grevistas em 1978 e 1979.

Com sua fábrica localizada nesta cidade, a Volkswagen está no centro das reivindicações dos trabalhadores e, com a resposta repressiva dada aos trabalhadores emerge como uma das grandes empresas multinacionais interessadas na contenção de sua força de trabalho. Deste modo entendemos que esta empresa, por agregar uma classe de trabalhadores mobilizada, tenha produzido grande quantidade de registros documentais que possam subsidiar o presente estudo, além de contar com vários ex-trabalhadores envolvidos no sindicalismo e que foram vítimas de perseguições e repressão. Ademais, outro fator que fortalece a escolha da Volkswagen do Brasil foi a menção a sua colaboração com os órgãos repressivos feita pela CNV.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Outro fator contributivo para a escolha da Volkswagen do Brasil foi a representação pública aberta pelo Ministério Público de São Paulo contra a empresa implicando-a em crimes de tortura contra seus trabalhadores durante o regime militar. Em setembro de 2015 o ministério público de São Paulo apresentou uma representação baseada em diversos documentos que evidenciam o controle praticado pela Volkswagen contra seus empregados e a troca de "listas negras" desta empresa não apenas com as demais empresas, mas com os órgãos de repressão do governo militar.

Os documentos apresentados pelo Ministério Público nos serviram como pesquisa exploratória para indicar a produção destas listas por parte da Volkswagen. Além disto, a continuidade do processo judicial oferece outras vantagens como: a intimação para depoimentos de pessoas envolvidas no monitoramento dos trabalhadores que poderiam se negar a dar informações de outra forma, a requisição oficial para que a empresa apresente documentos referentes ao período, a sistematização de informações oriundas de diversas pesquisas independentes. Em novembro de 2016 a Volkswagen anunciou a indicação do historiador Christopher Kopper, pesquisador da universidade de Bielefeld, para realizar um estudo sobre a participação da subsidiária brasileira nas práticas de repressão de seus trabalhadores. Segundo o pronunciamento do próprio Kopper, por ser um professor sem vínculos com a empresa, seu trabalho incorrerá em investigação isenta mas com acesso a documentação da empresa no Brasil, Alemanha e entrevistas com ex-trabalhadores.

Por fim, o último fator que foi considerado na escolha da Volkswagen se refere ao seu passado e colaboração com o regime nazista. Diversas empresas foram parceiras do regime nazista, fossem alemãs como Volkswagen, Siemens e Bayer ou americanas como IBM, Coca-Cola e Ford (MENEGHETTI, 2017). No caso da Volkswagen, a empresa utilizou mão de obra de prisioneiros do regime nazista em suas fábricas. Após uma ampla pesquisa o historiador Hans Mommsen, publicada no livro "*Das Volkswagenwerk und Seine Arbeiter im Dritten Reich*" ("*Volkswagen and Its Workers During the Third Reich*", em co-autoria com Manfred Grieger) descobriu que a empresa utilizou aproximadamente 20 mil prisioneiros de guerra em sua fábrica. Esta pesquisa forçou a Volkswagen a lidar com o seu incômodo passado e rever a sua própria história. Como desdobramento,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

a Volkswagen criou e possui um departamento de História Corporativa. Acreditamos que este passado tornou mais interessantes e próspera a análise deste trabalho e auxiliou na justificativa pela escolha da Volkswagen do Brasil como objeto de análise.

6.5
Limites e Limitações desta Pesquisa

Algumas limitações desta pesquisa precisam ser destacadas. Em primeiro lugar gostaria de abordar a periodização. Embora o interesse fosse, prioritariamente, compreender como as práticas de violência da Volkswagen do Brasil eram operacionalizadas no período da ditadura militar brasileira, nunca houve uma restrição da pesquisa em relação ao período. Isto porque entendo que a investigação das práticas ultrapassa os limites temporais e, portanto, documentos dos anos 1950 ou 1980, 1990 poderiam me oferecer contribuições sobre o período de meu interesse. Além disso, a própria definição dos marcos temporais da ditadura são fenômenos em disputa na historiografia. Mesmo se considerado o marco inicial, março de 1964, práticas conspiratórias que antecederam o golpe poderiam me dar indícios do posicionamento e política da Volkswagen do Brasil.

Contudo, as próprias fontes impuseram certos limites cronológicos a esta pesquisa, tendo em vista, por exemplo que a Tribuna Metalúrgica começa a ser publicada em 1971. De forma similar, o acesso a determinadas fontes contribui para esta demarcação, já que não foi possível obter edições da revista Família VW (nem do seu sucessor o Jornal da Gente) posteriores a década de 1980. Os documentos pesquisados nos arquivos também apresentaram predominância no período do regime. Isto se justifica já que a pesquisa foi feita em arquivos dos órgãos de segurança e delegacias políticas. Um dos principais arquivos utilizados foi o fundo do Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo (DEOPS-SP) disponível no Arquivo Público do Estado de São Paulo. O DEOPS-SP foi extinto em 1983, por isso, não há documentos posteriores a ditadura e, apesar de ter sido criado em 1924, a Volkswagen só começa suas atividades em 1953. Portanto a maior parte do tempo em que coexistiram DEOPS e Volkswagen foi durante a ditadura, o que justifica a maior quantidade de documentos dessa

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

época. Isso não excluiu a possibilidade de documentos anteriores a março de 1964 e posterior a março de 1985 períodos considerados os marcos da ditadura.

Outros limites, estes por opção do pesquisador, se referem as delimitações geográficas da pesquisa. Foram consideradas apenas a documentação referente a Volkswagen do Brasil no estado de São Paulo, notadamente sua planta de São Bernardo do Campo, São Paulo e Taubaté. Outros casos não serão abordados dentro desta pesquisa ainda que guardem relação com o tema. Me refiro especificamente ao caso da fazendo Vale do Rio Cristalino, propriedade da Volkswagen do Brasil, no qual ocorriam práticas de trabalho escravo.[18]

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

[18] Sobre o assunto ver Acker (2014)

7 – Resultados

"Estou nadando numa enorme quantidade de material, sempre tentando encontrar a citação mais esclarecedora"
Hannah Arendt

7.1
A Volkswagen e a Indústria Automobilística no Brasil

Para interesse desta pesquisa é interessante retomar ainda que brevemente a história da Volkswagen em seus primórdios na Alemanha do início do século XX. O plano de industrialização automobilística nos moldes do modelo americano, ou seja, por meio de uma popularização do automóvel ocasionando uma motorização em massa, permeava a Alemanha nos anos 1920. Esta era uma ideia que o partido nacional-socialista vislumbrava como uma vantagem que poderia ser usada a seu favor. Com esta ideia em mente, o partido chegou até Ferdinand Porsche, engenheiro automotivo austríaco, contratado em 1934 pela Associação da Indústria Automobilística do Reich para desenvolver um carro do povo ou, na língua original, um Volkswagen. Em 1937 a Frente de Trabalho Alemão assume o projeto e planeja a construção de uma fábrica sob responsabilidade de sua subsidiária Volkswagenwerk GmbH, fundada em 1938. Em 26 de maio do mesmo ano, na presença de políticos e mais de 50 mil espectadores, a pedra inicial da gigantesca fábrica foi colocada. Projetada por renomados arquitetos, foi feita a inspiração da fábrica da Ford em Detroit[19].

Os esforços de guerra impediram que fábrica fosse construída em toda a dimensão prevista. Nos anos que antecederam a guerra, foram utilizados trabalhadores da Holanda, Bélgica, Dinamarca e principalmente da Itália para a construção da fábrica. Entretanto, em junho de 1940 tem início o uso de trabalho forçado com a designação de 300 mulheres polonesas pelo Escritório de Trabalho do Estado da Baixa Saxônia para trabalhar na construção da cauda de aviões (durante a guerra as instalações da fábrica foram utilizadas para fins militares). Entre 1940 e 1945 aproximadamente 20 mil pessoas realizaram trabalhos forçados nas fábricas da Volkswagen entre mulheres, crianças, estrangeiros e alemães (JANSSEN, 2013). A SS (polícia nazista) na figura de Heinrich Himmler, propõe,

[19] Place of Remembrance of Forced Labor in the Volkswagen Factory. Disponível em: https://www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/history/englisch/Katalog_Erinnerungsst%C3%A4tte_EN.pdf acessado em 12/02/2018

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

em 1941, a utilização dos prisioneiros dos campos de concentração para a reconstrução das cidades destruídas. A ideia não foi implementada, mas em 1942 a Volkswagenwerk GmbH construiu uma fundição de metais leves que recebeu 800 prisioneiros do campo de Arbeitsdorf e funcionou até 1942.

Em 1986, por iniciativa de seu CEO, Carl Hahn, a Volkswagen financiou o estudo do professor Hans Mommsen que, após uma década de trabalho, publicou o livro "*Das Volkswagenwerk und Seine Arbeiter im Dritten Reich*" ("*Volkswagen and Its Workers During the Third Reich*", em co-autoria com Manfred Grieger), onde apresenta o resultado de sua pesquisa. Não suficiente, a empresa criou, em 1999, uma exposição permanente denominada "*Place of Remembrance of Forced Labor in the Volkswagen Factory*" localizada em um bunker na fábrica da Volkswagen em Wolfsburg. Mais uma vez considero relevante destacar que não há intenção de comparar os eventos da segunda guerra com os acontecimentos da ditadura brasileira ainda que cometidos pela mesma empresa. É importante destacar a diferença no que diz respeito aos dois acontecimentos e, uma vez mais, reafirmar que não há equivalência entre os dois fenômenos seja por sua dimensão ou relevância para a humanidade que não as práticas empregadas na execução da violência.

Ao final da guerra a empresa ficou sob administração Britânica que a utilizou para produção de veículos para atender suas próprias necessidades. Em 1946, ainda sob controle Britânico, fabrica mil veículos por mês e é renomeada para Volkswagen. Nos anos seguintes foi oferecida para diversos industriais do setor automobilístico americano, britânico e francês, inclusive Henry Ford II[20], sem que nenhum deles demonstrasse interesse em comandar a fábrica. A empresa é então passada para o controle da companhia de Ferdinand Porsche, passando, posteriormente, para o controle do governo alemão que convoca Heinrich Nordoff em 1948 para assumir a direção da fábrica[21]. Nordoff é o presidente responsável pela retomada da empresa que se torna importante para a recuperação da Alemanha Ocidental atingindo quase 20 mil carros produzidos ainda em 1948. Neste período tem início o projeto de expansão internacional da empresa com a

[20] A oferta feita a Ford consta no livro autobiográfico de Wolfgang Sauer quando o autor narra que a recusa foi feita por "Mr. Henry Ford". Porém, considerando que Ford faleceu em 1947 é provável que a negativa tenha sido feita por seu neto, Henry Ford II, que presidia a Ford Motors Company desde 1945.

[21] Revista Família VW nº 1, novembro de 1962

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

exportação de carros para a Holanda[22]. A matriz da Volkswagen na Alemanha optou pela estratégia de exportação agressiva de peças e veículos com o intuito de obter ganhos de escala (SHAPIRO, 1994).

Neste sentido os países latino-americanos mostravam-se particularmente atraentes para investimentos, já que apresentavam altas taxas de crescimento em virtude da demanda por seus produtos. Deste modo, foi Friedrich Wilhelm Schultz-Wenk que viajando pela América do Sul:

> "chegou a conclusão de que era o Brasil que oferecia as melhores possibilidades de expansão e um futuro de progresso para uma indústria que pretendia se dedicar à fabricação de veículos VW [e] fundamento em observações seguras, convenceu os dirigentes da Volkswagen (Alemanha) de que o Brasil era o país ideal para realização de tal projeto"[23]

A industrialização automotiva no Brasil tem início no começo da década de 1950, durante a segunda passagem de Vargas pelo poder federal. Em 1951, o então presidente, assessorado por Lucio Meira, criou a Comissão de Desenvolvimento Industrial que continha diversas subcomissões[24]. Uma dessas era a Subcomissão de Jipes, Tratores, Caminhões e Automóveis, responsável pela restrição das importações que suportavam o andamento do projeto industrializante em três etapas: inicialmente, previa o desenvolvimento do setor de autopeças, seguido dos veículos de cargas e por fim os veículos de passeio (NEGRO, 2004). Data deste período a entrada da Volkswagen no mercado brasileiro.

As altas taxas para a importação de veículos prontos fizeram com que a empresa alemã optasse por utilizar a empresa brasileira Brasmotor para a montagem dos veículos a partir de peças oriundas da Alemanha (SHAPIRO, 1994). Assim, em 23 de março de 1953 tem início a operação da Volkswagen no Brasil, "em galpões alugados no bairro do Ipiranga, na rua Silva Bueno, montando Fuscas e Kombis com peças importadas da Alemanha" (SAUER, 2012, p.150). A montadora, a primeira da Volkswagen fora da Alemanha, fora criada com o capital de 60 milhões de cruzeiros, financiados pelo grupo Monteiro Aranha (20%) e da matriz alemã (80%).

[22] Revista Família VW nº 1, novembro de 1962
[23] Revista Família VW nº 1, novembro de 1962
[24] Revista O Cruzeiro nº 11 de 10 de dezembro de 1966

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Nos anos subsequentes, a Volkswagen não se mostrava interessada no plano de construção de uma fábrica própria para a produção de veículos no Brasil (SHAPIRO, 1994). O maior entusiasta da ideia, Schultz-Wenk pressionava a matriz alemã a se comprometer com a construção de uma fábrica no Brasil, principalmente após a publicação das instruções 127 e 128 da SUMOC que oferecia taxas cambiais favoráveis para empresas que aumentasse o percentual de peças nacionais nos veículos. Apesar da insistência de Schultz-Wenk, o presidente da Volkswagen mundial, Heinrich Nordhoff, mostrou-se apreensivo em relação a este projeto, alertando que Schultz-Wenk não espalhasse "expectativas irrealistas sobre os planos da VW para o Brasil [insistindo que] o momento das decisões de investimento e produção da VW seria determinado pela VW e não pelo Brasil [advertindo que] não confundisse artigos de jornal otimistas e promessas políticas com a realidade econômica brasileira" (SHAPIRO, 1994, p.80).

Contudo, na segunda metade da década de 1950, como parte do Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek, foi criado o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA) seguido imediatamente do Plano Nacional de Fabricação de Veículos em julho de 1956. Uma das metas estipuladas pelo GEIA estipulava que todos os automóveis produzidos no Brasil deveriam ter uma taxa de nacionalização de 95%, ou seja, deveriam utilizar em sua montagem 95% de peças fabricadas no país e as peruas (Kombi) de 90%[25]. O GEIA oferecia incentivos as empresas estrangeiras que cumpriam as metas estipuladas de utilização de peças com fabricação nacional (HUMPREY, 1982), mas em contrapartida, as empresas que não cumprissem a meta não seriam contempladas nas reduções das taxas de importação. Este cenário colocava a Volkswagen em um dilema de investir na produção de veículos no Brasil ou desistir do mercado brasileiro. No final de 1956, impelida pelos objetivos traçados pelo GEIA, a Volkswagen dá início a construção de sua fábrica na via Anchieta em São Bernardo do Campo.

A fábrica, ainda semi-acabada inicia sua operação em 1957 com a produção da Kombi e, de maneira plena em janeiro de 1959 com a fabricação do Fusca. A sua inauguração oficial em novembro 1959 dava sinais da proeminência que a

[25] Revista O Cruzeiro nº 13 de 9 de janeiro de 1966

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Volkswagen do Brasil começava a desfrutar no cenário nacional. A cerimônia contou com a presença de Juscelino Kubitschek, presidente da república e Heinrich Nordhoff. A relação entre a Volkswagen do Brasil e o Estado brasileiro representada pelo encontro de JK e Nordhoff, se refletiam também nas políticas econômicas do governo que beneficiaram as empresas automotivas. O principal deles, a instrução 113 da SUMOC, apesar de não ser realização do governo JK (conforme dito, foi criada em 1955 durante o governo de Café Filho) foi amplamente aproveitada por sua gestão no plano de metas. Como explica Shapiro (1994), a indústria automobilística (montadoras e setor de autopeças) respondeu por quase todo o investimento que entrou no Brasil sob regulamentação da instrução 113 da SUMOC. De acordo com a autora, entre os anos de 1956 e 1960 foram investidos mais de U$ 200 milhões no setor automotivo de um total de U$ 419 milhões (48%), destes U$ 114,7 milhões foram investidos nas indústrias montadoras (ex- autopeças), aos quais foram concedidos aproximadamente U$ 28 milhões em subsídios (25%). Considerando os U$ 11,2 milhões investidos na Volkswagen, foram concedidos, apenas por meio da instrução 113 da SUMOC U$ 2,8 milhões para a importação de bens. Além da instrução 113 da SUMOC a Volkswagen também conseguiu créditos subsidiados da SUMOC em um total de U$ 4,3 milhões para financiamento de equipamentos e um crédito de Cr$ 150 milhões junto ao Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE) solicitado em abril de 1957 e concedido em março de 1958.

É possível considerar, portanto, que a instalação da Volkswagen no Brasil contou com incentivos determinantes do governo federal viabilizando a construção da fábrica em São Bernardo do Campo. A partir da construção da planta Anchieta, como a fábrica 1 era conhecida, a produção de veículos da Volkswagen do Brasil aumentou consideravelmente, respondendo, já em 1959 por mais de 20% da produção nacional de automóveis.

No início da década de 1960 o setor automobilístico experimentou, além de um intenso crescimento, uma concentração entre as empresas. Das onze companhias que figuravam no mercado automobilístico na década de 1950 apenas sete chegariam até 1976 (em 1966 chegaram a ser 18[26]), resultado dos processos

[26] Revista O Cruzeiro nº 11 de 10 de dezembro de 1966

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

de incorporações e compra (HUMPHREY, 1982). A Volkswagen do Brasil deu a sua contribuição para este processo incorporando a Veículos e Máquinas Agrícolas (Vemag) em 1966 (SAUER, 2012).

Em 1966, no décimo aniversário da indústria automobilística no Brasil, a revista O Cruzeiro comemorava a pujança do setor que contribuía para o crescimento do país com o pagamento de impostos, aumentando a arrecadação da União, estados e municípios que não mais efetuam "obra alguma sem que, no seu custeio, figure uma parcela da contribuição da indústria automobilística do nosso país. Hospitais, escolas, rodovias, tudo vem sendo beneficiado por ela"[27]. As rodovias eram também uma razão de elogios a indústria automobilística, pois eram atribuídas a esta última a criação de rodovias e asfaltamento das estradas de barro para que os carros circulassem. Ainda que possam ser considerados excessivos, os comentários da revista detêm certo senso, uma vez que desde a sua implementação, a indústria automobilística assumiu participação importante no cenário nacional.

A indústria automobilística era, senão a maior, um dos principais motores da economia durante os anos 1960, 1970 e 1980, respondendo, sozinha, por mais de 1% dos empregos industriais de todo o Brasil durante os anos 1960 e 1970. Para cada emprego nas outras indústrias havia 8 na indústria automobilística (HUMPHREY, 1982). O faturamento médio anual do setor foi de aproximadamente U$ 3 bilhões de faturamento anual entre 1968 e 1979[28]. Dentro deste setor e, consequentemente, em todo o Brasil, a Volkswagen do Brasil detinha certo protagonismo como a principal empresa. De um início tímido, com a produção de cinco veículos por dia e 796 trabalhadores em 1957[29] passou para 150 veículos por dia e sete mil trabalhadores em apenas três anos.[30]

Nos anos seguintes essa produção aumentou consideravelmente, atingindo a média de 2 mil carros fabricados por dia em 1978, no jubileu de prata da empresa. Um ano depois, em 1979 a empresa atingiria seu ápice de produção anual com a

[27] Revista O Cruzeiro nº 11 de 10 de dezembro de 1966, p. 54
[28] Anuário da Indústria Automobilística. ANFAVEA, 2016.
[29] Revista O Cruzeiro nº 49 de 5 de setembro de 1966
[30] Revista O Cruzeiro nº 13 de 9 de janeiro de 1966

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

fabricação de mais de 475 mil no ano[31]. Já no começo dos anos 1960, a Volkswagen do Brasil assumiu a liderança do mercado automobilístico do Brasil, em 1964 era a maior produtora de automóveis da América Latina (SAUER, 2012). Em 1966 a empresa era responsável por 36% da produção de todos os veículos, incluindo veículos comerciais leves, caminhões e ônibus e por mais da metade – 51% – de toda a produção de automóveis no Brasil. Dois anos depois, após os planos de expansão a produção de automóveis da Volkswagen do Brasil atingiu 69% de toda a produção nacional e em 1970 responde por mais da metade de toda a produção automotiva brasileira[32]. Na continuidade dos planos de expansão, além da fábrica II (Vemag) a Volkswagen do Brasil inicia em 1973 a construção de sua terceira fábrica, inaugurada em 1976 a fábrica de Taubaté (Fábrica III) e no final da década de 1970, após intensa negociação, compra a americana Chrysler (SAUER, 2012).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

7.2
As Violências Sofridas

Esta seção é dedicada a apresentar os tipos de violências sofridas pelos trabalhadores da Volkswagen do Brasil identificados na análise dos documentos. Esta investigação indicou que os casos de violência ocorriam de duas formas distintas e foram classificados de acordo com essas diferentes formas. A primeira delas foi a violência praticada diretamente pela empresa por meio de seus próprios empregados ou processos gerenciais. A segunda se refere ao que chamei de violência mediada, ou seja, a violência praticada por outros atores, notadamente órgãos do governo como o DEOPS e a polícia militar, mas que foram viabilizados por práticas da Volkswagen do Brasil. Como pretendo mostrar nas próximas páginas, entendo que esta violência só foi possível por conta da mediação (ou colaboração) da Volkswagen do Brasil que, enquanto empregadora, mantinha com os trabalhadores uma relação laboral. Portanto, a violência resultante desta relação deve ser encarada também como uma violência nas relações de trabalho.

[31] Anuário da Indústria Automobilística. ANFAVEA, 2016.
[32] Anuário da Indústria Automobilística. ANFAVEA, 2016.

Assim, de início optei por subdividir esta seção de acordo com o tipo de violência sofrida pelo trabalhador. Contudo, conforme dito anteriormente, os agentes, a natureza ou os tipos de violência não são excludentes e, por vezes acontecem simultaneamente. Procurei privilegiar os tipos de violência (estrutural, política, simbólica ou econômica), em seguida sua natureza (física, psicológica, sexual ou negligência) e, por fim, seu(s) agente(s) (auto-infligida, interpessoal ou coletiva). Deste modo, uma violência física motivada por aspectos políticos será aqui apresentada como violência política. Esta separação não possui base teórica, apenas acredito que possa favorecer a didática e a apresentação dos resultados.

7.2.1
Violência Física

"Desgraçado do país que se enriquece, vitimando os seus trabalhadores"[33]

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Os casos de violência física perpetrados pela Volkswagen do Brasil contra seus trabalhadores têm por natureza a violação da integridade de seus corpos e manifestam-se de diversas maneiras, em especial pela exposição a riscos relativos a doenças oriundas do trabalho, más condições de trabalho, acidentes com ferimentos, mutilações e mortes. Os operários metalúrgicos trabalhavam expostos a diversos compostos químicos como cromo, cloro, fenol, amônia, gasolina, varsol, cola, óxido de nitrogênio, dióxido de enxofre, amônia, ácido acético, poeiras, lã de vidro, toluol, thinner, xilol, tricloretano, causadores de doenças na pele, nariz e pulmões.[34]

No caso específico da Volkswagen do Brasil, os cuidados com a saúde do trabalhador ficavam a cargo da seção médica, "setor de máxima importância dentro do sistema de relações humanas adotadas pela Volkswagen do Brasil, em favor da paz e da justiça social"[35]. Além disso, a VWB contava com um serviço ambulatorial que incluía atendimento médico no local de trabalho bem como em outros ambulatórios e hospitais para atendimento e exames especializados, cujo

[33] Tribuna Metalúrgica, janeiro de 1972, p.2
[34] Tribuna Metalúrgica, dezembro de 1980, pp. 4-5
[35] Revista Família VW, junho de 1964, p.7

atendimento era estendido aos familiares dos trabalhadores.[36] A seção médica da empresa era o setor responsável por realizar os exames admissionais e demissionais, e por zelar pela saúde do trabalhador enquanto estivesse a serviço da empresa. Desta forma, a Volkswagen do Brasil anunciava que visava atender às condições de higiene do trabalho, procurando contribuir para "um maior equilíbrio médico social, eliminando possíveis causas de doenças; tratando as doenças e orientando condições de trabalho sempre melhores" [37].

Esta não era, contudo, a percepção da classe trabalhadora. Salles (2002) relata que o trabalho era realizado sem material de segurança e sem profissionais que promovessem a educação para o trabalho. De maneira similar, a Tribuna Metalúrgica em sua edição de dezembro de 1980 procurava evidenciar e denunciar as condições insalubres de trabalho, além de conscientizar o trabalhador sobre os malefícios destas práticas. Nesta edição, o periódico apresentou uma reportagem com diversas enfermidades causadas pelo trabalho. Com um desenho que representava o metalúrgico, as diferentes partes do corpo traziam dizeres com as possíveis doenças causadas pelo trabalho. Deste modo, a figura sugere, por exemplo, que a exposição a gases irritantes, névoas ácidas, poeiras de lã de vidro e outros materiais pode causar "chiadeira no pulmão, bronquite, fraqueza, falta de ar, tosse ou muito catarro"[38]. De maneira similar, a figura apresenta possíveis enfermidades na vista ("A vista fica fraca e o trabalhador até pode ficar cego quando lida em locais mal iluminados[...] o calor radiante das fundições pode dar catarata"), nariz, pele e fígado, pela manipulação de produtos químicos como o cromo, cloro, fenol, amônia, gasolina, varsol, cola, toluol, thinner, xilol, tricloretano. Apesar de ser uma publicação voltada para toda a classe metalúrgica, curiosamente o desenho ilustrativo representava um trabalhador da Volkswagen, vestindo um macacão com o VW no peito.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

[36] Revista Família VW, fevereiro de 1963.
[37] Revista Família VW, fevereiro de 1963.
[38] Tribuna Metalúrgica, dezembro de 1980, pp. 4-5

Figura 1: Edição da Tribuna Metalúrgica indicando as possíveis doenças adquiridas no trabalho nas fábricas

Sob o título de "Não somos máquinas!", a reportagem que acompanha o desenho convoca o trabalhador a se auto avaliar a fim de detectar possíveis sintomas e os relaciona com outros problemas que ocorreriam, segundo o jornal, como desdobramento da exposição a estas condições de trabalho. Deste modo, a publicação pergunta:

> "Quantas vezes saímos do trabalho, depois de 12 horas, com dor de cabeça, com canseira, sem disposição até de conversarmos com a nossa mulher e nosso filho e, ao invés de culparmos as condições de trabalho a que somos submetidos, preferimos chamar nossa mulher e filhos de chatos, que só enchem o saco quando a gente quer dormir"[39]

Segundo a matéria, os exames realizados pelas empresas tinham como intuito identificar trabalhadores acometidos por essas doenças para que o

[39] Tribuna Metalúrgica, dezembro de 1980, pp. 4-5

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

empregador fosse capaz de saber aqueles que não estivessem em "condições de produzir como antes e que devem ser mandados embora" [40].

Além do adoecimento como consequência do trabalho, a Volkswagen do Brasil expunha o trabalhador a condições de falta de segurança, por exemplo, colocando apenas dois trabalhadores para operar três máquinas, obrigando-os ainda a se revezarem durante o almoço. Deste modo, enquanto um operário fazia sua refeição o outro precisava operar, simultaneamente, três máquinas.

Na documentação analisada foi possível identificar alguns acidentes de trabalho envolvendo a Volkswagen do Brasil, inclusive alguns fatais, como foi o caso de João Estebon Torega, denunciado pelo suplemento da Tribuna Metalúrgica de 1980. João estava executando um trabalho de manutenção dentro do setor 1122 e, "por causa da falta de segurança que há no comando elétrico das témperas o companheiro, ao testar uma chave encostou o braço no barramento de alta tensão".[41] De acordo com o relato publicado, os enfermeiros do serviço ambulatorial da empresa não souberam realizar os procedimentos de primeiros socorros e quando o médico chegou não houve mais tempo para o socorro. Pouco mais uma hora após o acidente, a ala III, local do acidente estava "completamente lotada de chefes que vieram, não pelo fato de ter morrido nosso companheiro, mas sim para colocarem a máquina em funcionamento" [42]

O panfleto "A Volkswagem vista por seus operários", apreendido pelo DEOPS informa que a quantidade de acidentes aumentou entre 1969 e 1970 em decorrência do aumento da produção imposto pela empresa aos trabalhadores. Ainda de acordo com o panfleto, entre janeiro e junho de 1970, haviam ocorridos cinco acidentes fatais na Volkswagen, "três operários morreram esmagados pela prensa. Um operário morreu em consequência da explosão de um tanque. E outro morreu queimado ao incendiar-se com álcool.[43] Uma das causas dos acidentes na Volkswagen do Brasil eram os rodízios de turnos aos quais os operários eram submetidos. A cada semana os trabalhadores eram obrigados a trocar de turno "numa semana trabalham durante o dia, na outra durante a noite e na terceira de

[40] Tribuna Metalúrgica, dezembro de 1980, pp. 4-5
[41] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1980
[42] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1980
[43] Panfleto "A Volkswagem vista por seus operários" apreendido com um trabalhador, arquivado no DEOPS e disponível no AESP (50-Z-341-609)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

madrugada. “O corpo da gente não consegue acostumar, a gente acaba não dormindo direito[...]””[44]

Os acidentes “menores”, assim chamados porque não resultavam em mortes, ocorriam em maior quantidade e eram caracterizados pela amputação de dedo(s) e membro(s), ou provocados pela queda dos operários em consequência do chão escorregadio. Nas fábricas, o óleo das máquinas em contato com o chão de metal deixava-o escorregadio e suscetível a acidentes. Impressão bem capturada por Humphrey, professor inglês e pesquisador da indústria automobilística brasileira, (1982, p.91) ao descrever que ao entrar em uma fábrica:

> “eram visíveis de imediato os problemas [...] o chão estava molhado e escorregadio, as galerias muito mal sinalizadas, os espaços de trabalho muito cheios, e em algumas áreas [...] o barulho era muito intenso. Estes problemas, combinados com as condições ruins do ar nas cabines de pintura e de soldagem, e nas áreas de tratamento térmico, eram sinais óbvios de condições imperfeitas. A necessidade de gritar na funilaria, para se fazer ouvir [...] e o fato de se encontrar ocasionalmente operários nas cabines de pintura sem equipamento de segurança, são sinais evidentes de condições ruins [...] (HUMPHREY, 1982, p.91)

Os pequenos acidentes, sem vítimas fatais, também surgiram nos documentos analisados como no caso do trabalhador que se cortou e “se fosse levado para a enfermaria, levaria, certamente, uns três pontos. Mas o feitor [...] para evitar que o companheiro saia do local de trabalho, aplica um curativo e deixa o peão trabalhando assim mesmo”[45].

O trabalhador da Volkswagen do Brasil não recebia nenhum tipo de treinamento sobre como evitar acidentes ou sobre os acidentes mais comuns em seu setor, além de não ser:

> “orientado sequer sobre o uso de material de prevenção de acidentes que lhe é fornecido pela fábrica. Na maioria dos casos, operários não sabem o que fazer com esse material [...] por não serem instruídos sobre as regras de prevenção de acidentes, os operários não usam os óculos de

[44] Jornal Movimento, dezembro de 1978, p.15
[45] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1980

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> segurança, as luvas. E como não há fiscalização, o número de acidentes aumenta" [46]

Um agravante em relação aos acidentes de trabalho era a dificuldade que o trabalhador acidentado enfrentava após o acidente. Nestes casos não havia responsabilização ou sanção penal para os executivos das empresas, mesmo em casos de negligência.[47] De forma similar, as sanções econômicas não ofendem os empregadores negligentes que "preferem paga-las, quando são autuados, a trocarem as máquinas defeituosas ou inseguras" [48]. Segundo a publicação, a prática patronal em casos de acidentes era a dispensa do trabalhador acidentado cujos direitos deveriam ser cobrados do governo. Em 1966, com a criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), e em 1967 quando este órgão passou a administrar o seguro de acidentes de trabalho em lugar das empresas privadas, o governo federal foi assumindo gradualmente os custos das indenizações por acidentes de trabalho (SILVA, 2015). De acordo com a autora, "as ações indenizatórias eram desestimuladas em troca de uma irrisória aposentadoria por invalidez ou morte" (SILVA, 2015, p.164).

O efeito perverso desta medida é que ela isentava as empresas do custo pela dispensa de seus trabalhadores acidentados. Os empregadores ficavam, então, desobrigados de qualquer indenização ao trabalhador, podendo optar livremente por sua demissão, como no relato de um operário que perdeu três dedos durante o trabalho na Volkswagen e acabou demitido[49]. Essa transformação é bem apreendida por Antonio Possidonio Sampaio, em artigo publicado na Tribuna Metalúrgica de fevereiro de 1979, ao explicar que:

> "No Brasil, principalmente a partir de 1967, quando começou a integração do seguro de acidente de trabalho na previdência social, a irresponsabilidade patronal vem aumentando dia a dia, mormente a contar de 1977 quando passou a vigorar a lei 6.367, que disciplina a matéria. Pela nova lei, até as indenizações ou compensações econômicas são negadas aos acidentados [...] há mais de 30 anos, um

[46] Panfleto "A Volkswagem vista por seus operários" apreendido com um trabalhador, arquivado no DEOPS e disponível no AESP (50-Z-341-609)
[47] Tribuna Metalúrgica, fevereiro de 1979
[48] Tribuna Metalúrgica, fevereiro de 1979, p.16
[49] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1980

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> decreto-lei, o 7.036, de 1.944, que vigorou até 1967, previa que "a presente lei não exclui o procedimento criminal, nos casos previstos em direito comum". Assim, além das sanções pecuniárias, subsidiariamente, o patrão negligente poderia ser enquadrado na lei penal. Hoje, entretanto, não há qualquer disposição expressa em lei sobre quem recai a responsabilidade penal nos casos de acidentes por culpa do patrão"

Conforme exemplifica a edição de outubro de 1974 da Tribuna Metalúrgica, um trabalhador acidentado poderia receber alta médica do INPS, mesmo que ainda não estivesse apto ao trabalho e ser demitido na tentativa e retomar o emprego. O empregador possuía a prerrogativa de demitir o acidentado, pois não detinha nenhuma responsabilidade sobre o trabalhador. Desempregado e incapacitado para o trabalho, o metalúrgico inicia então sua *via crucis* em meio a "alucinação kafkaniana" nas arraias da Justiça e do INPS, recorrendo a advogados ou aos sindicatos que, em sua ação limitada diante as instâncias, procedimentos e formulários testemunhavam o passar do tempo e vencimento das datas de requisições.[50]

Em virtude da subnotificação dos acidentes, especialmente os menos graves, sobretudo durante o regime militar "que impunha forte censura e controle aos meios de comunicação, em tempos de processamento de informações estatísticas ainda deficientes e principalmente, em um regime intimamente ligado ao capital" (SILVA, 2015, p.164), havia certa dificuldade na precisão dos registros destes acidentes. Apesar disto, o Brasil atingiu a marca de mais de um milhão de acidentes de trabalho em meados da década de 1970[51] que lhe garantiu o posto de recordista de acidentes de trabalho, valores considerados vexatórios pelo presidente Geisel (SILVA, 2015).

No ano de 1974 aconteceu o XIII Congresso Nacional de Prevenção de Acidentes (CONPAT), organizado pela Fundação Centro Nacional de Segurança e Higiene do Trabalho (Fundacentro), com a presença não apenas do ministro do trabalho, mas também do próprio presidente da república. A Fundacentro fora

[50] Tribuna Metalúrgica, janeiro de 1973 e outubro de 1974

[51] Diferentes fontes indicam pequenas variações entre os valores. A revista Família VW de janeiro de 1976 indica um total de 1.796.761 no ano de 1974 enquanto o Jornal do Brasil, em sua edição 215 de novembro de 1975, atribui 1.756.649 acidentes para o mesmo ano. Silva (2015) citando Faleiros (2010) e Cohn ; Hirano; Karsh & Sato (1985) relata o total de 1.839.972 acidentes em 1974.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

criada em 1966 para assumir as funções do Departamento Nacional de Segurança e Higiene do Trabalho (DNSHT), mas só começou suas atividades em 1969 com o objetivo de "formar técnicos e realizar pesquisas e estudos especializados com o intuito de identificar as causas dos acidentes e propor soluções para a melhoria da higiene e segurança do trabalho no Brasil, objetivando reduzir a sinistralidade laboral [...] contava com apoio da OIT e financiamento de entidades públicas e empresas privadas (SILVA, 2015, p.167).

O CONPAT de 1975, em sua 14ª edição, foi objeto de análise da revista Família VW de janeiro de 1976, que destacava o "triste recorde dos acidentes no trabalho" com mais de um milhão de acidentes no ano de 1974 e 764 mortes. A edição da revista enfatiza a presença da Volkswagen do Brasil no referido congresso enaltecendo "a Volkswagen do Brasil, que, outra vez em 1975, conseguiu os mais baixos índices de frequência de acidentes entre as indústrias brasileiras"[52]. De fato, como relata Humphrey (1982, p.91), "na indústria automobilística são raros os acidentes fatais [...] amputações, do mesmo modo, ocorrem raramente". De maneira similar, em 1978 a revista procura enaltecer os dois anos sem acidentes do setor 1148 sob gestão da Sub-Cipa 2.2.

Entretanto, a quantidade de acidentes de trabalho no Brasil guardava pontos de atenção. Além da subnotificação citada, os acidentes no Brasil só eram qualificados como relacionados ao trabalho quando ocorridos diretamente nas fábricas. Desta forma, os acidentes ocorridos no interior das fábricas eram escondidos, pois quando ocorriam, "[...] a ambulância entra apitando e leva pro hospital e o trabalhador morre 'sempre no caminho'. Quer dizer, na fábrica ninguém morre, só machuca. Vai morrer é no hospital".[53] No suplemento da Tribuna Metalúrgica era feita acusação de mesma monta no caso de um pequeno acidente com um trabalhador que, ao invés de ir ao ambulatório receber atendimento, foi obrigado pelo feitor a continuar o trabalho com um curativo, pois quanto menor o número de acidentes em sua seção, melhor pontuado é o feitor. A subnotificação era adotada pelas empresas para "obter vantagens por ocasião da renovação do contrato de seguro"[54]. As empresas, ao renovarem o contrato de

[52] Revista Família VW, janeiro 1976, p.12
[53] Jornal Movimento, dezembro de 1978, p.15
[54] Tribuna Metalúrgica, janeiro 1976, p.2

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

seguro contra acidentes, obtinham descontos quando registravam menos acidentes no exercício anterior. Segundo a Tribuna, a Volkswagen escondia "o número verdadeiro de acidentes da empresa só para não pagar a taxa correta ao INAMPS". O governo federal concedia descontos às empresas com índices baixos de acidentes, porque além de adotarem políticas preventivas, essa diminuição significava redução dos custos dos institutos de seguridade social e "como as nossas empresas já se habituaram a tantos incentivos pelo poder público tudo fazem para obter mais um. E adotam uma saída bastante simples: deixam de comunicar o acidente e se o trabalhador reclama ou diminui a sua capacidade produtiva ou despede e estamos conversados."[55]

É importante destacar as distintas posições adotadas com relação aos CONPATs. A revista Família VW procura dar destaque aos anúncios do ministro do trabalho no combate aos acidentes de trabalho, enfatizando a formação de profissionais, legislação e cursos de prevenção de acidentes, que visavam "a redução do número de acidentes [...] em pelo menos 50%". Já os trabalhadores, por meio da Tribuna Metalúrgica, percebiam nestes eventos um conjunto de práticas inócuas, como exibição de filmes e apresentação dos esforços do empresariado para a redução dos acidentes de trabalho que estariam mais preocupados em vender a imagem da empresa. Desde 1973 a Tribuna Metalúrgica exigia uma atuação mais efetiva da Fundacentro, que não denunciava a violação das regras de prevenção de acidentes, preferindo gastar "dinheiro com simpósios, conferenciais, edições de revistas e livros, só para efeito de promoção".

Por ocasião do XIV CONPAT em 1975, o mesmo destacado pela Volkswagen, a Tribuna Metalúrgica denunciava o descaso com o espaço dado aos trabalhadores. Tendo o congresso iniciado em uma segunda-feira, a liberação da entrega dos certificados de participação no congresso foi feita na tarde de quinta-feira, e a fala dos representantes dos sindicatos agendada para a manhã seguinte. Tendo em vista que o encontro estava em seu final, muitos participantes provenientes de áreas geograficamente distantes, já de posse de seus respectivos certificados, voltaram para seus locais de origem e "cerca de 90 por cento dos congressistas não ouviram as queixas dos trabalhadores [...] no próximo congresso

[55] Tribuna Metalúrgica, janeiro 1976, p.2

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

[...] muitos representantes de trabalhadores decepcionados com resultados colhidos [...] certamente estarão ausentes" [56]. Por meio deste relato é possível depreender as práticas pelas quais os trabalhadores tinham suas vozes se não silenciadas, ao menos sem audiência que pudesse fazer valer suas reivindicações.

Curiosamente, em 1974 no congresso anterior, o ministro do trabalho havia recebido o então presidente do sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema e prometido um diálogo maior com a classe trabalhadora. O esvaziamento destes fóruns pelos sindicalistas, frustrados por não serem ouvidos, abria caminho para a exposição das teses patronais que visavam culpabilizar o trabalhador pelos acidentes de trabalho. Como destaca Silva (2015, p.168), Geisel em seu discurso no XIII CONPAT afirmou que "nada adiantaria responsabilizar o empresário, imputando-lhe "em números frios, o montante do risco implícito a cada categoria de trabalho". Segundo a autora, o presidente destacou o papel do trabalhador, que deveria se capacitar sobre sua responsabilidade em sua própria proteção, bastando para evitar acidentes que o trabalhador soubesse "fazer o uso correto dos equipamentos de proteção e obedecer às regras de segurança" (SILVA, 2015, p.169). Os discursos do ministro do trabalho, Arnaldo Prieto e do presidente da Fundacentro, Jorge Duprat, apresentaram ideias semelhantes, segundo as quais o trabalhador deveria ajudar o governo e o empresariado a "defender-se contra sua própria imprevidência" (SILVA, 2015, p.170).

O tom adotado pelos representantes do governo não passou despercebido aos sindicalistas, que acusavam as empresas de comporem a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) com seus representantes, que ocupavam a maior parte do tempo "exibindo filmes, "slides", e apresentam teses, tentando provar que os acidentes ocorrem na maioria das vezes por culpa do empregado[...]"[57]. Não por acaso, a reportagem sobre o CONPAT na revista Família VW termina com o anúncio de que a as "CIPAs departamentais da Volksawagen decidiram criar cartazes alusivos ao Natal e voltados para a segurança interna" [58]. No referido cartaz, reproduzido na reportagem, é possível ler a frase: "Na prevenção de

[56] Tribuna Metalúrgica, janeiro 1976, p.2
[57] Tribuna Metalúrgica, janeiro 1976, p.2
[58] Revista Família VW, janeiro 1976, p.12

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

acidentes a certeza de um natal feliz" [59], ilustrado por uma imagem e evidenciando a ação pouco efetiva da CIPA que, segundo a Tribuna Metalúrgica, se omitia sobre as exigências de horas extras causadoras de estafas, máquinas defeituosas, locais insalubres e perigosos, fatores que provocavam os acidentes. A Tribuna Metalúrgica, frequentemente, procurava denunciar a falta de equipamentos de segurança, como luvas ou iluminação adequada das máquinas, reivindicando a responsabilidade da fábrica sobre possíveis acidentes, de modo a proteger o trabalhador da responsabilização que lhe era imposta, declarando que "depois que alguém perder a mão, a multinacional vai dizer que foi descuido do operário". Em um modelar exemplo ocorrido na empresa Termomecânica, um operário foi obrigado a trabalhar com uma placa com os dizeres "Eu perdi parte da visão porque NÃO USEI ÓCULOS". Após algum tempo, o trabalhador se recusou a continuar usando a placa e foi demitido[60].

As más condições de trabalho que comprometiam a integridade física dos trabalhadores não estavam limitadas às questões de segurança. As condições de alimentação eram apontadas pelos trabalhadores como críticas. Nos refeitórios havia uma separação entre os operários e a chefia. Além da qualidade da comida, diversas vezes criticadas na Tribuna Metalúrgica, os operários de mão de obra não qualificada e mensalistas eram servidos de maneiras diferentes. Enquanto para os primeiros "a comida é servida numa bandeja, onde ela toda é colocada [...] para os operários mensalistas a comida é servida na mesa, por moças. Os encarregados, chefes e diretores, pedem à vontade à "La Carte" [61]. Segundo o mesmo panfleto, a higiene do refeitório também seguia a separação da alimentação. No local das refeições dos operários de mão de obra não qualificada, a limpeza era feita uma vez ao dia, após todas as refeições serem servidas, enquanto no refeitório dos mensalistas, "as moças cuidam permanentemente da limpeza e o ambiente fica sempre limpo e agradável".

Enfim, os trabalhadores da Volkswagen eram recorrentemente expostos à violação de seus corpos, notadamente pelo adoecimento e pelos acidentes de trabalho. A responsabilidade desta violação era frequentemente posta sobre os

[59] Revista Família VW, janeiro 1976, p.12
[60] Tribuna Metalúrgica, janeiro 1976, p.2
[61] Panfleto "A Volkswagem vista por seus operários" apreendido com um trabalhador, arquivado no DEOPS e disponível no AESP (50-Z-341-609)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

ombros dos trabalhadores, culpabilizados pela não adoção dos procedimentos e equipamentos de segurança. Esse discurso era compartilhado tanto pelo empresariado como pelo governo, cuja atuação combinada também dificultava o registro dos acidentes de trabalho, uma vez que sua redução trazia benefícios financeiros aos empresários e ao governo que, além de arcar com menos custos indenizatórios, teria menos registros de acidentes de trabalho. Apesar disso o Brasil atingiu altos índices de acidentes de trabalho, especialmente na metade dos anos 1970, quando o milagre econômico[62], promovido pelo governo militar, mostrava sinais de enfraquecimento. Durante este período, contudo, uma 'vexatória' quantidade de acidentes de trabalho conferiu ao Brasil o status de recordista mundial de acidentes de trabalho. Em grande parte, estes acidentes eram provocados pelo aumento do ritmo de trabalho em vistas de concretizar o milagre proposto. Essa intensificação do trabalho configurou-se em outra forma de violência identificada nesta pesquisa e aqui denominada de Violência Econômica, que constitui a próxima seção.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

7.2.3
Violência Econômica

É preciso lutar contra outra espécie de tortura: a econômica.[63]

Como já mencionado anteriormente, o golpe de 1964 e a posterior ditadura instalada teve como objetivo e consequência a exploração da classe trabalhadora. As medidas econômicas adotadas pelo governo visavam tornar o país atraente aos investimentos estrangeiros e, para isso, o governo brasileiro lançou uma série de ações que comprimiam os ganhos do trabalhador, aumentando a margem e a acumulação de capital das empresas multinacionais e associadas (ERICKSON, 1979; MENDONÇA e FONTES, 1996). Sob o pretexto do combate à inflação, o governo lançou uma nova política salarial em 1965, que tinha por objetivo diminuir a inflação por meio do ajuste de salários (MENDONÇA e FONTES, 1996). Segundo as autoras, da mesma forma em que praticava contenção dos

[62] Utilizo a consagrada expressão "milagre econômico" para me referir ao crescimento econômico acentuado que o país experimentou entre os anos de 1968 e 1973.
[63] Franklin de Oliveira. Jornal da República, 28 de agosto de 1979

níveis salariais dos trabalhadores, aumentava a oferta de crédito e demais benefícios para outros setores da sociedade.

A política de salários contemplava três variáveis: (1) compensação para efeitos inflacionários referente aos últimos 24 meses, (2) um resíduo inflacionário equivalente a metade do índice de inflação estimado para o ano seguinte e (3) um aumento proporcional à produtividade nacional. Essa fórmula, apesar de oferecer "certa aparência tecnocrática e neutra, na prática era objeto de importantes manipulações" (HUMPHREY, 1982, PP.45-46). As manipulações incluíam, segundo o autor, a falta de precisão na mensuração da inflação passada, bem como a utilização de índices de inflação abaixo do registrado, para que o cálculo do reajuste real dos salários fosse menor. O caso mais emblemático desta manipulação se refere ao índice de inflação de 1973, quando o governo anunciou que este registrara 15,4% e, com base nisto, os salários foram reajustados em 8%. Entretanto, após a divulgação do Banco Mundial e posterior investigação do DIEESE, os jornais começaram a denunciar a manipulação do índice da inflação. Esta descoberta, contudo, só ocorreu em 1977 e, considerando o índice real e o tempo decorrido, o DIEESE estimava uma perda de 34,1% nos salários dos trabalhadores.[64] Apesar do índice oficial da inflação ter sido revisto pelo governo, a incorporação e o reajuste dos salários, considerando o novo índice, foram considerados sem sentido pelo ministro da fazenda Mario Henrique Simonsen.[65] Ademais, o ganho de produtividade industrial era frequentemente subestimado ou simplesmente não era incorporado ao salário, fato que contribuiu para aumentar severamente a concentração de renda.

Com as novas regras adotadas a partir de 1965 e a redução dos poderes da Justiça do Trabalho em 1966, a política salarial estava submetida às necessidades da política econômica do governo e os acordos salarias eram manuseados no atendimento das demandas do Ministério da Fazenda para controle inflacionário (HUMPHREY, 1982). Este conjunto de ações transformou o executivo em protagonista das definições salariais, devido às intervenções feitas diretamente na política salarial (MENDONÇA e FONTES, 1996; SANTANA, 2008). Assim, o executivo "atrai sobre si parte dos conflitos antes direcionados aos patrões [e]

[64] Tribuna Metalúrgica nº 43 setembro de 1977
[65] Jornal do Brasil, nº 144, 30 de agosto de 1977

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

passa a ser visto pelos trabalhadores não como um centro próximo, com o qual se pode ter contato imediato e travar negociações; mas, como mais um empecilho a ser vencido" (SANTANA, 2008, p. 283). Essa tensão ficava mais evidente a cada campanha salarial do sindicato.

Os efeitos dessas e de outras políticas econômicas associados aos métodos de obtenção para alcançar sucessivos ganhos de produtividade, fizeram com que o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro crescesse a uma taxa de 11,1% ao ano entre 1968 e 1973 (VELOSO, VILLELA & GIAMBIAGI, 2008). Boa parte do sucesso dessa empreitada foi alcançado por meio da hiperexploração dos trabalhadores manifesta por meio de intensas e recorrentes pressões por produção aliadas aos baixos salários, precários reajustes - de acordo com a percepção dos operários - falta de estabilidade e demissões.

No caso da Volkswagen do Brasil, estas práticas de Violência Econômica as quais o operário era submetido, emergiam por meio de pressões exercidas pela gerência para a realização de horas extras e para o aumento da produtividade (aumento da intensidade do trabalho), associados aos baixos salários e reajustes praticados pela Volkswagen do Brasil. Cabe lembrar que a Violência Econômica representa um tipo de violência, cuja natureza pode ser física ou psicológica, ou seja, pode ter como consequência a violação do corpo ou da subjetividade do trabalhador. Nesta seção pretendo apresentar como a Violência Econômica se manifestava na Volkswagen do Brasil em sua forma inicial, isto é, sem a pretensão de discutir se houve um posterior acidente de trabalho ou desgaste mental do trabalhador. Estas particularidades foram e serão discutidas em suas respectivas seções (violência física já tratada e violência psicológica que será abordada oportunamente).

A Violência Econômica sob a forma de hiperexploração da mão de obra era perpetrada pela Volkswagen do Brasil por meio do aumento da intensidade do trabalho. Conforme explicado, um trabalho mais intenso será aquele com mais tempo dedicado ao trabalho e menos tempo dedicado ao não-trabalho. Com este intuito, a Volkswagen do Brasil pressionava os operários no sentido de obter maior produtividade.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Efetivamente, a indústria automobilística no Brasil experimentou um intenso crescimento nas décadas de 1960 e 1970. Segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), a produção de veículos aumentou mais de 250% entre os anos de 1968 e 1974[66]. A Volkswagen, maior representante do setor, impulsionava tal crescimento, passando de um total de pouco mais de 128 mil veículos produzidos no ano de 1968 para mais de 400 mil em 1974 representando um aumento similar no patamar de 217%. Contudo, este aumento na produção não foi acompanhado na mesma proporção pelo crescimento do número de empregados, ou seja, o volume de veículos produzido era obtido por meio do "aumento do ritmo de trabalho para aumentar a produção"[67]

A produtividade que era de aproximadamente 6,6 veículos por empregado em 1968 passou para 10,53 em 1973 e atingiu 11,86 três anos depois.[68] Ou seja, em menos de dez anos a produtividade do trabalhador Volkswagen aumentou 80%, conforme é possível observar no quadro 3.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Quadro 3: Produtividade por Empregado da Volkswagen do Brasil.

Ano	Veículos Produzidos	Quantidade de Empregados	Produtividade por Empregado	Variação (comparada com 1968)
1968	128.089	19.438,00	6,59	
1973	333.751	31.706,00	10,53	60%
1976	463.356	39.057,00	11,86	80%

Fonte: Elaborada pelo autor com base em: dados da série histórica da ANFAVEA cruzados com informações da revista Família VW de março de 1974, Humphrey (1982), Anuário ANFAVEA 2016 e Sales (2002). Considera apenas a fabricação de automóveis (veículos leves de passeio)

É preciso salientar que os valores da tabela acima podem ser considerados conservadores, uma vez que em dezembro de 1973, o jornal Opinião divulgava uma produtividade de 10,4 veículos por operário em 1971, 12 em 1972 e 14 em 1973[69]. Para o sindicato dos metalúrgicos esse aumento de produtividade só poderia ser conseguido por meio de dois expedientes: "aumentar a velocidade das

[66] Série Histórica da produção automobilística disponível em: http://www.anfavea.com.br/estatisticas.html. Acessado em 23 de novembro de 2017 às 15:50.
[67] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, nº 402, 26 de julho de 1982
[68] Estas informações foram calculadas utilizando informações dos dados da série histórica da ANFAVEA cruzados com informações da revista Família VW de março de 1974 além de Humphrey (1982), Guimarães (1989) e Sales (2002).
[69] Jornal Opinião nº 56 de 10 de dezembro de 1973

máquinas de produção [ou] exigir dos empregados, trabalho em horas extras".[70] De maneira similar, o panfleto "Amnistia", que tratava de questões brasileiras, mas era redigido e impresso em Portugal, afirmava que este aumento de produção fora obtido "sem grandes inovações tecnológicas [...] graças a supressão dos intervalos de descanso e pelo aumento de velocidade nas linhas de produção e de montagem"[71]. Já para a Volkswagen esse crescimento da produtividade era obtido "graças ao empenho de todos os colaboradores e à inauguração do maior conjunto de linhas de montagem final de automóveis da América Latina" [72].

O começo dos anos 1970 foi relevante para a Volkswagen em todo o mundo. Em fevereiro de 1972 a empresa atingia o recorde de produção de um mesmo veículo, superando o clássico modelo "Ford T" como o carro mais produzido na história. No mesmo mês, a Volkswagen do Brasil anunciava um aumento na sua produção de 1.430 para 1.600 veículos por dia[73]. A produtividade diária da Volkswagen do Brasil superava seus próprios limites e recordes. Em fevereiro de 1973 a empresa anunciou um aumento de 150 unidades/dia em sua produção. Em setembro do mesmo ano, a empresa atingiria novo recorde ao produzir 1.712 veículos em um único mês. Em abril de 1974, essa marca já atingira 1.750 veículos e a revista Família VW celebrava a produção de "um Volkswagen a cada 37 segundos" visando alcançar os dois mil veículos produzidos por dia[74].

Em comparação ao aumento da produtividade da Volkswagen, o jornal do sindicato apresentou, em fevereiro de 1973, uma pesquisa do DIEESE indicando um crescimento de 44,8% no capital da empresa entre os anos de 1970 e 1971, e um crescimento de 50% no lucro líquido no mesmo período[75]. Por conta disto, João Ferrador[76], personagem símbolo e porta voz dos metalúrgicos, escrevia seu bilhete aos ministros do planejamento, trabalho e previdência social reivindicando o reajuste salarial proporcional ao aumento da produtividade brasileira, afinal, a

[70] Tribuna Metalúrgica, Fevereiro-Março de 1973
[71] Arquivo Nacional: br_an_bsb_vaz_064_0153
[72] Revista Família VW, nº134, Abril de 1974; Jornal Opinião nº 56 de 10 de dezembro de 1973
[73] Folha de São Paulo, 12 de fevereiro de 1972
[74] Revista Família VW, nº134, Abril de 1974
[75] Tribuna Metalúrgica, fevereiro e março de 1973
[76] João Ferrador era um personagem da Tribuna Metalúrgica que escrevia bilhetes aos presidentes e ministros. Na seção "Bilhete do João Ferrador" costumava abordar pautas caras aos metalúrgico tornando-se um porta voz fictício da classe.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

política salarial que vigorou até 1975 "mandava acrescentar nos cálculos de reajustes salariais o percentual que traduzisse o aumento da produtividade nacional do ano anterior, observando o seu ajustamento ao aumento da produtividade da empresa ou empresas componentes da respectiva categoria econômica"[77]. Entretanto o reajuste salarial, na prática, nunca incorporava os ganhos de produtividade.

Um dos estratagemas utilizados para aumento da intensidade do trabalho era a redução do tempo de não-trabalho dos operários, comumente conseguida como resultado das pressões exercidas por feitores, mestres, supervisores ou líderes[78]. Nestes casos, a atuação dos feitores visava a redução do tempo de pausa no trabalho dos operários, fossem elas pausas para relaxamento e descontração, como para fumar um cigarro, jogar dominó, descansar após o almoço, beber água ou mesmo para ir ao banheiro[79]. Na Volkswagen do Brasil "basta dois trabalhadores serem apanhados conversando, para serem advertidos ou até mesmo suspensos [...] a chefia não perdoa nada [...]"[80]

Ao denunciar a prática abusiva na ala I e prensa II, o suplemento da Tribuna Metalúrgica, explicava que "as chefias dessas áreas proibiram os companheiros de irem ao banheiro depois do almoço. O pessoal é obrigado a ficar no pé das máquinas de 12:15 horas até 15:45 horas. Se alguém sente necessidade e pede ao chefe, acaba levando aquela bronca"[81]. De forma complementar, o suplemento informava que os superiores se escondiam atrás de colunas nas fábricas para vigiar os trabalhadores: "ninguém pode ir ao banheiro porque é vigiado o tempo todo"[82]. O semanário Movimento[83], em dezembro de 1978 descrevia este tipo de vigilância citando um economista inglês do século XIX que oferecia "regras de ouro para o controle do banheiro nas fábricas" que incluíam péssimas condições de higiene e limpeza dos banheiros, para que ninguém pudesse permanecer lá por muito tempo, privadas sem acento, ambiente sem luz para evitar que operários

[77] Tribuna Metalúrgica, nº 27, Janeiro de 1975 p.7
[78] As pressões eram feitas por feitores, mestres, supervisores, líderes, coordenadores ou qualquer outro cargo de chefia. Salvo em alguma referência específica, doravante utilizarei apenas o termo feitor para representar este grupo de empregados responsáveis pelo controle da produção.
[79] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, nº 444 outubro de 1982
[80] Tribuna Metalúrgica nº 31, novembro de 1975
[81] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 16 de março de 1982
[82] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, nº 425, setembro de 1982
[83] Jornal Movimento, de 18 a 24 de dezembro de 1978

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

pudessem ler quando fossem ao banheiro, jato de água fervente, obrigando quem estiver lá a sair e utilização de portas pequenas, deixando à mostra as canelas e o rosto do trabalhador. Apesar da distância cronológica, essas regras, como afirma o jornal, parecem ter sido adotadas rigorosamente pelas fábricas brasileiras. Na fábrica Aliperti haviam buracos nas portas dos banheiros, na Villares as mulheres precisavam de uma ficha[84] (apenas duas por dia) fornecida pelos mestres para poder ir ao banheiro, enquanto na Volkswagen, "além do controle, já tiraram os vasos sanitários e colocaram no lugar as plataformas, onde a gente tem que se agachar pra usar"[85].

A prática de fazer buracos nas portas das cabines foi considerada ilegal pelo ministério do Trabalho em uma ação movida contra a Mercedes que foi obrigada a fechar as janelas utilizadas para vigiar os operários.[86] Além disso, na Volkswagen a quantidade de banheiros e chuveiros disponíveis para os operários era insuficiente - cerca de 40 banheiros para 4.000 operários em cada turno - bem como a manutenção e limpeza eram "mal feita e o mau cheiro permanente", em oposição aos banheiros dos mensalistas, nos quais a "limpeza é feita permanentemente e há papel higiênico, papel toalha e até sabonete"[87]. Até 1982 a situação permanecia a mesma, como revelava o Suplemento da Tribuna Metalúrgica, além de terem retirado os trincos das portas dos banheiros[88] na Volkswagen:

> "ninguém aguenta mais o mau cheiro dos banheiros. De um lado são as bacias que não tem sifão; do outro, é a água escorrendo por todo o banheiro, fazendo uma lameira pelo chão. A água fica lá toda empoçada, mas na hora das refeições e na saída, torneira nenhuma funciona."[89]

Entendo que esta prática tinha como objetivo a redução do tempo de não-trabalho do operário, fazendo com que este dedicasse o máximo de tempo possível ao trabalho. Esta dedicação era obtida também por meio da constante

[84] A Tribuna Metalúrgica nº 45 de Fevereiro de 1978 faz denúncia similar sobre a Volkswagen. A necessidade das mulheres precisarem solicitar fichinhas para ir ao banheiro.
[85] Jornal Movimento, de 18 a 24 de dezembro de 1978, p.12
[86] Após um período sem os buracos de observação, a Mercedes refez as janelas. Tribuna Metalúrgica, fevereiro e março de 1974
[87] Panfleto "A Volkswagem vista por seus operários" apreendido com um trabalhador, arquivado no DEOPS e disponível no AESP (50-Z-341-609)
[88] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, nº 464 de dezembro de 1982
[89] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, nº 470 de dezembro de 1982

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

pressão exercida por feitores durante o tempo de trabalho. Era recorrente na Tribuna Metalúrgica e no seu Suplemento Informativo relatos de que algum feitor "resolveu cronometrar o tempo de produção das peças [...] querendo controlar os trabalhadores como se fossem máquinas [...] essa nova orientação de cronometrar rigorosamente o tempo de trabalho faz parte do plano da Volks de implantar a super-exploração [...]" ou ainda a pressão para execução de horas extras sob ameaça de demissão[90].

Desde o seu primeiro ano a Tribuna Metalúrgica procurava alertar o trabalhador de que a hora extra poderia encurtar o "período de vida, num verdadeiro chamarisco de deficiências físicas e velhice precoce, além de preencher com as horas extras os horários de trabalho onde deveria estar um outro chefe de família[...]"[91]. A partir da edição de fevereiro de 1973 a Tribuna Metalúrgica apresentou uma série de reportagens sobre a importância da hora extra. Inicialmente, o jornal procurou apresentar os problemas de ordem física e social que a hora extra poderia provocar, lembrando que o operário já trabalhava nove horas diárias e, considerando a hora extra, somada ao tempo de deslocamento e alimentação, totalizavam quase 15 horas que o empregado ficaria fora de casa. Além do desgaste físico, esta rotina estaria acabando também com o "convívio familiar e com a presença paterna no lar, tão indispensável na educação dos filhos" Alertava ainda que "um homem, submetido a estas condições, em poucos anos perde a saúde física, o equilíbrio psíquico e social"[92]. O sindicato dos metalúrgicos, então, combatia o cumprimento de hora extra, procurando conscientizar, inclusive, os próprios operários que aderiam a esta prática em troca da "ilusão de uns magros cruzeiros". De acordo com os operários as maiores beneficiadas com as horas extras eram as empresas:

> "[...] o interesse maior é dela, porque o que eu ganho com horas extras? O que eu ganho com aquelas 4 horas extras que faço, como dinheiro eu não chego a sentir; chego, sim a sentir cansaço. Mas, a gente sente algo atrás como um fantasma, impondo condições"[93]

[90] Suplemento Informativo da Tribuna Metalúrgica, 1981.
[91] Tribuna Metalúrgica nº2 agosto de 1971
[92] Tribuna Metalúrgica, nº 17 abril-maio de 1973.
[93] Tribuna Metalúrgica nº 40, fevereiro de 1977.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Neste sentido, o sindicato alertava para o fato de que a hora extra, além de provocar males a saúde física e mental, trazia prejuízos sociais não apenas à família do operário, mas fomentava também o desemprego. Segundo a Tribuna Metalúrgica, as empresas economizavam em encargos trabalhistas com a execução de horas extras, motivo pelo qual optavam pelas horas extras em detrimento da contratação de outro trabalhador. Por isso, segundo os operários, "fazer hora extra hoje é desempregar mais companheiros e talvez o próprio trabalhador que as faz"[94]. Na Volkswagen, contudo, a incorporação da hora extra no pagamento do FGTS data de agosto de 1972 e, nas férias e no 13º salário, data de outubro de 1974. Apesar disso, o sindicato dos metalúrgicos afirmava que eram feitas em média 300 mil horas extras por mês na Volkswagen. No ano de 1976 foram feitas mais de seis milhões de horas extras na Volkswagen do Brasil, o que significava, segundo os cálculos do sindicato, que a empresa deixara de contratar mais de três mil trabalhadores[95].

Apesar da incorporação das horas extras no cálculo de férias, 13º salário e pagamento de FGTS, via de regra, essas obrigações não eram cumpridas por algumas empresas (notadamente Ford e Crysler), exigindo do trabalhador um recurso junto a justiça do trabalho. Segundo os operários, as horas extras atuam também no sentido da despolitização dos operários, já que, ocupado em trabalhar, "não tem tempo [...] não vêm à assembleia do sindicato discutir um aumento salarial ou participar de uma comissão[...][96].

Além disso, o jornal do sindicato relacionava o alto índice de acidentes de trabalho ao desgaste físico dos operários submetidos a exaustivas jornadas, já que "quem não dorme, nem se alimenta convenientemente, é vítima fácil do acidente de trabalho". Formalmente o sindicato estava "levantando uma bandeira de luta: vamos acabar com as horas extras" visando o trabalho de oito horas diárias a um valor considerado justo. O combate à prática de hora extra ficou mais evidente após a criação do Suplemento Informativo da Tribuna Metalúrgica. Por meio de uma seção denominada "Coluna do Sombra" o jornal procurava apresentar denúncias de práticas ocorridas no interior das fábricas. Esta coluna apresentava

[94] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1981
[95] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1980
[96] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1980

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

exaustivamente casos de feitores que exigiam a execução de horas extras ou de operários que estariam adotando tal prática. Muitas vezes, com citações nominais em um claro movimento de constranger o feitor, o Suplemento denunciava casos em que os trabalhadores eram ameaçados com gritos de "quem não fizer hora extra será mandado embora na primeira oportunidade" ou em que eram convocados individualmente pelo mestre para força-los a fazer hora extra. Em outro relato, um mestre e seu capataz pressionavam os trabalhadores:

> "a ficarem fazendo horas extras todos os dias, até às 6:30 horas da manhã. Do mesmo modo que os dois pressionam para o pessoal fazer horas extras, forçam outros companheiros a pedirem as contas [...] Todos sabem que estamos em campanha salarial. Fazer hora extra nessa época é criar o fundo anti-greve dos patrões" [97]

O sindicato procurava alertar os operários que a hora extra era o "fundo de greve do patrão", em uma referência ao excedente de produção que seria utilizado para atender a demanda em caso de greve.

A Volkswagen do Brasil negava que o aumento da produtividade ocorresse em decorrência das horas extras, preferindo atribuir à "racionalização dos processos produtivos através do remanejamento das linhas de montagem e equipamentos [e] à qualidade do operário brasileiro [...] melhor, mais dedicado, falta menos, cumpridor de horários e de suas obrigações e, acima de tudo, seria mais versátil e capaz de adaptar-se com maior facilidade e rapidez às diversas tarefas no trabalho" [98].

Entretanto, de acordo com a percepção dos operários, estas qualidades não eram suficientes para garantir uma remuneração e qualidade de vida adequadas, em especial no final dos anos 1960 e 1970, quando os efeitos das políticas econômicas do governo foram percebidos. Para entender melhor estes efeitos é interessante notar como era retratado o trabalhador da Volkswagen em dois momentos distintos. O primeiro, poucos meses após o golpe, em uma edição da

[97] Tribuna Metalúrgica, nº 40, Fevereiro de 1977
[98] Revista Família VW, nº134, Abril de 1974; Jornal Opinião nº 56 de 10 de dezembro de 1973

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

revista Família VW e no outro momento, no final da década de 1970, pelo jornal Repórter[99].

No retrato da vida do operário da Volkswagen, apresentado pela revista Família VW em setembro de 1964, é perceptível a construção deste trabalhador enquanto um cidadão de classe mediana, proprietário de uma casa "modesta, porém descente [...] um sobradinho que tem em cima 3 quartos e um banheiro (que já não é tão modesto) e em baixo, sala, copa, cozinha e... garagem [...] bem arrumadinha. Tudo muito limpo e em ordem. Assoalho lustroso"[100]. O empregado em questão é ferramenteiro, cargo que exige certa especialização e, em decorrência, oferece melhor salário. A matéria não deixa de mencionar os eletrodomésticos que o operário possui, seu salário (considerado bom pela revista), o almoço fornecido pela fábrica e as compras feitas na cooperativa da Volkswagen. A família do trabalhador, composta de sua esposa, dois filhos e duas filhas, desfrutam de uma harmoniosa convivência regada por lazer em frente à televisão, idas ao cinema e clube aos domingos. A reportagem conclui afirmando que, Hermínio, o operário em questão, se considerava um homem feliz, assim como sua família, cujos problemas, notadamente de saúde, são resolvidos pela assistência médica da Volkswagen do Brasil.

Após 14 anos, o crescimento da indústria automobilística poderia supor uma melhora de vida desta classe trabalhadora. Todavia a manchete do jornal 'Repórter' de junho de 1978 anunciava a existência do "Metalúrgico Favelado [que] ou paga o aluguel ou compra comida"[101]. Visitando casebres e barracos localizados em São Bernardo do Campo, o jornal recolhe a percepção de um prensador da Volkswagen. Ele explica sua condição de trabalhar nove horas por dia, com exigência de maior rapidez no trabalho, executando a tarefa de dois operários, mas que, ainda assim, não pode pagar o aluguel e, por isso, mora em uma favela "pra poder comer [pois] se tivesse que pagar aluguel, o dinheiro não dava pra comer".[102] A constituição familiar de Manoel é mais enxuta, é casado e pai de apenas uma filha e suas despesas concentram-se na alimentação, pois não pode comprar tudo o que necessita. "Roupa, eu compro só quando preciso muito"

[99] Jornal Repórter nº 7, junho de 1978
[100] Revista Família VW nº 22 setembro de 1964
[101] Jornal Repórter nº 7, junho de 1978
[102] Jornal Repórter nº 7, junho de 1978

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

[103]. Outro operário entrevistado, ex-trabalhador da Volkswagen, explica os problemas de saúde que conseguiu por conta do excesso de trabalho na fábrica:

> "Eu não dormia bem, encrencava com qualquer coisa, brigava à toa. Não podia ouvir nenhum barulho. Quando eu entrei, trabalhava com 60 assoalhos. Depois de um tempo passou para 100. Quando fiquei doente, já eram 135 por dia" [104].

Aposentado em virtude dos problemas de saúde, recebia apenas 70% do salário e, segundo seu depoimento, suas condições não eram melhores quando ganhava o salário integral, pois "o salário nunca dava" [105]. Como resultado, foi obrigado a morar em uma favela, pois sua remuneração nunca foi suficiente para morar em outro lugar, mesmo com sua esposa trabalhando como faxineira, função que assumiu para complementar a renda familiar.

A respeito desta comparação é preciso ser crítico com relação a duas questões. A primeira delas se refere à qualificação do trabalhador. Conforme Humphrey (1982), no interior da indústria automobilística, a especialização é uma variável importante na diferença salarial e, enquanto trabalhadores não qualificados estavam sujeitos a uma vida com mais restrições, para "o operário especializado, que pode ganhar até Cr$ 12 mil, é possível morar numa casinha, ter um carro, se alimentar normalmente" [106]. A outra questão que gostaria de destacar diz respeito à fonte da descrição da vida do operário. É verdade que a revista Família VW, como uma publicação da Volkswagen do Brasil, dificilmente retrataria a vida de seu trabalhador como precária, uma vez que isso poderia corroborar afirmações a respeito dos baixos salários e das precárias condições de trabalho. Contudo, a estratégia da revista foi abster-se da discussão sobre o assunto. A revista, ao longo da década de 1970, não realizou publicações sobre as condições de vida do trabalhador, limitando-se a anunciar os benefícios oferecidos pela fábrica. Ou seja, a ausência dessas reportagens me leva a inferir que a piora das condições de vida do operariado fez com que a revista optasse por não mais retratar a vida dos trabalhadores, nem os mostrando na situação precária em que viviam, nem os apresentando em condições irrealistas.

[103] Jornal Repórter nº 7, junho de 1978
[104] Jornal Repórter nº 7, junho de 1978
[105] Jornal Repórter nº 7, junho de 1978
[106] Jornal Repórter nº 7, junho de 1978

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Desta maneira, ainda que se deva levar em consideração a diferença entre as fontes e seus respectivos interesses, bem como a questão da especialização, a queda da qualidade de vida do trabalhador pode ser atribuída também à piora de sua condição econômica com o passar do tempo. Isto me permite suscitar uma discussão acerca dos efeitos do arrocho salarial e das medidas econômicas implementadas pós- 1964, diante de uma indústria em crescimento acelerado.

Durante as décadas de 1950, 1960 e 1970 a população de São Bernardo do Campo, cidade do interior do estado de São Paulo onde estão localizadas grandes indústrias automobilísticas, experimentou um rápido crescimento, conforme podemos observar na tabela 1

Quadro 4: Crescimento da população de São Bernardo do Campo x Brasil

População	1950	1960	1970	50 x 60	50 x 70
S.B.C.	26.262	81.255	201.662	309%	668%
Brasil	51.944.397	70.070.457	93.139.037	35%	79%

Fonte: IBGE

Em virtude da concentração industrial, o crescimento rápido da população e da cidade fez com que os moradores, em sua grande maioria operários metalúrgicos, tivessem expectativa de uma cidade com "água, esgoto, lazer, asfalto, escolas, bibliotecas, transporte, avenidas, conforto [mas] encontram favelas, trânsito caótico, déficit habitacional, falta de áreas verdes"[107]

Além disso, outra questão que contribuía para a precarização econômica do operário respondia pelo nome de custo de vida e se tornava uma das principais pautas para o sindicalismo reivindicar aumentos de salário. Nos anos 1960, o custo de vida sofria sucessivos aumentos e sua contenção tornava-se o propósito governamental para a década seguinte, demandando do governo "todas as providências ao seu alcance no sentido de conter o aumento do custo de vida"[108]. Apesar destes esforços, o índice geral de preços ao consumidor, medido pelo ministério do Trabalho para o estado de São Paulo, apresentou aumentos sucessivos entre 1965 e 1971 (aumento de 397%). Movimento similar ao índice de preços ao consumidor medido apenas para o município de São Paulo pela Fundação Getúlio Vargas (aumento de 319%).

[107] Jornal da República 27 de agosto de 1979, p.11
[108] Jornal do Brasil, 7 de janeiro de 1970, p.3

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Neste período, o DIEESE apresentou um estudo que indicava um aumento do custo de vida entre os anos de 1965 e 1971. De acordo com a análise, em 1971 seriam necessárias 26 horas a mais de trabalho para consumir os mesmos produtos ou, "em outras palavras, os preços subiram mais que os salários ou ainda, o poder de compra do trabalhador caiu". [109] Se, em 1965, para adquirir a quantidade básica de produtos para alimentar um adulto, o operário precisava trabalhar 87 horas e 20 minutos, em 1971 o total de horas necessárias passou para 113 horas e 26 minutos e, em 1976 esse total atingiu 182 horas e 11 minutos.

Quadro 5: Quantidade de horas de trabalhadas para alimentar um adulto/ mês

	1965	1971	1976	1971 x 1965	1976 x 1965
Quantidade de horas necessárias para adquirir produtos básicos para alimentação	87 h e 20 min.	113h e 26 min	182h e 11 min	30%	109%

Fonte: Elaborado pelo autor com informações do DIEESE publicados na Tribuna Metalúrgica nº 10 e junho de 1972 e Tribuna Metalúrgica nº 34 de maio de 1976.

Como pode ser observado no quadro 5, após onze anos o operário precisaria trabalhar mais 95 horas e 9 minutos para comprar a mesma quantidade de alimentos. Com base no crescente aumento do custo de vida, os trabalhadores tinham cada vez mais a percepção de que o seu salário era insuficiente para cobrir suas despesas. De acordo com o DIEESE essa percepção do trabalhador tinha um lastro de realidade já que, segundo seus cálculos, o salário mínimo ideal deveria ser superior ao triplo do que fora estipulado pelo governo em 1973 (Cr$ 1.000,00 x Cr$ 312,00)[110]. É verdade que os trabalhadores da indústria automobilística, de forma geral, recebiam salários maiores que o salário mínimo e que os demais setores sendo, por vezes, considerados como a "aristocracia operária" (HUMPRHEY, 1982).

A questão salarial na indústria automobilística brasileira deste período remete a questões deveras controversas e complexas. A controvérsia em torno dos salários dos metalúrgicos girava em torno das reivindicações de operários e representantes das empresas, no intuito de firmar suas posições. Se por um lado os trabalhadores procuravam representar os salários como insuficientes para cobrir os

[109] Tribuna Metalúrgica nº 10, junho de 1972
[110] Tribuna Metalúrgica. Fevereiro-Março de 1973

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

custos de vida sempre em crescimento[111], as empresas, por meio de seus representantes, enalteciam os altos salários pagos na indústria automobilística. Efetivamente, como explica Humprey (1982), desde a implantação da indústria automobilística no Brasil, os salários eram mais altos do que na maioria dos outros setores operários, embora, como destaca o autor, essa diferença tenha diminuído entre as décadas de 1950 e 1970. Isto era explorado pelos dirigentes da Volkswagen do Brasil, que consideravam seus trabalhadores como "o pessoal mais bem selecionado e mais bem remunerado do mercado de mão de obra"[112], ao ponto do presidente mundial da Volkswagen, Toni Schmucker, lamentar, após a greve de 1979, que "se tenha feito greve na empresa que paga os melhores salários do ABC" [113]. Os altos salários pagos pela indústria automobilística em comparação com os outros setores diminuía a possibilidade de trânsito voluntário dos trabalhadores entre os diferentes setores empresariais (HUMPHREY, 1982). Segundo o autor, esta remuneração acima dos outros setores facilitava o controle da produção por parte da empresa, já que os trabalhadores se submetiam aos ritmos mais intensos de trabalho em troca dos altos salários, isto permitia "à administração impor a disciplina sobre os operários, o que não seria possível em firmas que pagavam salário baixo" (HUMPHREY, 1982, p.108).

Oferecer remunerações mais altas que os demais setores não significa afirmar que operários da indústria automobilística desfrutassem de salários suficientes e condizentes com o seu trabalho. No caso da Volkswagen do Brasil em particular, o percentual do salário sobre o capital era proporcional ao percentual das demais empresas, mas, ao contrário do que afirmava Toni Schmucker, o salário médio era um dos mais baixos dentre as montadoras na segunda metade dos anos 1960 e no início da década de 1970 (Quadro 6). Embora oferecesse salários acima das empresas metalúrgicas menores, a Volkswagen do Brasil pagava salários menores que as grandes montadoras. Em uma comparação entre as cinco maiores empresas do ABC paulista, os salários da Volkswagen do Brasil, se não eram os menores, estavam distantes do "maior salário pago no ABC":

[111] Revista Veja nº 508, 31 de maio de 1978
[112] Arquivo Nacional: ac_ace_15788_81. Carta de Wolfagang Sauer, presidente da VWB, na CPI do senado que apurava as causas da rotatividade de mão de obra no país. 20 de maio de 1981, p.8
[113] Jornal do Brasil 15 de abril de 1979.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Quadro 6: Salário médio nas montadoras do ABC paulista

Empresa	1966	1967	1968	1969	1970	1971
Ford	465,45	602,86	698,97	852,22	1.114,82	1.282,24
G.M.	440,11	690,26	870,17	940,88	1.198,94	1.522,94
Mercedez	369,08	472,12	579,90	737,77	930,54	1.152,32
Scania	356,31	460,91	647,82	853,82	1.122,95	1.436,24
Volkswagen	368,56	476,97	623,43	784,40	983,14	1.164,79

Fonte: ANFAVEA

Por outro lado, no mesmo período, o capital da Volkswagen era o maior entre as mesmas empresas após 1967, ano do plano de expansão da empresa:

Quadro 7: Capital Registrado das montadoras do ABC paulista

Empresa	1966	1967	1968	1969	1970	1971
Ford	150.350	189.554	274.023	357.421	357.421	357.421
G.M.	84.151	116.333	141.245	188.666	253.361	356.008
Mercedez	64.586	98.900	118.680	131.752	184.900	239.940
Scania	8.000	11.500	11.500	23.000	27.000	35.000
Volkswagen	98.122	204.891	291.651	364.494	468.158	657.475

Fonte: ANFAVEA

O capital da Volkswagen do Brasil teve um aumento considerável no período após o golpe de 1964. Tomando por base o ano de 1965, quando o capital da empresa era de Cr$ 88.646.000, ele aumentou mais de 700% até 1971, chegando a mais de Cr$ 600 milhões. Na tabela abaixo é possível ver a comparação entre a variação percentual do salário médio dos trabalhadores e o capital da Volkswagen do Brasil:

Quadro 8: Comparação entre salário pago x capital da empresa

	1967	1968	1969	1970	1971
Salário	29%	31%	26%	25%	18%
Capital	109%	42%	25%	28%	40%

Fonte: ANFAVEA

Esse crescimento não ocorreu apenas em virtude da lucratividade baseada na exploração dos trabalhadores, mas também em decorrência dos investimentos feitos após 1965. Em 1965 a empresa já demonstrava o otimismo e a possibilidade de ganhos com o novo governo, ao introduzir a demonstração de resultados do ano anterior, afirmando que:

> "Os problemas político-sociais que a economia brasileira teve que enfrentar nos últimos anos, agravaram-se nos primeiros meses de 1964. O movimento revolucionário desencadeado em 31 de março por forças democráticas do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> país – e a consequente mudança do governo – propiciaram condições para uma reformulação econômica. [...] Com a mudança da legislação referente ao capital estrangeiro, verifica-se nova disposição para os investimentos [...] Em 1965 deverá se consolidar a situação política e econômica, criando-se condições para um desenvolvimento positivo do Brasil"[114]

Os investimentos realmente vieram. O plano de expansão implementado a partir de 1967 previa o investimento de Cr$ 200 bilhões até 1968[115]. Este plano estava alinhado ao projeto do Brasil Grande, posto em prática pelo governo federal, que levou o Brasil a altos índices de crescimento econômico no final dos anos 1960. Por sua vez, a complexidade da questão salarial pode ser atribuída a sua estrutura, que considerava a categoria de trabalho (mestre, servente, prensador, etc) e as diferentes gradações que representavam diferentes faixas salariais (HUMPHREY, 1982).

Na Volkswagen do Brasil os trabalhadores eram divididos em três grupos. A dos trabalhadores qualificados (com curso superior), compunha aproximadamente 13% da força de trabalho da empresa em 1976; a dos trabalhadores técnicos, que abrangia cargos e funções diversas, desde o bombeiro ao tipógrafo e contava, no mesmo ano com aproximadamente 32% dos trabalhadores e, a dos demais trabalhadores, chamados pela Volkswagen de adestrados, que aprendem o ofício no exercício da profissão e totalizavam aproximadamente 55% em 1976.[116]

Além disso, o salário poderia variar em uma mesma categoria de acordo com o grau de qualificação do operário. Por conta disto, era possível que algum empregado da Volkswagen do Brasil percebesse:

> "a grande diferença do seu salário comparado com o do companheiro que trabalha ao seu lado, quase sempre fazendo os mesmos serviços. Indaga dos motivos e vêm a saber que vigora na empresa o sistema de faixas e que é preciso estar bem com as chefias e "malhar" na produção para merecer as promoções."[117]

Esta complexidade da composição salarial associada à remuneração superior nos outros setores, combinou-se com a rotação de mão de obra, para formar um

[114] Relatório Anual da Volkswagen do Brasil. Jornal do Brasil, 23 de abril de 1965.
[115] Correio da Manhã, 23 de abril de 1965
[116] Revista Família VW, maio de 1976
[117] Tribuna Metalúrgica nº 36, agosto de 1976.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

"sistema coerente, capaz de aumentar a produtividade e de controlar os custos de mão de obra" (HUMPREY, 1982, p.104).

A rotatividade da mão de obra consistia na dispensa de empregados e na subsequente contratação de outros, com salários menores. De acordo com o sindicato dos metalúrgicos esta era uma prática recorrente adotada pelas indústrias de autopeças e montadoras que teve como origem a criação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)[118]. O FGTS foi implementado em 1967 substituindo a política de estabilidade no emprego. De acordo com Mendonça e Fontes (1996) o fim da estabilidade do empregado consistiu em outra prática, além da política salarial, de arrocho e pressão contra os trabalhadores.

Até 1966, o trabalhador que completasse dez anos com o mesmo emprego, tinha direito ao benefício da estabilidade, segundo o qual não poderia ser demitido exceto por uma falta grave comprovada na justiça do trabalho. Caso o empregador descumprisse esta norma, deveria indenizar o empregado. Empregados com menos de 10 anos, mas que já tivessem completado um ano no mesmo emprego, receberiam, em caso de demissão, o equivalente a um salário para cada ano de trabalho. Tal política prejudicava as empresas multinacionais e estas fizeram objeções junto ao presidente Castello Branco, já que a política vigente limitava a possibilidade de demissões em larga escala, pois a empresa teria que arcar com os custos das demissões (ERICKSON, 1979; ALVES, 1984). Estas empresas desejavam a liberdade de transitar com o capital por países em que as condições estivessem mais propensas à acumulação. Ou seja, buscavam países onde o custo da mão de obra fosse baixo, de forma a aumentar o seu retorno (ALVES, 1984). Esta política prejudicava também as negociações salariais, uma vez que trabalhadores estáveis, além de receberem os salários mais altos, não se sujeitavam em aceitar salários mais baixos (ERICKSON, 1979).

Deste modo, de maneira a eliminar a estabilidade, o governo lança em 1966 o programa do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), segundo o qual o empregador deve recolher mensalmente 8% do salário de cada empregado e deposita-lo em uma conta individual em nome do empregado, em um banco do governo (na época era o Banco Nacional da Habitação, hoje este banco é a Caixa

[118] Tribuna Metalúrgica nº 25, outubro de 1974.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Econômica Federal). Com o fim da estabilidade, teve fim também uma série de benefícios disponibilizados pelos empregadores aos empregados. Além disso, houve um grande impacto negativo na quantidade de demissões involuntárias (ERICKSON, 1979). A política do FGTS permitia às empresas uma redução do custo no momento da demissão, porque não precisariam arcar com multas de alto valor de uma vez. O valor disponibilizado para o empregado fora pago moderadamente ao longo do período de trabalho. Esta regulamentação fez crescer o fenômeno da rotatividade dos empregados (ALVES, 1984), verificada em especial nos trabalhadores de mais baixa qualificação. Esta mudança trazia ainda mais um benefício ao empregador, já que permitia que este demitisse empregados antes do dissídio e contratasse outros com remuneração inferior ao que pagaria para o trabalhador de carreira (MENDONÇA e FONTES, 1996). Como consequência desta prática, houve um achatamento dos salários dos empregados. Erickson (1979) aponta que, em decorrência desta política que favorecia as demissões, registrou-se também uma queda das queixas contra empregadores na justiça do trabalho.

O quadro 9 apresenta as movimentações (admissões e demissões) na Volkswagen do Brasil nos anos de 1977:

Quadro 9: Admissões e Demissões na Volkswagen do Brasil (1977 x 1978)

	1977	**1978**
Total de empregados	39.057	37.768
Admissões	5.299	9.228
% de Admissões	13,6%	24,6%
Demissões	6.588	6.180
% de Demissões	16,9%	16,4%
Mudanças	-1.289	3.048
% de Mudanças	-3,3%	8,1%

Fonte: Humphrey, 1982, p. 95

Como explica Humphrey (1982) a análise destes números não nos permite classificar os trabalhadores desta empresa como estáveis. Em 1977, particularmente, a quantidade de contratações e demissões são similares com um saldo negativo de apenas 1,2 mil trabalhadores. Contudo, ainda que insinue certa

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

instabilidade, os dados levantados por Humphrey (1982) em sua pesquisa permitem um escrutínio mais apurado desta questão.

A entrada do trabalhador em alguma empresa do setor automobilístico ocorria na faixa salarial mais baixa (chamada de ponto 1) e o tempo de promoção entre os outros níveis podia variar entre seis meses, para atingir os pontos três e quatro, a 12 meses para atingir os pontos cinco e seis (HUMPHREY, 1982). Desta forma, é factível afirmar que os salários mais altos são pagos aos trabalhadores que estão há mais tempo na empresa. Deste modo, a argumentação em favor de uma prática de rotatividade teria respaldo em uma concentração de dispensas dos trabalhadores com mais tempo na empresa.

Quadro 10: Demissões voluntárias e involuntárias por tempo de serviço

	Até um ano na empresa	Mais de um ano na empresa	Total
Total de Demissões	1.842	3.650	5.492
Pedidos de Demissão	818	604	1.422
Demissões Involuntárias	1.024	3.046	4.070

Fonte: Adaptado de Humphrey (1982).

A análise do quadro 10 sugere que a maioria dos trabalhadores demitidos estavam há mais de um ano na empresa. Segundo Humphrey (1982), trabalhadores que ficam mais de um ano na empresa tendem a ficar até que sejam demitidos e sofrem com a instabilidade de maneira similar aos trabalhadores novatos.

É curioso notar que os dados apresentados pelo autor indiquem a prática da rotatividade mesmo após a decisão do Tribunal Superior do Trabalho (TST). Segundo tal decisão, ao contratar um trabalhador para substituir outro demitido, as empresas deveriam pagar um salário equivalente ao que era pago ao trabalhador que saiu: “isto significa que nenhum trabalhador especializado pode ser admitido

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

ganhando menos que o seu sucessor, na mesma função". [119] Entretanto, a decisão do TST ainda não constituía lei em vigor até 1978, quando o ministério do trabalho elaborou um diagnóstico sobre a rotatividade da mão de obra sugerindo a responsabilidade empresarial e, também, do trabalhador que pedia demissão "atraído pelo canto da sereia do Fundo de Garantia"[120]. A rotatividade tornou-se tema relevante na política nacional ao ponto de, em 1981, ser instalada uma comissão parlamentar de inquérito (CPI) com o intuito de apurar as causas da rotatividade de mão de obra no país. Nesta CPI, Sauer, o então presidente da Volkswagen do Brasil, foi convocado a prestar declarações no dia 28 de abril.

Após refutar diversas alternativas para solucionar as questões de produção e rentabilidade da empresa, em documento enviado a Heitor de Aquino - secretário particular do Presidente da República - cujo teor havia embasado o depoimento, Sauer justifica que "todo este quadro leva à conclusão de que é preciso ajustar a produção ao mercado, reduzindo todos os custos, entre os quais se incluem os custos de mão de obra"[121]. Justifica ainda a instabilidade do trabalhador brasileiro em comparação ao trabalhador japonês:

> "o povo japonês não nos serve como exemplo, o trabalhador japonês "casa-se" com sua empresa, dedica muito mais horas ao trabalho, aceita remuneração muito mais baixa, acima de tudo por causa do seu lastro religioso e cultural, absolutamente diversos dos nossos."[122]

Sauer atribui a necessidade de demissões à crise "de energia" provocada pelo choque do petróleo na década de 1970. As demissões no começo dos anos 1980 representaram o início da reestruturação da mão de obra na empresa. Em janeiro de 1981 a empresa confirmava a demissão de 3 mil trabalhadores e negava que este número chegasse a 10 mil, embora o sindicato somasse um total de 15 mil demissões entre 1980 e 1981[123]. De todo modo, ao final desses dois anos, a Volkswagen do Brasil apresentava um total de 7,5 mil trabalhadores a menos em seu quadro. As (re) admissões, segundo o sindicato, ocorriam mediante a

[119] Tribuna Metalúrgica, setembro de 1976.
[120] Jornal do Commercio, 16 de junho de 1978,
[121] Arquivo Nacional: ac_ace_15788_81. Carta de Wolfagang Sauer, presidente da VWB, na CPI do senado que apurava as causas da rotatividade de mão de obra no país. 20 de maio de 1981, p.24
[122] Arquivo Nacional: ac_ace_15788_81. Carta de Wolfagang Sauer, presidente da VWB, na CPI do senado que apurava as causas da rotatividade de mão de obra no país. 20 de maio de 1981, p.29
[123] Revista Veja nº 645, 14 de janeiro de 1981 e Suplemento Informativo da Tribuna Metalúrgica nº 430, setembro de 1982

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

exigência de que o trabalhador não entrasse na justiça contra a empresa. As demissões e o receio provocado por sua ameaça iminente também se constituem como Violência Econômica. Diversas práticas aqui apresentadas como a redução do tempo de não-trabalho, pressões por produtividade ou para a execução de horas extras eram obtidas pela intimidação e ameaça de desemprego e privações provocadas pela falta de recursos. Ademais, a Violência Econômica praticada contra os trabalhadores produziu como resultado a intensificação do trabalho familiar, com a entrada de mulheres e crianças no mercado de trabalho e a extensão da jornada de trabalho, em outras palavras, houve aumento significativo da exploração da mão de obra trabalhadora.

Assim, a Violência Econômica por meio do aumento da intensidade do trabalho, extensão da jornada, pagamento de salários insuficientes, rotatividade da mão de obra e demissões, suportou as grandes empresas no processo de acumulação e aumento de produtividade, dentre as quais a Volkswagen do Brasil. Esse tipo de violência provocara violações físicas desde adoecimento, estresse, fadiga e maior propensão a acidentes, até privações como fome e sede. Mais ainda, provocara também danos à subjetividade do trabalhador, como o estado de semi-embotamento comentado por Dejours (1996). A subjetividade do operário da Volkswagen do Brasil era atacada de outras maneiras que serão melhor explicitadas na próxima seção.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

7.2.4
Violência Psicológica

"O operário fica meio xarope de tanto trabalhar"[124]

Quando considero as violências psicológicas aquelas que agridem a subjetividade, autoestima ou identidade do sujeito é de fácil compreensão que este tipo de violência pode estar presente em quase todos os outros tipos de violência, pois um trabalhador acidentado, assim como alguém explorado, pode apresentar danos psicológicos. As violências psicológicas são, portanto, aquelas que agridem a subjetividade, neste caso, do trabalhador. Conforme dito, podem ter origem na

[124] Jornal O Movimento de 18 a 24 de dezembro de 1978, p.16

violência econômica como um desdobramento da exploração da força de trabalho, da submissão a um ritmo intenso de trabalho, ou da violência física, que pode causar prejuízos não apenas físicos, mas também psicológicos. Por isso, de alguma forma, os casos de Violência Psicológica identificados na documentação analisada perpassam, em alguma medida, as outras formas de violência. Para efeitos de organização, tentarei isolar nesta seção casos de Violência Psicológica cujo relato não se sobreponha a outras formas de violência. Contudo, devo alertar que esta separação não foi plenamente possível e, porventura, aqui serão descritos casos de violência econômica ou política cuja natureza tenha sido a violência psicológica, ou casos de violência de natureza física, mas que se desdobraram também em violência psicológica.

Na leitura e interpretação da documentação pesquisada é possível depreender que os operários da Volkswagen do Brasil sofriam Violência Psicológica de diversas formas. As reclamações dos trabalhadores eram, normalmente, direcionadas a feitores, mestres e supervisores responsáveis por essas ações que, para obter o aumento de produção recorrem a expedientes como destrato, ameaças, coação, constrangimento, perseguições e até mesmo discriminação de gênero e raça. A abundância destes acontecimentos, principalmente após a criação do Suplemento Informativo da Tribuna Metalúrgica, revela o sufocamento ao qual era submetido o trabalhador, tendo seus passos constantemente vigiados e monitorados.

Na "Coluna do Sombra" eram comuns os relatos de pressões cometidas por algum feitor que se dirigia os trabalhadores "aos berros como se estivesse tratando com animais"[125]. Em setembro de 1982 este Suplemento Informativo denunciava o feitor que "por qualquer falha [...] vem berrando, querendo rebaixar os companheiros, em vez de conversar calmamente com os inspetores"[126]. Essas denúncias chegavam até o jornal do sindicato por meio de cartas enviadas pelos próprios trabalhadores, que consideravam nesses atos falta de educação e desrespeito.

[125] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, junho de 1982.
[126] Suplemento da Tribuna Metalúrgica nº 434, setembro de 1982.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A Violência Psicológica surgia também sob a forma de discriminação e preconceito. De acordo com o relato de uma trabalhadora, as mulheres eram obrigadas pelos chefes a realizar "servicinhos caseiros [...] tais como cafezinho, lavar louças, tratar de plantas [...]"[127] sem que estes trabalhos fizessem parte de suas atribuições. Ainda de acordo com esta trabalhadora, tal prática fazia parte de uma "transferência de valores de uma sociedade capitalista/machista, que teima em não reconhecer a mulher como ser humano [...]". Foram identificados também casos de racismo com perseguição a trabalhadores negros[128].

Outra manifestação bem recorrente da Violência Psicológica na Volkswagen do Brasil eram as perseguições aos trabalhadores. Diversos relatos da Tribuna Metalúrgica dão conta de "perseguições no trabalho, até a nível pessoal"[129]. Esta perseguição tinha como motivação o controle dos trabalhadores visando a manutenção e aumento da produção ou a punição e penalização por algum ato considerado em desacordo com as normas da empresa.

Conforme discutido, a Violência Psicológica pode resultar de uma ação de perseguição que, baseada no constrangimento, intimidação, vigilância, opressão, discriminação ou coação pode isolar – até mesmo fisicamente – os indivíduos. Deste modo, a perseguição na Volkswagen do Brasil pode ser considerada Violência Psicológica, pois além do constrangimento ao qual os operários eram submetidos, privados de sua autonomia individual até mesmo para ir ao banheiro, esta perseguição se concretizava também na forma de ameaças de "ser transferido para setores ruins, ou mandar para a segurança" caso as ordens não fossem acatadas.[130] Ou seja, a perseguição não visava apenas o isolamento subjetivo dos trabalhadores por meio do constrangimento, mas também sua opressão e desqualificação, através de transferência a setores considerados ruins. Em outro relato, o Suplemento da Tribuna informa que ocorriam ameaças de transferência de trabalhadores para Taubaté e São Paulo e alertava que "isso na verdade é uma maneira de mandar embora o companheiro, sem criar indisposição" [131]. Além disso, a perseguição dentro da fábrica da Volkswagen do Brasil tinha como

[127] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 15 de julho de 1982.
[128] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 15 de julho de 1982.
[129] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, junho de 1982.
[130] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 17 de junho de 1982
[131] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1980

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

intuito, também, a desestabilização de um grupo, notadamente os operários sindicalizados. As ameaças de demissão, causadoras de angústia e ansiedade em virtude da imprevisibilidade, eram uma prática habitual dos feitores.

A Volkswagen do Brasil também utilizava formas inovadoras de tortura psicológica[132]. Evento modelar neste sentido era a prática do "Chá de Banco" ou "chiqueirinho", "conhecida fórmula de tortura psicológica para que os trabalhadores confessem até erros que não cometeram"[133]. Esta prática consistia em convocar o trabalhador ao Departamento Social deixa-lo lá sentado em uma sala por várias horas ou dias. O trabalhador convocado "entra de manhã, fica sentado, chega a hora dele ir embora e ele não vai. Volta no dia seguinte e assim vai, 4, 5, 6, 7 dias. [...] isso mortifica o sujeito ali. Depois desse tempo chega um segurança e diz: "O seu caso tá resolvido pode voltar a trabalhar". Ou então completa: "Ta despedido, pode voltar amanhã pra pegar as contas" [134].

Foi o que aconteceu com Expedito Soares, ex-deputado e ex-operário da Volkswagen. Expedito conta que após reivindicar melhores condições de segurança nos testes de motores junto ao seu superior, recebeu ordens de voltar ao trabalho. Em seguida, relata:

> "[...] veio dois guardas me pegou pelo braço, me levou embora... me levou pra um cubículo [...] um cubículo minúsculo eu tive que ficar 14 dias sentado ali. Chegava de manhã ... não podia... mal eu ia almoçar e voltava, ia ao banheiro... e o guarda na porta: "Olha você não pode sair, você não pode ter contato com o pessoal lá... Você liderou um movimento". Isso foi em 77. Julho de 77. Depois tomei um chá de banco de 15 dias de confinamento e olha "está demitido por justa causa" e eu fui demitido por justa causa."[135]

A Tortura Psicológica provocada pela manutenção do trabalhador nestas condições decorre da insegurança e dúvida sobre o que estava acontecendo. Como podemos perceber no relato de Expedito, não havia previsão sobre o que aconteceria e nem por quanto tempo aquela situação permaneceria. É de se supor

[132] Jornal Repórter Especial nº 1, novembro de 1979. P. 10
[133] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, nº 436 setembro de 1982
[134] Jornal Repórter Especial nº 1, novembro de 1979. P. 10
[135] Depoimento a Câmara Municipal de São Paulo durante o curso "Ditadura e Direitos Humanos" em outubro de 2015, disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=4gmHmEcj1iI

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

que a situação a qual eram submetidos esses trabalhadores produzisse algum sofrimento causado pela tristeza, aflição, angústia, preocupação ou ansiedade em virtude da incerteza sobre o seu futuro. É preciso destacar que em 1977, ano citado por Expedito, já haviam relatos de prisões e torturas na fábrica da Volkswagen, conforme veremos. Deste modo, durante o tempo de permanência no cubículo, uma das possibilidades que poderia aventar a mente destes trabalhadores, era a chance de serem presos ou torturados, fato que possivelmente contribuía para a tortura psicológica a qual já estavam submetidos. Ademais, os dias de confinamento terminam com demissão sumária por justa causa, sem maiores explicações ou justificativas, mergulhando o trabalhador em outra série de dúvidas e sofrimentos sobre o sustento de sua família.

Enfim, como procurei apresentar, a Violência Psicológica na Volkswagen do Brasil também se fez presente na análise dos documentos pesquisados. Esta violência assumia a forma de discriminação, ameaça, pressão, constrangimento e coação, revelando a prática de diversos tipos de assédio aos quais os trabalhadores eram submetidos. Não apenas coagidos a fazer hora extra, ou aumentar o ritmo de trabalho, pois tais exigências eram feitas por meio de ofensas, gritos, desrespeitos, indicando que estes operários eram vítimas de um constante assédio moral em nome, principalmente, do aumento de produtividade. Este assédio era, frequentemente, praticado pelos superiores diretos como feitores, mestres e supervisores, que estavam situados entre os operários e a gerência. Essa posição guardava algumas particularidades, especialmente a ambiguidade de representar a empresa diante dos operários, sendo ele – feitor, mestre ou supervisor – também um trabalhador. Esta ambiguidade sugere que os trabalhadores alocados nestas posições de chefia eram vítimas da Violência Simbólica praticada pela Volkswagen do Brasil. Esta prática será tema da próxima seção.

7.2.5
Violência Simbólica

> De manhã, quando ele acorda e vai ao banheiro e olha no espelho, será que este homem se sente trabalhador metalúrgico, com dignidade?[136]

[136] Suplemento Informativo da Tribuna Metalúrgica ao descrever a atuação de feitor atuando em favor da Volkswagen contra os trabalhadores

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Uma forma de Violência Simbólica identificada nas práticas da Volkswagen do Brasil era o estímulo a determinado padrão de comportamento a ser adotado por outro trabalhador. Conforme mencionado anteriormente, uma das formas pelas quais as empresas praticam a Violência Simbólica, ocorre pela manipulação do simbolismo, exemplificada pela escolha do "funcionário do mês", cujo objetivo é mostrar aos demais empregados qual é o comportamento desejado dentro da fábrica. Ainda que não tenha identificado na documentação analisada nenhuma formalização a respeito da escolha de um "funcionário do mês", a Volkswagen do Brasil procurava criar modelos de empregados. A revista Família VW apresentava diversas reportagens sobre algum empregado específico destacando suas formas de trabalho, incluindo a participação de um operário no concurso "Operário-Padrão", promovido pela Delegacia Regional do SESI e pelo jornal "O Globo". O operário que representou a Volkswagen do Brasil foi escolhido entre os "dez melhores funcionários da fábrica por sua capacidade técnico-profissional, assiduidade, companheirismo, vida comunitária e os 14 anos de trabalho na empresa"[137]. Além disso, o empregado era um ativo participante do programa de sugestões da empresa. Outra maneira de enaltecer empregados com determinado perfil surgia por meio da seção "Quem é quem", publicada predominantemente na década de 1960. Nesta seção a revista apresentava algum empregado contando sua história, destacando trajetórias de superação e dedicação à empresa bem como os cargos ocupados por ele nos anos em que se dedicara a Volkswagen do Brasil, constituindo, assim, uma proposta de exemplaridade aos operários.

Entretanto, como adiantei brevemente na seção anterior, a principal manifestação de Violência Simbólica identificada na Volkswagen do Brasil por meio da documentação pesquisada, foi aquela que, dissimuladamente, era praticada contra os feitores. Estes trabalhadores, funcionando como representantes da empresa, eram os responsáveis por controlar a produção e cobrar a execução das atividades, o cumprimento das metas e/ou impor a necessidade de fazer hora extra aos operários. Assim, é possível entender estes empregados como os "agentes de nível intermediário [...] responsáveis por fazer as mediações entre o

[137] Revista Família VW nº 178, setembro de 1978

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

sistema de capital e os trabalhadores" (MENEGHETTI & CICMANEC, 2010, p.7). Deste modo, argumento que feitores eram vítimas da Violência Simbólica, já que incorporavam o discurso do grupo de maior poder social (gerentes, diretores, presidente, acionistas da Volkswagen do Brasil), impondo a visão desta elite ao grupo de menor poder social, os trabalhadores. Desta forma, ao impor medidas que privilegiavam beneficiar os detentores do poder social na organização, estes trabalhadores reproduziam as práticas de dominação e controle das elites auxiliando na manutenção da estrutura social existente. Entretanto, o importante fato dos feitores pertencerem também à classe trabalhadora, evidencia o aspecto invisível e dissimulado da Violência Simbólica, ou seja, estes empregados, adotavam práticas que iam de encontro aos seus próprios interesses enquanto trabalhadores. Os feitores, aparentemente sem ter essa percepção, eram ao mesmo tempo perpetradores de Violência Econômica e Psicológica e, vítimas de Violência Simbólica.

Esta ambiguidade não passava despercebida aos olhos dos operários que, de maneira recorrente, chamavam a atenção para esta questão, destacando a possibilidade da empresa se desfazer de qualquer trabalhador quando lhe conviesse. Mais uma vez, tanto a Tribuna Metalúrgica quanto seu Suplemento Informativo serviam de canais para denunciar a possibilidade do feitor "levar um pé no lombo da Volks", mesmo que tenha atuado em favor dos interesses da empresa. Com adjetivos como "dedo-duros", "traíras" ou "puxa-sacos", o jornal denunciava a atuação dos feitores na cobrança de aumento da produção, sem perder de vista que o real objetivo desta prática era a acumulação por parte da Volkswagen do Brasil.

A Violência Simbólica pode ser mais facilmente percebida quando o Suplemento Informativo procura alertar que o feitor que estivesse pressionando os operários estaria "sendo usado pela empresa para ferrar os trabalhadores", ou que deveria mudar de comportamento para "compreender que seus interesses são iguais aos dos seus colegas"[138]. De maneira similar, a internalização dos objetivos corporativos também era notada e denunciada com alegações de que o feitor "pensa que pode mandar e desmandar no setor, com a ilusão de que é o dono da

[138] Suplemento Informativo nº 469, dezembro de 1982

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

fábrica"[139]. Em alguns casos, o Suplemento posicionava feitores "contra a classe trabalhadora", alegando que não seria possível "criar ilusões. Ou estamos do lado dos trabalhadores ou dos patrões. Se ficar do lado patronal, vira puxa saco mesmo" [140]. Em outros casos explicavam que feitores eram "tão assalariados quanto o resto do pessoal e pensam que podem ficar do lado da empresa"[141]. Este trecho é representativo para ilustrar a percepção que os operários tinham dos feitores que, apesar de pertencerem à classe trabalhadora, atuavam como representantes da empresa. Esta disputa entre os "operários" e os "patrões" incorria em pressões sobre os feitores, determinada pelos dois lados. Enquanto seu cargo e função exigiam a entrega e o controle da produção, os operários reivindicavam um posicionamento, sem deixar "esquecer nunca que os cargos de chefia que estão ocupando hoje são mantidos com o suor e o sacrifício dos trabalhadores. E que, portanto, é o interesse dos trabalhadores que eles devem defender"[142]. Por vezes esta reivindicação vinha também na forma de ameaça contra o feitor, "que também é trabalhador [e deve] ficar do lado da classe trabalhadora ou vai ter que enfrentar a reação dos companheiros que já se organizaram para dar uma resposta às sacanagens dos patrões".[143]

Os feitores criavam métodos para tentar burlar a resistência de parte dos operários que se recusava a fazer hora extra e contribuir com o aumento da produção. Esta criatividade posta em prática para atender às demandas empresariais do aumento da produção, fortalece o argumento do envolvimento destes empregados com os interesses da Volkswagen e de como estes internalizavam seus objetivos. Um mestre da Volkswagen que pressionava os operários a fazerem hora extra, pedia para aqueles que concordavam, que ficassem "escondidos atrás das madeiras e pelos porões até que o resto dos companheiros saiam da seção". Outro mestre e um feitor ofereciam as seções cujos trabalhadores não aceitavam fazer hora extra, para outros operários que haviam concordado em trabalhar horas a mais.

[139] Suplemento Informativo nº 428, setembro de 1982
[140] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, nº 328 fevereiro de 1982
[141] Suplemento Informativo da Tribuna Metalúrgica nº 499, fevereiro de 1983
[142] Suplemento Informativo nº 473, dezembro de 1982
[143] Suplemento Informativo nº 426, setembro de 1982

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A manipulação de simbolismos, conforme explicado anteriormente, utiliza expedientes como a concessão de benefícios para os melhores desempenhos. No Suplemento Informativo há relatos de "puxa sacos", como um que conseguira "o privilégio de tirar férias quando quer, enquanto os outros companheiros ficam dependendo da empresa"[144]. Na Volkswagen do Brasil esses benefícios incluíam também a pontuação para feitores com os menores índices de acidentes de trabalho. Isso incorre em práticas como o caso do trabalhador que, acidentado, não foi levado ao ambulatório para que o acidente de trabalho não fosse registrado. Mais uma vez, por meio da manipulação do simbólico, o encarregado da produção atuava em favor da Volkswagen contra sua própria classe. Essa contradição se manifesta no exemplo de outro trabalhador que "dedou" os companheiros grevistas para a polícia, mas quando sofreu um acidente e perdeu três dedos "acabou sendo demitido pelos gringos"[145]. Mais uma vez é possível perceber a Violência Simbólica quando os próprios feitores adotam procedimentos similares ao da corporação, reproduzindo e legitimando estas práticas. Este é o caso quando um feitor "promete o mundo e fundo para os companheiros. Pede colaboração, diz que vai dar promoção e tudo mais".[146]

A adesão dos empregados da média gerência era obtida por meio de cursos, seminários e/ou treinamentos. De acordo com Prestes Motta (1992, p.45), o treinamento empresarial atua em dois níveis. O primeiro deles relaciona-se com o desenvolvimento da habilidade técnica vinculada com a função do empregado. A Volkswagen do Brasil oferecia inúmeros cursos de formação para o operário com o objetivo de oferecer treinamento, aprendizado e aperfeiçoamento de técnicas de trabalho. Contudo, neste ponto, me interessa o segundo nível de atuação dos treinamentos corporativos que buscam a "internalização pelos membros da empresa de determinados comportamentos necessários" (PRESTES MOTTA, 1992, p.45).

Baseado no trabalho de Michel Villette (Psicossociologia da empresa e reeducação moral), Prestes Motta (1992) explica que estes treinamentos são voltados para interiorizar censuras determinadas pelas empresas e para combater o

[144] Suplemento Informativo nº 469, dezembro de 1982
[145] Suplemento Informativo nº 134, outubro de 1980
[146] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 02 de março de 1982

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

comportamento espontâneo, como, por exemplo, a "familiaridade excessiva com os subordinados" (PRESTES MOTTA, 1992, p.45). A análise de Prestes Motta (1992, p.46) baseada também no texto *Os executivos autodidatas* de Luc Boltanski explica que:

> "os administradores de nível médio são, principalmente, treinados no trabalho, o que significa aprender muito mais do que um ofício ou um conjunto de funções. Na realidade, seu treinamento consiste, em larga escala, na interiorização dos valores dominantes no mundo empresarial"

O estudo de Prestes Motta parece se aplicar a Volkswagen do Brasil para compreender o comportamento de feitores, mestres e supervisores. Inaugurado em maio de 1973, o Centro de Formação Profissional da Volkswagen do Brasil dispunha de um programa especial que contava com cursos de formação de lideranças básicas e médias, "destinado a supervisores, mestres, feitores e líderes"[147]. Seminários, encontros e *workshops* que abordavam temas como "técnicas administrativas inovadoras e modernos conceitos de liderança, de gestão e de governança" eram motivos de orgulho para o então presidente Wolfgang Sauer (SAUER, 2012, p.192). Em 1978 o setor 1585 da Volkswagen do Brasil respondia pelo nome de "Desenvolvimento de Médias Chefias" e oferecia treinamento em diversos formatos, "com o objetivo de desenvolver habilidades para o exercício de uma boa liderança e um melhor relacionamento interpessoal"[148]. O compartilhamento de objetivos da alta e média gerência pode ser notado, uma vez que o tema dos seminários oferecidos aos supervisores é "semelhante ao do Seminário Modelos de Gerência e Liderança Situacional, dado aos executivos" [149] . Segundo a reportagem da Família VW esta semelhança tinha como objetivo "intensificar o intercâmbio entre os executivos e os supervisores, trazendo uma linguagem comum entre as chefias, o que facilita o trabalho na Empresa".

O treinamento, como forma de cooptação da média gerência, servia à Violência Simbólica na medida em que era por meio deste tipo de instrumento que a empresa conseguia a aderência dos feitores, para que estes assumissem

[147] Diário de Pernambuco, edição 64, 1975, p.12
[148] Revista Família VW nº 179, outubro de 1978
[149] Revista Família VW nº 179, outubro de 1978

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

práticas que iam de encontro aos trabalhadores e, consequentemente, a sua própria classe. Como esclarece Prestes Motta (1992, p.46), este processo poderia acontecer de maneira dolorosa, "na medida em que incorpora visões estereotipadas da vida cotidiana e conflitos entre posições de classe e pertencimento de classe, na medida em que a identidade desejada não corresponde à identidade original".

Enfim, diversas violências praticadas contra os trabalhadores tinham como origem a Violência Simbólica sofrida pelos feitores. É importante destacar que a Violência Simbólica aqui analisada, se refere apenas aos casos em que a atuação de feitores tinha como objetivo predominante os ganhos econômicos baseados na exploração da mão de obra dos trabalhadores. Os casos de perseguição política, ou seja, de denúncias contra trabalhadores com base na orientação política, não foram aqui considerados, porque entendo que esta prática não se constituía como Violência Simbólica, haja vista a impossibilidade de determinar a aderência política/ideológica de quem faz a denúncia. Em outros termos, enquanto a pressão contra os trabalhadores se configura como Violência Simbólica, pois atua contra seus próprios interesses, a mesma afirmação não pode ser feita sobre a denúncia, perseguição ou acusação com viés político. Ademais, as manifestações da Violência Política serão analisadas separadamente na próxima seção.

7.2.6
Violência Política

A Violência Política constituiu-se ao longo desta pesquisa como o tipo de violência mais desafiador a ser analisado. Parte deste desafio reside no apelo popular que o tema possui. A Violência Política praticada pelos órgãos de repressão durante o regime militar evoca casos de intensas torturas físicas, psicológicas, desaparecimentos, sequestros e mortes. Ao fazer referência a este tema, não é raro que estas práticas sejam recuperadas no imaginário e, por conta disto, gerem uma expectativa de ações similares pela Volkswagen do Brasil.

A Violência Política praticada pela Volkswagen do Brasil atuava em um sentido mais amplo e sofisticado. Conforme explicitado anteriormente, nesta pesquisa, compreendo Violência Política como qualquer ação que vise promover

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

mudanças na estrutura social e, também, toda a repressão ou terror sofridos como consequência desta tentativa. Deste modo, foram consideradas como Violência Política todas as ações empreendidas pela Volkswagen do Brasil que visavam (1) desarticular qualquer movimento reivindicatório de seus operários por melhores condições de trabalho, como também (2) desmontar a organização dos operários em torno de questões da política nacional, mesmo que não diretamente relacionadas com suas condições de trabalho. Assim, ganham notoriedade a desarticulação da célula do Partido Comunista Brasileiro dentro da fábrica da Volkswagen do Brasil, que culminou com a prisão de seis operários no início dos anos 1970 e o monitoramento, vigília e controle durante as greves dos anos 1978, 1979 e 1980. Isto não significa afirmar que antes deste período a Violência Política não estivesse presente. Conforme pretendo expor, esta violência se constituiu ao longo de diversos anos por meio de atos executados organizadamente.

Antes de apresentar efetivamente como ocorria esta violência, cabe destacar que, em virtude da colaboração entre a Volkswagen do Brasil e os órgãos de repressão, foi possível perceber duas formas distintas de violência. A primeira delas é aquela perpetrada diretamente pela Volkswagen em seus empregados. Neste caso são mais notórios os episódios de perseguição a operários sindicalizados e tentativas de impedir a articulação destes trabalhadores. A segunda forma de violência política é aquela que não era executada diretamente pelos empregados da Volkswagen do Brasil, mas pelos agentes dos órgãos de repressão. Desta forma, ainda que a tortura física contra um operário fosse cometida pelos agentes do DEOPS, sua realização só foi possível pela colaboração direta da Volkswagen do Brasil. Por isso, entendo que, apesar de não ter efetivamente executado a violação física ou psicológica da vítima, a Volkswagen do Brasil atuava como elo de ligação entre o trabalhador e o órgão de repressão, suscitando o que venho chamando de Violência Política Mediada.

A Violência Política contra a organização dos trabalhadores na Volkswagen do Brasil ganha notoriedade no final dos anos 1970 por meio de denúncias feitas na Tribuna Metalúrgica, reproduzidas por alguns jornais e por acusações dos sindicalistas brasileiros em encontro com sindicalistas alemães. Fortalecidos pela greve ocorrida em março de 1978, os metalúrgicos endurecem as críticas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

apontando problemas do cotidiano das fábricas. Isto não significa afirmar que essas violências não fossem praticadas antes disso, mas é a partir deste período que o jornal sindical começa a apresentar casos e denúncias de práticas abusivas por parte das empresas ocorridas em seu interior.

No final de 1978, após o III Congresso Metalúrgico, a Tribuna traz sob o sugestivo título "Volkswagen reedita o Holocausto", a denúncia de que a montadora alemã havia demitido onze operários que haviam participado do congresso.[150] De acordo com a publicação sindical, a empresa havia colocado guardas à paisana para vigiar um dos diretores do sindicato, M. M., que durante a greve teve o papel de andar de sessão em sessão para verificar se todos haviam aderido. Segundo seu próprio relato:

> "um supervisor me pediu identificação. Me levou pra chefia e o cara ficou nervoso [...] daí fui levado para a segurança, onde precisei me identificar [...] Era o tenente Carvalho quem comandava [...] Fiquei na sala dele [...] Fui levado em seguida para o gabinete do tenente Eugênio [...] Daí chegou o tenente Vitório e me levou para RI (Relações Industriais) [...] daí falaram que eu poderia ser enquadrado em qualquer artigo, que eu estava agitando o pessoal da fábrica, esses absurdos, e me dispensaram. Saí dali aliviado."[151]

De acordo com a Tribuna Metalúrgica, a vigilância e espionagem da Volkswagen faziam parte de um conjunto de "arbitrariedades contra a organização sindical. Agora os chefes são instruídos no sentido de se inteirarem do comportamento de cada trabalhador, verificando se são sindicalizados e se tem atuação destacada dentro da empresa"[152]. As tentativas de dificultar a comunicação do sindicato com os trabalhadores eram feitas por algum feitor que "não permite que ninguém leia os boletins e Suplementos Informativos do Sindicato", ou "arrancando nossos cartazes e suplementos das paredes"[153]. Mesmo dentro da escola da Volkswagen a circulação do Suplemento era impedida, pois "segundo a diretoria da escolinha, é proibida a entrada de boletins e suplementos do sindicato." [154]. Isto ocorria porque a Volkswagen não tolerava "atividades

[150] Tribuna Metalúrgica nº 49, Novembro de 1978
[151] Jornal O Repórter nº 1, Novembro de 1979
[152] Tribuna Metalúrgica nº 49, Novembro de 1978
[153] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1981
[154] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1981

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

sindical, dispensando sistematicamente as lideranças e, agora, impedindo, pela violência a entrada de um boletim informativo" [155].

O lema do Suplemento Informativo, "Leia e Passe adiante", representava o objetivo do sindicato de propagar as informações a respeito de assembleias, propostas e decisões que os operários deveriam tomar em conjunto, como unidade. Deste modo, ao impedir que o jornal fosse "passado adiante", a empresa procurava bloquear a circulação das informações e recomendações sindicais e, com isso, quebrar, ainda que parcialmente, a unidade de classe pretendida pelo sindicato. De acordo com o sindicato, a Volkswagen atuava para "impedir, por todos os meios que seus trabalhadores se esclareçam. A VW quer continuar a domina-los pela ignorância e pelo medo"[156]

Para isso, os guardas do departamento de segurança industrial desempenhavam um papel fundamental, já que também eram responsáveis por recolher os informativos do sindicato:

> "Olhaí pessoal, os soldadinhos de chumbo da Volks! Agora eles têm nova função: recolher todos os SUPLEMENTOS do nosso SINDICATO. Só que eles são tão covardes que não fazem isso na frente da rapaziada. Esperam a turma sair do local para fazer a limpeza. Ficam que nem galinhas, ciscando pelo chão. Será que eles não sabem que são trabalhadores nós e o nosso patrão é o mesmo que o deles. Se manquem, né?" [157]

Tais guardas, nos preparativos para a campanha salarial de 1979, também impediram que os diretores do sindicato "distribuíssem boletins aos seus trabalhadores, convocando-os para assembleia salarial. A policialesca tarefa foi executada pelos guardas de sua Segurança Interna." [158].

Contudo, a atuação do departamento de Segurança Industrial não se limitava ao recolhimento de jornais sindicais. A constante vigilância dos trabalhadores, bem como identificação de qualquer atividade que desafiasse a norma imposta pela Volkswagen do Brasil, era de responsabilidade deste departamento, que desempenhou um papel decisivo na perseguição, captura e tortura de

[155] Tribuna Metalúrgica nº 52, Fevereiro de 1979
[156] Tribuna Metalúrgica nº 52, Fevereiro de 1979
[157] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1981
[158] Tribuna Metalúrgica nº 52, Fevereiro de 1979

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

trabalhadores presos pelos órgãos de repressão do governo militar. Pretendo, no próximo capítulo, examinar pormenorizadamente este departamento, por hora, cabe apenas destacar sua atuação no uso da Violência Política pelo poder instituído.

Esta atuação é que me permite atribuir à Volkswagen do Brasil a colaboração com os órgãos de repressão do Estado. Deste modo, entendo que a Volkswagen do Brasil colaborou para a perseguição, prisão e tortura de trabalhadores e ex-empregados por meio do seu departamento de Segurança Industrial, que fornecia informações sobre seus trabalhadores ao Departamento Estadual de Ordem Pública e Social (DEOPS). Esta troca de informações pode ser percebida na interpretação da documentação analisada, em especial nos documentos encontrados no Arquivo Público do Estado de São Paulo (Doravante APESP), no fundo DEOPS.

Em diversos documentos que pertenciam ao DEOPS é possível identificar sua origem como sendo do Departamento de Segurança Industrial da Volkswagen. São inúmeros relatórios sobre greves, atas de reuniões do Centro Comunitário de Segurança (CECOSE) ou mesmo fichas de trabalhadores, como a de Thomas Zolotarefff. Na ficha de Thomas, obtida "junto ao Setor de Segurança da Volkswagen do Brasil S.A.[...]"[159], constavam, por exemplo, a foto, filiação, características físicas, número de documento e o período em que trabalhou na Volkswagen (06/02/75 a 15/07/76).

Em outro caso modelar, o departamento de Segurança Industrial da Volkswagen fornece a ficha de quatro trabalhadores da empresa quando o DEOPS envia um agente para investigar a distribuição de panfletos subversivos na fábrica. O relatório da ocorrência afirma que o agente foi "recebido naquele local pelo Major ADEMAR RUDGE, chefe da segurança industrial daquela empresa, o qual já estava apurando a distribuição do panfleto "O FERRAMENTA".[160] Apesar do relatório não especificar em que local se deu o encontro, é possível inferir que este tenha ocorrido nas dependências da Volkswagen do Brasil, já que a distribuição do jornal ocorreu na fábrica e o agente - afirma o relatório - foi enviado ao local a

[159] APESP fundo DEOPS: 50-Z-341-1858
[160] APES fundo DEOPS 50-Z-30-828

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

fim de apurar a distribuição de panfletos subversivos. O relatório prossegue afirmando que:

> "O referido oficial, forneceu ao nosso agente, um relatório elaborado pelo mesmo sobre o assunto, juntamente com fotos e fichas individuais dos elementos suspeitos de terem ligações com a distribuição do referido jornal e panfletos subversivos [...]"[161]

As fichas dos operários foram acompanhadas de um relatório redigido em papel timbrado com o logotipo da Volkswagen do Brasil, destinado a "Comunicação Interna", no qual é possível ler no cabeçalho "Ao Agte. Fed. João Henirque do Depº de Seg. Industrial – Sr. Major Adhemar Rudge"[162]. Isto me permite presumir que, apesar de ter sido elaborado e assinado por Rudge, o referido relatório foi enviado pelo departamento de Segurança Industrial da Volkswagen, na figura de seu representante, neste caso, Adhemar Rudge. Ainda que o texto afirme que o relatório tenha sido solicitado, não há qualquer menção ou registro sobre algum tipo de coerção ou pressão feita pelo agente para a obtenção do documento. Após o relato de que o jornal "não é distribuído diretamente aos empregados, mais sim jogados às escondidas em várias localidades da Firma quais sejam, nas escadas das Alas, nos banheiros, nos vestiários em horários de entrada dos empregados [...]", o documento apresenta um pequeno resumo dos quatro operários cujas fichas são anexadas ao relatório, que finaliza agradecendo pelo "interesse de colaborar comigo no intuito de resolver tal problema" [163]

Assim como no caso de Thomas Zolotarefff, as fichas enviadas ao DEOPS contêm fotos, dados pessoais dos trabalhadores, filiação, endereço, características físicas, documentos de identidade e registro profissional, filiação, data e local de nascimento. Entretanto, no caso destes quatro operários, as fichas apresentam duas informações significativas para a investigação sobre o papel do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil. A primeira delas é o número de registro na Volkswagen (chamada de chapa) e o setor onde a pessoa trabalha. A despeito de qualquer relatório assumindo a entrega de tais fichas, esta é uma

[161] APES fundo DEOPS 50-Z-30-828
[162] APES fundo DEOPS 50-Z-30-822
[163] APES fundo DEOPS 50-Z-30-822

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

informação interna da empresa que só poderia ser fornecida por ela ou pelo próprio empregado. A segunda e mais importante informação é o preenchimento do campo de 'observação'. Neste local o departamento de Segurança Industrial da Volkswagen anotava as razões pelas quais o operário estava sendo monitorado. J. M., um dos trabalhadores cuja ficha foi enviada ao DEOPS, estava "sob vigilância por distribuir panfletos esquerdistas. Foi demitido em 5-12-69"[164], enquanto na ficha de A. I. P. é possível ler que quando trabalhava na "fábrica II em sua área de serviço apareciam panfletos. Atualmente trabalha na fábrica I, acha-se sob vigilância"[165]. G. F. A., por sua vez, era observado porque propagava "que vai contar em um Jornal o que sente da V.W. do Brasil"[166] e I. C. S., o quarto operário, "foi surpreendido com panfletos e jornais subversivos em sua pasta. Quando voltar ao trabalho em data de 15-01-970, será observado"[167].

É relevante observar as datas entre as comunicações para procurar compreender a dinâmica na comunicação entre a Volkswagen do Brasil e a polícia política. O relatório redigido pelo departamento de Segurança data de 11 de dezembro de 1969, enquanto o relatório do registro policial é do dia 06 de janeiro de 1970, buscando atender uma solicitação do dia 02 do mesmo mês. Deste modo, é razoável supor que a polícia política tenha procedido com a investigação por solicitação do Departamento de Segurança Industrial da Volkswagem.

Com base nestes documentos é possível afirmar que o departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil mantinha seus trabalhadores sob vigilância para além das razões pertinentes ao trabalho, mas por motivos políticos. Isto pode ser corroborado pela interpretação do jornal apreendido, cuja temática orbitava sobre o arrocho salarial e procurava convocar o trabalhador a fazer greve. Assim, trazendo questões reivindicatórias sobre as condições de trabalho e ajustes salariais, foi considerado subversivo pelo departamento de Segurança Industrial.

Neste período, que monta ao início dos anos 1970, a polícia política detinha um interesse especial sobre a Volkswagen do Brasil, uma vez que investigava a formação de uma célula do Partido Comunista Brasileiro (PCB) no interior da

[164] APESP fundo DEOPS 50-Z-30-827
[165] APESP fundo DEOPS 50-Z-30-826
[166] APESP fundo DEOPS 50-Z-30-825
[167] APESP fundo DEOPS 50-Z-30-824

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

fábrica. Segundo Lima (2014, p.170), desde o final de 1970 "serviços de inteligência do Estado já haviam constatado a presença do PCB na fábrica da Volkswagen em São Bernardo do Campo". Por ocasião do lançamento do milionésimo carro fabricado pela Volkswagen do Brasil, dia 8 de julho de 1970, os membros do PCB organizaram a distribuição de um jornal, denominado "A Volkswagem vista por seus operários"[168], que continha críticas à atuação da empresa e era repleto de informações internas de diversos departamentos. Em agosto de 1970, o CENIMAR (Centro de informações da Marinha) afirmava que a seção do PCB de São Paulo "conseguiu até o presente momento estruturar uma sólida organização de base que vem desenvolvendo ótimo trabalho na VOLKSWAGEN do Brasil. Esta base com cerca de 270 militantes é responsável pela edição de um jornal interno com tiragem de 1.200 exemplares [...] o PCB vem fazendo circular na VOLKSWAGEN o jornal FATO NOVO na quantidade de 150 números semanalmente" [169]. Em resposta, a seccional da delegacia do DOPS no ABCD negava a existência de uma organização de base do PCB na Volkswagen do Brasil, certificando não haver evidências a esse respeito. Negava também a distribuição de 1.200 exemplares do jornal "Fato Novo", afirmando apenas que "esporadicamente são encontrados nos mictórios, panfletos de caráter subversivo, num máximo de 10 (dez) unidades, não sendo, porém, de circulação interna"[170].

Entretanto, em 1971, dois documentos disponíveis no acervo do DEOPS sugerem que os serviços de inteligência avançaram sobre esta questão, apesar da negativa da seccional. No último trimestre de 1971 circulavam informações pelos principais centros de inteligência das forças armadas, onde o SNI (Serviço Nacional de Informação) demonstrava preocupação com a infiltração comunista nas fábricas. De acordo com um desses documentos:

> "no início do 3º trimestre [de 1971] ainda era nítida a ênfase dada pelo Partido Comunista Brasileiro – PCB ao trabalho dos "Comitês de Empresas", em detrimento da ação nos sindicatos [...]. Já agora verifica-se por parte do Partido o estímulo à infiltração nos sindicatos [...] Não

[168] Panfleto "A Volkswagem vista por seus operários" apreendido com um trabalhador, arquivado no DEOPS e disponível no AESP (50-Z-341-609)
[169] Arquivo Nacional br_an_bsb_vaz_007_010
[170] Arquivo Nacional br_an_bsb_vaz_007_010

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> descura, entretanto, o PCB de criar nas empresas suas organizações de base (OB). Foi identificada uma destas OB na Volkswagen do Brasil, em SÃO BERNARDO DO CAMPO/SP, integrada por 32 militantes, e que vinha desenvolvendo um trabalho de aliciamento intenso naquela indústria" [171]

O receio do SNI era justificado pela apreensão cinco meses antes (em 21 de julho) do panfleto "Como construir o partido nas grandes empresas", produzido pelo PCB, no qual o partido afirma que "nossa atuação se desenvolve numa grande empresa imperialista, com milhares de operários [e] somente após 1964 conseguimos reunir quatro companheiros em nossa empresa"[172]. Não há precisão sobre a quantidade de membros que a célula do partido havia mobilizado no interior da empresa. Enquanto o relatório do SNI fala em 32 membros, o documento publicado pelo PCB afirma que, "[...] um companheiro [...] começou reunindo quatro ou cinco operários na hora do almoço e daí a algum tempo já reunia mais de cem." [173] O metalúrgico Lucio Antonio Bellentani, preso no interior da fábrica da Volkswagen do Brasil, em depoimento à Comissão Municipal da Verdade de São Paulo, afirmou que "naquela época a base do partido dentro da Volkswagen era de aproximadamente 250 pessoas"[174].

Para a investigação, repressão e desarticulação da célula do PCB no interior da Volkswagen do Brasil, a polícia política contou, uma vez mais, com a colaboração do departamento de Segurança Industrial da empresa. Em depoimento dado ao pesquisador Ricardo Rodrigues Alves de Lima, João Guilherme Vargas Netto, dirigente do PCB na época, afirmou que:

> "Quando a "Voz Operária" publicou que nós tínhamos constituído na maior empresa fabril do Brasil uma base de trabalhadores forte, no dia seguinte a repressão na Volkswagen arrombou todos os armarinhos dos trabalhadores. Onde tivesse a Voz Operária aquele trabalhador era preso" (LIMA, 2014, p.171).

Essa colaboração entre a Volkswagen do Brasil e a polícia política fica evidente no relatório de L.V., diretor geral de polícia do DOPS de São Paulo

[171] APESP fundo DEOPS 200-43-3651
[172] Arquivo Nacional ago_ace_4374_83
[173] Arquivo Nacional ago_ace_4374_83
[174] Relatório Final da CMV Vladimir Herzog, 2012, p. 49

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

enviado ao secretário de segurança pública. O documento, com data de 07 de agosto de 1972, quando da prisão de A. D., atesta que:

> "Este departamento vem há muito procedendo a investigações tendo em vista a ação do Partido Comunista Brasileiro nas grandes empresas que, aliás, obedece a planos já elaborados. Tínhamos conhecimento de que as indústrias automobilísticas seriam visadas, entre elas, a Wolkswagen, **o que inclusive motivou um entrosamento entre esta direção e elementos de segurança da citada Empresa."**[175] (grifo meu)

Pelo dito acima, é manifesto que havia compromissos entre a Volkswagen do Brasil e a polícia política. Ademais, o 'entrosamento' mencionado pelo delegado não se restringiu a entrega de informações, fichas e recolhimento de jornais considerados subversivos. Graças à prisão de A. D. em 28 de julho de 1972, o DOPS conseguiu "lograr êxito na prisão de outros membros do Comitê Municipal, também com base na Volkswagen"[176]. Ao todo foram indiciadas 22 (vinte e duas) pessoas consideradas membros dos comandos nacionais, estaduais e municipais do PCB, que "tem por objetivo a tomada do poder e implantação do regime socialista no Brasil"[177]. Dentre os indiciados haviam seis trabalhadores da Volkswagen do Brasil, incluindo o próprio A.D., que foram presos como consequência do citado entrosamento entre Segurança Industrial e Polícia Política. Os trabalhadores A. D., A. B., secretária da empresa, A. T., ferramenteiro, G. C. P., fresador, H. P. e Lucio Antonio Bellentani, foram presos em um intervalo de onze dias, entre os dias 28 de julho e 8 de agosto de 1972.

Destas, chama atenção as circunstâncias particulares em que ocorreu a prisão de Lucio Antonio Bellentani, já que, segundo suas próprias palavras:

> "Em 1972 fui preso dentro da Volkswagen. Estava trabalhando e chegaram dois indivíduos com metralhadora, encostaram nas minhas costas, já me algemaram, isso às 23h, coisa assim. Na hora em que cheguei à sala de segurança da Volkswagen já começou a tortura, já comecei a apanhar ali, comecei a levar tapa,

[175] APESP fundo DEOPS 30-C-1 22488
[176] APESP fundo DEOPS 30-C-1 22514
[177] APESP fundo DEOPS 50-Z-9 26096

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> soco. Daí já queriam saber se tinha mais alguém na Volkswagen.” [178]

No vídeo de sua oitiva, gravado pelo MPF (Ministério Público Federal) de São Paulo, Bellentani complementa que, no momento em que foi surpreendido pelos agentes da polícia, portando metralhadoras, ele foi algemado na presença de policiais e também do “pessoal da segurança da empresa e, num canto encostado em uma das pilastras estava o coronel Rudge. Ele estava lá e estava com uma arma na mão”[179]. Lucio Antonio Bellentani relata que fora levado “aos socos, tapas e pontapés” para o departamento pessoal onde estava A. D., que lhe disse que fora preso aquela tarde, também na fábrica da Volkswagen e conduzido às margens da represa de São Bernardo do Campo, onde fora ameaçado por diversas vezes, até à noite quando retornaram a fábrica para buscar Lucio[180].

Da fábrica, ambos foram levados para o DOPS (no terceiro andar) para serem novamente interrogados, local em que, segundo Lucio, começou a ser “mais violentamente agredido com palmatórias, socos, pontapés. Naquele dia só foram umas duas horas de pancadaria, aí me jogaram na cela [...][181] [182]. No dia seguinte, o delegado Sergio Fernando Paranhos Fleury, ex-chefe da Oban, conhecido torturador e assassino de Carlos Marighella, assumiu o caso de Lucio. Segundo o preso, “a partir dali começou a pauleira, quer dizer, pau-de-arara, arrebentaram algumas daquelas palmatórias na minha cabeça, nas mãos, nos pés; perdi alguns dentes. Isso daí foi assim por uns 45 dias” [183]. Em depoimento para a TV alemã, Lucio afirma que, enquanto estava sendo torturado no pau-de-arara, os torturadores “pegaram um fio elétrico, amarraram um aqui [faz o gesto como se enrolasse o fio na orelha direita] e o outro no canal do pênis. E aí eles começavam a dar choques. E nessa posição assim [indica a posição em que ficava pendurado pelos braços e pernas] formava aquela bacia aqui na barriga, então pra aumentar a

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

[178] Relatório Final da CMV Vladimir Herzog, 2012, p. 49
[179] Vídeo da oitiva de Lucio Antonio Bellentani ao MPF de São Paulo em 16 de dezembro de 2015
[180] Vídeo da oitiva de Lucio Antonio Bellentani ao MPF de São Paulo em 16 de dezembro de 2015
[181] Vídeo da oitiva de Lucio Antonio Bellentani ao MPF de São Paulo em 16 de dezembro de 2015
[182] Relatório Final da CMV Vladimir Herzog, 2012, p. 49
[183] Relatório Final da CMV Vladimir Herzog, 2012, p. 49

sensação do choque eles jogavam água. E ali, eles dando soco na cabeça, na cara, pontapé...”[184].

Durante os quarenta dias (aproximadamente) que Lucio ficou preso, sua família não recebeu notícias, apesar de sua esposa ir diariamente à fábrica da Volkswagen procurar por informações a seu respeito. Com a recorrência das negativas sobre o paradeiro de Lucio, sua esposa decide dar entrada no seguro de vida para o qual solicita o formulário para a empresa. Neste momento é informada de que o marido está preso no DOPS. Situação similar vivida por Tarcília Antonia Danhone, viúva de A. D., que sabia da prisão do marido e que este havia sido levado ao DOPS, contudo, narra:

> “Eu fiquei dois meses em casa sem saber notícia dele. Não fiquei em casa porque eu fui procurar. Eu fui no DOPS, eu fui no presídio do hipódromo, fui no presídio feminino, fui na casa de detenção, fui lá na OBAN, todo lugar que falavam que ele poderia estar preso eu fui e me diziam que não, que ele não estava. Mas não era verdade não porque ele estava no DOPS, eu sabia que ele estava no DOPS.”[185]

Após “inventar uma história” Tarcília conseguiu visitar o marido:

> “bem abatido, machucado, com a mesma roupa que ele saiu de casa de manhã no dia 28, do mesmo jeito... [...] E aí depois, mais tarde, quando ele saiu de lá é que eu tomei conhecimento das torturas que ele recebeu lá dentro. Depois que ele saiu de lá foi que ele me contou, as torturas... Eu tenho comigo escrito, todas as torturas, tudo o que ele sofreu lá dentro. Cadeira do dragão e mais não sei o que, e um monte de coisa... E quando ele saiu de lá ele saiu uma pessoa completamente diferente. Ele não era aquele Amauri que entrou lá [...] como ele disse, 'um morto vivo'” [186]

Lucio conta que nos primeiros dias ficaram presos apenas ele e A. D. Segundo o documento da representação entregue ao MPF, “é nesse período que o Coronel Rudge, à época já responsável pela segurança interna da empresa, acompanha por vezes Amauri Dagnoni [...] na fábrica, para que identificasse

[184] Depoimento ao documentário “Cumplices? A VW e a ditadura militar brasileira”. Disponível em http://www.daserste.de/information/reportage-dokumentation/dokus/videos/komplizen-vw-und-die-brasilianische-militaerdiktatur-114.html. Acessado em 23 de dezembro de 2017.

[185] Depoimento de Tarcília Antonia Danhone colhido pelo IIEP para ser incluído no processo contra a Volkswagen do Brasil. Disponibilizado pelo IIEP

[186] Depoimento de Tarcília Antonia Danhone colhido pelo IIEP para ser incluído no processo contra a Volkswagen do Brasil. Disponibilizado pelo IIEP

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

outros membros do partido"[187]. Um a um os demais trabalhadores foram presos e interrogados, como lembra Lucio, a prisão dos demais colegas da organização do partido também "eram executadas todas dentro da fábrica, no setor de trabalho, no meio da peãozada, pessoal era algemado e conduzido pro DOPS..." [188]. Por fim, o DOPS celebra que "após acuradas e exaustivas investigações, logrou êxito o completo esfacelamento da célula do Partido que tinha como base a Volkswagen do Brasil [...]"[189]. Para os seis trabalhadores, entretanto, o caso ainda não havia se encerrado. Até o final de 1972, todos foram liberados, com exceção de Lucio que ficou preso até 1973. Após serem absolvidos por falta de provas, os seis foram novamente julgados em 1974 após recurso no Supremo Tribunal Federal e, agora condenados a dois anos, foram presos no mesmo ano.

Na documentação analisada não apareceu de modo explícito o tipo de colaboração ocorrida como fruto do 'entrosamento' entre a polícia política e o departamento de segurança da Volkswagen do Brasil. Entretanto, o que procuro argumentar é que havia uma colaboração a partir da entrega de informações, documentos e fichas de empregados - colaboração esta assumida pelo diretor de polícia do DOPS - e que trabalhadores presos com a anuência da Volkswagen sofreram diversos tipos de tortura. Desta forma, atribuo a Volkswagen do Brasil a responsabilidade por essa violência mediada, ou seja, cometida por outros agentes, mas possibilitada pela atuação dos empregados da Volkswagen do Brasil. Ainda que no caso da organização do PCB não seja possível estabelecer uma relação direta entre a entrega das informações e a prisão destes trabalhadores, em algumas situações, este processo fica mais evidente.

Este foi o caso de J. M., um dos operários cuja ficha foi entregue ao DEOPS pelo departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil. Ele foi "preso por causa da Volkswagen [...] ela delatou tudo o que a gente fazia, que ela tinha o endereço que era o endereço quente... Ela já tinha fichado. Ela fichava os empregados: Esse é subversivo, esse não é, esse é perigoso, esse não é [...]"[190].

[187] Representação solicitando a instauração de um Inquérito Civil entregue ao MPF
[188] Depoimento ao documentário "Cumplices? A VW e a ditadura militar brasileira". Disponível em http://www.daserste.de/information/reportage-dokumentation/dokus/videos/komplizen-vw-und-die-brasilianische-militaerdiktatur-114.html. Acessado em 23 de dezembro de 2017.
[189] APESP fundo DEOPS 30-C-1 22496
[190] Depoimento de J.M. colhido pelo IIEP para ser incluído no processo contra a Volkswagen do Brasil. Disponibilizado pelo IIEP

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Segundo seu próprio relato, J. M. ficou preso no DOI-CODI por aproximadamente seis meses e por um ano e oito meses no Centro de Informações da Marinha (CENIMAR). Sua ficha no DEOPS confirma que foi "preso para averiguações" em 11 de fevereiro de 1971 e transferido em 13 de maio de 1971 por atividade subversiva. Em seu depoimento para a polícia política, J. M. informou como passou a frequentar reuniões com o intuito de organizar reivindicações dentro da fábrica da Volkswagen. Ainda de acordo com seu depoimento, distribuiu, por duas vezes, panfletos para os colegas na fábrica. Sua ficha entregue ao DEOPS pela Volkswagen do Brasil em 1969/1970 continha o mesmo endereço no momento de sua prisão em 1971. Ou seja, é verossímil sua suspeita de que a polícia chegou até ele por meio das informações prestadas pela Volkswagen do Brasil.

Sobre o caso da desarticulação da organização do PCB no interior da Volkswagen é importante observar que suas perseguições, prisões e, em alguns casos, torturas, se deram por motivos estritamente políticos, que não estavam diretamente relacionadas com a atividade laboral das vítimas. Quero dizer que nenhum desses trabalhadores havia cometido falta grave no trabalho, sido advertido, nem sequer participado de reivindicações que se posicionassem contra a Volkswagen do Brasil. Mesmo aceitando a tese de que tinham como objetivo instalar o socialismo no Brasil, razão pela qual foram presos, e por integrarem o PCB, ilegal na época, suas discutíveis transgressões estariam sob a incumbência da polícia política, não do setor de Segurança Industrial do seu local de trabalho. Mas a atuação do departamento de Segurança Industrial procurava restringir o comportamento dos trabalhadores no interior da fábrica. Em março de 1978, uma circular redigida em papel timbrado de "Comunicação Interna" foi enviada à Segurança Industrial pelo Serviço de Proteção à Fábrica, narrando que um guarda havia encontrado "um papel [...] com redação redigida à mão, a respeito do pronunciamento do Ministro da Justiça, Sr. Armando Falcão, por ocasião do 4º aniversário do governo Geisel"[191]. Os autores do bilhete foram identificados por meio da folha de pagamento da Volkswagen do Brasil e enviados ao DOPS. O bilhete, ao que parece, jamais publicado, tendo apenas sido escrito e deixado na mesa de trabalho, foi recolhido por outro empregado que decidiu entrega-lo aos

[191] APESP fundo DEOPS 50-J-0-5819

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

superiores. Mais uma vez a proximidade das datas sugere o imediato envio das informações, já que em 25 de março a Segurança Industrial recebia a informação e, já em 27 de março, deslocava uma equipe até a empresa para recolher o material[192].

Todavia, a atuação do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil não ficava restrita às faltas laborais, nem mesmo ao espaço físico da fábrica. Em setembro de 1974 o departamento de Segurança Industrial envia um relatório para a "Diretoria de Relações Industriais", na época comandada por M.B.G. para tratar de "Informações Diversas". A primeira destas informações era a comunicação da condenação pelo "Superior Tribunal Militar por prática de subversão" de A.D., A.B., A.T., G.C.P., H.P. e Lucio Antonio Bellentani, os seis trabalhadores pertencentes à Organização de Base do PCB. Cumpre notar que o próprio relatório se refere a eles como "os ex-empregados" sem que a extinção do vínculo empregatício impedisse a continuidade do monitoramento.[193] Todos eles ainda estavam sendo monitorados pelo Departamento de Segurança Industrial da empresa em que não mais trabalhavam. Nesta pesquisa não foram encontradas referências a esse julgamento na grande imprensa, o que sugere que o departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil tenha obtido a informação sobre a condenação por outros meios.

Após extrapolar o controverso monitoramento baseado nos vínculos empregatícios, o mesmo relatório ultrapassa os muros da fábrica e da cidade ao informar sobre o que havia ocorrido três dias antes em uma reunião no sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo. A riqueza de detalhes sobre a reunião indica que as informações tiveram como origem alguém que estivesse lá presente. Explica o documento que "o assunto principal foi o salário [...] compareceram cerca de 40 empregados da VW, em sua maioria pertencentes à Ferramentaria e Usinagem, Fab. II" [194]. O relatório cita ainda uma reunião que aconteceria na Universidade de São Paulo naquele dia, 09 de setembro, e que contaria com a presença de representantes dos sindicatos.

[192] APESP fundo DEOPS 50-J-0-5819
[193] APESP fundo DEOPS 50-Z-341 11350001
[194] APESP fundo DEOPS 50-Z-341-1135

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Ainda fora dos limites da fábrica, mas agora na mesma cidade, o departamento de Segurança Industrial continua relatando o monitoramento que faz das atividades sindicais, agora no sindicato de São Bernardo do Campo, descrevendo a convenção:

> "realizada em 3 reuniões neste fim de semana [...] compareceram políticos, representantes de outros sindicatos e diretores, num total de aproximadamente 400 pessoas, sendo que foram abordados, entre outros assuntos: política sindical, a atuação do governo nacional e a situação dos empregados face à política salarial e ao surto inflacionário". [195]

A convenção a qual se refere o documento, trata-se do I Congresso de Trabalhadores, realizado nos dias 06, 07 e 08 de setembro de 1974. Mais uma vez, é possível sugerir a presença de alguém da Segurança Industrial ou algum informante, especialmente se observarmos que o relatório data do dia 09 de setembro de 1974, ou seja, o dia seguinte ao último dia do Congresso, sem tempo hábil para ampla divulgação dos assuntos tratados no encontro.

De maneira similar, o documento oferece informações sobre o que acontecia em outras empresas, como a Aço Villares e a Brastemp, informando que na primeira houvera uma paralisação de 15 minutos por reivindicação salarial e que a empresa iria oferecer uma antecipação salarial de 8%, enquanto na segunda, haveria uma antecipação de 10% a partir de novembro daquele ano. De acordo com depoimento de Rudge no MPF de São Paulo, era comum a troca de informações entre as empresas para saber as razões das paralisações ou as reivindicações dos trabalhadores em termos de salários, reajustes ou demais condições.[196]

O relatório trata, ainda, de informar o departamento de relações industriais sobre as reivindicações dos empregados da própria Volkswagen do Brasil:

> "[...]que no dia 05 p.p. efetuaram uma parada de trabalho a partir das 06,00 horas, na área da Ferramentaria, constatamos: Já os elementos que faziam horas extras das 02,20 às 06,00 horas começaram a deixar o trabalho a partir das 05,00 horas; b. os elementos que entraram às

[195] APESP fundo DEOPS 50-Z-341-1135

[196] Depoimento de Adhemar Rudge colhido pelo MPF de São Paulo para ser incluído no processo contra a Volkswagen do Brasil. Disponibilizado pelo IIEP

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> 06,00 horas, assumiram suas posições de trabalho, mas não o executaram e só após entendimentos com sua Gerência e a Divisão de Recursos Humanos é que, a partir das 06,45 e até às 07,30 horas, esses elementos começaram a trabalhar". [197]

O documento acima descrito tem especial relevância para a compreensão da atuação do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil por quatro razões.

A primeira delas, como mencionado, é que este setor manteve a vigilância e monitoramento de pessoas que não eram mais empregados da fábrica. Em depoimento, Adhemar Rudge explica que os operários, para serem contratados, precisariam apresentar um comprovante de que não estavam respondendo a processos de qualquer natureza. Não parece ser o caso, já que não há qualquer menção de solicitação de contratação por parte dos trabalhadores. Ainda que o departamento de segurança industrial estivesse reportando tal informação com o intuito de manter o setor de relações industriais informado de uma eventual contratação, ressalta que o monitoramento destes ex-trabalhadores ocorreu por iniciativa da Volkswagen do Brasil, por meio do seu departamento de Segurança Industrial.

A segunda delas, também a qual já fiz referência, é o fato do setor de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil atuar fora dos limites da fábrica, controlando as atividades do sindicato paulista, de São Bernardo e do que ocorria em outras empresas.

A terceira razão pela qual considero este documento de particular relevância deve-se ao fato de que, apesar de ser destinado à diretoria de Relações Industriais, foi enviada uma cópia para "Presidência, Diretoria de Produção, Divisão Jurídica, Divisão de Ferramentaria, Divisão de Recursos Humanos". Nesta época, ou seja, em setembro de 1974, o presidente da empresa era Wolfgang Sauer, o diretor de produção era Gerhard Alex Eckhoff e o responsável pelo setor jurídico era, provavelmente, Jacy Mendonça que ocupava o cargo em 1975. Não foi possível identificar quem respondia pela divisão de ferramentaria neste período. Da mesma forma, não foi possível identificar a divisão de recursos humanos, dentro da

[197] APESP fundo DEOPS 50-Z-341-1135

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

diretoria de relações industriais. Entretanto, isto não nos impede de perceber como toda a principal cadeia hierárquica da empresa estava envolvida nesta comunicação e a par da forma de funcionamento do departamento de Segurança Industrial.

O referido documento, assinado pelo chefe do departamento de Segurança Industrial Adhemar Rudge, foi encontrado no arquivo do DEOPS, o que já seria suficiente para especular que uma cópia foi enviada também para a polícia política. Contudo, no conjunto de documentos analisados, foi encontrado um relatório da seccional da delegacia do ABCD, enviado para o chefe do DOPS na Capital paulista, para onde foi encaminhada "informação referente paralisações de trabalho nas indústrias automobilísticas: VW DO BRASIL S/A e GENERAL MOTORS DO BRASIL S/A". Tal relatório possui exatamente a mesma data do relatório elaborado pelo departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil, o que indica o rápido fluxo de informações entre as duas entidades. Ademais, o mesmo relatório chegou ao DEOPS também por outra via. Nos documentos enviados por A.S.C., delegado regional do Trabalho, para L.V., diretor de polícia do DOPS, estão incluídas "informações prestadas pelo Departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil"[198] . Ou seja, o relatório gerado pelo departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil, seguiu o fluxo de ser distribuído internamente para diversos setores da empresa, inclusive para a presidência, e externamente, foi diretamente enviado para a polícia política e para a delegacia regional do trabalho.

E, finamente, a quarta razão a qual atribuo singular importância a este documento se deve ao fato de que ele sugere a permanência da troca de informações entre a Volkswagen do Brasil e a polícia política, mesmo sem o interesse por casos particulares. A análise feita até o momento poderia passar a impressão de que o fluxo de informações ocorria apenas em casos pontuais, como, por exemplo, na investigação sobre a organização de base do PCB no interior da empresa ou, como veremos, nos casos das grandes greves. Entretanto, este documento, elaborado em 1974, sugere que a prestação de informações ocorria de maneira habitual, tanto interna quanto externamente. Não foi identificada

[198] APESP fundo DEOPS 50-Z-341-1138

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

nenhuma continuidade ou desdobramento sobre os assuntos tratados neste documento que pudesse sugerir uma relevância maior aos temas tratados, reforçando, sob minha concepção, que se trata de um documento rotineiro distribuído ordinária e amplamente, tanto para diretorias da empresa, como para órgãos externos, como a polícia política.

O consentimento direto da cúpula da empresa nas práticas de coleta e compartilhamento de informações pelo departamento de segurança industrial pode ser corroborada pela análise de outro documento elaborado pela Divisão de Informações do Ministério do Trabalho (DSI/MTb) em setembro de 1975. Em uma interpretação de um telex enviado, o documento relata que as informações provieram do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil, passando pelas mãos do Diretor Presidente, Wolfgang Sauer, do acessor jurídico Jacy Magalhães, até chegar, novamente, para A.S.C. (que na época ocupava o cargo de secretário de relações do trabalho). Este último, então, "passou tais informes à DSI/MTb que, por sua vez, encaminhou-a à AC/SNI"[199]. O conteúdo das informações prestadas não fica claro, mas o documento está contido na investigação da Agência Central do SNI sobre "a possibilidade de atentados e ações terroristas" no caso da não aprovação da lei da Anistia em 1975. As informações descritas pela DST/MTb dão conta de que:

> "Foi realizada uma ligação com a Seção de Segurança Industrial da Volkswagen, em São Bernardo do Campo/SP e ali obtido, de seu chefe, o Ten.Cel. RI, Admar [Adhemar] Rudge o esclarecimento que segue: a Comunidade de Segurança e Informação da área, que reúne representantes das demais grandes fábricas, lançou um PB; a Seção de Segurança Industrial da V[ilegível], ao processar o PB, extraiu os Dados Conhecidos (desfigurados) para dar ao Diretor Presidente da Empresa o quadro da situação, onde seriam pesquisados os indícios; explicou ainda o Chefe da Segurança da V[ilegível] que os Dados Conhecidos foram assim apresentados ao Diretor Presidente porque, além do apoio à conduta às operações de informações, o Presidente tem a responsabilidade na liberação de outros apoios, em caráter permanente, que são prestados aos OI de São Paulo; o Diretor Presidente, o Sr. Wosgang [Wolfgang] Sauer, desejando inteirar-se melhor da situação e intercepta-la com o acessor jurídico, o Dr.

[199] Arquivo Nacional fundo Serviço Nacional de Informações - BR_DFANBSB_V8: ac_ace_84252_75

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> Jacy Mendonça, advogado da empresa, solicitou aqueles Dados Conhecidos, desfigurados de sua apresentação inicial no PB, ao Chefe da Segurança.[200]

O trecho reproduzido, apesar de não elucidar muito a respeito do conteúdo da informação prestada, permite algumas considerações. A primeira delas é, como dito, o conhecimento da presidência e da divisão jurídica sobre a forma de trabalho do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil. O segundo ponto a ser destacado é a existência, em 1975, de uma "Comunidade de Segurança e Informações da área". Não é possível, baseado apenas neste informe, determinar a formalidade que tal comunidade desfrutava, nem tão pouco concluir se tratava-se da *Comunidade Complementar de Informação*, do *Centro Comunitário de Segurança do Vale do Paraíba* (CECOSE) ou de algum embrião do que viriam a se tornar essas organizações. De qualquer maneira, fica evidenciado que, já em 1975, havia uma congregação de representantes das principais fábricas, cujo tema era segurança e informação. E a terceira consideração é que, como venho argumentando, havia um descomplicado acesso ao departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil e uma aparente dedicação deste em atender às demandas das organizações de informação do Estado militar. Essa cooperação é reconhecida no relatório da DSI/MTb, pela afirmação de que "a cadeia de informes está fluida [...] todas as pessoas que tiveram ação neste caso são de inteira e excelente reputação e confiança, fiéis ao sistema político brasileiro da atualidade" [201]

A articulação entre o departamento de Segurança da Volkswagen do Brasil e a polícia política também pôde ser notado durante as greves de 1978, 1979 e 1980 com regularidade e intensidade. A greve metalúrgica de 1978 tem significativa importância na história brasileira, em especial quando se trata de trabalho e sindicalismo. Contudo, não é escopo desta pesquisa tratar das causas e efeitos que esse movimento e os subsequentes trouxeram, mas apenas considerar o que tange às formas de violência praticadas pela Volkswagen. Deste modo, serei breve nas explicações a respeito destas greves procurando me ater aos casos de violência praticados ou mediados pela Volkswagen do Brasil. Determinar as causas que

[200] Arquivo Nacional fundo Serviço Nacional de Informações - BR_DFANBSB_V8: ac_ace_84252_75
[201] Arquivo Nacional fundo Serviço Nacional de Informações - BR_DFANBSB_V8: ac_ace_84252_75

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

levaram os metalúrgicos a entrarem em greve em 1978, após dez anos sem significativas paralisações, não é tarefa das mais simples. O primeiro congresso metalúrgico ocorrido em 1974 e a campanha de reposição salarial de 1977 (após a fraude do índice inflacionário de 1973), podem servir como possíveis explicações para a ocorrência da greve. Ela tem início efetivamente na Scania em maio de 1978 e depois na Ford. A estratégia consistia em uma greve pacífica, onde o trabalhador cumpria seu horário, batia o ponto, mas não trabalhava. [202] Na noite de 19 de maio a greve começa na Volkswagen do Brasil. Nesta empresa, a greve chegou na ferramentaria, funilaria, afiação de ferramentas e presas leves, sem atingir as linhas de montagem. [203]

A greve foi considerada ilegal pela delegacia regional do trabalho de São Paulo, mesmo assim teve continuidade, o que fez com que o ministro do Trabalho, Arnaldo Prieto, declarasse que "se os trabalhadores continuarem transgredindo a lei, é obrigação dos empresários solicitar o concurso da polícia para faze-los trabalhar"[204]. Contudo, apesar da declaração do ministro, a política do governo não previa colocar os "soldados contra os trabalhadores". Como informava a revista Veja, Romeu Tuma, delegado do DOPS considerava a greve pacífica e afirmava: "não se justifica a presença de forças policiais" [205]. De maneira similar, o governador de São Paulo, Paulo Egydio Martins, afirmou que "a polícia só atuará se for solicitada, por escrito, pelos empresários, ou se a ordem pública for molestada". [206]

Seguindo ou não esta orientação, foi exatamente o que fez o diretor de relações industriais da Volkswagen do Brasil, A.G. Em telegrama enviado para o coronel M.F., da secretaria de segurança do estado de São Paulo, solicitou "determinações dessa secretaria no sentido de serem adotadas as medidas que se fizerem necessárias nessas circunstâncias" diante das "necessidades de adotarmos medidas protetivas de empregados que desejam prosseguir em seu trabalho, temerosos de represálias por parte de grevistas"[207].

[202] Revista Veja nº 508, 31 de maio de 1978
[203] Tribuna Metalúrgica nº 46, Junho de 1978
[204] Tribuna Metalúrgica nº 46, Junho de 1978
[205] Revista Veja nº 508, 31 de maio de 1978
[206] Revista Veja nº 508, 31 de maio de 1978
[207] APESP fundo DEOPS 43-Z-C-4442

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Sua postura reflete a antiga prática da direção das empresas em caso de paralização. Como explica Humphrey (1982, p.167), "[...] mesmo quando ocorriam as paralisações, no princípio dos anos 1970, a adoção de uma linha dura era com frequência suficiente para a retomada de produção." Entretanto, surpreendidos pelo movimento de 1978 e, mais do que isso, percebendo que os antigos métodos de apoio à repressão estatal não surtiam os mesmos efeitos, os dirigentes concebem novas práticas para lidar com a greve, até então inéditas nas outras empresas[208].

A Volkswagen do Brasil procurou isolar os grevistas dos demais trabalhadores que ainda não tinham aderido à greve cortando, inclusive, as linhas telefônicas[209], colocando o pessoal armado da segurança nas entradas das principais áreas de produção e das ferramentarias. (HUMPHREY, 1982, p.169). A empresa mobilizou os chefes que se dirigiam às bancadas de trabalho, exigindo que os grevistas entrassem nos ônibus disponibilizados para leva-los de volta pra casa[210]. O intuito era tentar desarticular a greve, impedindo de permanecer na empresa quem não estivesse disposto a trabalhar, mesmo que tivesse batido o cartão de ponto. De acordo com um operário:

> "Vigilantes da segurança interna da empresa, num primeiro momento dava 15 minutos para que os grevistas saíssem. "Eles chegavam perto da gente [...] diziam que só podia ficar quem quisesse trabalhar. Os outros, era picar o cartão e ir embora" Depois só poderiam entrar os que se dispusessem a assinar um documento comprometendo-se a trabalhar." [211]

A Volkswagen, então, recorre à Violência Econômica como instrumento de combate à greve e ameaça de demissão os grevistas. De acordo com a revista Veja, vinte e oito grevistas "foram retirados de perto da máquina pela segurança. Levados à seção de pessoal, ouviram que iriam ser "demitidos sem os direitos"" [212]. Segundo a Tribuna Metalúrgica, "vinte e oito ferramenteiros foram chamados ao setor de Relações Industriais (RI) e demitidos sumariamente. E a greve então

[208] Tribuna Metalúrgica nº 46, Junho de 1978
[209] Tribuna Metalúrgica nº 46, Junho de 1978
[210] Tribuna Metalúrgica nº 46, Junho de 1978
[211] Revista Veja nº 508, 31 de maio de 1978
[212] Revista Veja nº 508, 31 de maio de 1978

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

cessava definitivamente pela readmissão desses companheiros [...]". [213] Tinha início mais uma prática de violência da Volkswagen do Brasil, o uso da Violência Econômica, ou seja, a demissão e negação ao mercado de trabalho, por razões políticas. Apesar disto, o sindicato considera o saldo final da greve positivo, tanto na Volkswagen quanto de forma geral.

O legado da greve de 1978 encorajou os trabalhadores a lutarem por melhores condições de trabalho. Ainda que não tenham conseguido o reajuste pedido, os trabalhadores haviam conseguido "se impor como classe social organizada" [214]. Além disso, em agosto de 1978, a participação em uma greve deixava de ser questão de segurança nacional e passava a ser problema a ser resolvido pelo direito trabalhista, graças ao decreto-lei nº 1.632. O país já respirava ares de abertura reivindicando, inclusive, a anistia aos presos políticos. Tal cenário mostrou-se propício para o movimento da greve ocorrida em 1979. A Tribuna Metalúrgica de fevereiro de 1979 alertava que estes deveriam "estar preparados para fazer greve – nossa principal arma – se isto for necessário[...]".

No que diz respeito à questão da violência, vigilância, controle e repressão os resultados da greve de 1979 foram mais intensos que os do ano anterior. A greve foi acompanhada de perto, dia-a-dia, por um relatório elaborado pelo Departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil, mais uma vez carimbado com o logotipo da empresa e entregue ao DOPS. Após o fracasso das negociações salariais, no dia 13 de março de 1979, mais de cem mil metalúrgicos entraram em greve no ABCD paulista. O relatório da Volkswagen, contudo, acompanhara as movimentações desde a véspera, dia 12 de março, narrando a distribuição de panfletos nos "sanitários, paredes e máquinas da empresa [e] os funcionários da segurança industrial espalhados pelas áreas procediam a coleta dos mesmos"[215]. No dia 13, dia do início da greve, o documento relata que "a entrada das 05:50h e 06:30h foram paralisadas por grevistas que interceptavam os ônibus ou bloqueavam as portarias [...] os grevistas postaram-se nas entradas da Fábrica, formando "piquetes" e impedindo o acesso à mesma de qualquer

[213] Tribuna Metalúrgica nº 46, Junho de 1978
[214] Tribuna Metalúrgica nº 46, Junho de 1978
[215] APESP fundo DEOPS BR_SPAPESP_DEOPSOS001098

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

funcionário que desejasse trabalhar.” [216]. O relato evidencia a mudança de postura dos grevistas com base no aprendizado da greve anterior. Visando evitar o conflito com os guardas da segurança interna e, provavelmente, apostando que a polícia teria um posicionamento similar ao da greve de 1978, quando praticamente não interferiu, os grevistas posicionaram-se fora das fábricas, impedindo a entrada daqueles que ainda não haviam aderido ao movimento e, ao mesmo tempo, mantendo o contato direto com eles. Deste modo, estariam livres do controle do departamento de Segurança Industrial, uma vez que estavam fora da fábrica.

Entretanto, os piquetes começaram a ser interpretados como uma forma de violência e perturbação da ordem. Em declaração ao Jornal Folha de São Paulo, Mauro Marcondes Machado, um dos negociadores da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) - entidade patronal que negociava com os trabalhadores em nome das empresas - afirmou não acreditar que “a classe trabalhadora com que convivo há vinte anos faça o tipo de piquete que está fazendo [...] houve amassamento de carros, ônibus e até agressões [...] agora o operário está utilizando uma força que ainda não havia usado: a força física”[217]. No segundo dia da greve, 14 de março, dois mil homens da tropa de choque da polícia militar foram mobilizados para atuar em São Bernardo do Campo, onde distribuíram “golpes de cassetetes [...] atingindo metalúrgicos que estavam perto dos dois portões principais da Volkswagen [...][218]. Os soldados da Tropa de Choque ficavam aquartelados na própria Volkswagen do Brasil onde chegavam todos os dias às três horas da manhã “distribuindo homens, armas, caminhões de transporte e carros blindados pelas dezoito alas daquela fábrica de automóveis [...] Estes carros blindados servem para o transporte da Tropa de Choque ou para dispersar movimento de rua com jatos de água”[219] [220].

A guarida oferecida pela Volkswagen do Brasil incluía local para a guarda dos veículos e camas. Os oficiais e soldados “almoçam e jantam ali mesmo e a comida é feita por cinquenta cozinheiros[...]”[221]. De acordo com os trabalhadores, os cozinheiros eram da Volkswagen do Brasil. Durante as greves de 1980 houve

[216] APESP fundo DEOPS BR_SPAPESP_DEOPSOS001098
[217] Folha de São Paulo, 14 de março de 1979
[218] Folha de São Paulo, 14 de março de 1979, p.35
[219] Folha de São Paulo, 22 de março de 1979, p.31
[220] Folha de São Paulo, 14 de março de 1979, p.35
[221] Folha de São Paulo, 22 de março de 1979, p.31

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

suspeita de adoção da mesma prática, já que "vários companheiros viram entrando na Volks mais de 100 camas para o pessoal da segurança e restaurante e mais alguns puxa sacos dormirem lá, caso a categoria decida pela greve. Há quem diga que as camas podem ser para a polícia... como no ano passado."[222] Não por acaso, há relatos de repressão, prisões e pancadarias na porta da Volkswagen[223]. O resultado da ação da polícia militar foi:

> "muita pancadaria e prisões nas greves dos metalúrgicos: duzentos operários, pelo menos, foram presos [...] de quarenta a cinquenta sofreram ferimentos resultantes dos golpes de cassetetes, alguns de madeira, outros de borracha. Operários com as mãos quebradas, os rostos inchados, as costas marcadas. Eis o quadro que ficou da repressão a um piquete na Volkswagen do Brasil [...] e o DOPS fichou todos os presos, feridos ou não, liberando-os depois" [224]

Esse fichamento era, uma vez mais, facilitado pela solicitude da Volkswagen do Brasil e de seu departamento de Segurança Industrial que, voluntariamente, disponibilizava informações sobre os seus trabalhadores que haviam sido presos. Quando a Folha da Tarde noticiou, dia 17 de março de 1979, que vários haviam sido detidos na véspera, dia 16, o departamento de Segurança Industrial relatou que "De ume relação de 22 detidos conseguimos, através da listagem VW, constatar que 15 pertencem ao quadro de funcionários da VW" [225]. Tal relato foi enviado junto com a relação dos 15 trabalhadores, contendo o nome, a matrícula na Volkswagen, o setor, o dia e mês da prisão e uma observação indicando a situação da pessoa, que poderia ser: Ação em piquete, preso, Informação, Investigação da Segurança e Fotografias – Segurança. Os trabalhadores mencionados no jornal estavam marcados como 'Ação em piquete' e 'preso'. Por esse relato é possível depreender que a Volkswagen agia sem qualquer demanda da polícia, por total iniciativa e boa vontade em colaborar, para que fossem presos e fichados os elementos grevistas. Quer dizer, a empresa enviava para a polícia dados de trabalhadores com base em uma notícia de jornal que relacionava o nome daqueles que haviam sido detidos, contribuindo para que os grevistas fossem identificados e fichados.

[222] Boletim Informativo da Tribuna Metalúrgica, 1981
[223] Tribuna Metalúrgica nº 52, Agosto de 1979
[224] Folha de São Paulo, 22 de março de 1979, p.31
[225] APESP fundo DEOPS BR_SPAPESP_DEOPSOS001098

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Essa relação umbilical entre a empresa e a polícia pode ser percebida em outro trecho do relatório sobre a greve de 1979, quando narra que "A P. Militar conduziu à empresa funcionários VW que realizavam piquete na Vila Basta Neves" [226], seguido dos nomes e matrículas dos operários. Similar a este, em 26 de março "foram surpreendidos efetuando piquetes na Avenida Pereira Barreto os funcionários [...] os mesmos foram conduzidos à Segurança Industrial, seus serviços sustados. Prestaram, em data de hoje [27/03/79], esclarecimentos sobre o ocorrido" [227]. Novamente, os trabalhadores foram "surpreendidos pela PM fazendo piquete" [228], mas não foram conduzidos para delegacia, mas sim para o departamento de Segurança Industrial da empresa. A vigilância da Volkswagen do Brasil sobre os grevistas não se limitava à fábrica e suas imediações, estendendo-se até o sindicato e as assembleias ocorridas no estádio da Vila Euclides, inclusive aos domingos.

Em julho de 1979 o CISA (Centro de informações da Aeronáutica) atribuiu a demissão de 320 trabalhadores da Volkswagen do Brasil ao movimento grevista. Em um documento no qual relaciona os metalúrgicos demitidos que já tinham antecedentes, o órgão da aeronáutica afirma que "por ocasião do movimento grevista na região do ABC/SP, em Mar 79, cerca de 320 operários da Volkswagen foram demitidos, em razão de suas atividades durante a greve, como líderes, por participarem de piquetes ou estarem distribuindo panfletos"[229] . Uma vez mais, as Violências Política e Econômica se combinam contra o trabalhador. Por motivações políticas, ou seja, visando lutar por melhores condições de trabalho e maiores salários, os operários são deslocados não apenas da empresa, mas de todo mercado de trabalho. Para isso a "Volks [utiliza] algumas artimanhas: boletins de ocorrência da polícia, o trabalho do dedo duro e a presença de policiais no interior da empresa".

Ao todo, no relatório sobre as greves de 1979, foram enviados para o DOPS os nomes, matrículas e setor de 47 pessoas identificadas pelo departamento de Segurança Industrial em reportagens, vigília na porta das fábricas, assembleias, comícios ou em qualquer outra atividade grevista. O extenso e detalhado relatório

[226] APESP fundo DEOPS BR_SPAPESP_DEOPSOS001098
[227] APESP fundo DEOPS BR_SPAPESP_DEOPSOS001098
[228] APESP fundo DEOPS BR_SPAPESP_DEOPSOS001098
[229] Arquivo Nacional br_an_bsb_vaz_033_0150

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

é finalizado com os registros dos depoimentos dos trabalhadores. Esses depoimentos são de naturezas diversas, desde justificativas por não comparecimento ao trabalho até ameaças sofridas por operários que se dispunham a trabalhar durante a greve, passando por casos de brigas e agressões.

Esse fichamento junto à polícia não seria inócuo, pois após a greve de 1979:

> "grande número de empresas da região, vem recebendo uma lista com 310 nomes, seguidos do nº do RG e da filiação. São pessoas que, na última greve dos metalúrgicos, foram detidas [...] o objetivo é identificar os que participaram do movimento reivindicatório, para que sejam recusados quando forem procurar emprego"[230]

Esse tipo de relação de trabalhadores considerados indesejados pelas empresas recebeu o apelido de "lista negra", ou seja, uma relação de nomes de trabalhadores envolvidos em movimentos sindicais, greves ou outros comportamentos não desejados pelas empresas. A circulação das listas negras foi referenciada por diversos ex-trabalhadores da Volkswagen do Brasil como instrumento utilizado pelas empresas para impedir que estes trabalhadores conseguissem emprego em novas empresas. A referência a esta prática se intensificou após a greve de 1980. Em reportagem publicada pela revista Isto É em junho de 1983, Jair Meneguelli, presidente do sindicato dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema na época, afirmava que "todas as evidências são de que existe uma lista negra. Mas não podemos fazer uma acusação direta"[231] . Apesar da negativa do presidente da Associação Paulista dos Administradores de Recursos Humanos (APARH), alguns documentos fundamentam a suspeita de Jair.

Esses documentos fazem referência ao Centro Comunitário de Segurança do Vale do Paraíba (CECOSE-PV) quando, "uma vez por mês algumas empresas se reúnem para trocar informações sobre segurança"[232]. De acordo com o CISA:

> "Existe um Centro Comunitário de Segurança do Vale do Paraíba – CECOSE-PV, que foi criado pelas indústrias e congrega indústrias da região do vale, algumas de São Paulo e outras regiões. Frequentam como convidados

[230] Tribuna Metalúrgica nº 52, Agosto de 1979
[231] Arquivo Nacional br_an_bsb_vaz_133_0026
[232] Arquivo Nacional br_an_bsb_vaz_049a_0039

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> integrantes de diversos órgãos de informação – Exército, Marinha, Aeronáutica, Polícia Federal e Estadual"[233]

As reuniões aconteciam em diferentes empresas e as empresas participantes também variavam, mas, de acordo com as atas, o tema tratava de citar nomes de pessoas que estivessem exercendo algum tipo de atividade político-sindical. O quadro 11 apresenta as datas, os locais de realização e as empresas participantes das atas encontradas nos arquivos:

Quadro 11: Agenda das "reuniões de segurança" das empresas

Data	Local	Participantes
9 de novembro de 1983	Refinaria da Petrobrás em São José dos Campos	• National • Petrobrás • Volkswagen • Catterpillar
2 de maio de 1984	Johnson & Johnson em São José dos Campos	• Volkswagen • TELESP • General Motors • Villares • Petrobrás • Ford • Tecelagem Parayba • FIEL • Embraer
7 de novembro de 1984	Volkswagen do Brasil. Planta Taubaté/SP	• Volkswagen • COSIPA • CEBRACE • Polícia Militar • Polícia Civil • Embraer • General Motors • Catterpillar • Telesp • Rhodia • 12ª Brigada de Infantaria

FONTE: Arquivo Nacional br_an_bsb_vaz_024_0094

[233] Arquivo Nacional 3_vaz128a.121

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Nestas atas, as empresas participantes trocam informações sobre a atuação de militantes que, por exemplo, "compareceram a Portaria da VWB-Fábrica I e São Bernardo do Campo, a fim de efetuarem a venda do Jornal "Tribuna da Luta Operária" [...]" ou, ainda, que A.M.O. "trabalha na Firma [National] há alguns anos e é líder dos funcionários e, também, a que mais agita estando sempre a testa de todos os movimentos grevistas"[234] . A reunião de 2 de maio de 1984 não faz menção a nomes, mas relata os movimentos dos operários que haviam realizado uma assembleia e feito pequenas paralisações. A exemplo da reunião anterior, na reunião ocorrida no dia 07 de novembro de 1984, não há citação de nomes de trabalhadores, mas relatos das ações de manifestantes do PC do B e do PT na porta da Volkswagen, uso de tóxicos pelos trabalhadores e pequenos furtos, com posicionamentos da polícia miliar e civil sobre as ações que estavam sendo adotadas a este respeito. O representante da polícia militar solicitou que, com relação aos movimentos grevistas, o contato com a PM fosse necessariamente feito pela direção das fábricas.

A reunião do dia 09 de novembro de 1983 conta com um documento à parte, chamado "lembretes", com anotações que envolveram a Volkswagen do Brasil, cujo representante cedeu uma cópia ao CISA. Neste documento são relatados casos de demissões por justa causa, resultado de roubos no interior da fábrica, movimentação da comissão de representantes dos trabalhadores e da CIPA, bem como informações sobre as articulações sindicais por greve ou campanhas salariais.[235] Em nenhuma ata, porém, foi anexada nenhuma lista com nomes para dispensa. Contudo, o relatório do CISA cujo título, "CECOSE-VP atua para evitar contratação de ativistas do movimento sindical", de 27 de setembro de 1985 - quando muitos já consideravam a ditadura militar encerrada - comunica que, "após a realização de greves em diferentes indústrias são relacionados, pelas firmas, os ativistas que se destacaram durante a greve. As relações são passadas de uma para outra indústria e cabe a decisão à empresa que recebeu, admitir ou não o ativista relacionado. A prática descrita acaba deixando desempregado os ativistas e militantes"[236].

[234] Arquivo Nacional br_an_bsb_vaz_024_0094
[235] Arquivo Nacional br_an_bsb_vaz_049a_0039
[236] Arquivo Nacional: 3_vaz128a.121

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A prática atribuída ao CECOSE-VP talvez explique a existência da listagem nominal de trabalhadores de diversas empresas – dentre as quais a Volkswagen do Brasil – encontrada nos arquivos do DEOPS em São Paulo[237]. A listagem possui também o endereço dos operários e o setor, anotado a lápis ao lado do nome. Ao menos um dos nomes de trabalhadores da Volkswagen, Geovaldo Gomes dos Santos, como sabemos, foi posto lá sem o seu conhecimento. Em depoimento à Comissão Municipal da Verdade de São Bernardo do Campo, Geovaldo afirma que entrou na empresa em novembro de 1974 e sempre teve atuação sindical[238]. Posteriormente, Geovaldo fez parte da CIPA por três mandatos e, talvez por isso, não tenha sido demitido. A circulação destas informações não dependia exclusivamente das reuniões do CECOSE ou dos setores de segurança, já que "os diretores de recursos humanos se consultam por telefone, se encontram e promovem almoços"[239]. De acordo com M.S., advogado do sindicato dos Metalúrgicos, o Grupo Diógenes[240] - que congregava profissionais de recursos humanos - era o responsável pela circulação destas informações. Em 1982, o suplemento da Tribuna Metalúrgica informava sobre a reunião de "profissionais da área de recursos humanos e relações industriais [...] para troca de informações técnicas".

Assim, é possível perceber que o compartilhamento das informações pessoais dos trabalhadores era feito a revelia de seu consentimento. Este fato suscita a questão a respeito da violação da privacidade destes trabalhadores. Ao enviar documentos com os dados pessoais de seus empregados, a Volkswagen do Brasil estava violando sua privacidade. A privacidade, como explica Cohen (2013, p.1.906) oferece um espaço para que o indivíduo possa constituir seu autodesenvolvimento promovendo sua autodeterminação e "permite aos indivíduos manter os laços relacionais e desenvolver perspectivas críticas sobre o

[237] APESP fundo DEOPS 50-C-34-488 até 50-C-34-504

[238] Geovaldo Gomes dos Santos em depoimento a Comissão Municipal da Verdade de São Bernardo do Campo

[239] Arquivo Nacional: br_an_bsb_vaz_133_0026

[240] Arquivo Nacional: br_an_bsb_vaz_133_0026. O grupo Diógenes RH é um grupo criado em 1964 que congregava diversos profissionais da área de recrutamento, seleção, treinamento e demais práticas que hoje são atribuídas aos Recursos Humanos. Entre seus coordenadores figura em 1968 Hans Peter Quartiermeister, que na época ocupava o cargo de diretor da Seção de Administração de Pessoal da Volkwagen do Brasil. É necessária e bem-vinda uma pesquisa mais detalhada e aprofundada sobre a atuação das organizações de profissionais de recursos humanos da época, como o Grubase e o Diógenes, bem como o legado deixado por estas instituições na política de RH.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

mundo ao seu redor". Desta forma, é possível afirmar que a privacidade é que permite aos indivíduos se constituírem subjetivamente da maneira que desejarem. Sua violação, portanto, impede ou prejudica a constituição subjetiva do sujeito podendo ser compreendida como uma violência psicológica. Por isso, compreendo nesta pesquisa que a Volkswagen do Brasil cometia uma violência psicológica quando violava a privacidade de seus trabalhadores compartilhando suas informações pessoais com a polícia política.

Contudo, a existência de listas negras não era determinante para bloquear o acesso ao mercado de trabalho. Muitas vezes a data da demissão era utilizada como critério de não contratação, em virtude da participação nas greves: "se o trabalhador foi demitido em maio, o que coincide com os movimentos grevistas, isto passa a pesar em seu currículo"[241]. De acordo com os trabalhadores, esta prática era adotada na Volkswagen que

> "disse por todos os cantos do ABC que nenhum trabalhador seria demitido por causa do movimento. Agora, companheiros [...] Mais de 40 casos chegaram ao nosso conhecimento de dispensas por justa causa onde a empresa alega como justificativa a greve para dispensar os companheiros. Num dos comunicados ela declara: "Ausências injustificadas de 1º de abril a 11 de maio". Ora, quem não sabe que neste período nós estávamos em greve?"[242]

O recurso encontrado pelos trabalhadores era a falsificação ou a troca da carteira de trabalho, contudo, neste último caso, os trabalhadores eram rejeitados por serem considerados sem experiência.

Mesmo antes das greves o acesso ao mercado de trabalho funcionava de forma cooperada entre as empresas. Como denunciava a Tribuna Metalúrgica, a Volkswagen do Brasil "não está querendo receber candidato a emprego que não apresentar carta de referência"[243]. A carta de referência, então, torna-se o argumento para a empresa não contratar trabalhadores demitidos por razões políticas ou por outro motivo que o tornasse indesejado no setor. E para entrada

[241] Arquivo Nacional: br_an_bsb_vaz_133_0026
[242] Suplemento da Tribuna Metalúrgica, 1980
[243] Tribuna Metalúrgica, fevereiro de 1978.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

na empresa, após submeter-se "a uma verdadeira inquisição [...] a admissão só se concretiza se o pretendente apresentar um ótimo estado de condições"[244]. A exigência de tal carta, quando quase nenhuma empresa a fornecia, era vista como uma forma de "atrapalhar a vida do trabalhador [...] ou todas as empresas sejam obrigadas a fornecer, sistematicamente, carta de referência ao trabalhador despedido, ou se adota a providência no sentido de que nenhuma delas faça tal exigência" [245]

Nesta seção, enfim, procurei evidenciar a forma de atuação da Volkswagen do Brasil com relação às práticas de Violência Política. Neste sentido, a empresa procurava neutralizar as ações políticas de seus trabalhadores, fossem elas relativas ao movimento sindical, concretizado em qualquer ação reivindicatória, ou relativas à ação política, considerada como subversiva. Com este intuito, a Volkswagen do Brasil dificultava ou impedia a comunicação dos sindicatos e cooperava ativa e abertamente com órgãos do governo para troca de informações que pudessem tornar mais efetiva a repressão e o combate a esses movimentos. Não suficiente, sua participação possibilitou a tortura de militantes políticos, bem como a repressão física a grevistas. A Volkswagen do Brasil ainda desalojava estes trabalhadores do mercado de trabalho e agia no sentido de impedir sua realocação em qualquer empresa. Com isto, encerro o capítulo destinado a expor as violências praticadas (e mediadas) pela Volkswagen do Brasil e passo a tratar das práticas que essa empresa adotou para normalizar estas violências.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

7.3
As Formas de Normalização

Esta seção será dedicada a apresentar as formas de normalização da violência que foram identificadas na atuação da Volkswagen do Brasil. Optei por subdividir este capítulo considerando as dimensões anteriormente propostas. Essa opção se deu pelo fato de considerar que as práticas de normalização, em cada dimensão possuem um diálogo entre elas, o que facilitaria tanto a compreensão, quanto a escrita.

[244] Tribuna Metalúrgica, fevereiro de 1976.
[245] Tribuna Metalúrgica, fevereiro de 1978.

7.3.1
Proposta de um Quadro Teórico

A elaboração deste quadro foi desenvolvida em duas partes. Na primeira delas procuro discutir os termos utilizados pelos autores de referência, tanto para indicar a prática, quanto a forma pela qual a violência tornou-se comum, ordinária. Deste modo, como pretendo mostrar, os autores utilizaram-se de termos como: mecanismos, técnicas, estratégias, práticas, termos estes que seriam utilizados para normalizar, banalizar, institucionalizar ou naturalizar atos de violência. Esta primeira parte foi feita com base na semântica dos termos, em relação aos objetivos desta pesquisa. A segunda parte, da elaboração do quadro teórico-analítico, consiste na codificação e categorização das práticas de violência.

7.3.1.1
Definição dos Termos

Inicialmente, tendo em vista que o objetivo desta seção é apontar as formas pelas quais as organizações procuram normalizar atividades violentas, creio ser importante elucidar os termos utilizados para designar essas formas. Os trabalhos analisados utilizam diferentes palavras com a intenção de descrever práticas similares. Tanto Kelman (1973) quanto Ashforth e Anand (2003) em seus respectivos trabalhos, utilizam o termo "processo" para identificar as formas pelas quais a moral é enfraquecida a ponto de possibilitar assassinatos em massa (KELMAN, 1973) ou a forma pela qual a corrupção é normalizada (ASHFORTH & ANAND, 2003). Nenhum dos autores se ocupa em discutir o termo, fato que me leva a supor que seja utilizado em seu sentido formal, enquanto um conjunto de atividades realizadas em uma sequência, que obedece certa lógica, para produzir alguma coisa (GONÇALVES, 2000). Assim, no trabalho de Kelman (1973), podemos entender que há um conjunto de atividades cujo objetivo último era conceber o assassinato em massa. De maneira similar, no trabalho de Ashforth e Anand (2003), a corrupção era normalizada por meio de um conjunto de práticas, o que a tornava não apenas possível, mas também comum. Martí e Fernández (2013) utilizam o termo práticas institucionais para designar as formas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

pelas quais a distância social entre carrasco e vítima foi criada. Da mesma forma, Ashforth, Kreiner, Clark e Fugate, (2007) utilizam o mesmo termo para descrever as formas de normalização do trabalho sujo. Por sua vez, Clegg, Courpasson & Phillips (2006) chamam de "técnicas" as formas utilizadas pelas instituições totais para "tornar mais fáceis de pensar e praticar atos cotidianos de extremo poder". Tendo em vista que, novamente, os autores não se detêm em precisar o termo e, mais uma vez permitem sua interpretação, compreendendo a técnica como a soma dos meios empregados em uma ação, para atingir determinado fim (SELL, 2011). Deste modo, considerando que os autores estão estudando o poder nas organizações totais, entendo que, essas técnicas, significam os meios empregados por essas organizações para efetivar o poder em seu interior. Faria e Meneghetti (2007),) empregam o termo "mecanismos" para explicar como a violência é apassivada nos indivíduos. Mecanismo pode ser entendido como um conjunto ou combinação de peças dispostas de forma a se obter algum objetivo.

Isto posto, nesta pesquisa, as formas de normalização da violência receberam diversas denominações: práticas, técnicas, estratégias, mecanismos, métodos, procedimentos ou táticas. Ainda reconhecendo que cada um destes termos guarde sua respectiva especificidade, nesta pesquisa adotarei a expressão "prática de normalização" para designar a atividade ou o conjunto de atividades adotadas voluntariamente por uma organização. Ainda que a adoção desta(s) prática(s) ocorra voluntariamente, o processo de normalização pode ocorrer de maneira não intencional. Isto é, uma organização pode adotar uma prática sem a intenção de normalizar a violência, entretanto, este resultado não previsto pode ocorrer em função da prática adotada. Desta maneira, as práticas empregadas por uma organização são adotadas de maneira intencional e consciente por parte dos tomadores de decisão, mas a normalização da violência decorrente destas práticas pode ou não ter sido prevista no momento da adoção de tal técnica. Em outros termos, é possível que a normalização da violência se apresenta como uma consequência não prevista da adoção de determinada prática. A opção por este termo se justifica por seu aspecto abrangente. As práticas adotadas podem ou não ser formalizadas, podem ou não demandar técnicas e conhecimentos específicos e, ao mesmo tempo, assumem a perspectiva cotidiana da realização em hábito.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A opção pela utilização do termo "prática" evidencia a necessidade por uma segunda discussão a respeito da minha intenção ao utilizar o termo "normalizar". Na literatura estudada são utilizados termos similares (mas não sinônimos) para explicar processos que, sob minha compreensão, refletem intenções que, se não são iguais, parecem ser semelhantes. Enquanto alguns autores não utilizam nenhum termo específico para designar o processo de normalização, outros autores - aqueles que fazem referência a algum termo - utilizam basicamente três palavras: (1) Institucionalização, (2) Banalização e (3) Normalização. Nesta pesquisa utilizarei o termo "normalização" por entender que os outros não são adequados para exprimir o sentido pretendido ou fazerem referências a outras abordagens teóricas.

Em relação à expressão institucionalização da violência, Faria e Meneghetti (2007, p.294) explicam que "instituir é mais do que aceitar. É reproduzir e incorporar os elementos que tentam explicar os motivos das manifestações de violência". A utilização deste termo possui diversas acepções e remete à noção de estabilidade e permanência (SCOTT, 1995; PECI, 2006). A permanência é, segundo Peci (2006), a essência comum a todas as interpretações deste termo. Este é o ponto de vista de Ashforth e Anand (2003, p.4) que, recorrendo a diversos autores, explicam a institucionalização da corrupção a partir de comportamentos que "foram definidos como atividades estáveis, repetitivas e duradouras que são promulgadas por múltiplos membros da organização sem um pensamento significativo sobre a propriedade, a utilidade ou a natureza do comportamento". Desta maneira, é possível compreender que o uso do termo institucionalização, utilizado por estes autores, remete à noção de práticas já arraigadas no sistema social e, em muitos casos, reproduzidas sem a devida crítica, mas que são percebidas pelos membros do grupo como eficazes e necessárias e, por isso, padronizam certos comportamentos do grupo. Desta forma, é possível depreender que a institucionalização pode ser compreendida como uma ação recorrente, difundida e, principalmente, estabilizada nas práticas organizacionais. As práticas institucionalizadas passam a ser compartilhadas pelos membros antigos e novos da organização e sua execução e disseminação não dependem mais de comportamentos individualizados ou idiossincráticos. No contexto das práticas de violência, a institucionalização pode ser entendida como

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

a manutenção e permanência das práticas violentas ou que geram violência no interior das organizações. A institucionalização da violência prevê, portanto, um sentido de continuidade impassível, arraigada na estrutura da organização.

A partir disto, entendo que o termo institucionalização não seja o mais adequado para ser utilizado na elaboração deste quadro, já que a institucionalização da violência remete à noção de estabilidade e permanência, características que não são encontradas em todos os casos em que a violência é normalizada. O caso da tortura na administração Bush estudado por Chwastiak (2015) pode servir para exemplificar este argumento. A violência propagada pelas torturas da CIA estava relacionada com diretrizes formais e diretas, vinculadas a determinado projeto geopolítico. Essas práticas não necessariamente se tornaram regras subjacentes, obedecidas, reproduzias e legitimadas pelos membros da corporação. A normalização da violência não requer estabilidade e permanência e pode estar vinculada a determinado contexto, cargo ou pessoa e pode ser até mesmo temporária. Entendo, portanto, que a normalização da violência ocorre em um estágio anterior ao da institucionalização. Uma prática normalizada pode se tornar institucionalizada no futuro. Por isso, acredito que as práticas que tornam a violência institucionalizada podem também servir para normaliza-la.

O termo banal e suas variações (banalizada, banalização) no contexto da violência foi popularizado pelo livro de Arendt (2014) sobre o julgamento do oficial nazista Adolf Eichmann, cujo subtítulo faz referência à banalidade do mal (*Eichmann em Jerusalém: Um relato sobre a banalidade do mal*). Esta expressão, contudo, só é utilizada pela autora no final do livro, no último parágrafo de sua narrativa sobre o julgamento, para comentar as últimas palavras do condenado:

> "Diante da morte, encontrou o clichê usado na oratória fúnebre. No cadafalso, sua memória lhe aplicou um último golpe: ele estava "animado", esqueceu-se que aquele era seu próprio funeral. Foi como se naqueles últimos minutos estivesse resumindo a lição que este longo curso de maldade humana nos ensinou – a lição da temível *banalidade do mal*, que desafia as palavras e os pensamentos" (ARENDT, 2014, p.274).

Arendt nunca reelaborou teoricamente o conceito de Banalidade do Mal (SOUKI, 1998), ao contrário, por diversas vezes rejeitou que esta expressão

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

sustentasse alguma tese ou doutrina, embora admitisse que tal formulação opunha-se a nossa tradição de considerar o mal como "algo demoníaco", fruto da inveja, do ódio ou da cobiça, "a raiz de todo mal" (ARENDT, 2009, p.18). Neste sentido, o termo banal é utilizado por Arendt na tentativa de representar a superficialidade de um agente, representado na figura de Eichmann, capaz de cometer atos monstruosos sem, contudo, apresentar traços maléficos, demoníacos ou monstruosos.

A noção de banalidade para Arendt (2014) provém de suas reflexões a respeito do "mal radical" (ou mal absoluto), um tipo de mal arraigado, enraizado e não extremo (CORREIA, 2013). Para Souki (1998), Arendt utiliza o termo "radical" no sentido de essência, absoluto ou total, diferenciando de maneira opositiva os termos radical e extremo. Entretanto, após acompanhar o julgamento de Eichmann, Arendt depara-se com aquilo que viria a ser, sob sua ótica, a forma mais adequada de compreender o mal de nosso tempo, originário do fenômeno totalitário e que perdura até os dias atuais. A banalidade do mal, segundo descreveria posteriormente, se referia a "algo completamente factual, ao fenômeno dos atos malignos, cometidos numa escala gigantesca, que não podiam ser atribuídos a nenhuma particularidade de maldade, patologia ou convicção ideológica do agente, cuja única distinção pessoal era uma superficialidade talvez extraordinária." (ARENDT, 1971, p. 226). Esta elaboração proveio da percepção de Eichmann como um sujeito "bastante comum, banal e não demoníaco ou monstruoso" (ARENDT, 2009, p.18), até mesmo patético sem nenhuma característica demoníaca ou monstruosa (YOUNG-BRUEHL, 1997; SOUKI, 1998; BAHER, 2010, ARENDT, 2014). Foi esta suposta normalidade do acusado que intrigou Arendt.

Como explica Bernstein (2010, p.135), é mais relevante entendermos a banalidade como a descrição de um tipo de pessoa ou comportamento, "algo que tem a ver com a maneira como "pessoas comuns" podem cometer maldades sem serem monstros ou mesmo ter más intenções [...]". Desta maneira, Eichmann seria "a metáfora exata à banalidade do mal, o fenômeno preciso à imposição de um conceito." (ASSY, 2001, p. 142). Em sua leitura da obra de Arendt, o autor francês Dejours (1998) explica que a banalidade citada pela autora faz referência à personalidade singular de Eichmann. Para o autor, o oficial nazista não pode ser

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

encarado como herói, nem fanático, nem doente, nem perverso e nem paranoico. Sua falta de originalidade, que não desperta nem curiosidade nem o desejo de compreensão, o torna insignificante. Eichmann, explica Dejours (1998, p.110), ocupa uma posição intermediária "entre o líder apaixonado ou paranoico e o escravo alienado – que faz dele um sujeito terrivelmente "banal". Assim como também são banais sua maldade, sua perniciosidade, sua insensibilidade." Todavia, a banalidade do agente, no caso Eichmann, não significa que sua maldade seja algo usual, afinal, explica Dejours (1998, p.110) "ele pode ser um homem banal, mas nem por isso um exemplo do "homem comum"". Dessarte, conclui o autor, a banalidade por ele tratada tem como essência a característica "ordinária e não extraordinária do comportamento [capaz de aderir diversas personalidades] num procedimento absolutamente anormal e excepcional [...] mas que se tornou normal na Alemanha dos anos 30 [...]" (DEJOURS, 1998, p.110).

Em vista disso, seguindo o dito de Dejours (1998), o termo banalidade não se refere a algo comum, frequente, cotidiano que ocorre habitualmente. Seu sentido se vincula à ideia do descaso pela prática violenta e seus resultados, considerados insignificantes, sem o devido valor ou importância. A superficialidade de Eichmann descrita por Arendt (2009), sugere a utilização do termo no sentido de exprimir uma característica frívola, inócua ou irrelevante. A violência banal, então, é aquela que ocorre de maneira desprezível, sem que seja considerada toda a sua vastidão e resultados, tanto para executores, quanto para vítimas. Este não é o sentido pretendido na elaboração deste quadro. Normalizar a violência não significa desvaloriza-la, embora se aceite que a banalização pode oferecer suporte para que a violência seja normalizada. Ademais, como visto, o termo "banal" possui afiliação com a filosofia de Arendt, cuja acepção ainda é objeto de análise e discussão por parte de seus leitores. Deste modo, ao não utilizar este termo procuro também me afastar desta disputa e afiliação teórica.

Deste modo, sugiro o termo "normalização" para ser utilizado na elaboração do quadro teórico aqui proposto. Este termo pode apresentar dois significados formais que, nesta pesquisa, precisam ser diferenciados. O primeiro deles é o significado de normalizar, ou seja, desenvolver ou se adequar às normas e às regras. O segundo significado remete ao sentido de comum, algo generalizado com relação a um grupo, ou que é muito habitual. Earle, Spicer & Peter (2010)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

afirmam que, na literatura, a normalização pode se referir tanto a fatores que levam à origem das ações desviantes quanto a fatores que fazem com que um comportamento desviante seja visto como rotineiro e não idiossincrático.

Normalizar é o processo pelo qual o extraordinário é tornado aparentemente comum, ou seja, normalizar é tornar algo menos perturbador ou problemático (ASHFORTH & KREINER, 2002; ASHFORTH, KREINER, CLARK & FUGATE, 2007). Esta normalização no contexto da atividade laboral permite que os trabalhadores executem suas atividades sem contestação ou o peso do estigma (ASHFORTH, KREINER, CLARK & FUGATE, 2007). Ashforth & Kreiner (2002, p.217), ampliam o sentido do termo "normalizar" para incluir também o processo de institucionalização, indicando que são processos distintos. Contudo, essa parece ter sido uma escolha epistemológica dos autores para que possam se concentrar em "mecanismos que parecem ser compartilhados por membros grupais ou organizacionais" (ASHFORTH & KREINER, 2002, p.217).

Alguns estudos da abordagem do *extreme work* trabalham dentro da oposição extremo/normal para tentar distinguir os dois termos (GRANTER, MCCANN & BOYLE, 2013). Nesta linha, o trabalho normal é visto como um trabalho aceito enquanto tal, ou seja, naturalizado em sua forma, ainda que decorra de certa intensidade, estresse, perigo. Assim, sob esta ótica, a normalização pode ser compreendida como a naturalização de atividades que demandam certo comprometimento físico ou emocional de seu executor. Granter, McCann & Boyle (2015), ao analisarem o trabalho extremo (*extreme work)*, argumentam que as atividades relacionadas a algumas profissões - como os paramédicos de emergência e os bombeiros, por exemplo - não podem ser vistas como trabalho extremo, uma vez que o atípico é típico, ou seja, violência, pressão e estresse fazem parte dessas atividades e, por isso, são esperadas dentro deste contexto, não podendo ser consideradas como anormais. Neste sentido, o "normal" assume aspectos daquilo que é esperado ou previsto em uma situação laboral. Contudo, para que a alegação dos autores seja tomada como verdadeira, pressuponho que estas profissões (ou estes profissionais) e suas idiossincrasias, já sofreram um processo de normalização pelo qual a violência, pressão e estresse não são considerados como extremo. Neste sentido, o normal não é aquilo que é esperado, mas sim algo comum, ou seja, algo que é compreendido como normal.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Deste modo, o processo de normalização se relaciona ao processo de tornar uma prática esperada e aceita dentro dos ditames daquele grupo social.

Assim, nesta pesquisa, a normalização é entendida como o processo pelo qual uma atividade deixa de ser extraordinária, estranha, problemática, contestável, peculiar ou idiossincrática e passa a ser natural, legítima, habitual e comum. Assumo, portanto, para a elaboração deste quadro teórico-analítico, a utilização da expressão "normalização da violência". Esta escolha ocorre pelo entendimento de que a normalização ocorre em um estágio anterior à institucionalização, quer dizer, a violência é normalizada antes de ser institucionalizada. O termo normal não recupera o sentido da desvalorização atribuído ao termo banal, mas requer um sentido de prática cotidiana e trivial que traduz o sentido pretendido na elaboração deste quadro.

Doravante, utilizarei os termos "prática" e "normalização" para formular a expressão "prática(s) de normalização da violência" a fim de designar a atividade, ou o conjunto de atividades adotados voluntariamente com o objetivo de normalizar - intencionalmente ou não - a violência praticada por uma organização, bem como a violência decorrente dessas práticas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

7.3.1.2
Codificação das Práticas de Normalização da Violência

Tratando agora das práticas de normalização da violência, julgo pertinente fazer algumas considerações antes de prosseguir.

A primeira delas diz respeito à natureza das teorias utilizadas e às aproximações realizadas. Mesmo que os autores tenham estudado outros fenômenos diversos, todas as práticas discutidas na literatura foram consideradas como possíveis práticas de normalização da violência. Esta afirmação é válida na medida em que foram selecionados textos que, se não tratam de violência, abordam temas similares, que podem requerer algum grau de violência. Alguns exemplos podem ajudar a elucidar essa questão. O estudo de Kelman (1973) não trabalha com normalização da violência, mas trata dos processos que podem

afastar o constrangimento moral dos indivíduos. Contudo, o autor trabalha esses processos em casos de massacres consentidos, como o holocausto, ou seja, caso de extrema violência. De maneira similar, Clegg, Courpasson & Phillips, (2006) abordam a técnica que pode tornar a concentração de poder mais fácil de ser exercida e pensada nas organizações totais. Contudo, entendo que em ambos os casos, quando não há aplicação da violência diretamente, existe grande potencial para isso. Portanto, me sinto seguro para incluir seus estudos na elaboração deste quadro, já que compreendo que as práticas analisadas pelos autores podem servir para normalizar a violência. Por outro lado, Ashfort e Kreiner (2002) pesquisam as formas de normalização das emoções indesejadas nas organizações. Ainda que possa me valer de sua pesquisa para a discussão do termo normalizar, não creio que as formas de normalização das emoções possam ser transpostas para a compreensão da normalização da violência sem danos. Por isso, este (e outros trabalhos) não foram considerados na elaboração deste quadro. Optei por apresentar as duas primeiras etapas do processo de codificação e, após a análise, apresentar a resultado da última etapa. O quadro com os autores e os respectivos fenômenos estudados encontra-se abaixo:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Quadro 12: Autores e Fenômenos Estudados

Autor	Fenômeno
Arendt (2014)	Holocausto
Ashforth e Danan (2003)	Corrupção nas organizações
Bauman (1998)	Holocausto
Chwastiak (2015)	Tortura na Gestão Bush
Clegg, Courpasson & Phillips, (2006)	Organizações Totais
Faria e Meneghetti (2007)	Institucionalização da violência
Kelman (1973)	Holocausto e Genocídio (May Mi)
Marti & Fernandez (2013)	Holocausto

Fonte: Elaborado pelo autor

Na pré-codificação, foram destacadas as ideias essenciais dos autores para cada uma das práticas analisadas por eles. Em decorrência da diferença dos objetivos das pesquisas dos autores, uma prática identificada por Clegg, Courpasson & Phillips (2006), "ser seletivo na misericórdia utilizada", não foi considerada na elaboração do quadro. Essa prática, sob minha ótica, aplica-se adequadamente para a concentração de poder (como era o objetivo dos autores), mas não para pensar a normalização da violência.

O quadro 13, situado abaixo, apresenta o resultado desta pré-codificação:

Quadro 13: Identificação Das Práticas De Normalização Por Autor

Autor	**Prática de Normalização**
Arendt (2014)	Transferência de Responsabilidade
Ashforth e Danan (2003)	Institucionalização
	Racionalização
	Socialização
Bauman (1998)	Divisão do Trabalho
Chwastiak (2015)	Burocratização
	Controles de Segurança
	Diferenciar Tortura de "Técnicas Avançadas de Interrogatório"
	Discurso Abstrato
	Legalizar a violência
	Processo produtivo da Violência
	Estabelecimento de rotinas da violência
	Formalizar a violência
Clegg, Courpasson & Phillips, (2006)	Aplica ciência instrumental, supostamente desprovida de valores
	Construir uma política organizacional baseada em identidade / não-identidade
	Convencer que a organização total (e seus objetivos) é benéfica para todos
	Delegar autoridades para divulgação dos projetos daqueles que detém o poder
	Desumanizar aqueles submetidos ao poder
	Divisão do Trabalho
	Fazer uso de técnicas específicas para a disseminação do poder
	Encorajar a obediência ao poder minimizando espaços para questionamento
	Peça à autoridade máxima que sancione a ação organizacional em questão
	Atenção exacerbada nos meios negligenciando os fins
	Estabelecer um processo produtivo na fabricação do poder com ganho de escala e rotinas estruturadas.
	Rotinização das ações de implementação do poder
	Separação física dos que possuem identidade dos que não possuem
	Separação física entre a organização total e o restante da sociedade
	Tirar dos membros da organização total os marcadores de identidade individual
	Use conhecimento especializado para tornar o poder eficiente
	Utilizar a espionagem e manter os membros sabendo que podem ser espionados
	Fazer com que aqueles que estão sujeitos ao poder tornem-se cúmplices da aplicação do poder
	Recompensar os colaboradores do poder e, por vezes, mantê-los anônimos
Faria e Meneghetti (2007)	Banalização do Mal
	Controle Psicológico no Trabalho
	Pensamento Unidimensional

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

	Totalitarismo
Kelman (1973)	Autorização
	Desumanização
	Rotinização
Marti & Fernandez (2013)	Autorização
	Eufemismo
	Rotinização

Fonte: Elaborado pelo autor

No primeiro ciclo de codificação, as práticas dos autores foram sumarizadas em uma palavra ou expressão que exprimisse uma ideia central. Em muitos casos, a descrição das práticas era fundamentalmente semelhante, distinguindo-se apenas na nomenclatura. As palavras ou expressões utilizadas para codifica-las provinham dos termos utilizados pelos autores ou de nomes que sintetizassem suas ideias. O resultado final do primeiro ciclo de codificação é apresentado abaixo:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Quadro 14: Códigos correspondentes às práticas de normalização

Prática de Normalização	**Código**
Transferência de Responsabilidade	Autoridade / Obediência
Institucionalização	Institucionalização
Racionalização	Racionalização
Socialização	Socialização
Divisão do Trabalho	Divisão do Trabalho
Burocratização	Formalização
Controles de Segurança	Conhecimento Especializado
Diferenciar Tortura de "Técnicas Avançadas de Interrogatório"	Ressignificação de Termos
Discurso Abstrato	Discurso Abstrato
Legalizar a violência	Tornar a Violência Legal
Processo produtivo da Violência	Rotinização
Estabelecimento de rotinas da violência	Rotinização
Formalizar a violência	Formalização
Aplica ciência instrumental, supostamente desprovida de valores	Conhecimento Especializado
Construir uma política organizacional baseada em identidade / não-identidade	Política de Identidade / Não Identidade
Convencer que a organização total (e seus objetivos) é benéfica para todos	Missão Transcendente
Delegar autoridades para divulgação dos projetos daqueles que detém o poder	Autoridade / Obediência
Desumanizar aqueles submetidos ao poder	Desumanização
Divisão do Trabalho	Divisão do Trabalho
Fazer uso de técnicas específicas para a	Conhecimento Especializado

disseminação do poder	
Encorajar a obediência ao poder minimizando espaços para questionamento	Autoridade / Obediência
Peça à autoridade máxima que sancione a ação organizacional em questão	Autoridade / Obediência
Atenção exacerbada nos meios negligenciando os fins	Divisão do Trabalho
Estabelecer um processo produtivo na fabricação do poder com ganho de escala e rotinas estruturadas.	Rotinização
Rotinização das ações de implementação do poder	Rotinização
Separação física dos que possuem identidade dos que não possuem	Separação física dos que possuem identidade dos que não possuem
Separação física entre a organização total e o restante da sociedade	Separação entre os membros da organização e o restante da sociedade
Tirar dos membros da organização total os marcadores de identidade individual	Tirar Individualidade
Use conhecimento especializado para tornar o poder eficiente	Conhecimento Especializado
Utilizar a espionagem e manter os membros sabendo que podem ser espionados	Vigilância Constante
Fazer com que aqueles que estão sujeitos ao poder tornem-se cúmplices da aplicação do poder	Vigilância Constante
Recompensar os colaboradores do poder e, por vezes, mantê-los anônimos	Vigilância Constante
Banalização do Mal	Criar Contexto de Banalização da Violência
Controle Psicológico no Trabalho	Controle Psicológico no Trabalho
Pensamento Unidimensional	Pensamento Unidimensional
Totalitarismo	Criar ambiente totalitário
Autorização	Autoridade / Obediência
Desumanização	Desumanização
Rotinização	Rotinização
Autorização	Autoridade / Obediência
Eufemismo	Eufemismo
Rotinização	Rotinização

Fonte: Elaborado pelo autor

O segundo ciclo de codificação foi feito com base na classificação de código por padrões. Essa codificação considerou as semelhanças e aproximações temáticas entre os códigos de primeiro ciclo. Em toda a codificação foi privilegiada a explicação e a ideia essencial do autor em detrimento da nomenclatura utilizada por ele. Os códigos (doravante dimensões) atribuídos neste segundo ciclo foram mantidos na classificação final havendo, portanto, um primeiro nível, mais detalhado, que apresenta as práticas de normalização e, um segundo nível, que apresenta a dimensão temática que agrupa essas práticas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A primeira dimensão identificada foi nomeada de "Dimensão Burocrática", porque congrega práticas decorrentes de algum aspecto da estrutura burocrática. Esta dimensão, bem como suas respectivas práticas, se encontra no quadro abaixo:

Quadro 15: Dimensão Burocrática E Práticas Correspondentes

Dimensão	**Práticas**
Burocrática	Divisão do Trabalho
	Rotinização
	Formalização
	Autoridade / Obediência
	Conhecimento Especializado

Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns dos autores analisados (BAUMAN, 1989; ARENDT, 2014; KELMAN, 1973; MARTI & FERNANDEZ, 2013; CHWASTIAK, 2015; CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006) fazem referência a algum tipo de prática relacionada a alguma característica da burocracia. Bauman (1989), por exemplo, atribui grande importância à **divisão do trabalho** que, como resultado, afasta o executor de sua obra. Inspirados por esse autor, Clegg, Courpasson & Phillips (2006) fazem referência a mesma prática, ao afirmarem que, é preciso manter uma distância entre a concepção sobre o uso do poder e o seu exercício, para que as elites, aquelas que tomam as decisões, mantenham-se afastadas dos efeitos que suas decisões provocam. Outros autores (KELMAN, 1973; MARTI & FERNANDEZ, 2013; CHWASTIAK, 2015; CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006) fazem referência a processos de **rotinização**, ou seja, à divisão do trabalho executada em ritmos que podem ocupar todo o espaço de subjetividade do indivíduo, afastando-o de qualquer possibilidade de reflexão sobre o que está fazendo, bem como afastando-o afetivamente da vítima de sua violência. Contudo, Chwastiak (2015) oferece outra interpretação ao termo rotinização, considerando-a como a adoção de procedimentos detalhadamente prescritos para a ação violenta.

Desta maneira, estas práticas foram divididas e consideradas de maneira distinta. A divisão do trabalho se refere ao trabalho seccionado, impedindo a reflexão e afastando fisicamente executor e vítima. A rotinização, nesta pesquisa, se refere à adoção de procedimentos padronizados, previamente elaborados e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

concebidos, embora estas práticas possam ocorrer em conjunto. A execução de uma prática rotineira pode ser realizada de forma extremamente compartimentada, ocupando assim o espaço subjetivo do executor, de modo a bloquear qualquer possibilidade de reflexão. Outra possibilidade de pensar a rotinização é apresentada por Chwastiak (2015) quando esta descreve a criação e o trânsito de documentos e processos de aprovação, destinados ao gerenciamento das torturas. Esta prática foi aqui denominada de **formalização,** pois em meu entendimento, estes processos formalizam as práticas de violência, lhes conferindo legitimidade. A formalização destas práticas permite sua (re)produção em larga escala e de maneira uniforme, sob qualquer situação, mesmo quando executada por diferentes pessoas, em variados locais e em datas diversas, podendo, assim, assumir os ganhos de escala propostos por Clegg, Courpasson & Phillips (2006).

Esse processo produtivo da violência emerge da combinação das práticas de divisão do trabalho, rotinização e formalização. O processo de produção da violência surge como uma preocupação para Chwastiak (2015) quando a autora menciona os Controles de Segurança adotados durante os interrogatórios, ou seja, há uma preocupação com a produção desta violência, para que não haja distúrbios capazes de interrompe-la ou atrapalha-la. Não considero o processo fabril da violência como uma prática da normalização da violência, pois entendo que este é resultado de outras práticas e depende delas para existir. Entretanto, sua existência é um forte indício de que a violência ocorra de maneira normalizada na organização.

Nos argumentos dos autores a burocratização também está presente nas referências feitas à transferência de responsabilidade, obediência, autoridade e autorização (ARENDT, 2014; KELMAN, 1973; CLEGG, COURPASSON & PHILLIPS, 2006; MARTI & FERNANDEZ, 2013). É por meio da submissão a uma autoridade que a transferência de responsabilidade, dentro da estrutura hierárquica, torna-se possível. O binômio autoridade/obediência converte-se, então, em um resguardo contra a assunção de culpa ou de responsabilidade por parte dos comandados, aqueles que não detêm o poder de decisão. Deste modo, a prática da violência é normalizada, já que pode ser executada livre de responsabilidade. Clegg, Courpasson & Phillips (2006) complementam esta ideia, afirmando que a autoridade deve ser delegada para a divulgação dos projetos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

vinculados ao poder, ao mesmo tempo em que a autoridade máxima deve sancionar a ação da organização. A relação entre autoridade e obediência já foi estudada em pesquisas clássicas como no experimento de Milgram (CUNHA, REGO & CLEGG, 2010). Desta maneira, outra prática identificada de normalização da violência é a criação de um ambiente de rigidez hierárquica, obediência a autoridade. Esta prática recebeu o nome de "**autoridade-obediência**".

A adoção de técnicas e de **conhecimento especializado** para a realização de ações violentas foi citada por Chwastiak (2015) quando se refere ao processo de seleção dos agentes da tortura, destacando o profissionalismo envolvido no processo. Ou seja, a contratação de pessoas que estariam envolvidas com a violência deveria seguir padrões, para que fossem admitidas as pessoas mais adequadas para a função. De forma similar, Clegg, Courpasson & Phillips (2006) ressaltam o apelo ao conhecimento técnico como forma de legitimação destas práticas. Os autores acrescentam, ainda, que é possível recorrer à ciência livre de valores para legitimar práticas violentas. Sob minha análise, o recurso a esta ciência é, tão somente, o uso de mão de obra especializada para legitimar alguma prática violenta.

Para o sucesso do empreendimento violento, diversos trabalhos apontados na seção anterior tratam da distância subjetiva necessária entre o executor e a vítima (MARTI & FERNANDEZ, 2013). Nesta pesquisa, esta distância subjetiva é considerada como dimensão 2. Parte desta distância é causada, conforme dito, pela divisão do trabalho que, em muitos casos, impõe uma distância, física ou subjetiva, entre estes dois atores. Ainda que o afastamento entre as duas partes possa ser resultante e/ou influenciado pela burocratização, é possível identifica-lo na literatura como um processo desvinculado do processo burocrático. Esse primeiro processo ocorre por meio da separação subjetiva entre os indivíduos, tomando como base suas identidades sociais. Clegg, Courpasson & Phillips (2006) chamaram este fato de política de identidade, segundo a qual, a organização precisa criar uma identidade perseguida, uma "não-identidade", nas palavras dos autores. Os próprios autores reforçam esta necessidade, apresentando outras técnicas cujo intuito é destituir os indivíduos de sua identidade. Uma delas é retirar as marcas de sua identidade original. Este procedimento foi amplamente

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

utilizado pelos nazistas nos campos de concentração, nos quais, após confiscarem todos os pertences dos prisioneiros, atribuíam-lhes uma numeração para identificação. Uma outra técnica consiste em desumanizar aqueles que serão submetidos ao poder. Mais do que retirar sua identidade social, esta proposição objetiva retirar o status de humano daqueles sem identidade. Ou seja, é um estágio mais grave e violento que atribuir uma identidade estigmatizada ao sujeito, é destituí-lo de humanidade. Processo similar foi percebido por Kelman (1973), que identificou a necessidade de desumanização das vítimas como parte do processo de vulgarização da violência. Estas três práticas - a atribuição de uma não identidade, a retirada de marcadores individuais e a desumanização - fazem parte da segunda dimensão identificada, chamada aqui de "Separação Subjetiva". Me valendo da nomenclatura de Clegg, Courpasson & Phillips (2006), as práticas que compõem este tema foram denominadas de **"criação da política de identidade/não-identidade"; Retirada de marcadores individuais e desumanização**. Esta dimensão está representada no quadro abaixo:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Quadro 16: Dimensão "Separação Subjetiva" E Práticas Correspondentes

Dimensão	Práticas
Separação Subjetiva	Criar Política de Identidade / Não Identidade
	Tirar a individualidade da "Não Identidade"
	Desumanização

Fonte: Elaborado pelo autor

A terceira dimensão identificada na literatura, utilizada para normalizar a violência nas organizações, faz alusão às estratégias de comunicação adotadas pelas organizações. Marti e Fernandez (2013) chamam a atenção para o **eufemismo** utilizado para se dissimular as práticas violentas e, assim, estabelecer a distância social necessária entre executor e vítima. Da mesma forma, Chwastiak (2015) destaca que a **ressignificação do termo** tortura foi uma das formas utilizadas pela doutrina Bush para normalizar a prática de tortura. Tal ressignificação foi feita por meio de uma diferenciação realizada entre tortura e "técnicas avançadas de interrogatório". A mesma autora aponta para as regras de interrogatórios que visavam oferecer segurança e garantir a integridade dos prisioneiros, mas que devido à riqueza de pormenores não poderiam ser executadas integralmente, constituindo-se assim um **discurso abstrato**. Tais regras eram redigidas sem agência humana, de maneira sanitizada e asséptica.

Estas práticas convergem para a temática da fala, da linguagem e da forma como as violências ou regras são expressas e comunicadas para sua execução. Por isso foram agrupadas sob a denominação de dimensão discursiva. O resumo desta dimensão está no quadro a seguir:

Quadro 17: Dimensão Discursiva E Práticas Correspondentes

Dimensão	Práticas
Discursiva	Eufemismo
	Ressignificação de Termos
	Discurso Abstrato

Fonte: Elaborado pelo autor

A quarta dimensão identificada contempla práticas que fazem referência ao controle psicológico que a organização pode exercer sobre o indivíduo, seja na forma de recompensas, seja pelo compartilhamento de objetivos. Este último aparece em Clegg, Courpasson & Phillips (2006) quando os autores explicam que, é preciso convencer que o regime da instituição total é o melhor para todos, sejam membros ou não da instituição. Em um nível mais avançado, Kelman (1973) destacou a imposição de uma missão transcendente que pudesse unir os indivíduos em torno de um mesmo objetivo maior e imponente em relação aos "pequenos" objetivos individuais. Outra forma de controle psicológico do indivíduo, não restrito ao compartilhamento de objetivos, é a oferta de recompensas materiais e simbólicas, de modo a compensar a violência sofrida por este sujeito. Esta dimensão está sintetizada no quadro abaixo:

Quadro 18: Dimensão "Controle Psicológico" E Práticas Correspondentes

Dimensão	Práticas
Controle Psicológico	Oferta de Recompensas
	Missão Transcendente

Fonte: Elaborado pelo autor

A quinta dimensão, abrange as práticas que ocorrem individualmente. Uma das práticas de normalização da violência apontada por Ashforth e Danan (2003) é a **racionalização**. Este é um processo que ocorre de maneira individual, ou seja, não é praticado pela organização, mas sim pelo indivíduo. Da mesma maneira, o **pensamento unidimensional** ,apesar de sofrer influência das diversas outras práticas aqui mencionadas, ocorre de maneira individualizada. Estas práticas podem servir para a normalização, na medida em que fazem parte de um

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

processo de aceitação da violência por parte do sujeito. A racionalização, como explicado, funciona como um processo de "autoconvencimento" de que o comportamento violento é legítimo, e o pensamento unidimensional exerce o papel de eliminação da crítica, aceitação e omissão diante de casos de violência, fazendo com que estes sejam praticados com maior normalidade. Devido a sua natureza individual, estas práticas não foram identificadas com os padrões das demais práticas e, por isso, deram origem a uma nova dimensão, denominada dimensão individual cujo resultado está no quadro abaixo:

Quadro 19: Dimensão Individual E Práticas Correspondentes

Dimensão	Práticas
Individual	Racionalização
	Pensamento Unidimensional

Fonte: Elaborado pelo autor

Outras práticas analisadas se referem ao ambiente no qual a organização está inserida. Deste modo, a sexta dimensão foi criada tendo como base os elementos do ambiente. Esta dimensão considera tanto fatores externos, cuja gestão é mais difícil, como fatores internos, mais facilmente controlados pela organização. Neste sentido, Clegg, Courpasson & Phillips (2006) afirmam que, visando a concentração de poder, as organizações devem se estabelecer em torno dos indivíduos com e sem identidade, mantendo-os **separados entre si** e **separados do restante da sociedade**, reclusos dentro da organização. Como dito anteriormente, isto permite que a organização veicule sua imagem da forma pretendida para aqueles que não compartilham de suas práticas. Estas práticas podem ser aperfeiçoadas se os membros da organização são postos sob **vigilância constante.**

Faria e Meneghetti (2007) destacam que a criação de um espaço onde a violência esteja banalizada, pode favorecer sua prática. Esta banalização não se restringe ao espaço físico da organização. Como explicam os autores, a **banalização da violência** na sociedade serve à institucionalização da violência nas relações de trabalho. Em um estágio mais avançado, o espaço da violência banalizada torna-se total e, a organização passa a ter o controle absoluto do indivíduo, meios de comunicação, cultura etc. Neste estágio há o surgimento de um **ambiente totalitário** que, pelo controle que exerce sobre o indivíduo, faz com

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

que a violência assuma aspectos normalizados. Ainda com relação ao contexto no qual a organização está inserida, o ambiente de violência institucionalizada e o ambiente no qual um novo membro é socializado com as práticas violentas, pode funcionar como uma prática para a normalização da violência. Neste caso, a **socialização** pode exercer um papel de normalização da violência, na medida em que incute nos novos membros que essas práticas são aceitas e legitimadas por aquele grupo. Por fim, Chwastiak (2015), explica que a tortura na doutrina Bush foi possível graças ao fato de terem conseguido tornar a tortura legal, por meio de influências na legislação. Isto abre a possibilidade de se pensar a respeito da legislação e dos préstimos que pode fazer a esta teoria. Ou seja, caso haja práticas que atuem no sentido de tornar a violência legal, ou desfrutem da legalidade concedida para que sejam exercidas, a normalização ocorre por meio da legitimidade que a legislação concede. A dimensão ambiental e suas respectivas práticas estão descritas no quadro abaixo:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Quadro 20: Dimensão Ambiental E Práticas Correspondentes

Dimensão	Práticas
Ambiental	Ambiente de Banalização da Violência
	Ambiente Totalitário
	Socialização
	Separação Física entre os membros da organização e da sociedade
	Separação física entre identidade e não identidade
	Vigilância Constante
	Legalizar a Violência

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessarte, com base na discussão apresentada, proponho o quadro abaixo com as todas práticas de normalização da violência nas organizações, categorizadas de acordo com a minha interpretação:

Quadro 21: Quadro de Normalização da Violência

Dimensão	Práticas
Burocrática	Divisão do Trabalho
	Rotinização
	Formalização
	Autoridade / Obediência
	Conhecimento Especializado
Separação Subjetiva	Criar Política de Identidade / Não Identidade

	Tirar a individualidade da "Não Identidade"
	Desumanização
Discursiva	Eufemismo
	Ressignificação de Termos
	Discurso Abstrato
Controle Psicológico	Oferta de Recompensas
	Missão Transcendente
Individual	Racionalização
	Pensamento Unidimensional
Ambiental	Ambiente de Banalização da Violência
	Ambiente Totalitário
	Socialização
	Separação Física entre os membros da organização e da sociedade
	Separação física entre identidade e não identidade
	Vigilância Constante
	Legalizar a Violência

Fonte: Elaborado pelo autor

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

7.3.2
Dimensão Burocrática: A Volkswagen e a Formalização da Violência

A dimensão burocrática inclui as práticas de Divisão do Trabalho, Rotinização, Formalização, Autoridade / Obediência e Conhecimento Especializado. Nesta pesquisa foram identificadas todas estas práticas na atuação da Volkswagen do Brasil.

A primeira forma de normalização da violência identificada nas práticas da Volkswagen do Brasil foi a formalização dos agentes da violência, especialmente a violência praticada pelo departamento de Segurança Industrial. Conforme procurei expor, boa parte da Violência Política praticada pela Volkswagen do Brasil era desempenhada por meio do seu departamento de Segurança Industrial. O departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil foi criado em 1959 e seu primeiro chefe foi o general da reserva, Alcides Carneiro de Castro e Silva. Após entrar em contato com a Volkswagen no final de 1958, Castro e Silva foi chamado para "organizar aquela que é hoje a Segurança Industrial", que na época contava com 39 pessoas, divididas em 3 turnos e, abrangia Segurança,

Prevenção de Acidentes, Bombeiros e Portaria [246]. Em julho de 1963 já contava com 150 guardas[247].

O departamento de Segurança Industrial era ligado à divisão de Relações Industriais, órgão "que funciona como um pêndulo que aponta o caminho certo ao perfeito entrosamento" entre empregado e empregador, tendo como norma a justiça e como razão a paz social[248]. Sob atribuição das Relações Industriais ficavam a contratação, o pagamento, a alimentação, a seção social, a seção médica, as relações trabalhistas e o desenvolvimento de pessoal[249]. A analogia com os dias atuais é que a divisão de Relações Industriais possui funções similares a do departamento de Recursos Humanos de uma empresa. Além dessas divisões, ficava também o já citado departamento de Segurança Industrial. Oficialmente, a função do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil era "propiciar necessária segurança aos funcionários e ao patrimônio da Volkswagen"[250]. Entretanto, como ficou manifesto quando tratei de Violência Política, a atuação do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil excedia amplamente esta função, exercendo atividades de vigilância, monitoramento, coação e controle, possibilitando que outras instituições cometessem atos de violência contra os trabalhadores da empresa, ao invés de propiciar sua segurança, conforme anunciado. Todas estas práticas não foram cometidas por um órgão clandestino que atuava dentro da empresa de maneira irregular, mas por um departamento formalmente instituído, cuja estrutura figurava, inclusive, no organograma da Volkswagen do Brasil.[251]

O organograma, enquanto ferramenta de gestão, traduz as relações hierárquicas e a divisão do trabalho "tal como tenham sido oficialmente planejadas pela administração [e] será sempre elaborado depois de estudada a estrutura formal ou oficial da empresa" (BALCÃO, 1965). Disto emerge uma das formas pelas quais a empresa normalizava a violência. Parte desta violência era cometida por um departamento oficial da empresa, formalmente vinculado ao

[246] Revista Família VW Julho de 1968, p.2
[247] Revista Família VW Julho de 1963, p.2
[248] Revista Família VW Outubro de 1964, p.7
[249] Revista Família VW diversas edições
[250] Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015
[251] Revista Família VW Agosto e outubro de 1964; Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

setor de Relações Industriais, como todos os demais departamentos de administração de pessoal, serviço social, legal, serviço médico e alimentação. Desta maneira, a presença do departamento de Segurança Industrial adquire aspecto de normalidade, pois coexiste com diversos outros setores comuns da Volkswagen. Além disso, seguindo as funcionalidades do organograma, o departamento de Segurança Industrial era constituído de acordo com atribuições específicas, baseadas nas especialidades de cada divisão. Na década de 1960 o setor era dividido em serviço de recepção, serviço de portarias, serviço do canil e serviço de vigilância interna.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Figura 2: Organograma da Volkswagen do Brasil na década de 1960 com destaque para o departamento de Segurança Industrial

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Nos anos 1970 a estrutura foi modificada e o departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil ficou responsável por serviços mais específicos de segurança. Essa mudança foi refletida em seu organograma, já que agora o departamento respondia apenas pelos serviços de "Técnicas de Segurança" e "Segurança Industrial", este último dividido por suas fábricas (Fábrica I e II)[252]. Esta estrutura foi mantida até os anos 1980, apenas com a inclusão de mais uma divisão de Segurança Industrial para a fábrica III. Segundo informações do SNI, Adhemar Rudge, oriundo da Escola Militar das Agulhas Negras (AMAN), havia frequentado a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) além dos cursos de topografia, - pelo Instituto Militar de Engenharia - Engenharia e Segurança do Trabalho e, ainda, Técnico em Administração. Antes de trabalhar na Volkswagen havia sido diretor da polícia Federal do antigo estado da Guanabara e assessor do ministério da Justiça, onde trabalhou, dentre outros, com Juracy Magalhães.

Não é possível afirmar se essa alteração na estrutura do setor ocorreu em virtude de alguma demanda empresarial, considerando a necessidade de vigilância e repressão contra os trabalhadores, ou pela mudança na chefia do setor, agora sob o comando de Adhemar Rudge. Coronel reformado do exército, ele foi indicado por seu antecessor, general Castro e Silva, e assumiu o cargo de gerente de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil em julho de 1969, em virtude do domínio da língua alemã, segundo suas palavras. Rudge permaneceu na empresa até dezembro de 1991 quando se aposentou, por isso, em boa parte da documentação investigada, é o nome de Rudge que aparece como o responsável pelo setor.

De acordo com Sérvio Guidotti, ex-empregado do departamento de segurança industrial[253], após a entrada do coronel Rudge, houve uma profissionalização da segurança[254]. Mais uma vez, não é possível afirmar que a profissionalização citada por Guidotti tivesse relação com uma maior demanda por controle ou repressão dos empregados. Neste período, no começo do chamado 'milagre econômico brasileiro', a Volkswagen do Brasil experimentou um

[252] Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015
[253] Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015
[254] Depoimento de Sérvio Guidotti ao perito Guaracy Mingardi contido no relatório entregue ao MPF.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

acentuado crescimento. A quantidade de trabalhadores cresceu 44% em dois anos - entre 1969 (ano da entrada de Rudge) e 1971 - e 68% até 1973[255]. Evidentemente, a maior quantidade de empregados demandou mais eficiência na gestão de todos os departamentos da empresa. É fato que o departamento de Segurança Industrial da Volkswagen cresceu de maneira desproporcional à quantidade de empregados da fábrica. Ao longo de quinze anos, entre 1964 e 1979, a proporção de empregados deste setor aumentou 81%[256]. Ou seja, se em 1964 havia, aproximadamente, 67 empregados da empresa para cada trabalhador da segurança, em 1979 esse valor caiu para 37 trabalhadores. Além disso, no final de 1968 e em 1969, o governo federal, visando a defesa do capital privado, baixou um decreto que obrigava a contratação de empresas de segurança com elementos sem antecedentes criminais, políticos ou sociais[257]. O decreto era aplicado a bancos e instituições de crédito, mas pode ter influenciado às demais empresas particulares a contratarem e ampliarem seus efetivos de segurança.

Tendo em vista sua formalização, o departamento de Segurança Industrial da Volkswagen tinha também suas atribuições e funções, dentre as quais "zelar pela ordem e disciplina; pela segurança e fiel cumprimento das normas gerais da empresa; pela fiscalização geral da fábrica [...]"[258]. Por meio do objetivo atribuído ao departamento de Segurança Industrial, é possível depreender que, para executar sua função, os empregados deste departamento precisavam exercer autoridade diante dos demais trabalhadores. Os relatos sobre a forma de atuação dos membros do departamento deixam poucas dúvidas de que essa autoridade era outorgada ao departamento.

Em 1970, no lançamento do milionésimo carro fabricado no Brasil, o PCB distribuiu um jornal sem assinatura, com o título de "A Volkswagen Vista por seus operários" (já me referi a esta publicação quando tratei da investigação sobre a célula do PCB na Volkswagen) contendo uma série de denúncias sobre diversos assuntos, como salários, acidentes de trabalho e alimentação. Dentre essas denúncias, sob o título de "Policialismo", estava um breve relato do

[255] ANFAVEA: Relatório da Indústria Automobilística de 1972
[256] Valores estimados comparando a proporção de empregados na segurança sobre o total de trabalhadores nos anos de 1964 e 1979, com informações de Revista Família VW Agosto de 1964, Jornal O Repórter de novembro de 1979 e Salles (2002).
[257] Jornal O Movimento, 16 de fevereiro de 1976
[258] Revista Família VW Agosto de 1964.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

comportamento do setor de Segurança Industrial, considerada a "polícia interna", onde "guardas fardados – quase um batalhão – [...] são transformados em operários e mandados trabalhar nas diversas seções para melhor vigiarem os operários"[259]. O texto prossegue acusando o setor de abrigar elementos do DOPS e SNI, fazer prisões dentro da empresa e, por vezes, levar o trabalhador para fora da fábrica "onde o espera o DOPS ou a OBAM (Operação Bandeirantes)". Cabe destacar que esta publicação data de julho de 1970, um ano após a entrada do coronel Rudge na Volkswagen do Brasil, em meio ao 'milagre econômico' e no ano de criação dos DOI-CODI, período considerado como o auge da repressão no regime militar. Ainda que não haja evidências de agentes do SNI ou DOPS infiltrados na Volkswagen do Brasil, os membros do departamento de Segurança Industrial se faziam, às vezes, de espiões, infiltrando-se em reuniões sindicais e assembleias[260].

A mesma prática foi adotada na escola da Volkswagen, onde um membro da segurança se infiltrou para vigiar o dirigente sindical Mauro Massani "no intuito de saber o que faz, o que conversa com os colegas da fábrica" [261] . De acordo com Mauro, a atuação do departamento de segurança amedrontava os operários ao ponto de servir como fator de ameaça para quem não se adequasse às regras. Ademais, o departamento de Segurança Industrial detinha autoridade não apenas de vigiar os operários, mas de conduzi-los a prestar depoimento, fazer registro no Boletim de Ocorrência interno "como se estivessem prestando esclarecimento numa delegacia de polícia" [262] e escoltar o trabalhador para o departamento pessoal ou de relações trabalhistas. Aqui, procuro argumentar que o departamento de Segurança Industrial detinha autoridade suficiente para legitimar práticas de violência. A filosofia praticada na Volkswagen do Brasil chega a "colocar na cabeça do guarda que ele não é simplesmente um trabalhador, é uma autoridade [...] é impossível se aproximar de um policial desses".[263] Esta autoridade era formalizada também por meio de outras ferramentas físicas ou simbólicas, como armas e uniforme.

[259] Panfleto "A Volkswagen vista por seus operários" apreendido com um trabalhador, arquivado no DEOPS e disponível no AESP (50-Z-341-609)
[260] Tribuna Metalúrgica nº 50, fevereiro de 1979
[261] Tribuna Metalúrgica nº 49, novembro de 1978
[262] Jornal Repórter nº 1, novembro de 1979, p.11
[263] Jornal Repórter nº 1, novembro de 1979, p.10

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A autoridade do departamento de Segurança Industrial era formalizada pela Volkswagen, mas também reconhecida por seus trabalhadores. Em diversos boletins de ocorrência durante as greves (1979-1980) é possível perceber que os problemas, mesmos os ocorridos fora da fábrica, eram comunicados ao departamento de Segurança Industrial, muitas vezes antes mesmo de serem dirigidos à polícia.[264]

Retomando o pensamento de Kelman (1973), quando a violência é praticada pela autoridade constituída, isto serve de justificativa quase automática para que as pessoas aceitem o ato de violência. Desta maneira, ao dotar o departamento de Segurança Industrial de autoridade para exercer uma função disciplinadora e revesti-lo de legitimidade, a Volkswagen do Brasil normaliza a violência praticada por este departamento, haja vista que sua prática provém de um setor formalmente instituído.

A autoridade, conforme explicado anteriormente, tem sua efetividade atrelada à obediência prestada a ela. Assim, a obediência às ordens era evocada pela Volkswagen do Brasil como um dos valores que o trabalhador deveria conservar. O próprio departamento de Segurança Industrial foi organizado pelo general Castro e Silva sob o lema "ordens são para serem cumpridas e não discutidas"[265].

É presumível, portanto, que empregados do setor de Segurança Industrial agissem mediante uma obediência absoluta às ordens recebidas. Em especial porque neste departamento haviam muito militares reformados[266] especialmente nos postos de comando. As relações sociais no contexto militar são guiadas pela hierarquia e a disciplina, por meio da qual se obtém a obediência (ROSA & BRITO, 2010). De acordo com os autores, "ambas possuem uma relação de interdependência e são reconhecidas pela própria organização como pilares da instituição militar" (ROSA & BRITO, 2010, p.194). Desta maneira, não é difícil supor que um departamento repleto de militares fosse regido por valores como hierarquia, disciplina e obediência. De forma similar, é possível defender que as

[264] APES fundo DEOPS: BR_SPAPESP_DEOPSOS001148, 50-Z-341 2979 - 29430001, BR_SPAPESP_DEOPSOS001098
[265] Revista Família VW Julho de 1968
[266] Retornarei a questão da presença dos militares no departamento de segurança industrial adiante nesta pesquisa

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

ordens dadas aos integrantes deste departamento fossem cumpridas sem contestação, levando ao argumento de autores como Kelman (1973) e Clegg, Courpasson, Phillips (2006) de que em um ambiente de autoridade rígida, os subordinados sentem-se impelidos a obedecer, percebendo-se sem alternativas de ação.

A disciplina, entretanto, não era diretriz apenas para o departamento de Segurança Industrial, mas para toda a empresa. Desde as boas vindas dadas aos trabalhadores eram evocadas suas obrigações, responsabilidades e direitos (SALLES, 2002). Segundo Admon Ganem, diretor de Relações Industriais entre 1976 e 1981, a disciplina, ou a falta dela, é que motivaria os embates entre os trabalhadores e a segurança industrial. Para Ganem, "[...] se existem funcionários que nos criticam, isto decorre da disciplina, que tem que ser rígida [...] as rusgas surgem por causa da disciplina que muitos não querem seguir, mas ela é benéfica a todos"[267]. Como norma de conduta nas relações humanas no trabalho, a Volkswagen do Brasil preconizava que "dar e receber uma ordem não deve constituir imposição de vontade, ultraje, afronta ou rebeldia, insubordinação e desentendimento. Deve ser encarado, isto sim, como uma necessidade de serviço para que todos cumpram suas obrigações"[268]. Apesar de afirmar que o subordinado deve analisar e estudar a ordem recebida, a Volkswagen do Brasil afirma que este deve "fazer a sua parcela de trabalho dentro do melhor possível, pois isto [...] dá também um exemplo da sua honestidade profissional" [269].Ou seja, a honestidade profissional do trabalhador estava associada a sua capacidade de obedecer ordens e executa-las. Esta "honestidade profissional" é exigida também pelo departamento de relações trabalhistas (para onde, em muitos casos, o departamento de segurança industrial encaminhava o trabalhador), que tem como função "manter as boas relações, a ordem e a disciplina na fábrica [...]"[270]. A violência de qualquer tipo, praticada pelo departamento de Segurança Industrial da Volkswagen, era normalizada, pois era cometida por um grupo de pessoas formalmente instituído, atribuído de legitimidade para exercer a função de "fazer

[267] Jornal do Brasil, 15 de abril de 1979.
[268] Revista Família VW Fevereiro de 1963
[269] Revista Família VW Fevereiro de 1963
[270] Revista Família VW Novembro de 1963

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

respeitar os regulamentos internos"[271], em um ambiente de reconhecimento da disciplina e obediência enquanto virtudes.

O binômio autoridade-obediência permitiu a identificação de outras formas de normalização encontrada nas práticas da Volkswagen do Brasil. De acordo com o que foi exposto no referencial teórico, a autoridade pode contribuir para amenizar a responsabilidade daqueles que executam a ordem. Os Boletins de Ocorrência elaborados pela Volkswagen do Brasil permitem uma análise aprofundada desta questão.

Ao todo foram encontrados nos arquivos do DEOPS 222 Boletins elaborados pela Volkswagen do Brasil, com registros de ocorrências durante as greves de 1979 (45)[272] e 1980 (177) e, aproximadamente 5 boletins não relacionados às greves. Isto se justifica pelo interesse do DEOPS em casos de "Ordem Política e Social" e, provavelmente, por essa razão, a Volkswagen não enviava todo e qualquer boletim à delegacia política. O próprio documento padronizado do Boletim de Ocorrência possui características as quais gostaria de me ater por um momento.

Os Boletins de Ocorrência da Volkswagen do Brasil eram redigidos em um papel próprio para este fim, com o título (Boletim de Ocorrência) impresso no alto da folha e o logotipo da Volkswagen no canto superior esquerdo. No cabeçalho há um formulário para preenchimento do número do boletim, data, local onde ocorreu, em qual fábrica, hora em que a ocorrência foi comunicada, hora em que o fato ocorreu e o campo 'Discriminação' que ocupa a maior parte da página, onde devem ser descritos os acontecimentos que serão registrados. Isto indica que esta padronização servia para rotinizar a prática de registro contra os grevistas e era utilizada para normalizar a violência praticada contra os trabalhadores. Os Boletins de Ocorrência eram utilizados para registros de qualquer natureza no interior das fábricas da Volkswagen do Brasil, relacionados com alguma falta do trabalhador, como casos de roubo, por exemplo[273]. Não foram, por conseguinte, criados para registro de informações de grevistas, com intuito de compartilhar

[271] Revista Família VW Agosto de 1964.

[272] Esses documentos não são nomeados como Boletim de Ocorrência e nem utilizam o formulário padrão para registro dessas ocorrências, mas foram considerados como tal nesta pesquisa por apresentarem o mesmo tipo de informação e, claramente, atenderem o mesmo fim de registro de ocorrência.

[273] Depoimento de Adhemar Rudge colhido pelo MPF de São Paulo para ser incluído no processo contra a Volkswagen do Brasil. Disponibilizado pelo IIEP

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

estas informações com a polícia política. Isso sugere que o registro das ações dos grevistas não era percebido pela Volkswagen como algo excepcional ou inesperado, mas como algo corriqueiro e banal, ao ponto de se utilizar o formulário padrão para os apontamentos sobre as greves e, o mesmo documento, ser enviado ao DOPS.

Na parte de baixo destes boletins, os campos a serem preenchidos eram os de testemunhas, que quase sempre estavam em branco nos boletins encontrados. Havia também um conjunto de campos para identificar as instâncias que tomaram conhecimento daquele documento. Deste modo, há espaços para o preenchimento de: distribuidor, emitente e feitor da guarda, estes últimos com respectivos campos para preenchimento da matrícula na Volkswagen. Ao lado destes campos estava a área destinada às informações dos membros da Segurança Industrial. Deste setor deveriam ter ciência deste documento, o supervisor, o chefe da seção e o gerente. Isto significa que todos os boletins de ocorrência eram do conhecimento de ao menos três instâncias superiores da Volkswagen, além daquele que preenchia o boletim. Não é possível afirmar se o local destinado ao gerente era, efetivamente, assinado por Adhemar Rudge, embora este tenha se apresentado com este cargo em depoimento ao Ministério Público Federal. Com isso procuro argumentar que dentro do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil, a responsabilidade era compartilhada entre os níveis hierárquicos do setor. Desta maneira, a transferência da responsabilidade, como destaca Arendt (2014), finda por oferecer uma espécie de proteção àquele que executa a ação violenta. Consoante com este ponto de vista, Kelman (1973) afirma que é necessária a colaboração de todos os níveis hierárquicos para que massacres possam ser consumados. Para isso, será necessário voltar aos Boletins de Ocorrência, a fim de elucidar essa questão no interior da Volkswagen do Brasil.

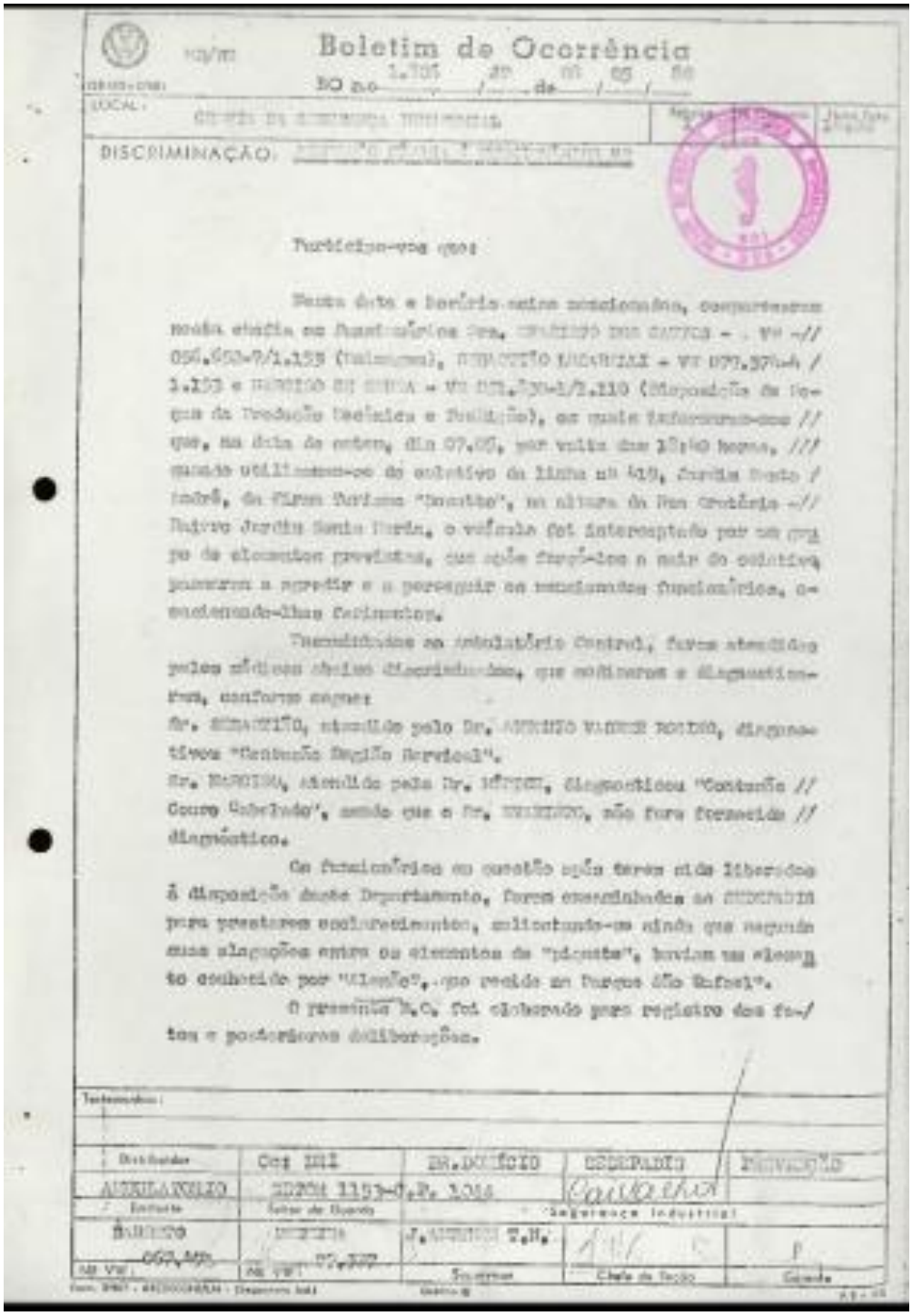
Dos 45 boletins de ocorrência referentes às greves de 1979, apenas um deles possui o padrão descrito anteriormente. Os demais foram redigidos em papel branco comum, mas seguindo o formulário padrão de Comunicação Interna da Volkswagen, identificando o distribuidor (departamento de Segurança), quem o redigiu e o declarante. Mas, o mais relevante: todos esses boletins, ao final, possuem a relação de diretores copiados nesta comunicação, logo após a sigla

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

C.C. (Com Cópia). São enviadas cópias desses boletins para: Admon Ganem (diretor de Relações Industriais), Jacy de Souza Mendonça (diretor jurídico), Mauro Marcondes Machado (gerente de Administração de Pessoal), Menotti Sante Selvaggi (gerente de serviço social), P.R. Carvalho (provavelmente Paulo Roberto Carvalho, membro do departamento de segurança), departamento médico e o Serviço de Defesa do Patrimônio e Apurações Disciplinares (SEDEPADIS).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Figura 3: Boletim de Ocorrência produzido pela Volkswagen do Brasil



Boletim de Ocorrência

BO n.o 1.707 de 01 05 80

LOCAL: [illegible]

DISCRIMINAÇÃO: [illegible]

Participa-se que:

Nesta data e horário acima mencionado, compareceram nesta chefia os funcionários [illegible] - Vr -// 056.603-9/1.153 (Soldagem), [illegible] - Vr 071.370-4 / 1.153 e [illegible] - Vr 071.370-1/1.110 (Montagem de Peças da Produção Mecânica e Pintura), os quais informaram-nos // que, na data de ontem, dia 07.05, por volta das 18:40 horas, /// quando utilizavam-se do coletivo da linha nº 419, Jardim Santo / André, da Firma Auto-Viação "Imperial", na altura da Rua Cordeiro -// Nuevo Jardim Santo André, o veículo foi interceptado por um grupo de elementos previamente, que após forçarem a saída do coletivo, passaram a agredir e a perseguir os mencionados funcionários, o-correndo-lhes ferimentos.

Encaminhados ao Ambulatório Central, foram atendidos pelos médicos [illegible], que atenderam e diagnosticaram, conforme segue:

Sr. [illegible], atendido pelo Dr. [illegible], diagnosticou "Contusão Região Parietal".

Sr. [illegible], atendido pelo Dr. [illegible], diagnosticou "Contusão // Couro Cabeludo", sendo que o Sr. [illegible], não fora fornecido // diagnóstico.

Os funcionários em questão após terem sido liberados à disposição deste Departamento, foram encaminhados ao [illegible] para prestarem esclarecimentos, salientando-se ainda que segundo suas alegações entre os elementos da "picada", havia um elemento conhecido por "Alemão", que reside em Parque São Rafael".

O presente B.O. foi elaborado para registro dos fatos e posteriores deliberações.

Testemunhas:

Distribuidor	Cod. INI	SR. DOUGLAS	OCUPADO	RECEBIDO
AUXILIAR ELO	[illegible]	[illegible]	Carvalho	
Entrada	Saída de Guarda	Segurança Industrial		
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
NS VW	NS VW	Supervisor	Chefe de Seção	Gerente

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Além dos boletins, dois documentos analisados anteriormente também expõem como a cadeia de comando da Volkswagen do Brasil se inteirava das ações do departamento de Segurança Industrial. O documento assinado por Adhemar Rudge informando sobre a condenação dos seis ex-trabalhadores envolvidos na formação da base do PCB na Volkswagen; ações do sindicato e; reivindicações na Volkswagen e em outras empresas. Tal documento também é

distribuído a diversos níveis hierárquicos, até à presidência, que também é incluída na averiguação feita pelo SNI, com a contribuição do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen. recorrendo a informações da comunidade de segurança.

A participação das diversas diretorias no compartilhamento destas informações, além de oferecer resguardo ao executor da tarefa, propõe a dispersão da responsabilidade por meio de toda a estrutura da empresa. Deste modo, a estrutura burocrática pode fazer com que a responsabilidade desvaneça no interior da empresa, passando do indivíduo para o sistema burocrático. Isto, como explicado, oferece legitimidade às ações praticadas dentro da estrutura burocrática, especialmente quando executadas de maneira compartimentada.

A Volkswagen do Brasil, como toda empresa do seu porte (chegou a ter quase 40 mil empregados), possuía uma estrutura compartimentada, dividida seguindo os preceitos burocráticos da especialização. Nas metalúrgicas o "sistema hierárquico é absolutamente vertical, com diretores, gerentes de seções, chefes, subchefes, oficiais, meio-oficiais e ajudantes gerais chefes. E embaixo de tudo: os operários"[274]. A própria linha de montagem de veículos seguia o modelo taylorista da divisão e especialização. Obviamente, como visto, essa divisão contribuía para a Violência Psicológica, contudo, aqui quero tratar da divisão do trabalho no interior do departamento de Segurança Industrial. Entendo que esta divisão contribui para o afastamento entre executores e vítimas, uma vez que esta condição impossibilita que o executor tenha conhecimento do resultado final do seu trabalho. Cabe ressalvar que não defendo aqui que determinado guarda específico não soubesse das consequências da denúncia feita, ou da condução de determinado trabalhador ao departamento de Segurança Industrial. O ponto a ser ressaltado, é que a divisão do trabalho existente no interior da Volkswagen do Brasil e, em especial, no departamento de Segurança Industrial, constituiu-se como prática para que este tipo de violência ocorresse de forma normalizada.

Nas duas formações apresentadas anteriormente, o departamento de Segurança Industrial era subdividido de acordo com suas especificidades. Na

[274] Jornal "O Movimento" de 18 a 24 de dezembro de 1979.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

segunda formação, sob a gestão de Rudge, que durou de 1970 a 1984[275], o setor contava com áreas específicas encarregadas da segurança industrial, separadas do setor de técnicas de segurança. Os procedimentos adotados em caso de falta cometida por algum trabalhador indicam que a responsabilidade do departamento de Segurança Industrial terminava ao final da coleta de informações, quando o trabalhador era encaminhado para a divisão de Relações Trabalhistas. [276] Deste modo, é possível alegar que a responsabilidade, por exemplo, por uma demissão, cabia à divisão de relações trabalhistas. Esta argumentação foi confirmada por Rudge em seu depoimento ao MPF, quando afirmou que "se havia roubo dentro da empresa [...] uma vez descoberto, é feito um boletim de ocorrência e mandava o sujeito para relações trabalhistas, quem julgava essa turma toda, não era a segurança era relações trabalhistas[...]"[277]. Rudge procura se isentar, e ao departamento sob sua gestão, de qualquer responsabilidade sobre os destinos do trabalhador, cabendo-lhe apenas a tarefa de recolher as informações. Efetivamente, os procedimentos obedeciam a regras e um a um fluxo no qual:

> "(i) primeiramente, encaminhar o funcionário para ser ouvido no SEDEPADIS; (ii) o SEDEPADIS, em seguida, colhia os depoimentos dos envolvidos, registrando os fatos em Boletim de Ocorrência interno e em um Depoimento, com a íntegra das informações prestadas pelo funcionário e por ele assinado; (iii) tais informações eram encaminhadas para a divisão de Relações Trabalhistas para avaliação e posterior deliberação."[278]

De acordo com o mesmo documento, o SEDEPADIS ficava sob gerenciamento de Milton Antonio de Oliveira Lima, o mesmo responsável pelo setor de técnicas de segurança que pertencia ao departamento de Segurança Industrial. O SEDEPATIS era, portanto, responsável por "coletar depoimentos de funcionários envolvidos em transgressões disciplinares e atos lesivos contra o patrimônio da empresa" [279] e, integrava o departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil. Por meio da interpretação da documentação analisada foi possível compreender que a ação do departamento de Segurança Industrial se

[275] Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015
[276] Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015
[277] Depoimento de Adhemar Rudge colhido pelo MPF de São Paulo para ser incluído no processo contra a Volkswagen do Brasil. Disponibilizado pelo IIEP
[278] Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015
[279] Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

dividia entre centenas de guardas (as fontes variam entre 150 e 200) "fardados, armados [que] circulam constantemente"[280], os membros da segurança interna - responsáveis por colher os depoimentos - e os "investigadores que andam à paisana" [281]. A análise dos Boletins de Ocorrência também sugere a compartimentação das atividades entre os membros da segurança interna, especialmente entre aqueles que seguem o modelo do formulário a ser preenchido.

Nestes casos, é possível perceber que aqueles responsáveis pela elaboração do documento tinham sua participação limitada a esta atividade, uma vez que os documentos posteriormente seguiriam a cadeia de aprovações: feitor da guarda, supervisor, chefe de seção, gerência. Além disso, uma cópia era encaminhada para o departamento de relações industriais, na figura do gerente de relações trabalhistas Domício dos Santos Júnior e outra para arquivamento no próprio SEDEPADIS. Com isso, é razoável admitir que o emitente do boletim não participava da continuidade das decisões que seriam tomadas sobre o caso. Não é possível afirmar se o responsável por colher o depoimento é o mesmo que o escreve, pois é mencionada a existência de um "escrivão mais bem treinado que seus colegas da polícia"[282]. De qualquer forma, o emitente do boletim (seja ele quem coleta os depoimentos, quem os escreve ou as duas coisas), não participa da cadeia de comando. Com raras exceções (casos em quem o supervisor ou o feitor da guarda é o emitente), o processo de coleta de depoimentos, aprovações e encaminhamento para o departamento de relações trabalhistas, era feito por cinco trabalhadores distintos. Convém destacar também que o chefe de seção e o gerente não têm seu nome escrito por extenso, em compensação, suas assinaturas são demandadas. O gerente da área durante as greves e que, portanto, assina os boletins, era, como já mencionado, Adhemar Rudge e, o chefe de seção era Eugênio Martins Ramos[283]. Apesar desta subdivisão não constar no organograma da Volkswagen do Brasil enviado ao MPF, por meio da análise documental, é possível perceber a existência de um Serviço de Proteção à Fábrica, subordinado ao departamento de Segurança Industrial. Não foi possível, entretanto, determinar

[280] Jornal O Repórter, novembro de 1979 nº 1, página 10
[281] Devanir Ribeiro em entrevista ao jornal O Repórter, novembro de 1979 nº 1, página 10
[282] Tarcísio Tadeu Pereira em entrevista ao jornal O Repórter, novembro de 1979 nº 1, página 10
[283] Não há referência a seu nome nos boletins, mas a assinatura do chefe de seção corresponde à assinatura de Eugenio Martins Ramos encontrada em outro documento (APESP fundo DEOPS 50-Z-318-3398).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

a qual seção estava vinculado este serviço: Técnicas de Segurança ou Segurança Industrial.

Por outro lado, o exame destes procedimentos me permite discutir a autonomia das pessoas envolvidas nestas práticas. É perceptível a hierarquia de aprovações e cópias dos documentos, ou seja, ainda que não seja conhecido o grau de autonomia de cada uma das instâncias, não é difícil imaginar que as decisões sobre o trabalhador não fossem da competência do guarda, do emitente ou mesmo do feitor da guarda, já que, segundo o gerente da área, esta deliberação não cabia sequer ao departamento de Segurança Industrial. Desta maneira, a estrutura burocrática em torno do indivíduo acaba por, de alguma maneira, protege-lo da responsabilidade, já que, apesar de ter colhido depoimento, redigido e assinado um documento entregue ao departamento de relações trabalhistas - que poderia provocar uma demissão ou ser entregue a polícia política ocasionando prisões e torturas - este emitente compartilha essa responsabilidade com os demais envolvidos no processo, como se sua ação fosse de menor importância. Contudo, por outra perspectiva, pode-se argumentar que o indivíduo acaba sendo inserido em uma rede de relações que, concordando ou não, é legitimada por ele por meio de suas práticas de gestão cotidianas.

Um desdobramento das práticas da Volkswagen do Brasil que me permite identificar a normalização da violência feita pela empresa é o processo produtivo implementado para gerar (ou mediar) essa violência. O efeito combinado da (1) a divisão do trabalho existente no departamento de Segurança Industrial e (2) da rotinização, representada pela padronização dos documentos e procedimentos pré-determinados, permitiu à Volkswagen construir um eficiente processo de perseguição e vigilância dos trabalhadores, bem como efetuar os registros daquilo que era considerado "ato lesivo contra o patrimônio da empresa" [284]. Apenas com esse aparato foi possível para a Volkswagen, por exemplo, monitorar, vigiar e registrar os acontecimentos das greves dos anos 1979 e 1980. Para embasar este argumento vou me ater aos boletins da greve de 1980.

Em apenas onze dias são feitos 177 boletins de ocorrência referentes aos acontecimentos dessa greve. O primeiro registro é feito no dia 25 de abril de 1980,

[284] Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

após a assembleia que decidiu pela manutenção da greve. O grande volume de boletins, contudo, concentra-se nos dias 05, 06, 07 e 08 de maio, após as comemorações do dia do trabalho em primeiro de maio. Nestes dias são elaborados 135 boletins de ocorrência, uma média de quase 34 boletins por dia, com destaque para o dia 6 de maio de 1980, quando foram registradas 71 ocorrências. Em certos casos há registros de até 23 boletins de ocorrência em apenas uma hora. Esses números me permitem supor que a linha de montagem de veículos foi estendida para a geração de boletins de ocorrência. Mais do que isso, este volume só foi possível pelo aperfeiçoamento das regras que compunham o processo e os registros dessas ocorrências. Esta produção em massa de documentos que registravam as ações dos grevistas e que foram compartilhados com a polícia política, só foi possível porque a Volkswagen padronizava tanto os formulários, quanto os procedimentos a serem adotados. Isto é verdade, uma vez que pela análise dos boletins é possível verificar que, apesar de haver alternância das pessoas que produziam o documento, eles apresentavam o mesmo padrão. Essa padronização permitiu à Volkswagen instrumentalizar os processos de criação desses documentos e garantiu a reprodução destes de maneira uniforme, não importando quem executasse a atividade. Isso se coaduna com o processo de instrumentalização e rotinização explicado por Chwastiak (2015) no qual a violência pode ser normalizada, já que para ser executada, basta que os indivíduos sigam um conjunto de procedimentos comuns e pré-determinados.

Aceitar como verdadeira tal concepção, encaminha a análise para duas possibilidades. A primeira delas indica que a Volkswagen do Brasil montou um bem desenvolvido aparato para monitoramento, registro e compartilhamento das informações de seus trabalhadores com o DEOPS. A segunda, que considero mais provável, sugere que a Volkswagen do Brasil utilizou seu complexo e eficiente mecanismo de vigilância já existente para registrar as ações dos grevistas. Nas duas possibilidades a Volkswagen teria adotado práticas de normalização da violência, uma vez que, em ambos os casos a empresa teria procedido do sentido de rotinizar a produção da violência.

Assim, é possível afirmar que a Volkswagen do Brasil normalizava sua prática de violência por meio (1) da legitimidade concedida a quem cometia a violência, obtida por meio da formalização da autoridade, (2) da divisão do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

trabalho que poderia isolar executores e vítimas e oferecer certa proteção aos executores, devido a transferência de responsabilidade e permitir uma (3) produção logicamente organizada da violência, especialmente quando associada a formas padronizadas de atuação. A própria documentação criada nos processos de vigília dos trabalhadores e os processos burocráticos envolvidos em confecções, aprovações, cópias e envios destes documentos, denotam a normalização pela qual estes atos foram submetidos.

O próximo ponto que gostaria de abordar e que ainda relaciono com a dimensão burocrática diz respeito ao uso de mão de obra especializada como forma de normalizar a violência. Na literatura consultada, alguns autores (CLEGG, COURPASSON, PHILLIPS, 2006; CHWASTIAK, 2015) explicam que a legitimidade oferecida pelo conhecimento médico contribui para a normalização da violência praticada. No caso da Volkswagen do Brasil, de acordo com os documentos investigados, o conhecimento especializado não era o médico, mas o conhecimento militar. Como adiantei brevemente, muitos integrantes do departamento de Segurança Industrial eram militares e ex-militares. Por muitas vezes, essa informação surge associada ao fato do Brasil ter sido governado por militares entre abril de 1964 e março de 1985. Esta associação pode sugerir que a contratação de militares para o departamento de Segurança Industrial da Volkswagen ocorria em virtude do regime instalado. Todavia, o exame das fontes pesquisadas me levou a outra direção. Adiantando minha conclusão sobre este assunto, argumento que a contratação de militares para este setor estaria mais relacionada com o conhecimento específico em termos de segurança, vigilância e, no caso da Volkswagen, coação.

Inicialmente é preciso recordar que o departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil foi concebido por um general da reserva, Alcides Carneiro de Castro e Silva, cinco anos antes do golpe de 1964. Em agosto de 1964, na primeira representação que foi possível encontrar, o serviço de vigilância interna, submetido ao departamento de Segurança Industrial, era comandado por I.P Bueno e João Nunes Victoria[285]. Este último também era militar, sargento em 1960 e responsável pela fundação do tiro de guerra em São Bernardo do Campo

[285] Revista Família VW Agosto de 1964

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

em 1953[286]. Ou seja, antes que o regime militar se instalasse, a Volkswagen do Brasil já contava com militares no seu quadro de segurança. Nunes Victória permaneceu como chefe da Segurança Industrial da Fábrica 2, agora sob a gerência do também militar, Adhemar Rudge. Examinando a organização da diretoria de Relações Industriais durante a década de 1970, de todos os gerentes, apenas Adhemar Rudge, do departamento de Segurança Industrial, possui um passado de atuação junto às forças armadas. O mesmo acontece durante os anos 1960 com Castro e Silva. Não foram encontrados indícios de que os demais gerentes tenham servido ou atuado nas forças armadas. Por outro lado, foram identificados alguns empregados do setor do Departamento Industrial que já haviam servido às forças armadas.

Este era um setor permeado por militares em diversas empresas dos mais variados tipos, desde a indústria até bancos e empresas de petróleo. Em abril de 1980 a General Motors (São José dos Campos e São Caetano), Termomecânica, Fiat automóveis, Chrysler do Brasil, Refinaria Recap, Petroquímica União, Mercedes Benz, Banco Itau, Centro Eletrônico Walmap, Aços Anhanguera, Empresa Brasileira de Relógios Hora, Diários Associados, Grupo Sadia, Esso Brasileira de Petróleo, Texaco do Brasil, Ultrafertil, Grupo Votorantim e Grupo Caemi contavam com militares como chefes de seus departamentos de segurança.[287]. Assim, a primeira conclusão a que se pode chegar, é a de que essa penetração dos militares no setor de segurança não era exclusividade da Volkswagen do Brasil, mas sim uma prática comum entre diversas empresas.

Neste mesmo documento, Eugênio Martins Ramos é apontado como chefe da Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil, ao lado de Adhemar Rudge. O major Eugênio Martins Ramos serviu à Força Expedicionária Brasileira (FEB) como tenente e foi promovido a major em 1963[288]. Com certa segurança, é possível atribuir a ele alguma relevância dentro do setor de Segurança Industrial. Apesar do seu nome não constar no organograma da Volkswagen do Brasil,

[286] Diário do Grande ABC, 7 de maio de 2017. Disponível em http://www.dgabc.com.br/Noticia/2725400/empresarios-participam-do-arraia-dos-amigos-solidarios-em-santo-andre. Consultado em 30 de dezembro de 2017. Folha de São Paulo, 25 de março de 2008. Disponível em http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff2503200826.htm . Consultado em 30 de dezembro de 2017.

[287] Arquivo Nacional ASP_ACE_2964_80

[288] Diário de Notícias do RJ 7 de novembro de 1944. Arquivo Nacional br_dfanbsb_2m_0_0_0124_0002_d0001de0001

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Ramos é apresentado pelo documento do SNI como um dos chefes do departamento de segurança da empresa, ao lado de Rudge. Além disso, se considerarmos os membros da cadeia hierárquica que assinavam os Boletins de Ocorrência, Eugênio Martins Ramos seria o Chefe da Seção (provavelmente do Serviço de Proteção à Fábrica), submetido apenas ao gerente Adhemar Rudge. Outro indício de sua importância é indicado por uma relação de nomes enviada ao DEOPS em outubro de 1969, a qual é assinada por Eugenio Martins Ramos. Ou seja, o major detinha autoridade suficiente para enviar um documento assinado em nome da Volkswagen do Brasil para solicitar informações ao DEOPS. Em outra ocasião, em uma das premiações da CIPA, Ramos é apresentado como "chefe da seção da Segurança Industrial, representando, no ato, o sr. Adhemar Rudge [...]"[289]

Até o momento foi possível perceber que havia militares em postos chave da cadeia de comando do departamento de Segurança Industrial. Dentre os supervisores, assim identificados pelo rodapé dos boletins de ocorrência, dos três nomes mais citados apenas Adilson Francisco Simões (A.F. Simões) pôde ser identificado como ex-militar, do 2º Batalhão de Infantaria Leve da turma de 1968. Fora dos postos mais altos, alguns outros militares eram citados. Em entrevista ao jornal Repórter, Mauro Massami menciona "o tenente Vitoria, Carvalho, Medeiros, todos do exército [...] tenente Eugênio [...] tenente Vitório"[290]. Dos citados, o tenente Vitória é, provavelmente, João Nunes Victória e o tenente Eugênio, seria Eugênio Martins Ramos. Não foi possível determinar se o tenente Vitório se tratava de outra pessoa ou do mesmo João Nunes. Na relação com os nomes dos membros do departamento de Segurança da Volkswagen do Brasil foram encontradas duas pessoas com o sobrenome Vitório, sem que pudesse ser determinado qualquer vínculo seu com as forças armadas. O tenente Medeiros, a quem Mauro Massami se refere é, provavelmente, José Carlos de Campos Medeiros, chefe da segurança industrial da fábrica 1. Já o tenente Carvalho, citado em outro trecho por Massami, trata-se de Paulo Roberto de Carvalho, ex-militar do exército[291]. Além desses, Jorge Camargo Mayer e o

[289] Revista Família VW julho de 1975
[290] Jornal O Repórter, novembro de 1979 nº 1, página 10
[291] Depoimento de Paulo Roberto Carvalho ao perito Guaracy Mingardi contido no relatório entregue ao MPF

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

próprio Sérvio Guidotti, são citados por Mingardi como ex-militares da aeronáutica e do 2º batalhão da polícia militar. Ainda que o objetivo aqui não seja avaliar a proporção de militares e não militares na área de segurança industrial, foi possível compreender, por meio do exame da documentação analisada, que os militares ocupavam postos chave no comando deste setor, além de haver militares espraiados em todos os níveis hierárquicos. Sérvio Guidotti, em depoimento que consta no relatório entregue ao MPF, afirmou que a profissionalização posta em prática por Rudge considerou montar "sua equipe direta essencialmente com o pessoal oriundo das Forças Armadas"[292]. Isto pôde ser percebido nos escritos anteriores.

Entretanto, isso não me permite afirmar, em absoluto, que havia um alinhamento de pensamento entre todos os militares do setor de Segurança Industrial e a doutrina propagada pelo governo militar, nem mesmo que havia uma homogeneidade de pensamento entre os militares dentro do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil. O caso de João Nunes Victória oferece indícios para discutir esta questão. Na campanha presidencial de 1960, Victória, vereador por São Bernardo do Campo, já fazia parte do quadro de empregados da segurança industrial da Volkswagen e, participou do comitê estadual de apoio à candidatura "Lott-Jango" como vice-presidente do comitê municipal de São Bernardo do Campo[293]. João Goulart (Jango) venceria a eleição para vice-presidente e seria deposto pelo golpe de 1964 que daria início à ditatura perpetrada, exatamente, pelos militares. Há que se considerar que, em 1960, ainda não havia ocorrido a maciça campanha contra Jango que angariou parte da sociedade e dos militares contra o então presidente. Em 1963, Victória tenta a reeleição pelo Partido Democrata Cristão (PDC)[294], partido popularmente conhecido como conservador, mas que reservava algumas ambiguidades, como, por exemplo, em março de 1963 o presidente eleito do partido foi Ney Braga, mais alinhado com as reformas de base discutidas à época.[295]. Estas poucas

[292] Depoimento de Sérvio Guidotti ao perito Guaracy Mingardi contido no relatório entregue ao MPF, p.22
[293] Jornal Última Hora de 27 de setembro de 1960.
[294] Revista Família VW setembro de 1963.
[295] Para uma melhor compreensão do PDC, seu posicionamento e ambiguidades ver COELHO, Sandro Anselmo. O Partido Democrata Cristão: teores programáticos da terceira via brasileira (1945-1964). Rev. Bras. Hist., São Paulo , v. 23, n. 46, p. 201-228, 2003

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

informações não me permitem formular conclusões a respeito do posicionamento político de João Nunes Victória e nem é esta minha intenção. Procuro apenas apresentar indícios de que poderia haver, no interior do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen, certa heterogeneidade de pensamento, o que me impede de afirmar que este setor era permeado por militares devido ao regime instalado. Isto não significa afirmar que não houvessem facilidades - inclusive no trânsito recíproco das informações - pelo fato de haverem militares dentro da empresa e também nos postos governamentais de tomada de decisão. Há relatos de que o coronel Rudge gostava de demonstrar a proximidade que guardava com o coronel Erasmo Dias, secretário de segurança pública do Estado de São Paulo entre 1974 e 1978.[296] Tampouco pretendo negar que houvesse forte alinhamento entre militares da área de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil e os militares dos órgãos repressivos ou da estrutura estatal.

Defendo que estes militares, pertencentes à área de segurança, eram contratados porque detinham habilidades especializadas que eram demandadas para aquela função. A Volkswagen do Brasil adotou em 1974 a "profissiografia", traçando as características demandadas pela vaga - limites máximo e mínimo de idade, o grau de instrução, estabilidade média em empregos anteriores, experiência na função, experiências correlatas e aptidões psicológicas e médicas - para selecionar os trabalhadores, "colocando o homem no lugar exato"[297]. Isto demonstra como a empresa procedia burocraticamente na escolha dos trabalhadores da fábrica. Stenning (2000) explica que seguranças particulares fazem uso de diversas ferramentas para exercer o seu trabalho, as quais o autor divide em físicas (armas letais (revólver, pistola) e não letais (cassetetes), algemas), pessoais (força física, habilidades pessoais, verbais e carisma) e as ferramentas simbólicas (o escritório, o uniforme e o respeito à autoridade, oferecido pela população de determinada comunidade, neste caso a empresa).

A contratação de forças militares se reflete até os dias atuais (anos 2010) com o emprego de policiais militares (muitas vezes ainda na ativa) para exercer a segurança privada de empresários ou estabelecimentos comerciais (SILVA, 2010). Segundo este autor, a razão pela opção de contratação de policiais militares, se

[296] Tarcísio Tadeu Pereira em entrevista ao jornal O Repórter, novembro de 1979 nº 1, página 10
[297] Jornal do Brasil 20 de março de 1974

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

deve ao fato de possuírem "porte de armas, serem treinados a partir dos preceitos da hierarquia e disciplina militar [...]", além de poderem usufruir de contatos dentro da corporação militar para obtenção de informações. Contudo, a obtenção destas habilidades, em especial a autoridade e a forma de atuação destes militares, não é obtida por meio de treinamentos formais, pois a "construção diária da autoridade policial respaldada pelo recurso legal e legítimo do uso e da ameaça de emprego da força, não se restringe ao aprendizado de todos os insumos doutrinários e técnicos que embasam o seu exercício" (MUNIZ, 1999, p.196). Em paralelo, Castro (1990, p.15) explica que o *espírito militar*, a aquisição de "valores, atitudes e comportamentos apropriados à vida militar", que não são adquiridos por meio do ensino formal em manuais e apostilas, o são pela interação cotidiana com outros militares.

Ao traçar este breve paralelo com os dias atuais tive como objetivo ilustrar como a contratação de militares para exercerem papel na segurança particular, além de perdurar até os dias de hoje, não obedece a critérios relativos ao regime instalado, mas às habilidades que estes militares detêm. Isto foi corroborado no depoimento dado por Jorge Camargo Mayer, ao afirmar que conseguiu emprego na Volkswagen porque, para ex-militares, não era preciso ter experiência prévia.[298]. Desta maneira, defendo a ideia de que estes militares eram recrutados, fundamentalmente, por sua prática militar e habilidade com armas, investigação, policiamento e, talvez mais importante, com o uso da autoridade.

Mais uma vez ressalvo que não excluo as influências que o regime militar da época pudesse ter, inclusive sobre a autoridade dos membros da Segurança Industrial. A ameaça de ser enviado para o DOPS ou mesmo para o pau de arara[299] feita por um ex-militar, possui efeitos claramente mais rápidos em um ambiente no qual pessoas eram presas, desapareciam ou eram torturadas. Mas o argumento é que a utilização destes profissionais ocorria em virtude de suas habilidades previamente adquiridas durante sua carreira militar. Assim, sua contratação é legitimada por esses conhecimentos e, a violência praticada por estes agentes, é normalizada, na medida em que é exercida por um profissional

[298] Depoimento de Jorge Camargo Mayer ao perito Guaracy Mingardi contido no relatório entregue ao MPF
[299] Jornal O Repórter, novembro de 1979 nº 1, página 10

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

capacitado para este objetivo. De certo modo, todo o funcionamento do departamento de Segurança Industrial pode ser considerado resultado desse saber especializado, já que foi concebido por um general cujo substituto era um coronel. Assim, sua prática investigativa de controle e coerção era legitimada por ter sido elaborada sob o respaldo de *experts* habilitados nestes temas. Isso suportava a normalização da violência praticada por esses agentes, especialmente ao olhar do leigo.

Por fim, a última prática de normalização da violência, associada à dimensão burocrática se refere à violência física e aos acidentes de trabalho. O gerenciamento que a Volkswagen do Brasil fazia dos acidentes de trabalho remete à formalização e à impessoalidade impostas pela divisão do trabalho. Por meio da documentação analisada é possível supor que uma das práticas de normalização da violência física utilizada pela Volkswagen do Brasil era tratar os acidentes de trabalho e casos de adoecimento dos trabalhadores de maneira impessoal, dissimulando-os em registros quantitativos e estatísticas de acidentes ou doenças. A revista Família VW, em sua seção médica, apresentou o relatório de movimento do setor no mês de abril de 1964 resumindo a quantidade de acidentes, tratamentos, consultas e outros atendimentos.

Não há, nos documentos produzidos pela Volkswagen do Brasil e analisados para esta pesquisa, menções a nomes de trabalhadores, especialmente aos acidentados. A revista trazia, frequentemente, uma seção dedicada a acidentes de trabalho, mas com enfoque na prevenção, cujo discurso será analisado adiante. Apesar de observados os diferentes objetivos das publicações, destaca-se a abordagem da revista Família VW em comparação com a Tribuna Metalúrgica, que procurava, nestes casos, nomear o trabalhador acidentado, apresentando as condições do acidente. A gestão impessoal que a Volkswagen do Brasil fazia dos acidentes de trabalho, pode ser percebida em reportagem de sua revista em janeiro de 1976. Neste período, como discutido, os acidentes de trabalho atingiram níveis alarmantes no Brasil, atraindo a atenção de empresários, governo e organismos internacionais. Ao tratar do assunto, a revista Família VW deu destaque aos altos índices de acidentes de trabalho no Brasil, enfatizando que a Volkswagen do Brasil havia conseguido os mais baixos índices de acidentes entre as indústrias do Brasil. Esse mérito, celebrado pela empresa, reforça a importância dada aos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

índices e estatísticas de acidentes de trabalho. Este gerenciamento por meio de números e transmitidos dessa maneira aos trabalhadores, normaliza a violência física, uma vez que omite os agentes, os acidentados e as causas destes acidentes, transformando-os em registros numéricos e, assim, omitindo suas dificuldades e particularidades. Outra evidência da forma como a Volkswagen do Brasil gerenciava os acidentes de trabalho, provém das premiações e celebrações pela CIPA para aquele que menos acidentes apresentasse. Estas, eram medidas de acordo com o tempo e a quantidade de acidentes[300].

Por fim, as práticas contidas na dimensão burocrática serviram à Volkswagen do Brasil para normalizar a violência praticada na medida em que, legitimaram a autoridade dos agentes responsáveis por aplicar essa violência e ofereceram proteção aos agentes dessa violência por meio da divisão do trabalho e da inclusão dos superiores no fluxo das informações. A divisão do trabalho atuava também afastando executor e vítima, fazendo com que os atos de violência não fossem percebidos como tal devido a esse afastamento. Esta divisão do trabalho, associada à rotinização, permitiu que a Volkswagen criasse um processo de produção da violência, concebida e praticada por militares, considerados especialistas no tema da segurança. Por fim, a violência física dos acidentes de trabalho foi normalizada ao ser apresentada sempre de maneira impessoal, realizando uma gestão numérica desses acidentes.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

7.3.3
Dimensão da Separação Subjetiva: Subversivo é Caso para o Departamento de Segurança Industrial

A dimensão da separação subjetiva inclui as práticas de criação de uma política de identidade e não-identidade, retirada dos marcadores de individualidade da não-identidade e desumanização dos indivíduos estigmatizados com uma não-identidade. Nesta pesquisa apenas a criação de uma política de identidade e não identidade foi encontrada dentre as práticas da Volkswagen do Brasil.

[300] Revista Família VW Janeiro de 1978

Diversos autores abordados na parte teórica desta pesquisa fazem referência ao distanciamento social necessário entre executor e vítima. Apenas para retomar, não me refiro aqui ao distanciamento físico provocado pela divisão do trabalho burocrática, mas ao distanciamento social, chamado por Clegg, Courpasson & Phillips (2006) como critérios de "identidade" e "não identidade".

No contexto analisado foi possível identificar uma prática distintiva entre duas identidades sociais que ajudavam a normalizar a violência realizada contra a identidade estigmatizada. Para melhor explicar estas identidades, tomo por empréstimo o termo "trabalhador comum" de Negro (2004, p.163). De acordo com o autor, "o "trabalhador comum", geralmente homem adulto, sem qualificação profissional e de origem rural, um humilde. Essa representação do trabalhador brasileiro precisava, de forma constante, de ser enaltecida e protegida [como] política de valorização da mão-de-obra nacional". A personagem do trabalhador comum surge na Volkswagen em oposição às duas outras identidades, ou seguindo Clegg, Courpasson & Phillips (2006), às duas "não identidades". Estas não identidades eram representadas pelo trabalhador subversivo (filiado a algum partido, como o PCB, atuante e militante pela causa comunista) e pelo trabalhador sindicalizado (filiado ou não ao sindicato, mas que militasse pela causa do sindicato. Assumo nesta seção que os trabalhadores grevistas são sindicalizados, ou ao menos simpatizantes da causa sindical, e por isso receberão o mesmo tratamento). Embora, muitas vezes, essas duas identidades coincidissem, isso não era uma regra. Assim, conforme procurarei demonstrar, constituiu-se na Volkswagen a identidade do bom trabalhador e a não-identidade do trabalhador subversivo e/ou sindicalista. De acordo com Negro (2004, p.164), a política nacional procurava proteger o bom trabalhador "tanto da luta de classes quanto da exploração patronal". Esta representação encontrada no interior da Volkswagen era, portanto, uma representação do metalúrgico e do trabalhador de forma geral que "servia, inclusive, para esconjurar o trabalhador militante como incomum" (NEGRO, 2004, p.164).

Conforme explicado anteriormente, mais especificamente na seção sobre violência política, o departamento de Segurança Industrial tinha como função zelar pela ordem e segurança, dentre as quais, roubos e faltas dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

trabalhadores.[301]. Nesta mesma seção foi discutido que a atuação deste departamento incluía, também, todo o controle a respeito da mobilização sindical. Este controle se estendia desde a distribuição de jornais e informativos até a vigilância nas assembleias e reuniões do sindicato fora da empresa. Ou seja, não é exagero afirmar que a vigilância e o controle dos trabalhadores subversivos eram atribuições do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil, formalizada em diversos documentos que mostram essa atuação.

A partir disso é possível argumentar que as atividades dos trabalhadores sindicalizados eram colocadas em patamar de igualdade com outras faltas, incluindo o roubo. A condição do trabalhador reivindicatório como um problema de segurança não é uma novidade no Brasil. Basta recordarmos a famosa frase atribuída ao ex presidente Washington Luís (1926-1930) de que "o problema social no Brasil é uma questão de polícia". Ainda que sua origem ou forma sejam discutidas[302], o sentido dela era pujante nas primeiras décadas do século XX, quando supostamente foi proferida, continuou poderosa nos anos 1930, e em 1940, quando foi retomada por getulistas, e permanecia verdadeira nos anos 1960, 1970 e 1980, na Volkswagen do Brasil.

Não por acaso, seguindo recomendações do ministro do trabalho, o diretor de Relações Industriais da Volkswagen do Brasil, Admon Ganem, solicita, em já citado telegrama, que a polícia adote "as medidas que se fizerem necessárias" para combate aos grevistas sob alegação de proteção aos "empregados que desejam prosseguir em seu trabalho"[303]. Por isso, nas greves de 1979, "para manter a ordem e a disciplina, a Polícia Militar destacou para permanecer na Empresa durante a noite um grupo de homens"[304]. De mesma monta, a colaboração com a polícia durante as greves de 1980 e a consequente repressão sofrida pelos trabalhadores, reforçam a maneira marginalizada com que os grevistas eram tratados.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

[301] Revista Família VW Julho de 1963 e agosto de 1964. Depoimento de Adhemar Rudge colhido pelo MPF de São Paulo para ser incluído no processo contra a Volkswagen do Brasil. Disponibilizado pelo IIEP. Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015

[302] John French (2006) oferece uma preciosa contribuição para análise da origem da famosa frase e da posição dos movimentos sociais diante da repressão.

[303] APESP fundo DEOPS 43-Z-C-4442

[304] APESP fundo DEOPS BR_SPAPESP_DEOPSOS001098

A nódoa atribuída aos sindicalistas pode ser percebida também nas atas de reuniões do CECOSE. Estas reuniões eram feitas pelos membros dos departamentos de segurança de diversas empresas, para o intercâmbio de informações sobre segurança. Na ata da reunião do dia 22 de novembro de 1984 a Volkswagen demonstra preocupação com o aumento do uso de drogas dentro da fábrica, "uma série de furtos de acessórios e de equipamentos eletrônicos [...] o setor de sucatas tem sido constantemente violado por moradores de bairros vizinhos à Fábrica", além da atuação de militantes do PC do B e do PT em frente a fábrica[305]. De maneira similar, na reunião de novembro de 1983, os relatos da Volkswagen sobre a venda de jornais, informes e livros por membros do PC do B, bem como as movimentações de membros do Partido dos Trabalhadores, eram colocados junto ao caso de um ex-trabalhador da Catterpillar que "foi preso em flagrante quando praticava assalto a uma agência do Banco Itaú"[306]. O mesmo ocorre nos "lembretes" que o representante da Volkswagen do Brasil cedeu ao CISA, nos quais, dentre os "fatos que envolveram a Volkswagen do Brasil", estão um caso de furto de ferramentas e, igualmente, a atividade dos integrantes do sistema de representação dos empregados, o congresso da UNE, a atividade de elementos ligados ao partido comunista e atividades da ex-diretoria do sindicato dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema. Estas atas mostram que para a Volkswagen (e para as outras empresas também), o trabalhador sindicalizado, assim como o ladrão, era tema para ser debatido em uma reunião de segurança, com os membros do departamento de segurança. Ou seja, os sindicalistas eram caso de segurança.

Não é difícil pensar que as informações trocadas nessas reuniões fossem repassadas aos departamentos de segurança das respectivas empresas. Do contrário teriam sua efetividade comprometida. Da mesma forma, os relatos discutidos por seus gerentes provinham, certamente, de guardas, supervisores e feitores posicionados nos níveis hierárquicos mais baixos. O relato sobre o roubo na Volkswagen, por exemplo, se inicia contando que "um guarda da Segurança Industrial [...]". Pretendo com isso argumentar que essas informações eram disseminadas e circulavam no interior do departamento de Segurança Industrial da

[305] Arquivo Nacional: br_an_bsb_vaz_026_0088
[306] Arquivo Nacional: br_an_bsb_vaz_026a_0193

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Volkswagen, criando, reforçando e legitimando a representação do operário sindicalista como uma perturbação da ordem ou, ao menos, com potencial para isso. O estigma criado em torno do operário sindicalizado era absorvido por todos os membros do departamento, incluindo os guardas que eram, frequentemente, os responsáveis pelo contato direto com os demais operários. Para vermos isto, basta recuperarmos os casos de recolhimento dos jornais sindicais promovidos não apenas pelos guardas da Segurança Industrial, mas também por feitores que, possivelmente, absorviam a representação dos sindicalizados, vendo-os como empregados que deviam ser perseguidos e observados.

Esta representação que constituiu o operário sindicalizado como uma "não-identidade" era também aplicada aos trabalhadores militantes políticos. A representação destes também como um caso de segurança era, da mesma forma, absorvida pelos guardas e demais membros do departamento de Segurança Industrial. A penetração da "não-identidade" dos subversivos pelo departamento de Segurança Industrial pode ser exemplificada no, já citado, caso do bilhete que comentava o discurso do ministro da justiça Armando Falcão. Este bilhete foi encontrado por um guarda/chaveiro, que o repassou ao feitor que, por meio do formulário de Comunicação Interna, o repassou à "Chefia da Segurança Industrial", que o entregou ao DEOPS. Este exemplo indica também a forma como eram identificados e estigmatizados esses grupos. Sindicalistas e subversivos na Volkswagen não recebiam marcas físicas que os distinguisse dos demais. Para esta identificação, portanto, era necessário recorrer ao conhecimento especializado do departamento de Segurança Industrial que saberia identificar as potenciais ameaças à segurança da fábrica.

Da mesma maneira, os boletins de ocorrência, destinados a registros dos depoimentos de "funcionários envolvidos em transgressões disciplinares e atos lesivos contra o patrimônio da empresa" [307], durante as greves, são utilizados para registrar todas as ocorrências que tenham como autores os grevistas. Todos os boletins de ocorrência encontrados fazem referência aos grevistas como autores dos danos praticados. A predominância por esse tipo de registro nos boletins, sugere três possibilidades. A primeira delas é que os únicos eventos dignos de

[307] Documento entregue pela Volkswagen do Brasil ao MPF, 14 de dezembro de 2015

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

registro eram cometidos por grevistas, e não aconteciam outros casos de roubo e depredação na fábrica, que não executados por grevistas. A segunda possibilidade, é a de que os boletins tinham como único ou principal propósito receber denúncia de grevistas. E a terceira, de que apenas os boletins com registros grevistas foram encaminhados para o DEOPS. Não foram encontrados quaisquer boletins cujo agressor ou desordeiro não tenha sido um grevista. Obviamente o fato de não terem sido encontrados não nega a sua existência, apenas torna mais verossímil a alegação feita acima.

Contudo, um dos boletins analisados oferece indícios que podem ajudar a explicar a falta de boletins que registrassem queixas contra pessoas que não participavam das greves. Este boletim, registrado durante as greves de 1980, descreve o caso de um trabalhador da Volkswagen que estava esperando o ônibus para ir para a fábrica quando:

> "foi abordado por aproximadamente uns 10 elementos, sendo que um deles perguntou aonde iria, e o Sr. José respondeu-lhe que iria até o centro de S.B.C, momento este que alguns dos elementos vieram-lhe fazer revista corporal e quando pegaram a carteira VW de seu bolso, o Sr. José veio a correr, sendo que sua camisa de passeio foi puxada ficando completamente rasgada"[308]

Após o relato da vítima, o emitente do Boletim, registrado apenas como Carlos, explica que "a carteira VW, ficou em poder dos grevistas". No entanto, não há qualquer menção a grevistas ao longo do depoimento da vítima. A autoria do roubo e a agressão sofrida foram atribuídas aos grevistas sem que isso fosse afirmado pelo depoente. Outros boletins semelhantes foram encontrados, nos quais não há referência a grevistas na narrativa da vítima, mas a ocorrência é, ainda assim, atribuída a grevistas, seja na fala do emitente ou no título do boletim. Os boletins faziam registro das queixas e ameaças sofridas pelos empregados da fábrica. Muitas vezes estes empregados registravam o boletim de ocorrência, pois se atrasavam ou não conseguiam chegar ao trabalho em virtude dos piquetes grevistas. Em outros casos, registravam ameaças supostamente feitas por grevistas a empregados da Volkswagen. Essas ameaças, muitas vezes, ocorriam longe da fábrica, ou seja, eram casos que nada tinham a ver com a Volkswagen do Brasil

[308] APES fundo DEOPS: 50-Z-341 2979 - 29430001,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

ou com seu departamento de Segurança Industrial, salvo o vínculo empregatício da vítima. Mesmo assim, essas denúncias eram recebidas pelo SEDEPADIS e registradas nos boletins que eram enviados ao DEOPS. Desta maneira, é possível admitir que a produção destes boletins seguia a tendência de marginalização do grevista, colocado como o "inimigo interno" da Volkswagen, o qual precisava ser combatido. Com base nisto também é razoável subentender como o aparato da Volkswagen do Brasil foi dirigido para o registro, encaminhamento e prosseguimento da denúncia, isto é, a gestão do processo relativo aos acontecimentos, foi desenvolvida com o intuito de se voltar contra os grevistas e coloca-los na posição da "não identidade".

Em contrapartida, a narrativa da revista Família VW constrói a representação de um outro tipo de empregado. Responsável e comprometido com o trabalho e a empresa, este trabalhador poderia desfrutar de todos os benefícios oferecidos pela Volkswagen do Brasil. As bucólicas histórias dos trabalhadores que, no início da empresa nos anos 1950, conseguiram seus empregos em uma fábrica desconhecida, apostando seu futuro em uma indústria que ainda estava se estabelecendo, procuram construir narrações épicas, muitas com origem na Alemanha. Ao descrever a saga de Karl Puhlmann, a revista explica que, após atravessar a grande guerra:

> "ele e seus familiares; como se não bastassem os sofrimentos de uma guerra longa e cruel, interpunha-se, à sua frente, uma muralha que lhe impedia dar vazão aos desejos de independência, ao seu clamor de liberdade. E surgiu daí a perigosa aventura da fuga para um mundo melhor: o Brasil"[309]

Essas narrativas misturam-se às qualidades do empregado com "jeito alegre, sempre pronto a fazer amizades, com vontade de aprender[...] um homem calmo, mas acima de tudo modesto [...]". Empregados "destituídos de ambições materiais, cujo "hobby" após o trabalho é: trabalho" [310.] O virtuosismo atribuído ao indivíduo é transferido para o trabalho, pois o trabalhador exemplar possui "bom salário, boa conceituação junto aos superiores e subordinados[...]"[311], além de comprometimento com a empresa, afinal, "quando somos admitidos,

[309] Revista Família VW março de 1963
[310] Revista Família VW maio e junho de 1963
[311]Revista Família VW maio e julho de 1963

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

assumimos compromissos de trabalho [...]"[312]. Apesar da mudança editorial pela qual a revista passou na década de 1970, a exaltação a um determinado perfil de trabalhador permanecia com os mesmos componentes. Na celebração aos "mais antigos", ou seja, trabalhadores com dez e quinze anos na empresa, a revista destaca a história de:

> "Antonio Leoni, da zeladoria, que iniciou suas atividades na fábrica em 24 de março de 1959. Ele é um dos que mantém o local de trabalho em ordem e bem limpinho [...] começou com 8 anos dando duro na lavoura [...] Hoje com 64 anos, ele não esconde a sua satisfação com a homenagem que recebeu [...] Como falta apenas um ano para se aposentar, o sr. Antonio já tem planos para a nova vida: O meu sonho é ter uma pequena horta no fundo do quintal para eu cuidar todos os dias"[313]

A soma do trabalho anônimo dos "colegas" é que era responsável pela constituição da "Família VW", cujos membros desfrutavam de "regalias, que não são poucos"[314]. Entretanto, estas vantagens só estariam reservadas aos "inteligentes que andam na linha sem cometer faltas", pois:

> "Um funcionário, que por qualquer motivo relaxa suas obrigações, prejudica a si próprio e incorre numa figura jurídica que os advogados chamam de JUSTA CAUSA. Aí, meu amigo, é "espeto". [...] Perde-se o emprego e o direito a indenização porque, muitas vezes, sem mesmo o saber, foi enquadrado como negligente, imprudente, má vontade e relaxamento na execução de seus encargos. A má compreensão do dever levou-o a essa situação [...] enquadrado na JUSTA CAUSA por má compreensão do dever e despedido por falta grave" [315]

Ou seja, o trabalhador, para usufruir desta bem-aventurança laboral, deveria cumprir suas obrigações sendo "assíduo, pontual, ativo, diligente e interessado nas tarefas que lhe entregam" [316] das quais, como visto, a atividade sindical, definitivamente, não fazia parte. Pela militância sindical e/ou política era atribuída, mesmo que dissimulada, uma falta grave ao trabalhador. Não por acaso,

[312] Revista Família VW março de 1963
[313] Revista Família VW janeiro de 1976
[314] Revista Família VW março de 1963
[315] Revista Família VW março de 1963
[316] Revista Família VW março de 1963

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

muitos deles acabavam demitidos após períodos de greves ou pela participação em congressos da classe trabalhadora[317].

O apresentado procura esclarecer como o operário sindicalizado/grevista e o trabalhador subversivo recebiam a marca da "não identidade" em oposição aos bons trabalhadores, cumpridores de suas obrigações e dotados de identidade. A partir desta mácula, toda ação violenta contra sindicalistas ou subversivos era legitimada. A segregação destes trabalhadores em um outro grupo, sob uma outra identidade, poderia permitir que ações violentas fossem cometidas contra eles sem que pudessem ser devidamente dimensionadas.

Digno de registro, embora não com a mesma profundidade, eram as políticas de identidade que legitimavam a violência econômica. Esta separação normalizava toda a exploração sofrida pelos operários, praticada por feitores e dirigentes. Ao contrário dos sindicalistas e subversivos, essa separação contava com marcadores que destituíam os operários de individualidade, já que estes eram obrigados a usar uniforme (macacão), enquanto os feitores utilizavam capa, os guardas uniformes azuis, os agentes de segurança e profissionais do escritório, terno e gravata. Essa distinção, contudo, seguia os critérios da hierarquia e divisão do trabalho e, por isso, compreendo que a normalização da violência sofrida pelo operário era fruto mais de sua condição na hierarquia burocraticamente estabelecida, do que da política de não identidade atribuída a ele.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

7.3.4
Dimensão Discursiva

A dimensão discursiva inclui as práticas de criação de eufemismo, ressignificação de termos e adoção de um discurso abstrato. Nesta pesquisa apenas a adoção de um discurso abstrato foi encontrada dentre as práticas da Volkswagen do Brasil.

Discursos podem ser responsáveis pela normalização de diversos tipos de violência. É possível afirmar, inclusive, que as outras práticas de normalização da violência aqui apresentadas, ocorrem por meio do discurso. A separação

[317] Tribuna Metalúrgica nº49, novembro de 1978

identitária e a missão transcendente, por exemplo, podem ser analisadas à luz das formações discursivas que constituem estas práticas. Contudo, nesta dimensão trato apenas das práticas que foram evidenciadas na literatura e compuseram o quadro analítico. Assim, esta seção dedica-se a compreender como o discurso normalizou um tipo de violência específica, qual seja, a violência física dos acidentes de trabalho.

A normalização dos acidentes de trabalho na Volkswagen do Brasil ocorria, além do frio gerenciamento mencionado, por meio da formação de um discurso abstrato de procedimentos a serem adotados para evitar os acidentes de trabalho que culminavam na culpabilização da vítima pelo acidente. Na revista Família VW costumavam ser recorrentes as matérias que defendiam o ponto de vista que "a prevenção de acidentes há muito deixou de ser um problema confinado unicamente ao interesse dos peritos de segurança".

Como explica Monteiro (2013, p.100), a prevenção de acidentes no Brasil tem por base o "Ato Inseguro", cujo conceito "tinha como implicação a culpabilização do trabalhador pelo acidente de que era vítima, antes mesmo de uma análise minuciosa sobre o próprio acidente". Com base na teoria de Herbert W. Heinrich o Ato Inseguro foi adotado formalmente em 1978 por meio das "*Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde do Trabalho*" elaboradas pela Fundacentro (MONTEIRO, 2013). A adoção formal (pois na prática já ocorria desde os anos 1950) "resultou no estabelecimento de um modelo apropriado e vantajoso para a descaracterização da culpa do empregador, mantendo-o incólume em relação aos acidentes de trabalho" (MONTEIRO, 2013, p.101).

Nas páginas da revista Família VW a responsabilização do trabalhador por acidentes de trabalho já podia ser percebida desde as primeiras edições. Já em seu segundo número a revista afirma que "pesquisas e análises provam que de 70 a 80% dos acidentes são causados por ações inseguras por parte do homem", conferindo ao fator humano preponderância na causa dos acidentes. De acordo com a empresa, apenas 20% ou 30% dos acidentes deviam-se a falhas em máquinas ou dispositivos, ficando o restante a cargo da responsabilidade humana, cuja "omissão em tomar-se medidas preventivas quanto aos acidentes previsíveis implica em grave culpa". A falha mecânica (da máquina ou da ferramenta) é

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

afastada como causa majoritária de acidentes, sendo estes atribuídos ao descuido e à falha humana.[318]

Assim, em suas matérias, a revista convocava o trabalhador a fazer sua parte na prevenção de acidentes, atribuindo esta atividade a todos, "desde a gerência até o mais humilde empregado", pois "o trabalhador inteligente sabe que se pode evitar acidentes em sua faina diária, usando instrumentos certos ou roupas de proteção durante o trabalho". A seção "prevenção de acidentes" procurava oferecer "orientação e conselhos oportunos, destinados a promover a segurança no trabalho e no lar", bem como as funções da Comissão Interna para Prevenção de Acidentes (CIPA).

A Volkswagen do Brasil aderia ao discurso de que "acidentes não acontecem, são causados" justificando que estes não eram fatalidades, mas "resultado lógico de uma série de erros de julgamento de uns e outros e, finalmente, do acidentado[...]"[319]. Por este trecho, podemos perceber que a responsabilidade pelo fornecimento do equipamento de segurança, manutenção preventiva e outras ações do empregador, são colocados sob a responsabilidade de "uns e outros", omitindo os agentes da ação, enquanto o acidentado é destacado e recebe sua parcela de culpa no acidente que ele próprio sofre.

No período do milagre econômico brasileiro (1968-1973), alarmada pelos altos números de acidentes nacionais, a Volkswagen amplia sua prática de normalização da violência e gerencia os acidentes a partir de números e dados quantitativos, procurando sempre evidenciar os baixos índices registrados por ela, muitas vezes conseguidos às custas da omissão dos registros de acidente. É deste período também que datam os concursos promovidos entre as CIPAS da Volkswagen do Brasil. Nestes, mais uma vez, destaca-se o papel preventivo de instruir o operário pela responsabilidade dos acidentes. Os projetos apresentados para a semana de prevenção de acidentes de 1975 envolvem, em sua maioria, alertas e avisos para os trabalhadores, palestras de conscientização ou, ainda, um programa elaborado pelo setor de Mecânica e Fundição, que se preocupa

318 Revista Família VW, outubro de 1963
319 Revista Família VW, outubro de 1963

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

"especificamente com os atos inseguros, tidos como os maiores causadores de acidentes naquela área"[320]

Estes concursos que as CIPAS promoviam, deixam claro como, além de responsabilizar os operários pelos acidentes que sofriam, a empresa também transfere para eles parte da solução, na medida em que as diversas CIPAS, espalhadas pela empresa, convocavam os membros de suas respectivas áreas para contribuir com ideias para o combate aos acidentes, o que torna evidencia a absorção do discurso da empresa por parte dos trabalhadores. Como explica Monteiro (2013, p.101), a disseminação desta ideia durante o período do milagre econômico, reforçava a ideia de violência contra o trabalhador, uma vez que a responsabilização do acidentado era incorporada "como critério jurídico no julgamento de acidentes e também porque passou a ser internalizada pelos trabalhadores, dada a reafirmação constante das instituições do Estado e das empresas, de que isto era um fato".

Assim, por meio da adoção do "Ato Inseguro" como causa de acidentes, de sua difusão por meio do discurso e de sua assimilação por parte do operário, a Volkswagen do Brasil normalizava a violência física do acidente de trabalho.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

7.3.5
Dimensão do Controle Psicológico: A Volkswagen e a Missão Transcendente de Fazer o Brasil Crescer

A dimensão do controle psicológico inclui as práticas de oferecer recompensas pela violência sofrida e impor aos trabalhadores uma missão transcendente como objetivo comum. Nesta pesquisa, as duas práticas foram identificadas nas ações da Volkswagen do Brasil.

A primeira prática de normalização da violência encontrada na dimensão do controle psicológico, foi o compartilhamento de objetivos. Isto significa afirmar que, a empresa, submetendo o indivíduo a sua lógica, faz com que este incorpore o objetivo empresarial como seu. Entretanto, no caso da missão transcendente, esse objetivo assume contornos maiores, mais imponentes, pois é preciso que haja

[320] Revista Família VW, julho de 1975

objetivos grandiosos, mais importantes a serem alcançados, para que os indivíduos envolvidos no processo se vejam livres de valores morais que impeçam suas atitudes. Em outros termos, em nome de um grande propósito, algumas concessões podem ser feitas. No caso da Volkswagen do Brasil e a violência praticada por ela, a missão transcendente pode atuar como prática normalizadora da Violência Econômica e, se relaciona com o apelo para o crescimento econômico do país.

Como procurei apresentar anteriormente, a Volkswagen do Brasil utilizava de expediente violento para aumentar sua capacidade produtiva. Neste caso, o grande propósito oferecido para o sacrifício do trabalhador, era maior que a própria empresa: tratava-se do crescimento do país. Ainda que implicitamente, o esforço produtivo da Volkswagen e de seus operários era justificada pelo crescimento da empresa e, como consequência, pelo crescimento e progresso econômico do Brasil. Para isso, a Volkswagen do Brasil procurava associar sua imagem à imagem do crescimento econômico, do progresso e da modernidade do Brasil. Sob minha ótica, ao fazer isso, a Volkswagen do Brasil invocava a "missão transcendente" de fazer o país crescer por meio da fabricação e venda de veículos. Esta prática poderia funcionar também como forma de normalização da violência simbólica sofrida por feitores, na medida em que, ao serem convencidos da importância dessa missão transcendente, incorporavam os objetivos da empresa e passavam a coagir os operários, no sentido de aumentar a produção.

Efetivamente, é inegável a relevância desempenhada pela indústria automobilística para a economia nesta época, considerada "o carro-chefe do modelo econômico do País" (SAUER, 2012, p.163). O crescimento dessa indústria no período do Milagre Econômico Brasileiro (1968 a 1973) é superior, inclusive, ao crescimento do PIB brasileiro[321]. E a Volkswagen do Brasil era determinante neste cenário, pois "sozinha, fabricava e vendia cinquenta por cento da fabricação nacional [e] o impacto no PIB era extraordinário" (SAUER, 2012, p.162). Em 1978 a Volkswagen do Brasil respondia por, aproximadamente, 1% do PIB nacional.

[321] Tribuna Metalúrgica nº 25, outubro de 1974.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Desde sua implantação, a Volkswagen havia desempenhado um papel determinante na indústria automobilística no Brasil, tendo sido determinante para o atingimento das metas estipuladas pelo governo JK em 1960.[322]. A emancipação econômica do Brasil passava, segundo a revista Cruzeiro, pela fabricação de um carro 100% nacional, adaptado à realidade do Brasil. Ou seja, desde a constituição de sua filial no Brasil, a Volkswagen tem seu caminho entrelaçado com o desenvolvimento econômico do país, e sempre fez questão de enfatizar essa contribuição.

Em 1963, ao apresentar seus resultados, a Volkswagen do Brasil enfatizava o aumento da contribuição da indústria automobilística "aos governos federal, estadual e municipal através do pagamento de taxas e impostos diversos"[323]. Os títulos concedidos a Schultz-Wenk - responsável pela instalação da empresa no país - e ao primeiro presidente da Volkswagen do Brasil, se deram porque o Brasil "soube reconhecer a obra que o nosso Diretor-Superintendente realizou para o progresso do País."[324]. Em 1964, ainda antes do golpe, a Volkswagen divulga seus resultados, mais uma vez, afirmando que a "indústria de veículos ajuda o desenvolvimento do Brasil"[325]. Além dos impostos pagos, a Volkswagen agora vangloriava-se que toda compra feita no mercado interno havia aumentado 114,7%, cifras que atestavam "a crescente contribuição da indústria de auto-veículos – particularmente da Volkswagen – ao desenvolvimento nacional [...] sua sensível contribuição aos governos através de impostos e taxas; à previdência social e ao elevado índice salarial pago aos milhares de trabalhadores dessa indústria [...] para acelerar o processo desenvolvimentista brasileiro" [326].

O apelo para a construção do progresso brasileiro como um bem comum era recorrentemente transmitido aos empregados pela revista Família VW. Ao preparar os operários para a visita do presidente da Alemanha ocidental, que seria recebido "em nosso próprio lar, que é a nossa casa de trabalho", a revista interna da Volkswagen do Brasil prevê que "aqui, entre nós, a destacada personalidade verá o fruto do trabalho fecundo que une a todos em benefício da Pátria comum

[322] Revista O Cruzeiro de 9 de janeiro de 1960.
[323] Revista Família VW, nº7, maio de 1963
[324] Revista Família VW, nº15, janeiro de 1964
[325] Revista Família VW, nº17, março de 1964
[326] Revista Família VW, nº17, março de 1964

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

[...]Vossa senhoria veja, em todos os setores da produção, a prodigiosa força dos trabalhadores brasileiros arribando a alavanca do desenvolvimento [...] mostraremos em nosso trabalho o esforço do desenvolvimento nacional" [327].

Esta forma de posicionamento ilustrava não apenas a comunicação com seus operários, mas também seus anúncios publicitários. Em outubro de 1964 a empresa veiculou na revista O Cruzeiro, um anúncio de página inteira explicando que "a Volkswagen, como toda empresa do Brasil, tem muito a ver com [...] tudo que signifique uma vida melhor [...] veja só: se todos os impostos recolhidos pela Volkswagen, em 1963, fossem aplicados num único empreendimento, poderia construir-se uma usina hidrelétrica[...]"[328]. E o anúncio finaliza associando a compra do carro Volkswagen ao desenvolvimento brasileiro, pois "cada Volkswagen que você vê rodando por aí, está contribuindo para que o Governo tenha mais recursos para construir hidrelétricas, estradas, escolas, hospitais". Os impostos eram considerados como a "mola para o progresso" [329] e o volume de tributos recolhidos pela Volkswagen do Brasil era "bem superior à receita prevista na maioria dos Estados da Federação", o que evidenciava a importância da Volkswagen no "plano nacional de combate ao subdesenvolvimento" [330].

Os anúncios da Volkswagen do Brasil veiculados na revista O Cruzeiro oferecem uma rica fonte de exame para compreender a forma pela qual a empresa evocou a missão transcendente para normalizar a violência econômica. Até 1963 os anúncios da Volkswagen na revista tratavam de qualificar seus veículos, enaltecendo seus atributos, passar informações para o consumidor e, de maneira geral, tratavam de assuntos técnicos relacionados com a compra de peças em concessionárias autorizadas, lançamento de veículos e características dos carros fabricados. A partir de outubro de 1964, com o anúncio citado acima, a Volkswagen do Brasil dá início a uma série de propagandas que começam a estabelecer sua relação com o crescimento e progresso brasileiros. No final do mesmo mês a empresa veiculou um anúncio explicitando o valor que a Volkswagen do Brasil lucrava em cada veículo vendido. Segundo a empresa, "o lucro líquido médio por veículo produzido em 1963 foi de 2,6% [...] Não é tão

[327] Revista Família VW, nº18, abril de 1964
[328] Revista O Cruzeiro, edição 01 de 10 de Outubro e 1964
[329] Revista O Cruzeiro, 31 de outubro de 1964.
[330] Revista O Cruzeiro, 05 de setembro de 1966.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

pouco assim. Desde que o volume de produção permita ao fabricante contentar-se com este baixo lucro unitário. É o nosso caso". Em outros termos, dado o baixo lucro, a empresa deveria ganhar no grande volume de carros comercializados. Este tema ainda seria abordado na edição de novembro da mesma revista [331].

Em outro anúncio, veiculado em julho de 1964, apenas alguns meses após o golpe, a Volkswagen do Brasil explicava as mudanças no padrão de vida dos brasileiros, agora consumidores de automóveis, geladeiras, máquinas de lavar roupa e televisões, produtos cuja posse "significam uma vida melhor". Começava, então, a construção da imagem do "Brasil que cresce, torna-se próspero, evolui.". O anúncio terminava pedindo que o leitor respondesse sinceramente: "você gostaria de voltar a 1954? (Achamos que não)" (MAZETTI, 2016, p.42).

Os anúncios da Volkswagen do Brasil voltam-se, então, para a construção de um país em movimento e sujeito a melhorias, em parte, promovidas pela empresa. Em março de 1966 a empresa resgata o volume de investimentos feito no Brasil pela Volkswagen, e o desejo de que mais pessoas tenham carro[332]. Dois meses depois, seu anuncio é dedicado a explorar as condições do trabalhador, que agora pode desfrutar de melhores condições no trabalho, como assistência médica e odontológica, agradável ambiente de trabalho e restaurante próprio, além de assessoria jurídica e social e cooperativa de consumo. Tal anúncio atribui "boa parcela" dessas condições à indústria automobilística. Graças a essa indústria "50.000 trabalhadores e seus dependentes podem viver melhor [e] a Volkswagen do Brasil, tendo colaborado para tudo isso, sente um orgulho todo especial" [333]

Este tipo de argumentação, que colocava a Volkswagen como impulsionadora do desenvolvimento do Brasil, era corroborado pela imprensa, segundo a qual, os resultados da empresa alemã evidenciavam "[...] o grau de progresso do Brasil onde uma empresa privada bem dirigida pode alcançar pleno sucesso [e] esta produção é um exemplo expressivo do que pode realizar o capital de origem estrangeira em benefício do país"[334].

Esta tônica nos anúncios continua no ano seguinte, contudo, as benesses do desenvolvimento, sempre associadas com a presença da Volkswagen, tornam-se

[331] Revista O Cruzeiro, 31 de outubro de 1964.
[332] Revista O Cruzeiro, 26 de março de 1966.
[333] Revista O Cruzeiro, 20 de maio de 1966.
[334] Revista O Cruzeiro, 29 de abril de 1966.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

mais intensas. Começam a surgir comparações com um passado ruim e projeções de um futuro bom. Como os demais anúncios, uma página inteira era ocupada para a Volkswagen explicar que, para construir 1 quilometro de estrada, era preciso 41 Volkswagens.

Ao longo da propaganda, diversos investimentos do governo como estradas e eletricidade são calculados com base no preço dos carros Volkswagen, fazendo uma associação direta entre a venda dos veículos e os investimentos do governo. Por intermédio dos impostos recolhidos, a indústria automobilística estaria "contribuindo para a construção de um Brasil cada vez melhor"[335].

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

[335] Revista O Cruzeiro, 24 de junho de 1967.

Figura 4: Anúncio da Volkswagen do Brasil veiculado na revista O Cruzeiro em junho de 1967

A Volkswagen do Brasil passa, então, a posicionar-se como uma empresa que acredita "sinceramente que o Brasil caminha para ser uma nação líder no mundo" [336], fazendo projeções ambiciosas de vendas de veículos até 1970, seguindo "os planos", em um provável indício do plano de aumento da produção durante o milagre brasileiro.

De forma recorrente, a empresa faz menção ao aumento da produção que terá que fazer nos três anos seguintes, até 1970. Como faz questão de explicar em seus anúncios, esse aumento produtivo não seria fácil, viria repleto de

[336] Revista O Cruzeiro, 15 de julho de 1967.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

responsabilidades, mas era a forma de "manter o Brasil progredindo"[337]. O tema destes anúncios coincide com início do aumento da produção de veículos no Brasil, cujo crescimento manteve-se acima dos 10% entre os anos de 1967 e 1974[338].

O plano para aumentar a produção de veículos a partir de 1967 foi acompanhado de perto pelo governo federal, com investimentos na ampliação, criação e pavimentação de rodovias, já que "o crescimento da indústria automobilística torna necessária a abertura de novas estradas. Por outro lado, contribui com impostos para que isso se realize."[339]. O alinhamento entre governo e indústria automobilística era percebido por meio das declarações de que o governo investia em rodovias devido à previsão de aumento de veículos, enquanto a indústria automobilística, por sua vez, aumentava sua produção para corresponder ao esforço do governo, criando assim a "interação perfeita". O investimento do governo federal em rodovias favorecia fortemente a indústria automobilística, que encontrava meios para escoar sua produção. A opção do governo era justificada pela "evolução tecnológica irreversível, que colocou o transporte rodoviário como meio competitivo face as ferrovias [...]"[340]. Diretamente beneficiada com esta política, a indústria automobilística, uma das maiores contribuintes ao governo com uma participação superior a 4% do PIB, participava "de maneira efetiva na obtenção de recursos governamentais para a execução de novas estradas e proporcionando o desenvolvimento de uma engenharia rodoviária tipicamente nacional que é motivo de orgulho para o País"[341].

Antes mesmo do lançamento do Programa de Integração Nacional (PIN), chamado ainda de Plano Quadrienal, o ministério dos transportes já fazia investimentos na pavimentação de rodovias (BR-50, BR11). Previa, até 1970, a pavimentação de 2.800 km e a abertura de 3.500 km de novas estradas, demonstrando o interesse do ministério na intensificação das obras rodoviárias.

Os planos expansivos do governo, alinhados com os planos de aumento da produção da indústria automobilística, sugerem ações coordenadas para garantir o

[337] Revista O Cruzeiro, 16 de setembro de 1967
[338] Dados da ANFAVEA
[339] Revista O Cruzeiro, 28 de outubro de 1967
[340] Revista O Cruzeiro, 28 de outubro de 1967
[341] Revista O Cruzeiro, 28 de outubro de 1967

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

investimento das empresas multinacionais no país. Em visita ao Brasil em 1968, Kurt Lotz, presidente mundial da empresa, anunciou o investimento de US$ 25 milhões para que a fábrica brasileira aumentasse sua produção de 620 para 800 veículos por dia ainda em 1969.[342] Segundo suas próprias palavras, este investimento reiterava o propósito de "continuar participando do desenvolvimento industrial brasileiro".

Como demonstração da "perfeita identificação" existente entre os planos do governo e da iniciativa privada, a Volkswagen começa a incluir em seus anúncios as obras realizadas pelo governo federal. Seus anúncios assumem a tendência ufanista do Brasil Grande promovido pelo governo federal, relacionando explicitamente os impostos pagos pela empresa com a capacidade de pavimentação de estradas. Pedindo que o leitor mostrasse "este anúncio para aquele seu amigo que vive dizendo que o Brasil está à beira do abismo", a Volkswagen lista os números da produção de veículos brasileira, estradas asfaltadas, aumento do consumo de energia e, se coloca como a empresa que "estará produzindo 800 veículos por dia em 1970, ou seja, quase o dobro do que produz hoje. Para isso, está fazendo investimentos de milhões. É uma questão de confiança. De quem sabe que o Brasil não é só o país do futuro. É o país do presente."[343] Cabe notar que todas as melhorias apontadas pela Volkswagen são aquelas relacionadas ao progresso, sob direcionamento do governo Federal: veículos, estradas e energia elétrica.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

[342] Jornal do Brasil 11 de julho de 1968
[343] Revista O Cruzeiro, 19 de agosto de 1967

Figura 5: Anúncio da Volkswagen do Brasil veiculado na revista O Cruzeiro em agosto de 1967

Em 1970, com o lançamento do PIN, a harmonia entre o governo e a Volkswagen permanece. Com os investimentos voltados para obras de infraestrutura, especialmente no Norte e no Nordeste do país, o ministério dos transportes inicia imediatamente as obras das rodovias Transamazônica e Cuiabá-Santarém, prosseguindo assim com o projeto de construção do Brasil potência (MENEZES, 2007). Como explica Mazetti (2016), o progresso era constituído como o bem comum, convergindo os conteúdos dos anúncios da Volkswagen com a imagem do "Brasil Grande" que o governo federal procurava projetar para o país. Mais uma vez ilustrando a afinidade entre a Volkswagen e os planos do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

governo, a gigantesca rodovia que ligaria os estados da Paraíba e do Amazonas, integrou a campanha publicitária do Fusca, principal veículo da empresa alemã.

Esta campanha foi descrita por Netto (2009) e Cartoce (2017), que analisaram um filme televisivo e anúncios de revista, respectivamente. O tema das duas comunicações apresenta o Fusca como o desbravador do Brasil, em uma época em que grandes rodovias eram construídas, como a Belém-Brasília e a Transamazônica. No filme publicitário analisado por Netto (2009), o Fusca é apresentado como o carro capaz de andar pela Transamazônica antes do término da construção da rodovia, quando todo o "esforço e a vitória serão recompensados [pois] dentro de pouco tempo por aqui rodarão confortavelmente quaisquer veículos com toda a segurança" (NETTO, 2009, p.7). De acordo com o autor, este comercial cumpre também a função de propaganda do governo ao apresentar as imagens do grande esforço que estava sendo realizado para a construção da estrada, acompanhado de elogios que visam apresentar a grandiosidade da estrada e do Brasil que se procurava construir. Este tipo de anúncio enaltecia a modernidade "tão necessári[a] para o projeto de desenvolvimento dos militares [...] exibe a necessidade e a importância do investimento que estava sendo realizado" (NETTO, 2009, p.7).

A Transamazônica também é o tema de um dos anúncios analisados por Cartoce (2017). Neste, veiculado na revista Veja em 21 de julho de 1971, a foto da rodovia ainda em construção, sem pavimentação, é o grande destaque. Ela ocupa toda a página do anúncio, onde sequer é mostrado o veículo anunciado. Apenas a pergunta "Pense num carro capaz de andar pela Transamazônica Agora" e um texto destacando as qualidades do Fusca fazem referência ao produto da Volkswagen. Em outra propaganda examinada pela autora, o Fusca é apresentado como o veículo capaz de percorrer a rodovia Belém-Brasília. Apenas para efeito comparativo, o Fusca já era retratado em 1960 como o carro capaz de "vencer seguramente, nas piores estradas". A ilustração do anúncio apresentava uma família feliz em seu Fusca, andando por uma estrada de lama, enquanto um outro veículo enguiça. Nesta propaganda, contudo, não é feita nenhuma referência a qualquer rodovia ou rua que estivesse sendo construída. Conforme explica a autora, estes anúncios procuravam traçar um paralelo "entre um carro e um governo mostrados como desbravadores, corajosos, e poderosos, que levam

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

tecnologia e modernidade às regiões isoladas do país, superando a natureza hostil" (CARTOCE, 2017, p.127).

O investimento do governo federal na construção de rodovias deixou Toni Schmücker, presidente da Volkswagen mundial entre 1975 e 1981, "confiante de que este país não desapontará o otimismo e a confiança que a Volkswagen nele deposita"[344]. Ao que parece, a expectativa foi atendida, já que um agradecido Schmücker escreveria ao presidente Geisel: "a confiança que a Organização Volkswagen depositou no destino desse grande país foi – e continua sendo – amplamente correspondida"[345], reconhecendo o "apoio que a Volkswagen tem recebido do governo de Vossa Excelência"[346].

As ações da Volkswagen no Brasil não eram feitas isoladamente. Como explica Acker (2014) a empresa se colocava como um agente propulsor do desenvolvimento em países como Brasil, México ou África do Sul, sentindo-se:

> "investida de uma missão ideológica consistindo em importar uma cultura de "modernidade" nos "países em desenvolvimento. Autoproclamando-se líder industrial do desenvolvimento, a Volks justificava os seus investimentos em países como o Brasil, o Mexico ou a África do Sul através de uma retórica filantrópica que fazia da empresa o "parceiro do mundo", o agente da "ajuda ao desenvolvimento no sentido mais nobre do termo"" (ACKER, 2014, p.59-60)

Os anúncios aqui apresentados são representativos deste posicionamento da empresa. Longe de constituírem a totalidade da publicidade da Volkswagen na época, estes exemplos foram utilizados tão somente para mostrar como a empresa constituía sua imagem à semelhança do projeto de Brasil pretendido pelo governo militar. Com isto, a Volkswagen do Brasil alçava o seu processo produtivo a um patamar superior, mesclando-o com o próprio desenvolvimento nacional. Assim, a empresa era capaz de justificar a Violência Econômica empregada contra seus trabalhadores e obtinha, como consequência, a normalização desta violência, percebida como algo necessário para alcançar algo grandioso. A missão transcendente de contribuir com o crescimento econômico e o progresso da nação, evocada pela Volkswagen do Brasil, teria potencial para conseguir o engajamento

[344] Revista Família VW, abril de 1976
[345] Arquivo Nacional br_dfanbsb_jf_0_ebg__0005_d10001de0001
[346] Arquivo Nacional br_dfanbsb_jf_0_ebg_0005_d10003

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

dos empregados, além de favorecer o abandono das restrições morais daqueles que efetivamente empregam a violência. Isto ocorre por que, como explica Kelman (1973, p.44), as autoridades são "agentes de um conjunto maior de propósitos corporativos que transcendem as regras do moral padrão [...] Ao atuar nessas ordens, os funcionários se tornam parte dessa empresa transcendente."

O efeito da missão transcendente era fazer com que a Volkswagen fosse vista como benéfica para todos os envolvidos. O governo seria beneficiado com a arrecadação de impostos que viabilizaria seu projeto de crescimento para o Brasil, a população seria beneficiada pelas "maravilhas" do progresso oferecido pelo governo, além de poder consumir geladeiras, televisores e, é claro, automóveis. A Volkswagen e seus diretores seriam beneficiados pelas altas taxas de retorno e lucratividade. Os trabalhadores eram beneficiados com a expansão do emprego de qualidade, que oferecia assistência médica, odontológica e outros benefícios, além do pleno emprego da economia brasileira.

O controle psicológico do trabalhador era obtido também por meio de outras práticas que normalizam a violência praticada pela Volkswagen do Brasil. Como explicam Faria e Meneghetti (2007), o conjunto de recompensas ofertado pela empresa possibilita aplacar as angústias geradas pelas contradições inerentes ao processo de relacionamento com a empresa. Servindo como contrapartida ao sofrimento proporcionado, estas recompensas constituem um alicerce para a violência a qual este indivíduo está submetido. Assim, a Volkswagen do Brasil normaliza a violência praticada contra seus operários, uma vez que os benefícios concedidos funcionam como compensação pela perseguição, acidentes, adoecimento e exploração sofridos por eles.

A aplicação desta lógica pode ser percebida em uma reportagem do Jornal do Brasil, já citada nesta pesquisa. Em resposta às queixas dos sindicalistas, Admon Ganem, diretor de relações industriais da Volkswagen do Brasil, declarou que "a Volkswagen é um campo de concentração onde todos querem entrar e de onde ninguém deseja sair"[347], para depois numerar os benefícios concedidos pela empresa. Vale destacar que as acusações feitas pelos membros do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, tratavam principalmente da repressão sofrida pelos trabalhadores, exercida pelo departamento de Segurança Industrial.

[347] Jornal do Brasil, 15 de abril de 1979

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Tais acusações foram respondidas, predominantemente, com informações sobre o que era oferecido pela Volkswagen: a alimentação (preparada por nutricionistas especializadas), os cursos profissionalizantes, a assistência médica, o serviço de transporte para empregados (custeado pela empresa), o clube de lazer da Volkswagen, o serviço jurídico da empresa (que poderia ser utilizado para fins particulares), a cooperativa (que vendia gêneros alimentícios com preços menores) e o projeto de lançamento de um programa para a compra da casa própria. Quer dizer, ao queixarem-se dos métodos policialescos da Volkswagen, considerada "peculiar em termos de repressão [...] a empresa onde há maior repressão enquanto nas outras, inclusive alemãs a segurança é normal", os sindicalistas ouvem como resposta todos os benefícios concedidos pela empresa[348].

Essa compensação fica especialmente perceptível quando a empresa trata do benefício médico oferecido aos empregados. Neste caso, esclarece que os problemas de saúde do operário e de sua família podem ser resolvidos rápida e seguramente, e custeados pela empresa. No caso de um trabalhador cuja esposa:

> "sentia muitas dores nas pernas. Foi ao médico da Policlínica consultar. Era preciso uma operação. Foi tudo muito bem. A consulta e também a operação foram pagos pela empresa. Aliás, a Policlínica atende todos os funcionários Volkswagen gratuitamente. É a fábrica quem arca com os ônus. A assistência médica é gratuita ao empregado e seus familiares."[349]

Os benefícios médicos, sempre destacados pela empresa, pareciam servir para contrabalancear os casos de adoecimento dos operários, afinal eram "50 médicos diariamente por toda a fábrica [...] mantém convênio com uma empresa de assistência médica [...] com 200 unidades na Grande São Paulo, para atendimento dos funcionários e familiares"[350]. O atendimento médico gratuito proporcionado pela empresa, servia de compensação ao adoecimento dos operários, que o próprio trabalho promovia, muitas vezes. Além da normalização da violência física, a oferta de benefícios por parte da empresa, tinha, ainda, o efeito de enfraquecer o sindicato que, muitas vezes, só era valorizado pelos planos

[348] Jornal do Brasil 15 de abril de 1979.
[349] Revista Família VW, setembro de 1964.
[350] [350] Jornal do Brasil 15 de abril de 1979.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

assistenciais que oferecia (FREDERICO, 1979). A comunicação da Volkswagen baseada em uma relação humanista com seus empregados constituía um elemento central da empresa tanto no Brasil quanto na Alemanha (ACKER, 2014). Como explica o autor, a reputação da Volkswagen era construída sobre a divulgação de "salários generosos, a oferta aos operários de serviços disponíveis [...] e a segurança do emprego [...] a companhia apresentava-se como um modelo [...] (economia social de mercado) ou, por outras palavras, de um capitalismo beneficiando também os operários" (ACKER, 2014, p.60). Contudo, como lembra o autor, este conjunto de benefícios "abrangia só uma elite minoritária de operários" enquanto boa parte da produção, especialmente na segunda metade da década de 1970 era feita por "uma mão de obra periférica – baseada em empregos precários e disponível pelas tarefas menos especializadas – ou externa – contratada por sub-empresários, geralmente com baixa remuneração e fraca proteção social" (ACKER, 2014, p.60).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

7.3.6
Dimensão Ambiental: Tudo Está Bem Quando Parece Bem

A dimensão ambiental inclui práticas que criam: um ambiente de banalização da violência, um ambiente totalitário, a socialização das práticas de violência entre os indivíduos, a separação física entre os membros da organização e da sociedade, a separação física entre os membros dotados de identidade e não identidade, a vigilância constante e a legalização da violência. Esta pesquisa identificou, na Volkswagen do Brasil, as práticas de: criação de um ambiente de banalização da violência, vigilância constante, legalização da violência e separação física entre os membros da organização e da sociedade.

A legalização da violência se dá a partir da alteração ou criação de legislação que autorize a prática da violência por parte de algum agente. Nas fontes investigadas não foram encontrados indícios de que a Volkswagen do Brasil tenha atuado para influenciar legisladores, para que pudessem tornar a violência – de qualquer natureza – um ato legal. Entretanto, as leis que regiam os crimes políticos ofereciam, sob meu ponto de vista, amparo para que a violência política, praticada pela Volkswagen do Brasil, pudesse ser percebida como

legítima. Deste modo, julgo ser essencial compreender o ambiente legal no qual a Volkswagen do Brasil executava a violência política.

O prelúdio para qualquer discussão sobre a legislação e a violência no regime militar brasileiro deve, fundamentalmente, remeter à questão da Doutrina de Segurança Nacional e Desenvolvimento (doravante DSND ou apenas Doutrina). Podemos compreender a Doutrina como um "abrangente corpo teórico constituído de elementos ideológicos e de diretrizes para infiltração, coleta de informações e planejamento político-econômico de programas governamentais." (ALVES, 1984, p.35). A DSND não foi uma invenção da ditadura. Sua idealização oficial tem por base a segurança do Estado nacional e objetiva preparar, primordialmente, as forças armadas para a defesa da nação. Contudo, a Doutrina é mutável e adquire novas concepções de acordo com o contexto nacional e mundial.

Deste modo, concebida para a proteção das fronteiras, seu conceito foi alterado no final dos anos 1950 (COIMBRA, 2000). Alves (1984) explica que a ideologia de segurança nacional na América Latina surge vinculada a "teorias geopolíticas, antimarxismo e tendências conservadoras do pensamento social católico [...]". Ao final dos anos 1950, no contexto da bipolarização do mundo, o confronto entre as duas superpotências mundiais é absorvido pela ideologia de segurança nacional na América Latina, sob o formato da "segurança interna", alinhado com a "democracia" dos Estados Unidos, posicionado contra a ameaça de "ação indireta" do comunismo, identificado com o bloco soviético e países satélites (ALVES, 1984; COIMBRA, 2000). Faz-se necessário destacar que a disputa bipolarizada, representada pelos dois países, era também uma disputa entre capital e trabalho. Conforme dito anteriormente, o golpe de 1964 teve como intenção a chegada ao poder de um grupo – multinacional e associado – cujo projeto previa o aumento da acumulação de capitais (DREIFUSS, 1981). Para que isto se efetivasse, foi preciso conter a força de trabalho e suas demandas reivindicatórias e essa contenção era legitimada pela Doutrina e, por diversas vezes, fez-se por meio da força.

No Brasil, a Doutrina é, predominantemente, difundida pela Escola Superior de Guerra (ESG), cujo manual era de autoria do general Golbery do Couto e Silva, figura proeminente do IPES. A ESG, fundada no governo Dutra, foi fortemente influenciada pela *National War College* dos Estados Unidos, resultado da relação

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

estabelecida entre oficiais brasileiros e norte-americanos que serviram juntos na segunda guerra mundial (DREIFUSS, 1981; ARQUIDIOCESE, 1985). Durante os dez anos que antecederam o golpe, a ESG desenvolveu uma teoria de intervenção no processo político nacional.

As novas bases para a Doutrina enfatizavam a possibilidade da guerra revolucionária, um conflito interno, "estimulado ou auxiliado do exterior, inspirado geralmente em uma ideologia, e que visa à conquista do poder pelo controle progressivo da nação[351]" (ALVES, 1984, p. 37). Deste modo, a suposta ameaça comunista foi identificada como uma guerra revolucionária, na qual os comunistas envolveriam a população do país alvo, utilizando-se de estratégias psicológicas para conquistar suas mentes, intensificando contentamentos existentes, instigando a população contra o governo instituído e disseminando a ideia da rebelião até o momento da maturação, quando poderiam opor-se aos governantes (ALVES, 1984). De acordo com o manual da ESG, os países comunistas, no intuito de dominar o mundo, elaboram e põem em prática uma estratégia que visa infiltrarem-se nos países ditos democráticos, aproveitando-se das vulnerabilidades das sociedades democráticas com o intuito de submetê-las ao seu regime sociopolítico. Segundo o manual da ESG, a estratégia de ação adotada pelos soviéticos comunistas visava a infiltração no país alvo para disseminação de propaganda psicológica e controle ideológico. A propaganda estimularia a população a aderir à oposição, adotando suas reivindicações e se posicionando contra o governo.

Contudo, o próprio conceito de guerra revolucionária enquanto combate não declarado, dificulta a possibilidade de planejamento de defesa contra o inimigo. Neste sentido, a dificuldade de determinar com precisão quem são os "inimigos da segurança nacional" gera um grave problema, que consiste na potencialidade de ameaça oriunda de tudo e de todos. Em outros termos, já que não é possível identificar precisamente quem são os inimigos, todos são inimigos em potencial. Este pensamento tangencial à paranoia é bem ilustrado por Coimbra (2000, p. 10) ao citar o "general Breno Borges Fortes, comandante do Estado Maior do

[351] Marie Helena Moreira Alves, baseada no manual da Escola Superior de Guerra, diferencia três tipos de guerra: a guerra clássica, confronto declarado entre Estados onde há um combate a uma agressão externa, guerra insurrecional, um conflito interno em que parte da população armada busca a deposição de um governo e a guerra revolucionária, explicada acima (ALVES, 1984, p.37)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Exército, em discurso pronunciado na 10ª Conferência dos Exércitos Americanos, realizada em Caracas, em 1973:

> "O inimigo (...) usa mimetismo, se adapta a qualquer ambiente e usa todos os meios, lícitos e ilícitos, para lograr seus objetivos. Ele se disfarça de sacerdote ou professor, de aluno ou de camponês, de vigilante defensor da democracia ou de intelectual avançado, (...); vai ao campo e às escolas, às fábricas e às igrejas, à cátedra e à magistratura (...); enfim, desempenhará qualquer papel que considerar conveniente para enganar, mentir e conquistar a boa fé dos povos ocidentais. Daí porque a preocupação dos Exércitos em termos de segurança do continente deve consistir na manutenção da segurança interna frente ao inimigo principal; este inimigo, para o Brasil, continua sendo a subversão provocada e alimentada pelo movimento comunista internacional." (JORNAL DA TARDE, 1973, *apud* COIMBRA, 2000).

Seguindo esta ideologia, qualquer cidadão é suspeito e poderia ser condenado até conseguir provar sua inocência (ALVES, 1984). Diante do permanente disfarce, cresce a arbitrariedade na determinação de quem seria este inimigo interno. Por vezes, como nos lembra Alves (1984), a própria população era convocada a fazer denúncias de atividades suspeitas, já que, segundo os princípios da ESG, a segurança nacional é uma função geral da nação e não de seu potencial militar (LAGOA, 1983). Ainda em 1964, os Inquéritos Policiais Militares (IPM) foram regulamentados e, a partir daí, foram criadas comissões especiais em diversos níveis de atuação estatal para identificar indivíduos supostamente envolvidos em atividades subversivas. Os IPM institucionalizaram a busca sistemática e a eliminação do inimigo interno (ALVES, 1984). As comissões aceitavam denúncias sem suporte factual, uma vez que as acusações não eram submetidas à comprovação em tribunal. Neste período, tornou-se frequente a perseguição baseada em denúncias vazias e até mesmo por laços de família (por exemplo, prender o filho pela militância do pai). Ademais, muitas vezes as acusações eram feitas com interesses escusos, como o de prejudicar adversários políticos ou denunciar professores pouco queridos[352] que, após acusados, viam-se envoltos em uma série de perseguições que poderiam culminar em prisões e tortura (FON, 1979; ALVES, 1984).

[352] Fon (1979, p.12) conta que um de seus companheiros de cela "havia sido preso porque um de seus alunos, aborrecido com as notas baixas que recebia, o havia denunciado como comunista".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Sobre esta questão, é importante destacar o apelo feito à população no sentido desta se envolver na procura sistemática do "inimigo interno". Esta convocação era feita explicitamente por meio de cartazes fixados em locais como aeroportos, bancos e restaurantes, cujo objetivo era "não somente incitar a participação da sociedade na vigilância e na delação de elementos perigosos, mas também, para torna-los conhecidos como procurados por ações terroristas" (ROLIM, 2014, p. 2). Magalhães (1997) descreve um panfleto de dez itens divulgado pelo Serviço Nacional de Informações (SNI) em 1969, no qual é possível perceber a intimação feita à população. O item de abertura do panfleto procura fomentar o medo no cidadão, pois afirma que "Os terroristas jogam com o medo e o pânico. Somente um povo prevenido e valente pode combate-los. Ao ver um assalto ou alguém em atitude suspeita, não fique indiferente, não finja que não viu, não seja conivente, avisa logo a polícia. As autoridades lhe dão todas as garantias, inclusive do anonimato" (MAGALHÃES, 1997, s.p.). Conforme explica a autora, a constante adjetivação do "inimigo interno" como perigoso, "desperta, por sua vez, sentimentos paranoicos na sociedade, o que provoca em muitos a disposição à violência" (MAGALHÃES, 1997, s.p.).

O informe do SNI prossegue enunciando no quinto e nono item que o cidadão deve aprender a:

> "observar e guardar de memória alguns detalhes das pessoas, viaturas e objetos, na rua, nos bares, nos cinemas, teatros e auditórios, nos ônibus, nos edifícios comerciais e residenciais, nas feiras, nos armazéns, nas lojas, nos cabeleireiros, nos bancos, nos escritórios, nas estações ferroviárias, nos trens, nos aeroportos, nas estradas, nos lugares de maior movimento ou aglomeração de gente. [...] Quando um novo morador se mudar para o seu edifício ou para o seu quarteirão, avise logo a polícia ou o quartel mais próximo. As autoridades lhe dão todas as garantias, inclusive do anonimato."

Assim, o aparelho repressivo do Estado procurava intimar a população a cooperar com a perseguição ao "inimigo interno", colaborando por meio de denúncias. Mais do que colaborar, tornava obrigatória a prática de "vigiar e delatar, sem a devida conferência ante as intenções dos órgãos de segurança: a caça, prisão e legitimação da morte dos procurados em circunstâncias de violência

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

extrema" (ROLIM, 2014, p.2). Arendt (2015, p. 562), explica que o primeiro estágio do regime totalitário consiste em:

> "desencavar os inimigos secretos e caçar os antigos oponentes, geralmente coincide com a arregimentação de toda a população em organizações de vanguarda e reeducação dos velhos membros do partido para serviços voluntários de espionagem [...]. É durante este estágio que um vizinho gradualmente se torna mais perigoso para os que nutrem "pensamentos perigosos" que os agentes policiais oficialmente nomeados" (ARENDT, 2015, p.562).

É neste cenário que se insere boa parte da Violência Política praticada pela Volkswagen do Brasil. Conforme demonstrado, a empresa, compartilhando os valores da Doutrina, assumia como inimigo também o subversivo e atuava no sentido de denuncia-lo aos órgãos de repressão. Neste sentido, a LSN servia como salvaguarda para as ações da Volkswagen do Brasil, já que a legalidade pode ser usada para legitimar atrocidades (CHWASTIAK, 2015). Assim, todos os atos de violência cometidos pela Volkswagen do Brasil eram normalizados, uma vez que estavam de acordo com a legislação vigente.

Isso pode ser entendido como verossímil tanto para a Volkswagen, quando entregava informações para o DEOPS, quanto para seus empregados, que atuavam denunciando uns aos outros. Clegg, Courpasson & Phillips (2006) ensinam que conseguir cúmplices entre os perseguidos reforça a estrutura de poder de uma organização total. Conforme mencionado, o departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil, mesmo distante da concepção de organização total, procurava utilizar trabalhadores para vigiar as reuniões sindicais e depois transmitir as informações para os chefes do departamento. De maneira similar, os guardas do departamento denunciavam atividades que consideravam subversivas.

Como no já mencionado caso do bilhete que fazia críticas ao discurso do ministro da justiça Armando Falcão, encontrado por um guarda e entregue ao superior que por sua vez o encaminhou à chefia do departamento, que fez o bilhete chegar até o DEOPS juntamente com as fichas dos empregados suspeitos de escrever o bilhete.[353] Este caso ilustra como o apelo à denúncia feito pelo governo tinha sua efetividade e, suportado pela LSN, os limites dessa prática eram

[353] APESP fundo DEOPS 50-J-0-5819

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

relativizados. Isto pode ocorrer, ao menos em parte, pelo respaldo da lei em vigor. Lucio Bellentani, um dos seis presos pela organização da base do PCB na Volkswagen, foi condenado por incursão no artigo 43 do Decreto de Lei nº 898 de 1969. O decreto de lei definia os crimes contra a segurança nacional, a ordem política e social. O referido artigo estabelecia pena de 2 a 5 anos para quem:

> Reorganizar ou tentar reorganizar de fato ou de direito, ainda que sob falso nome ou forma simulada, partido político ou associação, dissolvidos por fôrça de disposição legal ou de decisão judicial, ou que exerça atividades prejudiciais ou perigosas à segurança nacional, ou fazê-lo funcionar, nas mesmas condições, quando legalmente suspenso[354]

Assim, é possível perceber como a legislação vigente oferecia respaldo para as ações de violência praticada pela Volkswagen do Brasil contra seus trabalhadores. Quando a denúncia deixa de ser exceção e se torna regra, esta prática pode ser autorizada e legitimada pelo comportamento de outros indivíduos. Ou seja, por meio da socialização entre os indivíduos, a denúncia e a violência podem ser legitimadas como práticas admissíveis por aquele grupo.

Nesta pesquisa, contudo, não foi possível identificar se os trabalhadores da Volkswagen do Brasil difundiam essas práticas entre seus membros como forma de socialização. O mesmo não pode ser dito sobre a atuação entre as empresas. A atuação conjunta das empresas compartilhando informações sobre a atuação sindical e de militantes configurou-se como uma espécie de socialização entre empresas. Os atos cometidos por outras empresas da mesma região ou do mesmo setor influenciavam e normalizavam a violência praticada pela Volkswagen do Brasil. Considerando as práticas da Volkswagen com relação a destas outras empresas, é possível afirmar que houve uma normalização da violência, pois "quando muitas outras empresas empregam a mesma prática, seguir o precedente ajuda a legitimar a prática desviante" (LI & NG, 2013, p.644). Desta forma, a atuação do CECOSE e do Centro Complementar de Informação (CCI) tinham, justamente, esse efeito. O CECOSE congregava diversas empresas para a troca de informações sobre os trabalhadores considerados "inimigos" que, assim, legitimavam-se mutuamente em suas práticas. De maneira semelhante o CCI

[354] Decreto-Lei Nº 898, de 29 de setembro DE 1969. Disponível em HTTP://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL_03/DECRETO-LEI/1965-1988/DEL0898.HTM Acessado em 02 de Janeiro de 2018

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

contava com "elementos que exercem atividades de informações [...] assessores de segurança industrial, diretores administrativos, coordenadores de segurança empresarial e ex-integrantes de órgãos de informações ou se segurança orgânica"[355]. Estas reuniões ocorriam com frequência e seguiam protocolos, contando, inclusive, com registro formal das informações compartilhadas. A formação destes grupos teve o efeito inesperado de normalizar a violência praticada por seus membros. Isto ocorre porque, quando o desvio, neste caso a violência, "é prevalente no contexto social, cada empresa se sente menos responsável pelo comportamento destrutivo do coletivo, uma vez que a responsabilidade por resultados nocivos é difundida para o coletivo" (LI & NG, 2013, p.644). Ainda que não seguissem a formalidade de reuniões, outros tipos de violência passavam por processos similares, já que, segundo a Tribuna Metalúrgica, os casos de violência econômica, física e psicológica eram uma prática comum em toda a indústria metalúrgica. Casos similares de redução do tempo de não trabalho são apontados nas outras empresas como Villares, Aliperti, Mercedez e General Motors. O controle do tempo de descanso, a frequência do uso do banheiro, a pressão por horas extras, eram apontadas como práticas recorrentes por estas empresas. As doenças que acometiam os trabalhadores da Volkswagen eram generalizadas por todo o setor, haja vista a manipulação de materiais similares, a exposição a produtos, barulhos e demais condições de precariedade associadas à negligência dos empregadores.[356]

Apesar disto, não considero que a prática disseminada entre as empresas se configure como um processo de socialização, já que este diz respeito ao "ato de inculcar a estrutura de ação de uma sociedade no individuo" (LEVY, 1970, p. 60). Em outros termos, a socialização é a indução de um indivíduo ao mundo objetivo de uma sociedade ou a uma parte dela (BERGER & LUCKMANN, 1966). Ou seja, o processo de socialização está relacionado com a transmissão de valores do ambiente para o indivíduo. Desta maneira, defendo que este processo ocorrido entre as empresas contribui para outra prática de normalização da violência: a criação de um ambiente de banalização desta violência. De acordo com as fontes analisadas, as ações da Volkswagen do Brasil eram praticadas em um ambiente de banalização da violência, especialmente da violência política.

[355] Arquivo Nacional: ACAC_112712_78
[356] Jornal Movimento 18 a 24 de dezembro de 1978. Jornal O Repórter nº 1, novembro de 1979

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

A violência política era praticada pela Volkswagen do Brasil em um ambiente em que os próprios agentes do Estado executavam e legitimavam atos de espionagem, vigilância, sequestro, tortura e morte. Ainda que, como visto, convocasse e contasse com o apoio da população, comumente cabia ao próprio aparelho repressivo do Estado a determinação sobre quem era o "inimigo interno", conferindo uma camada extra de poder dos militares sobre a população. Em nome da preservação dos poderes instituídos, da lei e da ordem, o Estado deveria combater qualquer manifestação interna dos antagonismos e pressões, fossem de origem interna ou externa, de natureza política, econômica, psicossocial ou militar, e que surgissem sob a forma de "violência, subversão, corrupção, tráfico de influência, infiltração ideológica, domínio econômico, desagregação social ou quebra de soberania." (ALVES, 1984, p.40). Sob a ótica da ideologia de segurança nacional, o risco permanente ao qual a segurança nacional estava submetida, justificava concessões em relação ao bem-estar individual, especialmente em relação à "limitação da liberdade, das garantias constitucionais, dos direitos da pessoa humana" (COIMBRA, 2000, p. 10). Ainda que direitos individuais fossem garantidos pela constituição, na prática, o cidadão estava submetido ao julgamento dos órgãos de repressão.

Deste modo, com inimigos potenciais por toda a parte que supostamente ameaçam a segurança nacional com uma guerra revolucionária, o Estado carece de mecanismos sofisticados para coleta de informações políticas, a fim de identificar os inimigos comunistas e de atuar preventivamente contra estes "inimigos". Diante desta demanda foi criado, em 1964, o Serviço Nacional de Informações (SNI), a primeira aplicação legal da Doutrina, e que serviu de base para o aparato repressivo (LAGOA, 1983; ALVES, 1984).

A relevância do SNI no regime militar pode ser notada pelo status de ministro do qual seu comandante desfrutava. Além disso, dois dos presidentes militares ocuparam o cargo de comandante do SNI antes de assumirem a presidência. Ainda que seu comandante fosse um militar e sua principal função fosse o combate aos "subversivos", no começo da ditadura ainda sobravam dúvidas a respeito do papel que as forças armadas exerceriam no controle e repressão para a segurança interna. Inicialmente o posicionamento do exército era de intervir apenas quando fosse deflagrada uma revolta de grande proporção, deixando a execução de operações policiais para as instituições estaduais (FON,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

1979). Este posicionamento, contudo, não era uma unanimidade dentro do II Exército, sediado em São Paulo. Alguns grupos defendiam a atuação do exército em operações policiais, justificadas pelos constantes aliciamentos que o II Exército sofria, especialmente no segundo semestre de 1968 e após a "guerra dos três dias", quando estudantes da USP e da Mackenzie se enfrentaram nas ruas de São Paulo (FON, 1979). Segundo o autor, o exército estava sendo constantemente convocado para combater o movimento esquerdista.

Desta maneira, em julho de 1969 é criada, com financiamento empresarial, a Operação Bandeirantes (Oban), com o objetivo de integrar de maneira mais eficiente as forças repressivas já existentes – as forças armadas, polícia federal, militar e civil – no combate aos grupos da esquerda armada (ARQUIDIOCESE, 1985; JOFFILY, 2007). No combate aos "inimigos internos", a velocidade de obtenção das informações era um fator crucial para o sucesso da operação (FON, 1979; JOFFILY, 2007). Desta forma, com o objetivo de subsidiar as operações com o maior número de informações possível, os integrantes da Oban lançavam mão de métodos de tortura durante os interrogatórios. Como Joffily (2007, p.3) aponta, o interrogatório preliminar, feito logo após a prisão era estratégico para obtenção de informações, uma vez que este órgão era o responsável por "identificar, localizar e capturar os elementos integrantes dos grupos subversivos e terroristas (...) com a finalidade de destruir ou pelo menos neutralizar os grupos, as organizações a que pertençam". De acordo com D'Araújo, Soares e Castro (1993b, p.17), "sua filiação institucional ambígua assegurou-lhe carta branca para agir impunemente para seus atos". Em seus primórdios, a Oban não era um órgão oficial e, por isso, oferecia certa autonomia aos seus integrantes nas práticas destes métodos de obtenção de informações (ARQUIDIOCESE, 1985). Devido a utilização de métodos de tortura na obtenção das informações conseguidas pela Oban, em pouco tempo, houve significativos avanços no combate à esquerda armada. Em virtude deste "sucesso", a operação foi oficializada em 1970. Surgia então o DOI-CODI, sigla para as duas organizações que ficou registrada na memória política (D'ARAÚJO, SOARES e CASTRO, 1993b) e, em certa medida, representava a institucionalização da Oban (JOFFILY, 2007). Como descreve a autora:

> "O Destacamento de Operações e de Informações (DOI) – responsável pelas ações práticas de busca, apreensão e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

> interrogatório preliminar de suspeitos, bem como análise das informações obtidas – e o Centro de Operações de Defesa Interna (CODI) – cujas funções abrangiam a coordenação dos diversos órgãos militares e o planejamento estratégico do combate aos grupos de esquerda." (JOFFILY, 2007, p.2).

A autora complementa que os DOI-CODI congregavam em uma mesma organização os serviços de obtenção de informações e captura dos suspeitos. Os DOI-CODI, dotados de existência legal, com orçamentos e planejamentos específicos, consistiam no "primeiro posto na repressão política e também na lista das denúncias sobre violação aos Direitos Humanos" (ARQUIDIOCESE, 1985, p. 74). Com atuação nacional o DOI-CODI era ligado ao exército que, por sua vez, respondia ao SNI. Porém, as delegacias federais e, especialmente, os Departamentos de Ordem Pública e Social (que funcionavam no nível estadual) permaneceram ativos, com atividades similares de repressão, investigação, prisão, tortura e morte. Especificamente em São Paulo, o DOPS, na figura do delegado Sergio Paranhos Fleury, ganhou notoriedade pela ação violenta e crueldade nas torturas.

A formação dos DOI-CODI não foi um consenso dentro das forças armadas, contudo, após sua regulamentação, foi absorvido e aceito como parte da estrutura da corporação militar (D'ARAÚJO, SOARES e CASTRO, 1993b). Os autores argumentam que, após um período de formação reativa, com o passar do tempo, tornou-se um "sofisticado sistema de segurança e controle institucionalmente consolidado, cujas características jamais poderiam ser atribuídas a situações circunstanciais" (D'ARAÚJO, SOARES e CASTRO, 1993b, p.18). Convém nos determos um pouco mais sobre este ponto, tendo em vista sua relevância. Uma ampla discussão existente na historiografia sobre o tema é a determinação sobre o fator motivador daquilo que alguns historiadores chamam de endurecimento do sistema. Postula-se que o endurecimento do regime, com aumento das torturas, ocorreu em consequência do agravamento das ações da esquerda armada. Por outro lado, movimentos de esquerda repetem a acusação de maneira invertida. Entretanto, conforme argumenta Fico (2012, p.49), o "estado brasileiro, mesmo durante o regime autoritário, poderia ter combatido a luta armada sem apelar para a tortura e o extermínio".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Contudo, o ponto a que pretendo chamar atenção, é o posicionamento a respeito da tortura como ação isolada, de "responsabilidade de subalternos, praticantes de excessos que teriam constituído um modo desvirtuado de levar a cabo a repressão, sem a aprovação dos oficiais generais" (FICO, 2004, p.35). As pesquisas dos últimos cinquenta anos demonstram que a tortura durante o regime ditatorial Brasileiro foi resultado de uma ação planejada e estruturada, que contava com a anuência de oficiais militares, inclusive da presidência (FICO, 2004). No terceiro volume do relatório final da Comissão Nacional da Verdade são apresentados todos os 434 mortos e desaparecidos políticos (desde 1946) com toda a cadeia de comando envolvida no processo, com citação nominal, de cargo e função, evidenciado a estrutura por trás das ações destes órgãos. Deste modo, como afirma Fico (2004, p.35-36):

> "A tortura e o extermínio eram aceitos pelos comandantes e governos militares, como hoje já se comprovou. Curiosamente, tanto para os linhas-duras apenas "ideológicos" [...] quanto para os pragmáticos rigorosos [...], a tortura tinha o mesmo significado: era um "mal menor [...] Ao contrário, hoje podemos afirmar, baseados em evidências empíricas, que a tortura e o extermínio foram oficializados como práticas autorizadas de repressão pelos oficiais-generais e até mesmo pelos generais-presidentes."

A tortura foi, deste modo, adotada sistematicamente como método de interrogatório e controle político, fazendo parte da engrenagem repressiva do Estado e não em casos isolados de excesso (ALVES, 1984; ARQUIDIOCESE, 1985). Para a Comissão Nacional da Verdade (2014), o crime de tortura se configura por meio da "ação ou omissão intencional de agente do Estado ou terceiro que atue com o consentimento estatal. O fato de a conduta do agente ser baseada em ordens superiores não o exime das responsabilidades correspondentes." (BRASIL, 2014a, p. 284). No regime militar, a prática da tortura contou com a cooperação de camadas intermediárias do processo institucionalizado da tortura, especialmente da justiça militar, que servia para tornar legal "as atrocidades do inquérito, ignorando marcas e laudos das torturas, transformando em decisões judiciais aquilo que os órgãos de segurança arrancavam dos presos políticos mediantes pressões que iam da intimidação para que confessassem, até o limite dos assassinatos seguidos de desaparecimento dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

cadáveres" (ARQUIDIOCESE, 1985, p. 203). Alves (1984) destaca o aspecto exemplar da tortura, capaz de intimidar aqueles que sabem de sua existência e inibir sua participação política. Não por acaso, existem diversos relatos de presos que, durante o regime militar, eram forçados a assistir torturas ou eram expostos a outros presos cujas marcas de tortura deveriam servir como ameaça (ARQUIDIOCESE, 1985).

As torturas praticadas variavam em sua forma e intensidade. O livro Brasil Nunca Mais, organizado pela Arquidiocese de São Paulo (1985) com depoimentos prestados de ex-presos políticos, oferece um bom guia para compreender os métodos utilizados pelos órgãos de repressão. Segundo o livro, os principais tipos de tortura eram o "pau-de-arara", choques elétricos, afogamentos, cadeira do dragão, geladeira, além de torturas praticadas com animais (cães, cobras e até jacarés) e produtos químicos. Outras formas menos frequentes, mas também citadas no livro são a palmatória e a postura de "Jesus Cristo", onde o preso era obrigado a ficar de braços abertos com quatro volumes de catálogos telefônicos em cada mão, na ponta dos pés, nu, sofrendo pancadas no estômago e peito. A arquidiocese (1985) cita ainda a tortura praticada contra menores - normalmente filhos de presos que eram obrigados a assistir a tortura dos pais e, muitas vezes utilizados como instrumento de ameaça - e as torturas específicas feitas contra as mulheres, como a violência sexual. Soma-se a tudo isto as privações de sono, sede, alimentação e higiene pessoal, além da tortura psicológica e dos danos permanentes causados nos torturados.

Os relatos das violências sofridas pelos presos políticos montam as centenas e suas consequências, das mais variadas. Presos submetidos a intensa tortura de choques elétricos na cabeça e espancamentos relataram, posteriormente, falta de coordenação motora, confusão e dores mentais (ARQUIDIOCESE, 1985). Alguns destes presos desenvolveram quadros de esquizofrenia, alucinações, depressões. Outros, tomados pelo desespero, pensavam ou mesmo tentavam o suicídio. Porém, para que não sucumbissem dos maus tratos, havia costumeiramente um médico de plantão para reanimar os presos.

A CNV considera as torturas, as detenções ilegais e arbitrárias, as execuções e os desaparecimentos forçados ocorridos na ditadura como atos de violação dos direitos humanos. Conforme dito anteriormente, a CNV (BRASIL, 2014c) identificou em sua pesquisa 434 pessoas entre mortos e desaparecidos políticos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Destes, 114 são trabalhadores, sendo 53 operários, 16 bancários, 11 jornalistas e "Outras 34 vítimas, 96 por sua ocupação profissional, podem ser consideradas trabalhadores. Trata-se de auxiliares de escritório, comerciários, mecânicos, técnicos, vendedores, entre outras profissões." (BRASIL, 2014b). Dentre os operários, os casos mais notórios são os de "Olavo Hanssen em 1970, Luiz Hirata em 1971, Manoel Fiel Filho em 1976 e Santo Dias da Silva em 1979 [...] assassinado em frente a fábrica Sylvânia durante um piquete na greve de 1979. Destes, apenas a morte de Manoel Fiel Filho foi solucionada. O policial acusado de matar Santo Dias foi absolvido na justiça, enquanto os casos das mortes de Olavo Hanssen e Luiz Hirata, continuam obscuros. Com o agravante de que o corpo de Hirata continua desaparecido." (MEDEIROS, SALLES e NETO, 2015, pp. 30-31;42).

Ainda que de forma discreta, as notícias sobre as torturas circulavam tanto nas fábricas quanto no restante da sociedade. Estas notícias, combinadas com a severa repressão, constituíram aquilo que Alves (1984) chamou de "cultura do medo", a qual impedia a participação política da população. Conforme explica a autora, esta cultura se valia do silêncio imposto à sociedade, tendo em vista o intenso rigor com que eram controladas a imprensa, a música, a literatura, a universidade e outros veículos de comunicação. Desta forma, apesar da sociedade conhecer e experimentar a violência, não existiam canais de manifestação pública contra ela. Este silêncio tem como decorrência o isolamento dos cidadãos que, por sua vez, gerava a sensação de não mais existirem formas de oposição possíveis para o poder do Estado. O desespero oriundo da cultura do medo permitiu que o Estado pudesse impor seus poderes quase ilimitados.

A Escola Superior de Guerra (ESG), da mesma forma que oferecia a ideologia que justificava a perseguição aos "comunistas subversivos" (ALVES, 1984; COIMBRA, 2000), oferecia a justificativa legal-ideológica para os "excessos" cometidos pelo Estado. Como explica Fon (1979), esta justificativa tem por base os princípios de Direito Internacional Público, que consideram justa a reação ou declaração de guerra quando um país se considera ameaçado. Ainda de acordo com Fon (1979), o direito à conservação assegura o direito de qualquer estado a existir e tomar qualquer medida necessária para garantir sua existência, seja ela de ordem preventiva ou repressiva. Outro direito evocado pela ESG era o direito à necessidade, segundo o qual, caso um indivíduo se encontre em situação

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

de ameaça extrema, seria legítimo o direito de cometer um crime. Transpondo essa necessidade para o Estado, diz a ESG, este princípio "justifica medidas excepcionais, de caráter repressivo ou preventivo [...], adotadas pelos governantes na defesa do Estado ou da Nação quando se positivam ameaças, tentativas de subversão ou subversões baseadas [...]. Tais medidas transpõem as regras que tutelam [...] textos constitucionais e também pela Declaração Universal dos Direitos do Homem ou pelas leis ordinárias específicas" (FON, 1979, p. 30). Deste modo, a ideologia da ESG procurava justificar a tortura e a morte de subversivos em nome do interesse nacional.

Assim, o ambiente de banalização da violência política servia como prática normalizadora desta violência cometida pela Volkswagen do Brasil. A violência política era praticada sobre um fundo sem contraste, no qual essas práticas eram cometidas de forma disseminada por outras organizações, inclusive do próprio Estado. Além disso, a Volkswagen do Brasil atuava também para que essa violência sequer fosse notada, dissimulando suas práticas para os que não participavam dela. Compreendo que esta forma de proceder constituiu-se como outra prática de normalização da violência, a saber, a separação entre membros da organização e da sociedade.

Clegg, Courpasson e Phillips (2006) quando analisam esta prática, estão tratando de organizações totais, ou seja, esta separação ocorre de maneira física, como, por exemplo em presídios e manicômios, onde presos e pacientes são mantidos fisicamente separados do restante da sociedade. Entretanto, ao analisar a República Democrática Alemã (RDA), os autores explicitam a necessidade de uma representação sistemática da realidade da situação. Em outros termos, ao manter-se separada do restante da sociedade, a organização total tem a possibilidade de criar a representação de sua situação interna. Ainda que na Volkswagen do Brasil não houvesse separação física entre os trabalhadores e o restante da sociedade, foi possível identificar, na documentação analisada, a prática de representação da situação de acordo com os interesses da empresa.

Assim, o gerenciamento cotidiano da Volkswagen do Brasil tinha como consequência a criação de representações da realidade interna da empresa. A realidade representada pela Volkswagen do Brasil era apresentada por um estado de aparente ordem e tranquilidade, onde não existia nenhum tipo de violência.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Esta representação era exposta aos que não estavam diretamente relacionados com os atos de violência.

Desta maneira, a Volkswagen mantinha a aparência de normalidade através de diversos expedientes. A fábrica funcionava normalmente, apesar dos casos de perseguição, prisão e tortura. Os novos modelos de veículos continuavam sendo pensados, projetados e lançados. Os comerciais povoavam os jornais e revistas, apresentando à população toda a normalidade necessária para prosseguir com a violência sem que isso fosse exposto. Até o final dos anos 1970 vigorou a censura prévia da imprensa, que impedia a investigação por meio dos veículos interessados em denunciar a atuação das grandes montadoras. Deste modo, durante este período, a Volkswagen do Brasil não precisava sequer prestar esclarecimentos sobre alguma denúncia, ficando restrito ao seu próprio querer a forma como seria percebida por aqueles que não estavam envolvidos diretamente na produção da violência. A própria perenidade da estrutura burocrática favorecia esta prática, já que a empresa continuava em pleno funcionamento, apesar de toda violência praticada por ela.

Esta prática não era voltada apenas para aqueles que estavam fisicamente fora da empresa, mas também para outros empregados, que não sofriam as violências por parte da empresa. Para estes, a comunicação empresarial, especialmente por meio da revista Família VW, servia como veículo de construção da imagem de paz social no interior da fábrica. A revista da empresa não tratava de assuntos políticos ou mesmo que fossem de interesse da classe trabalhadora. Com poucas exceções (como na eleição de 1965, quando a revista se limitou a listar os empregados que seriam candidatos e em 1979, quando dedicou uma página para falar do acordo que deu fim à grande greve), o mote principal da revista era apresentar a empresa como um lugar de conquistas e realizações da classe trabalhadora. A revista apresentava reportagens sobre as práticas do bom trabalhador, assuntos de interesse da família, divulgação das informações sobre o clube dos empregados e sobre as realizações da Volkswagen do Brasil (recorde de vendas, construção de novas fábricas, penetração dos carros da empresa na população). O posicionamento da revista Família VW adequa-se perfeitamente à descrição de Prestes Motta (1992) a respeito de um jornal empresarial, cujo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

objetivo era neutralizar os conflitos entre empresa e trabalhadores. De acordo com o autor, jornais empresariais procuram difundir o

> "sentimento de afiliação do empregado à empresa fazendo transparecer que os objetivos individuais são iguais ou semelhantes aos objetivos da empresa, procurando o consenso e a coesão dos esforços [...] preços e vantagens oferecidos pela cooperativa de consumo, o elogio sistemático dos "operários-padrão", como modelo para todo o operariado da empresa, a divulgação de possibilidades de cursos oferecidos pela própria empresa ou outros órgãos, úteis na carreira do operário, bem como informações sócio-culturais gerais" (PRESTES MOTTA, 1992, p.47).

Por isso, o empregado ou o cidadão que se informasse apenas pela revista, não teria a percepção das disputas existentes, principalmente porque a comunicação sindical era bloqueada. A tentativa de apaziguamento feita pela empresa, abrangia também a representação do departamento de Segurança Industrial como um setor que não era anômalo à estrutura empresarial. Os membros desse departamento eram, segundo a empresa, "gente como a gente [...] nossos colegas de trabalho com os mesmos direitos e obrigações. Somente suas indumentárias são diferentes"[357].

Ao investigar os regimes totalitários, Arendt (2015, p.485) explica que as massas "não acreditam em nada visível, nem na realidade de sua própria experiência, não confiam em seus olhos e ouvidos, mas apenas em sua imaginação". De acordo com a autora, a população apela para o imaginário para fugir de uma realidade na qual são forçadas a viver optando pelo estupor de uma fantasiosa e fictícia ideologia mesmo que isto signifique sacrifícios individuais. A Volkswagen do Brasil procurava representar uma realidade que oferecesse segurança e conforto da coerência em detrimento do incômodo causados por "aspectos acidentais e incompreensíveis" (ARENDT, 2015, p.486). Assim, entendo que forma como a Volkswagen do Brasil procurava representar sua realidade constitui-se como uma prática de normalização da violência. Apesar de não haver nenhuma forma de separação física, havia um falseamento da realidade da empresa que servia para dissimular as práticas de violência para aqueles que

[357] Revista Família VW, Julho de 1963

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

não estavam diretamente envolvidos com ela, fossem executores ou vítimas. Assim, a violência praticada pela empresa, poderia ser praticada com menor fardo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

8 – Considerações finais

8.1
Em Busca de uma Conclusão

Retomando o que foi dito na introdução, com esta pesquisa procurei investigar quais eram, como se configuravam e como eram operacionalizadas as práticas de violência cometidas pela Volkswagen do Brasil contra os seus trabalhadores durante a ditadura militar brasileira. Para isto foi preciso, antes de tudo, investigar se essas violências foram, efetivamente, cometidas pela empresa.

De maneira conclusiva é possível afirmar que existiam práticas de violência cometidas pela Volkswagen do Brasil contra seus trabalhadores. De acordo com a tipologia apresentada, as fontes analisadas permitem afirmar que a Volkswagen do Brasil praticava as violências física, psicológica, política, econômica e simbólica.

Cabe ressaltar que, no entanto, algumas práticas de violência não foram encontradas na documentação analisada. No que se refere ao agente, ou seja, àquele que comete a violência, considero que as violências aqui analisadas foram interpessoais ou coletivas. Em toda a documentação analisada, apenas um caso de suicídio, relatado no livro de Frederico (1979), constitui violência auto-infligida. Contudo, para além da quantidade de relatos, esse tipo de violência não se apresentou de modo plausível a sustentar argumentação de que tenha havido prática desta violência na Volkswagen do Brasil. Isso não significa afirmar que esse tipo de violência não ocorria, apenas que não foram identificadas na documentação analisada. A ausência deste tipo de violência pode ser explicada por motivos distintos. Em primeiro lugar, no caso da violência auto-infligida, especialmente o suicídio, a recomendação para que atos desta natureza não sejam divulgados por meios de comunicação de massa (MEDINA, 2009) pode ter impedido seu relato, principalmente pelos jornais da época, fato que pode ter prejudicado a investigação e triangulação dos dados coletados. Outra questão que pode justificar esta ausência é a dificuldade em caracterizar os casos de suicídios como decorrência do trabalho. Deste modo, ainda que tenham ocorrido casos de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

suicídio de trabalhadores da Volkswagen do Brasil, estes podem não ter sido atribuídos ao contexto do trabalho.

Boa parte da violência praticada pela Volkswagen do Brasil identificada nesta pesquisa pode ser caracterizada como violência interpessoal. Isso ocorre em decorrência da identificação, em muitos casos, do agente que pratica a violência. Em especial na Tribuna Metalúrgica, principal fonte para os relatos de violência, os seus executores são apontados e, por vezes, nomeados. Entretanto, ainda que o autor da violência esteja identificado, podemos estar diante de uma violência praticada de maneira coletiva. A violência coletiva possui forte relação com a violência estrutural, que será abordada oportunamente.

Com relação à natureza da violência, a violência sexual apresentou-se de maneira tímida, especialmente na forma de assédio dos mestres e feitores, mas não de forma consistente e sem destaque para a empresa onde ocorriam essas práticas. Por isso, não há como afirmar que esta violência era cometida pela Volkswagen do Brasil. Sobre este tipo de violência, mais comumente praticada contra as mulheres, é preciso ter atenção sobre os valores culturais da época. Freitas (2001) explica que apenas em 1976 o assédio sexual foi reconhecido como discriminação sexual no Estados Unidos e, na França, só se caracteriza como infração quando acompanhado de demissão. Apesar da autora ressaltar que o assédio sexual no Brasil não é uma novidade, por muito tempo a mulher que trabalhava fora era caluniada como imoral, pois para "vencer uma seleção ou merecer uma promoção, era condição *sine qua non* ter de se submeter ao famoso teste do sofá. Quanto mais uma mulher era bem-sucedida no trabalho, mais era mal-vista e caluniada." (FREITAS, 2001, p.13). Isto sugere que o assédio sexual poderia não ser reconhecido enquanto violência, inclusive pelas próprias mulheres, e assim, relegado a um assunto de menor importância. Apesar disto, o tema surgiu em um debate promovido pela Tribuna Metalúrgica com operárias que relatavam casos em que os encarregados "cantavam as meninas". Contudo, esses relatos não eram específicos da Volkswagen do Brasil, o que impediu a afirmação de que esta violência ocorria no interior da empresa. A única menção a este tipo de violência ocorrida dentro da Volkswagen do Brasil foi feita por Tarsísio Tadeu Pereira, que afirmou ao jornal "Repórter" que, na empresa, as mulheres além de trabalhar mais deveriam "ficar quietas diante das cantadas das

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

chefias, os caras que detêm o poder. Se eles cantam e elas levam as coisas adiante, estão arriscadas a perderem o emprego."[358] Contudo, a ausência de outras fontes, mais uma vez, impediu uma argumentação consistente a esse respeito.

As violências físicas aconteciam na Volkswagen do Brasil por meio dos acidentes de trabalho e das doenças as quais os trabalhadores estavam submetidos. Essa violência era operacionalizada por meio da negligência da gestão da Volkswagen do Brasil ao não oferecer equipamentos suficientes e, potencializada pela constante pressão para aumento da produção. Já a violência psicológica era instrumentalizada por meio do assédio moral, caracterizado pelo desrespeito, ofensas e comportamentos que causavam danos à integridade subjetiva dos trabalhadores.

Como dito anteriormente, com relação aos tipos de violência, as fontes analisadas permitem afirmar que a Volkswagen do Brasil praticava as violências política, econômica e simbólica.

A violência política era operacionalizada por meio do controle e vigilância dos operários, especialmente dos sindicalizados. A prática de violência política era formalizada, registrada e compartilhada com a polícia política. A violência política era gerenciada como os demais processos internos da Volkswagen e, como tal, acontecia por meio da divisão e especialização do trabalho, controle e fluxo de informações. A violência econômica era operacionalizada pela pressão exercida sobre o trabalhador para o aumento de produtividade. Esse aumento não era proporcional aos ganhos salariais dos trabalhadores que eram, inclusive, inferiores ao aumento de capital da empresa. Essa produtividade era conseguida também com a diminuição do tempo de não trabalho. A violência simbólica era operacionalizada, especialmente, por meio de treinamento oferecido aos mestres, feitores, supervisores e coordenadores. Estes empregados absorviam os objetivos corporativos e passavam a atuar como representantes das empresas, praticando violência econômica por meio de pressão sobre os trabalhadores, violência psicológica ou colaborando com os casos de violência física.

A violência estrutural era cometida por meio de outros tipos de violência. Deste modo, compreendo que a violência estrutural perpassou os diversos tipos de

[358] Jornal O Repórter nº 1, Novembro de 1979

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

violência identificados nesta pesquisa. Argumento neste sentido porque a violência estrutural atua sem que haja um agente diretamente beneficiado. Ou seja, a violência praticada por um feitor que explora um operário, pode ser compreendida como violência estrutural se entendermos que esse feitor realiza esta ação de acordo com sua função, em benefício da empresa e não por ganhos individuais. A violência estrutural, como forma de manutenção da ordem social vigente, atua excluindo certos grupos das decisões a respeito da aplicação dos recursos, limitando seu acesso aos meios de decisão. Assim, diversas formas de violência na Volkswagen do Brasil podem ser compreendidas como violência estrutural. A violência política exercida por meio de um boletim de ocorrência entregue ao DEOPS não pode ser atribuída somente aos empregados envolvidos diretamente na elaboração e distribuição do documento, mas a toda regra social – explícita ou não – que rege este ato. A exploração da mão de obra talvez seja o exemplo mais ilustrativo disto, pois é aceita passivamente diante da ideologia capitalista de que o detentor do capital pode extrair lucro do trabalho de seus empregados. Essa violência não é praticada pelo feitor ou gerente que pressiona para a execução do trabalho, mas por uma rede de regras e normas aceitas pela sociedade. Se a violência estrutural reside também na desigualdade e nas formas de dissimular essa desigualdade, as violências praticadas pela Volkswagen do Brasil, em especial a política e a econômica, atuam justamente neste sentido.

Deste modo, corrobora-se o dito de Crettiez (2011) de que a violência estrutural legitimada favorece o surgimento de outras formas mais explícitas de violência. De acordo com o que foi apresentado, a violência estrutural torna-se mais difícil de ser percebida porque é camuflada por sua conformidade às regras, naturalizada por sua presença constante e, assim, se torna invisível por não aparecer como ruptura da normalidade. Ainda retomando o referencial teórico, é a racionalidade burocrática presente nas organizações que serve como meio de transmissão, naturalização e perpetuação de práticas, contribuindo para o surgimento da violência estrutural, cometida pela coletividade, sem perpetrador específico, mas com beneficiários. Com isso, é possível afirmar que o processo de normalização da violência aqui analisado atua no sentido de transformar todo tipo de violência em violência estrutural, ou seja, incutir na estrutura social aquela prática violenta, de modo que esta seja percebida sem qualquer ruptura com a normalidade. Desta maneira, ainda que não tenha dedicado um espaço específico

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

para a violência estrutural na apresentação e análise dos resultados, argumento que esta era uma violência presente no interior da Volkswagen do Brasil.

É importante destacar, contudo, que as formas de violência identificadas não apresentam limites hermeticamente determinados. Assim, boa parte dos acidentes de trabalho e adoecimentos podem ter – e em muitos casos tinham – origem na violência econômica ou serem resultado da violência simbólica praticada contra feitores e mestres. Da mesma forma, a violência política de bloquear qualquer forma de mobilização dos trabalhadores se relacionava com a violência econômica que, em muitos casos, era a razão da mobilização sindical. Desta maneira, a análise dos resultados me permite afirmar que as violências expostas na tipologia: estrutural, simbólica, econômica e política - constituíram-se, nesta pesquisa, como origem das violências físicas e psicológicas praticadas contra trabalhadores. Ou seja, sobretudo as violências econômicas e políticas serviram de motivação para as violências físicas e psicológicas. Esta linha de pensamento me permite presumir que uma tipologia da violência do trabalho possa considerar fatores econômicos e políticos como agentes motivadores da violência (física, psicológica, sexual) e não como formas específicas de violência.

Outro ponto pertinente que deve ser considerado é que não foi possível afirmar, com base na documentação investigada, que, de maneira geral, a violência praticada pela Volkswagen do Brasil tenha seguido algum tipo de relação temporal. Essa afirmação também é diferente para cada tipo de violência identificada. A taxa de produtividade dos empregados da Volkswagen do Brasil atingiu picos durante o período do milagre econômico, mas seria arriscado afirmar que após esse período, ou mesmo após março de 1985, sob presidência civil, essa taxa tenha decrescido a índices baixos o suficiente que permitissem assegurar o fim da violência econômica na exploração dos trabalhadores. De maneira similar, as denúncias contra a exploração e as horas extras permaneciam no suplemento da Tribuna Metalúrgica até a segunda metade da década de 1980. É preciso notar que, ao final dos anos 1980 e nos anos 1990, ganha força a reestruturação produtiva no Brasil, a qual influenciou significativamente estas questões e, portanto, devem ser levadas em conta para assertivas dessa natureza.

No entanto, a violência praticada pela Volkswagen do Brasil mostra-se relevante especificamente no período da ditadura em dois pontos fundamentais: (1) a violência política transpareceu como um tipo de violência legitimada pelo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

contexto da ditadura, ou seja, era praticada de maneira permitida e lícita em virtude da ideologia que permeava as políticas de relação com trabalhadores e segurança nacional e (2) a ditadura, em especial o seu caráter autoritário, permitiu que os outros tipos de violência fossem praticados sem que houvesse espaço para as contestações e reivindicações necessárias para bloquear sua prática ou minimizar seus efeitos.

Assim, é possível concluir que a violência política praticada pela Volkswagen do Brasil apresentava um vínculo estreito com a ditadura já que reproduzia a ideologia de combate aos trabalhadores sindicalizados e militantes de partidos de esquerda, considerados "subversivos". Deste modo, o exame da prática da violência política me permite afirmar que este tipo de violência só foi possível, na quantidade e desembaraço com que eram executados, graças a vigência de um regime autoritário que não apenas legitimava, mas estimulava práticas desta natureza. O alinhamento entre as práticas do departamento de segurança industrial da Volkswagen do Brasil e a ideologia propagada pelo Estado autoritário brasileiro sugerem que a violência política da forma como foi executada pela empresa foi própria deste período. Esta proximidade entre Volkswagen do Brasil e Estado transbordava para as práticas de violência e repressão contra os trabalhadores. Para isto, a Volkswagen do Brasil contava com apoio e suporte do governo guardando assim certa relação com o regime autoritário. Portanto, é possível relacionar a violência política praticada pela Volkswagen do Brasil com o governo ditatorial na medida em que este último legitimava e admitia estas práticas desde que executadas contra aqueles considerados como inimigos interno.

O segundo ponto toca no exercício das outras violências praticadas pela Volkswagen do Brasil. Sobre isto, é factível reconhecer que o Estado autoritário brasileiro resguardava a empresa das práticas violentas. Isto ocorria, especialmente, pelo bloqueio de reivindicações e protestos dos trabalhadores. Atuando em um ambiente repressivo, os trabalhadores eram constantemente impedidos de criar espaços de organização e resistência. Como consequência a prática da violência econômica, física ou psicológica tornavam-se frequentes sem que os trabalhadores pudessem se interpor. Deste modo, a ditadura brasileira potencializou a prática destas violências ao oferecer o ambiente repressivo propício para que os planos empresariais fossem implementados sem reação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Durante o período da ditadura brasileira, o controle e repressão contra os trabalhadores serviam a Volkswagen do Brasil para a execução de práticas de violência. É importante reconhecer, entretanto, que práticas de violência econômica, física, psicológica ou simbólica não são fenômenos relacionados exclusivamente com a ditadura militar, mas com o modo de produção capitalista praticado pela Volkswagen do Brasil. Contudo, ainda que estas não sejam práticas vinculadas estritamente com os anos ditatoriais, compreendo que neste período sua realização ocorria de maneira mais intensa e dissimulada. Além disso, ainda que admita que as práticas de exploração, acidentes de trabalho ou assédio sejam uma realidade na atualidade, o contexto democrático oferece mecanismos de controle e canais de comunicação que permitem a reivindicação e resistência por parte dos trabalhadores.

Ademais, a investigação da associação entre a empresa e o Estado ditatorial evidencia que a Volkswagen do Brasil procurava fazer uso das forças repressivas do Estado na prática destas violências. Talvez essa coordenação entre a Volkswagen e as forças repressivas do Estado explique a ausência de grandes mobilizações e greves no início dos anos 1970, quando a empresa e o Estado estavam alinhados no intuito de construir um "Brasil grande e potente". Como dito, a repressão que percorria o Brasil compondo um contexto adequado para a ameaça e a intimidação dos trabalhadores, inclusive dentro da fábrica, contribuindo para a coação e contenção de mobilizações.

Em 1978, provavelmente enfraquecido pela fraude nos índices de inflação e pela maior liberdade da sociedade, inclusive da imprensa, os governos federal e estadual dão mostras de que o casamento poderia estar entrando em crise. Mas no ano seguinte, uma nova lua de mel permite, novamente, o uso da força policial contra os grevistas. Ou seja, acredito que a repressão contra os trabalhadores da Volkswagen do Brasil tenha funcionado melhor quando havia um contexto adequado e um especial interesse do governo na repressão dos trabalhadores, condições manifestas durante a ditadura. Para favorecer o crescimento econômico, a empresa continuou convocando e fazendo uso dessas forças repressivas até que pudesse desenvolver outras formas de confronto com o sindicato. Ainda que de maneira incipiente, foram percebidas a cooptação dos dirigentes sindicais por parte da empresa, o que pode indicar como a Volkswagen do Brasil passou a atuar na contenção do sindicato.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Não é exagero afirmar que a Volkswagen do Brasil usufruiu do aparato repressivo do estado e reproduziu esse modelo repressivo dentro de sua fábrica, com o objetivo de conter os trabalhadores para, a partir daí, prosseguir em seu projeto de acumulação. Este projeto pode ser considerado bem-sucedido, já que o capital da empresa aumentou vertiginosamente desde 1965. Não pretendo sugerir que este aumento tenha se dado exclusivamente como resultado das violências praticadas pela Volkswagen do Brasil, mas os dois eventos existiram no mesmo período, o que torna verossímil a afirmação de ter havido o impacto não apenas da violência econômica, mas também da violência política no crescimento do capital da empresa. Isto porque tal aumento decorreu não apenas do aumento de receita obtido, sobretudo, pela exploração dos trabalhadores, mas também pelos investimentos feitos na filial brasileira. Estes investimentos ocorreram graças a confiança que a matriz alemã depositava no governo federal, que oferecia a estabilidade necessária para o aporte financeiro. Para a realização de investimentos é preciso haver garantias de estabilidade para que se obtenha retorno esperado e não mobilizações sociais e trabalhistas que poderiam ameaçar a recompensa pelo que foi aplicado. Boa parte desta estabilidade era obtida por meio da repressão e do controle dos trabalhadores.

Neste sentido, ainda que não haja evidência sobre sua participação na conspiração que culminou com o golpe, é possível depreender que a Volkswagen do Brasil detinha alinhamento com os ideais do golpe, haja vista o texto introdutório de seu balanço publicado em 1965, bem como os outros documentos apresentados que garantiam seu comprometimento e confiança no regime. Além disso, a empresa usufruiu da ditadura posteriormente instalada, especialmente em termos repressivos contra seus trabalhadores. Acrescento ainda os benefícios financeiros obtidos pela Volkswagen do Brasil por meio das políticas de subsídios do governo, em especial a instrução 113 da SUMOC. Assim, entendo que a postura da Volkswagen do Brasil corrobora a teoria de Dreifuss (1981) a respeito dos objetivos de acumulação que puseram em prática os planos golpistas. A Volkswagen do Brasil no período após o golpe utilizou a força como parte do seu projeto de acumulação em associação com um regime ditatorial.

A repressão e o controle foram sistematicamente exercidos pela Volkswagen do Brasil contra seus trabalhadores, ignorando qualquer limite burocrático, ético ou mesmo físico. Essa repressão não se confinou aos muros da

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

fábrica, levando membros do departamento de Segurança Industrial da Volkswagen do Brasil a reuniões e assembleias do sindicato, a fim de espionar e obter informações. Informações estas que, sob a anuência das diretorias e da presidência, eram fartamente compartilhadas com a polícia política e com outras empresas, no intuito de se antecipar a qualquer ação dos sindicalistas e tornar o controle e a repressão mais eficientes. Isto me permite supor que a violência praticada pela empresa fazia parte da gestão da Volkswagen do Brasil, no intuito de exercer controle sobre os trabalhadores para o aumento de sua produtividade e rentabilidade.

Como já disse, a tese subjacente ao objetivo desta pesquisa entende que a Volkswagen do Brasil empregou práticas de normalização da violência para que esta pudesse ser praticada indiscriminadamente, com o objetivo de aumento de ganhos.

Desta maneira, a respeito da normalização da violência e do quadro proposto para sua análise, é possível concluir que houve mais aderência a determinados tipos de violência que a outros. Isso pode ser explicado pela ideia de que há maior tolerância com certos tipos de violência, especialmente no debate público. Nenhuma forma de violência era permitida oficialmente na Volkswagen do Brasil. Todavia, pelos resultados analisados é possível concluir que existem alguns tipos de violência consentidos e outros absolutamente negados. A violência física, traduzida em acidentes de trabalho e adoecimento possui algum grau de aceitação enquanto, no outro extremo, a violência política sempre foi energicamente negada[359]. A violência econômica, em seu turno, é relativizada, especialmente após as greves metalúrgicas, quando o assunto salarial foi discutido nacionalmente. Os baixos salários eram justificados pela comparação com outras empresas ou recorrendo-se aos benefícios oferecidos, sem que tal violência fosse negada ou admitida. Deste modo, entendo que o quadro proposto para analisar a normalização da violência aderiu melhor, no caso da Volkswagen do Brasil, aos casos de violência não tolerada, como a violência política e, até certo ponto, a violência econômica. Diversas práticas analisadas com base na documentação

[359] Após a publicação do relatório final do historiador alemão Christopher Kopper em dezembro de 2017, a Volkswagen do Brasil assumiu, muito sutilmente, sua colaboração com o regime militar, embora tenha atribuído a responsabilidade ao chefe do departamento de Segurança Industrial, Adhemar Rudge. Contudo, este tipo de violência foi negado por anos, tanto pelos representantes da Volkswagen do Brasil quanto pelo próprio Adhemar Rudge.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

examinada mostraram-se mais adequadas para normalizar a violência política e a violência econômica. Retomando a tipologia da violência que foi trabalhada, essas duas violências fazem parte do que foi classificado como "tipo de violência".

Isto oferece a possibilidade de algumas conjecturas. A primeira delas é a de que a violência simbólica parece demandar menos esforços para ser normalizada. Isso se justifica pelo fato desta violência ser imperceptível até para quem a comete. Deste modo, é razoável supor que esta já seria uma violência, ao menos em parte, normalizada em sua matriz. Ou seja, ao ser cometida, esta violência não recebe contornos explicitamente violentos, podendo, se mal interpretada, sequer ser percebida enquanto violência. Registro que isso aumenta a importância em estuda-la, investiga-la e denuncia-la. Porém, quando um operário é explorado, recebe baixos salários - apesar da grande quantidade de horas extras - é perseguido pela segurança, preso dentro da fábrica, vigiado por sua atividade sindical e tem seu nível de produção aumentado, bem como seu tempo de não-trabalho diminuído, essa violência precisa ser normalizada para que possa ser praticada de maneira despercebida e, assim, obter maior êxito. Assim, ainda que a missão transcendente possa ter algum efeito normalizador na violência simbólica sofrida por feitores e mestres, compreendo que esta violência requer a aplicação de práticas normalizadoras em menor grau, justamente por utilizar outros expedientes como os treinamentos, que já são em si mesmos legitimados e normalizados. Isto me leva a uma conclusão aparentemente evidente de que a normalização é requerida por um tipo de violência mais flagrante, mais perceptível.

A violência política, por outro lado, demandou mais práticas de normalização. Isto pode ser explicado, possivelmente, pela ausência de justificativas para a sua realização. A violência política era o tipo de violência proibida. Repito que não havia nenhum tipo de violência permitida, todavia, em um empreendimento do porte da Volkswagen do Brasil, envolto em uma ideologia capitalista, são assumidos e, em alguma medida tolerados, alguns tipos de violência como acidentes de trabalho, adoecimento, desavenças entre empregados, exploração da mão de obra ou mesmo algum tipo de violência psicológica. O mesmo não podia ser dito da violência política, negada por mais de 50 anos[360].

[360] As negativas a respeito deste tipo de violência não podem ignorar o contexto de crítica e reprovação desde a divulgação do relatório final da CNV (dezembro de 2014), da representação do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

Desta maneira, este tipo de violência precisava ser, de alguma maneira, normalizado, para que pudesse ser praticado.

Defendo, portanto, que a Volkswagen do Brasil adotou práticas que tiveram como desdobramento a Violência Política cometida ou mediadas pela empresa. Com base nisso, é razoável admitir que a incorporação de práticas de normalização da violência no cotidiano da empresa favoreceu a execução de atos de violência política cometidos pela Volkswagen do Brasil ou viabilizados por ela. Com isto quero dizer que essas práticas funcionaram como agentes normalizadores da violência política no interior da Volkswagen do Brasil. Deste modo, entendo que, nesta pesquisa, o quadro teórico-analítico proposto, mostrou-se mais pertinente para violências que ocorrem de maneira manifesta e não sejam socialmente toleradas.

Esta reflexão aponta para outra relevante consideração desta pesquisa. Na investigação sobre a violência praticada pela Volkswagen do Brasil ficou patente a resistência oferecida tanto pelo sindicato dos metalúrgicos de São Bernardo e Diadema quanto pelos militantes dos partidos políticos perseguidos. A percepção que estes grupos, em especial o sindicato, tinha a respeito das violências que os trabalhadores sofriam, sugere a heterogeneidade que havia no grupo de trabalhadores da Volkswagen do Brasil. Isso limita as assertivas a respeito da normalização da violência. Ou, pelo menos, me obriga a relativizar os achados desta pesquisa para afirmar que não houve na Volkswagen do Brasil nenhum tipo de normalização plena ou absoluta. É impossível determinar, com base na documentação pesquisada, se a violência praticada pela Volkswagen foi efetivamente normalizada ou não. Isto porque a normalização ocorre no nível individual, ou seja, a violência será normalizada ou não de acordo com a percepção dos indivíduos envolvidos. Como explica Kelman (1973), a normalização é absorvida de maneiras diferentes pelos atores e agentes envolvidos. Isso quer dizer que a violência nem sempre vai ser normalizada da mesma forma para todos os atores. Como falar de normalização da violência se, aos olhos do sindicato, por exemplo, essa violência não era normal e era incessantemente combatida?

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

---

ministério público (setembro de 2015), do documentário da TV alemã (julho de 2017) e da divulgação do relatório do historiador alemão em dezembro de 2017.

Por isso, o que procuro argumentar é que as práticas utilizadas pela Volkswagen do Brasil tiveram a capacidade de normalizar a violência para algumas pessoas e, tendo em vista que essas violências foram efetivamente praticadas, é possível supor que obtiveram algum nível de normalização e legitimação. Contudo, é seguro afirmar que as práticas adotadas pela Volkswagen do Brasil, sobretudo conjuntamente como ocorreram, constituiu uma condição modelar para que as violências fossem normalizadas, legitimadas e, por isso, praticadas. Nenhuma pesquisa que não aborde a questão no nível do indivíduo pode fazer asserções sobre a normalização da violência.

Sobre essas práticas de normalização, algumas delas, por apresentarem disfunções inerentes a estrutura empresarial, pareceram ter uma possibilidade de normalização maior. Este é o caso das práticas inseridas na dimensão burocrática que podem atuar normalizando a violência econômica, política, psicológica ou física. Isso ocorre em grande parte devido à impessoalidade e à divisão do trabalho previstas pelo modelo burocrático, que afasta o executor da tarefa do seu produto final. Quando se trata de um empreendimento violento, afasta o carrasco e a vítima impedindo que o primeiro tenha contato ou dimensione todas as consequências das tarefas executadas. Ainda que essas práticas sejam inerentes às grandes empresas, aqui elas foram aplicadas aos processos de produção da violência. Por outro lado, práticas que visam capturar subjetivamente o trabalhador, são mais intencionais. Os anúncios veiculados pela Volkswagen do Brasil tinham a clara intenção de representa-la não apenas alinhada aos planos do governo, mas como parte do motor propulsor que faria a economia e o país crescerem.

É impossível pensar essas práticas funcionando isoladamente. O poder de normalização que elas possuem e que, possivelmente, foram eficientes em normalizar a violência na Volkswagen do Brasil, atuam em conjunto umas com as outras. Assim, um guarda do departamento de Segurança Industrial é capaz de cometer violência política contra um trabalhador sindicalizado se compartilhar da visão de que este trabalhador, devido a sua condição de sindicalista é representado como marginal e responsável por diversas mazelas do país. Da mesma forma, um operário pode trabalhar cada vez mais recebendo baixo salário se estiver convencido de que irá ajudar o país a crescer com o suor de seu rosto. Estas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

práticas imersas em contextos que legitimam as duas práticas, normalizam essas violências.

Assim, concluo como resultado desta pesquisa que a violência praticada e viabilizada pela Volkswagen do Brasil era operacionalizada por meio de expedientes como a negligência em relação à segurança dos trabalhadores, à falta do registro de acidentes, em vista para não ofender as estatísticas e custos, o assédio moral, desrespeito no trato com os trabalhadores, a coação para realização de horas extras, a diminuição do tempo de não trabalho, os baixos salários pagos, a hiperexploração para aumento da produtividade, as demissões e ameaças, a rotatividade, o compartilhamento de informações pessoais com a polícia política, a perseguição e vigilância contra os trabalhadores. A execução destes atos só foi possível porque foram executadas, aliadas à adoção de práticas que tinham o potencial de normalizar a violência praticada. Dessarte, ainda que não seja possível afirmar que a violência praticada e viabilizada pela Volkswagen do Brasil tenha sido percebida como normal pelos trabalhadores e demais membros da sociedade, a interpretação das fontes me permite dizer que as práticas adotadas pela empresa atuavam como normalizadores da violência por ela praticada.

Acredito que esta pesquisa pode trazer contribuições para o avanço do conhecimento na área. A primeira delas foi poder trazer a discussão sobre a violência de empresas durante ditadura militar brasileira. Desde a publicação do relatório final da CNV que a discussão a respeito desta colaboração vem ganhando espaço na imprensa e academia. Contudo ainda não havia nenhuma pesquisa que procurasse apresentar como essa violência foi praticada por essas empresas. A historiografia deste período também já escreveu a respeito das políticas econômicas, do arrocho salarial e contenção da classe trabalhadora sem prender-se à atuação da violência empresarial. Entendo que esta pesquisa pode contribuir para estes escritos, procurando evidenciar como essa contenção e arrocho eram, efetivamente, praticados no interior de uma grande empresa do setor mais pujante da economia na época.

Com relação aos estudos em administração, creio que esta pesquisa pôde servir para apresentar e aprofundar a discussão histórica a respeito das práticas e participação das empresas no golpe e regime militar posteriormente instaurado. Esta discussão, até o presente, é deveras tímida dentro da administração de maneira geral e dos Estudos Organizacionais de modo particular. Além disso,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

entendo que este estudo contribui no sentido de reforçar a atuação comprometida das empresas que, longe da neutralidade muitas vezes atribuída à elas, funcionam de acordo com interesses nem sempre evidenciados. Neste sentido, a Volkswagen do Brasil atuou de maneira parcial, seguindo os seus interesses particulares de aumento de produtividade e lucratividade.

Sobre os estudos da violência organizacional, acredito que o quadro apresentado possa ser útil como ponto de partida para elaboração de uma teoria a respeito da normalização da violência, ou até mesmo para ajudar a explicar atos desviantes de qualquer natureza como, por exemplo, crimes corporativos, assédio, corrupção, intensidade do trabalho, exploração dos trabalhadores. Neste sentido, o quadro proposto e a forma de atuação da Volkswagen do Brasil analisada podem oferecer explicações relevantes para a compreensão da forma de funcionamento das organizações.

Ademais, diversas práticas investigadas tinham origem em processo de gestão. A elaboração de relatórios, formulários, divisão e especialização do trabalho, a evocação de uma missão transcendente por meio da propaganda, estabelecimento e execução de processos rotinizados são todas técnicas que concernem àa prática administrativa e foram utilizadas no intuito de instituir e, possivelmente, normalizar a violência. Desta maneira é possível afirmar que a Volkswagen do Brasil utilizou técnicas de gerenciamento para fazer a gestão da violência contra seus trabalhadores, tornando literal a metáfora proposta por Aktouf (2004) de que a administração é o braço armado da economia. Neste caso é possível afirmar que a administração foi a arma pela qual a violência pôde ser praticada.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

8.2
Propostas para Futuras Pesquisas

Diversas possibilidades de desdobramento de pesquisas futuras foram identificadas ao longo deste vasto processo de pesquisa. Algumas delas estão mais próximas ao tema aqui pesquisado e se colocam como uma continuidade quase esperada desta.

A primeira delas é prosseguir no estudo a respeito da normalização da violência. Com este fim, os casos de violência organizacional devem ser analisados sob esta ótica, procurando identificar práticas que tornaram essa violência comum. Para isto, o quadro teórico-analítico desenvolvido pode servir de base e, de forma complementar, novos estudos podem servir para sua validação e refinamento. Como dito, entendo que o estudo da forma pela qual diversas violências são aceitas e praticadas oferece indícios a respeito do processo de normalização que elas sofrem. Recentemente foi publicado nos jornais a notícia de que uma grande empreiteira brasileira possuía um departamento apenas para gerenciar o pagamento de subornos. Práticas como esta demandam investigação acadêmica e corroboram a suposição de que estas violências são, em alguma medida, normalizadas.

Esta investigação pode ser enriquecida quando ampliada para o nível individual, ou seja, buscar compreender se a violência foi, efetivamente normalizada, se foi aceita e compreendida pelos atores como uma prática normal, ordinária, legítima. Em recente artigo apresentado em um congresso, estudantes de uma universidade federal racionalizavam formas de fraudar regras impostas, muitas vezes não percebendo seus próprios atos como errados ou ilegais (COUTINHO, SOUSA & MAIA, 2017). Isso pode oferecer um indício sobre a maneira como essas práticas são interpretadas pelos indivíduos. Ademais, a dificuldade imposta pelo acesso as informações empresariais, especialmente sobre temas sensíveis como estes, valorizam a necessidade de ampliar essas análises para o nível individual para que se possa trazer novas perspectivas para a elaboração de teoria a respeito da normalização da violência.

Outro ponto interessante para expandir essa pesquisa é considerar não apenas a violência, mas toda forma de comportamento desviante e as estratégias de normalização que podem ser adotadas para transformar esse acontecimento em algo comum. Considerando a própria Volkswagen e o recente caso da fraude na emissão de óxido de nitrogênio, seria válido compreender se houve alguma prática de normalização para que esta falsificação pudesse ser executada. Trabalhos que investigam crimes corporativos, como o caso Samarco, também podem valer-se desse referencial para compreender em que medida são adotadas práticas que normalizam as atitudes necessárias para que crimes dessa natureza ocorram. De

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

maneira similar, acredito que este referencial possa ser útil para pesquisadores interessados em estudar atos de corrupção, exploração ou intensificação do trabalho.

As violências não encontradas nesta pesquisa, como a violência sexual e auto-infligida (suicídio) merecem um estudo detalhado, pois acredito que tenham havido relatos mais consistentes e mais numerosos do que aqueles encontrados nesta pesquisa. Para estudiosos que pesquisam questões do feminino, é importante compreender como estes assuntos eram abordados no contexto da época e as formas de assédio que as mulheres. A própria carência de relatos de assédios indica o tratamento menor que era destinado a esta forma de violência. Sobre a temática empresarial na ditadura, entendo ser fundamental as pesquisas que procurem elucidar a relação público-privado especificamente sobre a indústria automobilística. Nesta pesquisa foram encontrados alguns indícios de coordenação de ações, contudo, esse tema demanda pesquisas aprofundadas que incluam também as políticas públicas que possam ter favorecido esse segmento. Além disso, neste estudo me deparei com a existência de grupos de profissionais de recursos humanos como, por exemplo, o grupo Diógenes que, aparentemente, influenciavam as políticas de gestão de pessoas na época. Acredito que seja relevante lançar mão de uma pesquisa sob a perspectiva histórica para compreender como funcionavam esses grupos e que tipo de influência tinham sobre as empresas e seus possíveis efeitos nos momentos atuais. Além desta, ainda dentro da pesquisa em gestão de pessoas e relações de trabalho, percebi ser importante examinar pormenorizadamente as políticas de contratação de militares pelas empresas durante os anos 1950, 1960 e 1970. Isso pode elucidar questões a respeito da relação das empresas com o regime e também sobre a atuação de empresas de segurança nos dias de hoje. A atuação conjunta dos departamentos de segurança industrial das empresas, promovendo reuniões e trocando informações pode servir como fenômeno a ser investigado por pesquisadores interessados em compreender como essas práticas de violência se institucionalizaram (ou não) por meio da troca e semelhança com outras empresas.

Outra questão suscitada durante este estudo concerne a ocorrência reiterada de atos de violência praticados por uma mesma empresa, neste caso a Volkswagen. A empresa alemã utilizou mão de obra de prisioneiros do nazismo e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

apoiou e se beneficiou do autoritarismo do regime militar brasileiro na segunda metade do século XX. Em 2015 foi obrigada a admitir que fraudava os índices de emissão de óxido de nitrogênio nos veículos que fabricava. Mais recentemente, em janeiro de 2018, foi acusada de utilizar cobaias humanas e macacos para testar os efeitos da inalação dos gases produzidos por seus carros no sistema respiratório. Para além da simples coincidência, é pertinente que pesquisadores se debrucem sobre esses atos para compreender se há algum *ethos* que perpassa seus diretores, mas que, de alguma maneira permanece na empresa. Em caso afirmativo, uma descrição e compreensão desta forma de atuar pode suportar valiosas contribuições para o entendimento do funcionamento das organizações.

Compreendo que a atuação de empresas durante o regime militar brasileiro é um profícuo campo de estudo para pesquisadores da administração porque lança luz sobre um tema pouco estudado e que pode trazer explicações sobre o comportamento de diversas empresas no momento atual. Políticas de favorecimento de determinados setores ou empresas podem suportar esclarecimentos a respeito da condição atual de determinadas empresas, para além das explicações a-históricas baseadas em suas estratégias corporativas, planos de marketing ou projeto financeiro. Da mesma forma, pesquisadores dos Estudos Organizacionais, especialmente aqueles interessados na pesquisa histórica, podem se beneficiar de pesquisas com o foco neste período para compreender a origem ou continuidade de práticas gerenciais contemporâneas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

9 – Referências bibliográficas

_____. A vida do espírito: o pensar, o querer, o julgar, 2ª edição. Rio de Janeiro, Relume Dumará, 2009.

_____. **Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal**. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2014.

_____. **Origens do totalitarismo**. São Paulo. Editora Companhia das Letras, 2015.

_____. Pensamento e Considerações morais. In: Arendt H**. Responsabilidade e Julgamento. Tradução de Rosaura Eichenberg. São Paulo: Companhia das Letras**, 1971.

_____. Responsabilidade Coletiva. In: Arendt H**. Responsabilidade e Julgamento. Tradução de Rosaura Eichenberg. São Paulo: Companhia das Letras**, 1968.

_____. Verdade e política. In: Arendt H. **Entre o passado e o futuro. São Paulo: Perspectiva**, 1967.

_____. "Sobre a violência" Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994.

ACKER, A. Trabalho forçado na fazenda da Volks: Crônica de um escândalo amazônico na Alemanha. **Hendu–Revista Latino-Americana de Direitos Humanos**, v. 4, n. 1, p. 57-69, 2014.

ADORISIO, A. L. M.; MUTCH, A. In search of historical methods. **Management & Organizational History**, v. 8, n. 2, p. 105-110, 2013.

ALCADIPANI, R. ; MEDEIROS, C.R.O. Viver e morrer pelo trabalho: uma análise da banalidade do mal nos crimes corporativos. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 69, p. 217-234, 2014.

ALCADIPANI, R. Violência e masculinidade nas relações de trabalho: imagens do campo em pesquisa etnográfica. Cadernos Ebape. br, v. 8, n. 1, 2010.

ALCADIPANI, R; BERTERO, C. O. GUERRA FRIA E ENSINO DO MANAGEMENT NO BRASIL: O CASO DA FGV-EAESP. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 284, 2012.

ALLEN, M.T. Grey-Collar Worker: Organisation theory in holocaust studies. **Holocaust Studies**, v. 11, n. 1, p. 27-54, 2005.

ALVES, M. H. M.. **Estado e oposição no Brasil (1964-1984)**. Edusc, 1984.

ANTUNES, R. & SANTANA, M. A. Para onde foi o "novo sindicalismo"? Caminhos e descaminhos de uma prática sindical. In: REIS FILHO, Daniel Aarão; RIDENTI, Marcelo; MOTTA, Rodrigo Patto Sá (Ed.). **A ditadura que mudou o Brasil: 50 anos do golpe de 1964**. 2014.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

ARENDT, H. Responsabilidade pessoal sob a ditadura. In: Arendt H**. Responsabilidade e Julgamento. Tradução de Rosaura Eichenberg. São Paulo: Companhia das Letras**, 1964.

ARÓSTEGUI, J. **A pesquisa histórica: teoria e método**. EDUSC, 2006.

ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO. **Brasil: nunca mais**. Petrópolis: Vozes, 1985

ASHFORTH, B. E., KREINER, G. E., CLARK, M. A., & FUGATE, M.. Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 149-174, 2007.

ASHFORTH, B. E.; ANAND, V. The normalization of corruption in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 25, p. 1-52, 2003.

ASHFORTH, B. E.; KREINER, G. E. Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 2, p. 215-235, 2002.

ASSY, B. Eichmann, banalidade do mal e pensamento em Hannah Arendt. In: MORAES, E. J.; BIGNOTTO, N. **Hannah Arendt: diálogos, reflexões, memórias**. p. 136-165, Editora UFMG, 2001.

BACELLAR, C. **Uso e mau uso dos arquivos**. In: Pinsky, Carla Bassanezi (Org). Fontes históricas. São Paulo: Editora Contexto, 23-79, 2005

BAEHR, P. **Hannah Arendt, totalitarianism, and the social sciences**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2010.

BALCÃO, Y. F. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 17, p. 107-125, 1965.

BANDEIRA, L.A.M. **O governo João Goulart e as lutas sociais no Brasil (1961-1964)**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977

BARROS, A. N. **Uma narrativa sobre a história dos cursos de adminstração da FACE-UFMG: às margens do mundo e à sombra da FGV?** Tese de Doutorado UFMG. 2013.

BARROS, A.N. Archives and the "Archive": dialogue and an agenda of research in organization studies. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 79, 2016.

BARROS, A.N.; CARRIERI, A.P.. Ensino superior em administração entre os anos 1940 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos. **Cadernos Ebape**. br, v. 11, n. 2, 2013.

BAUMAN, Z. **Modernidade e Holocausto**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge**. Penguin UK, 1966.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

BERGIN, J.; WESTWOOD, R. The necessities of violence. **Culture and organization**, v. 9, n. 4, p. 211-223, 2003.

BERNSTEIN R. J. Is evil banal? : a misleading question. In BERKOWITZ, R; KATZ, J; KEENAN, T (Ed.). **Thinking in dark times: Hannah Arendt on ethics and politics**. Fordham Univ Press, 2010.

BLOOMFIELD, B. P.; BURRELL, G.; VURDUBAKIS, T. Licence to kill? On the organization of destruction in the 21st century. **Organization**, v. 24, n. 4, p. 441-455, 2017.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. Brasília, DF: Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000

BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and organizational history: prospects. **Management & Organizational History**, v. 1, n. 1, p. 5-30, 2006.

BORIN, M.F. e SOARES, S. Abrindo os arquivos do DEOPS/SP: a experiência da livre disponibilização na internet dos acervos da repressão. **I Seminário Internacional Documentar a Ditadura. Arquivos da Repressão e da Resitência**. Arquivo Nacional, Rio de Janeiro, 2013

BOYLE, M.; GRANTER, Ed; MCCANN, L. Call for Papers for Special Issue of Organization on 'Extreme work/normal work'. **Organization**, v. 20, n. 3, p. 486-87, 2013.

BRASIL – CNV (2014). **Relatório da Comissão Nacional da Verdade**; Brasília, v. 1.

BRASIL – CNV (2014b). **Relatório da Comissão Nacional da Verdade**; Brasília, v. 2.

BRASIL – CNV (2014c). **Relatório da Comissão Nacional da Verdade**; Brasília, v. 3.

BURKE, P. **Violência social e civilização**. São Paulo (SP): Braudel Papers; 1995.

BURKE, P. **História e teoria social**. Unesp, 1992

CAMPOS, P.H.P. **A Ditadura dos Empreiteiros: as empresas nacionais de construção pesada, suas formas associativas e o Estado ditatorial brasileiro, 1964-1985**. Niterói: Tese de Doutorado em História/UFF, 2012.

CAMPOS, P.H.P. **Estranhas Catedrais: as empreiteiras brasileiras e a ditadura civil militar 1964-1988**. Niteroi: Editora da UFF., 2014

CARDOSO, C.F.S.; PEREZ, H.B.. **Os métodos da história: introdução aos problemas, métodos e técnicas da história demográfica, econômica e socia**l. 2. ed. / revista Rio de Janeiro : Graal, 1981

CARRIERI, A. de P. AGUIAR, A.R.C, DINIZ, A.P.R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos Ebape**. br, v. 11, n. 1, 2013.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

CARRIERI, A.P.; SOUZA, E.M.; AGUIAR, A.R.C. Trabalho, Violência e Sexualidade: Estudo de Lésbicas, Travestie Transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, 2014.

CARTOCE, R.E. **O milagre anunciado: publicidade e a ditadura militar brasileira (1968-1973)**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2017

CASTRO, Celso. **O espírito militar: um estudo de antropologia social na Academia Militar das Agulhas Negras**. Zahar, 1990.

CATLEY, B. Philosophy: The luxurious supplement of violence. In: **International Critical Management Conference**. 2003.

CATLEY, B. Workplace violence and the forging of management and organization history. In: Management and Organization History Stream, 4th **International Critical Management Studies Conference** Judge Institute of Management, University of Cambridge 4th-& 6th July. 2005.

CATLEY, B; JONES, C. Deciding on violence. **Philosophy of Management**, v. 2, n. 1, p. 23-32, 2002.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHAMAYOU, G. **A Theory of the Drone**. New Press. 2015

CHANDLER, A. D. (1998). Os primórdios da 'grande empresa' na indústria norte-americana. In: McCraw, T. K. (org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, p. 35-66.

CHAPPELL, D.; DI MARTINO, V. **Violence at work**. International Labour Organization, 2006.

CHWASTIAK, M. Torture as normal work: The Bush Administration, the Central Intelligence Agency and 'Enhanced Interrogation Techniques'. **Organization**, v. 22, n. 4, p. 493-511, 2015.

CLARK, P.; ROWLINSON, M. The treatment of history in organisation studies: towards an 'historic turn'?. **Business History**, v. 46, n. 3, p. 331-352, 2004.

CLEGG, S. Bureaucracy, the Holocaust and techniques of power at work. **Management revue**, p. 326-347, 2009.

CLEGG, S. R.; COURPASSON, D.; PHILLIPS, N. **Power and organizations**. Pine Forge Press, 2006.

COELHO, S.A. O Partido Democrata Cristão: teores programáticos da terceira via brasileira (1945-1964). **Rev. Bras. Hist**., São Paulo , v. 23, n. 46, p. 201-228, 2003

COHEN, J. What is Privacy for?"(2012). **Harvard Law Review**, v. 126, p. 1904, 2013.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

COHN, A., HIRANO, S., KARSCH, U.S., SATO, A.K. **Acidentes do trabalho: uma forma de violência**. 1985.

COIMBRA, C.M.B. Doutrinas de segurança nacional: banalizando a violência. **Psicol. estud**, v. 5, n. 2, p. 1-22, 2000.

CORAIOLA, D. M. Importância dos arquivos empresariais para a Pesquisa histórica em Administração no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, vol 10, nº2, p.254-269, 2012

CORAIOLA, D. M.; FOSTER, W. M.; SUDDABY, R. Varieties of history in organization studies. **The Routledge companion to management & organizational history**, p. 206-221, 2015.

CORRÊA, A.M.H; CARRIERI, A. de P. O assédio moral degradando as relações de trabalho: um estudo de caso no Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 6, p. 1065-1084, 2004.

CORREIA, A. Arendt e Kant: banalidade do mal e mal radical. **Argumentos-Revista de Filosofia**, v. 5, n. 9, 2013.

COSTA, A.M.; BARROS, D.F.; MARTINS, P.E.M. Perspectiva Histórica em Administração: Novos Objetos, Novos Problemas, Novas Abordagens. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol.50, nº3, p.288-299, jul/set, 2010

COSTA, A.S.M.; MANCEBO, R.C; PESSOA, PESSÔA, L.A.G. de P. Museus Corporativos Estratégicos: Uma Análise do Espaço de Memória da Cervejaria Bohemia. **SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO**, v. 11, n. 2, 2016.

COSTA, A.S.M.; PESSÔA, L.A.G. de P.. HISTÓRIA E MEMÓRIA NO DISCURSO PUBLICITÁRIO NA REVISTA VEJA. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 1, 2016.

COSTA, A.S.M.; SILVA, M. A. C. S. Novas Fontes, Novas Versões: Contribuições do Acervo da Comissão Nacional da Verdade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, 2017.

COSTA, C. M. L. Acesso à informação nos arquivos brasileiros: retomando a questão. **Estudos Históricos**, n. 32, p. 178-188, 2004.

COSTA, J. F. **Violência e Psicanálise**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Graal. 1986

COUTINHO, M.T.C., SOUSA, M.C, MAIA, V.M.Um Estudo sobre a Flexibilidade Moral dos Alunos de Administração. **VIII Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade (AdCONT)**, Rio de Janeiro. 2017

CRETTIEZ. X. **As formas de violência**. São Paulo. Loyola: 2011

CUNHA, M.P.; REGO, A; CLEGG, S. R. Obedience and evil: From Milgram and Kampuchea to normal organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 2, p. 291-309, 2010.

CURADO, I. Pesquisa historiográfica em administração: uma proposta mercadológica. In: **Encontro Nacional Da Associação Nacional Dos Programas**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

De Pósgraduação Em Administração, 25, 2001, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.

DAHLBERG, L. L.; KRUG, E. G. Violência: um problema global de saúde pública. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 11, p. 1163-1178, 2006.

DAL ROSSO, S. BARBOSA, M.L., FERNANDES FILHO, H.P.. Intensidade do trabalho e acidentes. In: SILVA, J.F., LIMA, R.B., DAL ROSSO, S. **Violência e trabalho no Brasil**. Goiânia: UFG, 2001.

DAL ROSSO, S., FREITAS, C.E.S. A violência na história brasileira do trabalho. In: SILVA, J.F., LIMA, R.B., DAL ROSSO, S. **Violência e trabalho no Brasil**. Goiânia: UFG, p. 31-45, 2001.

D'ARAÚJO, M.C. Raízes do golpe: ascensão e queda do PTB. In: SOARES, Gláucio Ary Dillon et al. **21 anos de regime militar: balanços e perspectivas**. Editora Da Fundacão Getulio Vargas, 1994.

D'ARAÚJO, M.C; SOARES, G. A.D.; CASTRO, C. (Ed.). **Visões do golpe: a memória militar sobre 1964**. Relume Dumará, 1993b.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 72-85, 2003.

DECKER, S. Paradigms lost: integrating history and organization studies. **Management & Organizational History**, v. 11, n. 4, p. 364-379, 2016.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. FGV Editora, 1998

DELLA PORTA, D. **Social movements, political violence, and the state: A comparative analysis of Italy and Germany**. Cambridge University Press, 2006.

DOSSE, F. HISTÓRIA DO TEMPO PRESENTE E HISTORIOGRAFIA. **Tempo e Argumento**, v. 4, n. 1, p. 05-22, 2012.

DREIFUSS, R. A. **1964: a conquista do Estado. Ação política, poder e golpe de classe**. Petrópolis (RJ): Vozes, 1981

DUMOUCHEL, P. **Political Violence and Democracy**. RitsIILCS_23. 4pp, 2012.

EARLE, J. S.; SPICER, A.; PETER, K.S.. The normalization of deviant organizational practices: Wage arrears in Russia, 1991–98. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 2, p. 218-237, 2010.

EMERY, R. E.; LAUMANN-BILLINGS, L. An overview of the nature, causes, and consequences of abusive family relationships: Toward differentiating maltreatment and violence. **American Psychologist**, v. 53, n. 2, p. 121, 1998.

ERICKSON, K. **Sindicalismo no processo político no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1979.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

FALEIROS, V.P. A violência sexual contra crianças e adolescentes e a construção de indicadores: a crítica do poder, da desigualdade e do imaginário. **Revista SER Social**, n. 2, p. 37-56, 2010.

FARIA, J. H. D. Poder e participação: a delinqüência acadêmica na interpretação tragtenberguiana. **Revista de Administração de Empresas**, 41(3), 70-76. 2001

FARIA, J.H.; MENEGHETTI, F.K. BUROCRACIA COMO ORGANIZAÇÃO, PODER E CONTROLE. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 5, p. 424, 2011.

FARIA, J.H.; MENEGHETTI, F.K. Violência nas Relações de Trabalho. In: FARIA, J.H. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**, v. 1, p. 45-67, 2007.

FELTRIN, C. Volkswagen é denunciada por crimes na ditadura. **Carta Capital.** Disponível em http://www.cartacapital.com.br/sociedade/volkswagen-e-denunciada-no-mpf-por-violacao-de-direitos-humanos-7104.html acessado: 13/12/2016 às 15:40

FERREIRA, M.M. História do tempo presente: desafios. **Cultura Vozes, Petrópolis**, v. 94, n. 3, p. 111-124, 2000.

FICO, C. História do Tempo Presente, eventos traumáticos e documentos sensíveis: O caso brasileiro. **Varia Historia**, v. 28, n. 47, p. 43-59, 2012.

FICO, C. Versões e controvérsias sobre 1964 e a ditadura militar. **Revista Brasileira de História**, v. 24, n. 47, p. 29-60, 2004.

FICO, C. **O golpe de 1964: momentos decisivos**. FGV, 2014.

FIGUEIREDO, A. **Democracia ou reformas? Alternativas democráticas à crise política: 1961 – 1964** . São Paulo: Paz e Terra, 1993

FON, A.C. **Tortura: a história da repressão política no Brasil**. São Paulo: Global, 1979.

FORJAZ, M. C. S. **História empresarial como área de pesquisa**. Relatório de pesquisa nº 14/2008, EAESP/FGV. Disponível em: < https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3051/Rel142008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 16/02/2018.

FREDERICO, C.; **A vanguarda operária**. Edições Símbolo, 1979.

FREITAS, M.E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

FREITAS, M.E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007.

GALTUNG, J. Violence, peace, and peace research. **Journal of peace research**, v. 6, n. 3, p. 167-191, 1969.

GASPARI, E. **A ditadura envergonhada**, São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

GODFREY, P C. HASSARD, J, O'CONNOR, E., ROWLINSON, M., RUEF, M.. What Is Organizational History? Toward a Creative Synthesis of History and Organization Studies. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 590-608, 2016.

GOLDMAN, P. Searching for history in organizational theory: comment on Kieser. **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 621-623, 1994

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

GORENDER, J. **Combate nas trevas. A esquerda brasileira: das ilusões perdidas à luta armada**, 2.ed. São Paulo: Ática, 1987

GRAEFF, E. P. Política de investimentos estrangeiros no pós-guerra: a Instrução nº. 113 e as origens do "modelo associado". **Dissertação (Mestrado)–Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas–Universidade de São Paulo**. São Paulo: 1981.

GRAMSCI, A; Cadernos do cárcere. Volume 2: Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo. **Cadernos do Cárcere. Volume 2: Os Intelectuais. O Princípio Educativo. Jornalismo**, 2001

GUBA, E G. LINCOLN, Y.S. Competing paradigms in qualitative research. **Handbook of qualitative research**, v. 2, n. 163-194, p. 105, 1994.

GURR, T. **Why men rebel**. Princeton, PUP, 1970.

HEARN, J. Organization violations in practice: a case study in a university setting. **Culture and Organization**, v. 9, n. 4, p. 253-273, 2003.

HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004.

HUMPHREY, J. **Fazendo o" milagre": controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira**. Petrópolis: Vozes, 1982.

JACQUES, R. S. History, historiography and organizational studies: the challenge and the potential. **Management & Organizational History**, v. 1, n.1, p. 31-49, 2006

JANOTTI, M.L.. O livro Fontes Históricas como fonte. In: PINSKY, Carla Bassanezi (Org) **Fontes Históricas**, 1ª ed. São Paulo: Contexto, 2005

JANSSEN, C. I. Corporate historical responsibility (CHR): Addressing a corporate past of forced labor at Volkswagen. **Journal of Applied Communication Research**, v. 41, n. 1, p. 64-83, 2013.

JOFFILY, M. No centro da engrenagem: os interrogatórios preliminares da OBAN e do DOI-SP (1969-1984). Anais, **Associação Nacional de História–ANPUH-XXIV Simpósio Nacional de História**, 2007.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

JOFFILY, M. O aparato repressivo: da arquitetura ao desmantelamento. In: REIS FILHO, D.A.; RIDENTI, M.; MOTTA, R.P.S. (Ed.). **A ditadura que mudou o Brasil: 50 anos do golpe de 1964**. 2014.

KELMAN, H.G. Violence without moral restraint: Reflections on the dehumanization of victims and victimizers. **Journal of social issues**, v. 29, n. 4, p. 25-61, 1973.

KENNY, K. Organizations and violence: The child as abject-boundary in Ireland's Industrial Schools. **Organization Studies**, v. 37, n. 7, p. 939-961, 2016.

KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses? **Organization Science**, v.5, n.4, p. 608-620, 1994.

KIPPING M. WADHWANI R. D. & BUCHELI M. (2014) "Analyzing and Interpreting Historical Sources: A Basic Methodology", in Bucheli Marcelo & Wadhwani R. Daniel [eds] **Organizations in Time: History, Theory, Methods**, Oxford, Oxford University Press, pp. 305-327.

LAGOA, A. **SNI: como nasceu, como funciona**. Brasiliense, 1983.

LE GOFF, J. **História e memória**. Campinas: Unicamp, 1990

LEVY JR, M. J. "Socialização". In: CARDOSO, Fernando Henrique & IANNI, Octávio (Orgs.). Homem e Sociedade. 12 ed., São Paulo: Ed. Nacional, 1970

LI, J; NG, C. K. The normalization of deviant organizational practices: The non-performing loans problem in China. **Journal of business ethics**, v. 114, n. 4, p. 643-653, 2013.

LIPARTITO K. "Historical Sources and Data", in Bucheli Marcelo & Wadhwani R. Daniel [eds] **Organizations in Time: History, Theory, Methods**, Oxford, Oxford University Press, pp. 284-304, 2014

LOBO, E. História Empresarial. In: CARDOSO, C. F; VAINFAS, R. **Domínios da história: ensaios sobre teoria e metodologia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LUNA, F. V.; KLEIN, H. S. Transformações econômicas no período militar (1964-1985). In: REIS FILHO, D.A.; RIDENTI, M.; MOTTA, R.P.S. (Ed.). **A ditadura que mudou o Brasil: 50 anos do golpe de 1964**. 2014.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; CLEGG, S. R. Conceptualizing historical organization studies. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 609-632, 2016.

MAGALHAES, M.D.B. A lógica da suspeição: sobre os aparelhos repressivos à época da ditadura militar no Brasil. **Revista brasileira de História**., São Paulo , v. 17, n. 34, p. 203-220, 1997 .

MARTÍ, I; FERNÁNDEZ, P. The institutional work of oppression and resistance: Learning from the Holocaust. **Organization Studies**, v. 34, n. 8, p. 1195-1223, 2013.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

MARTININGO FILHO, A; SIQUEIRA, M.V.S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, 2008.

MAY, L. Socialization and Institucional Evil In: BERNSTEIN, Richard J.; MAY, Larry; KOHN, Jerome (Eds). **Hannah Arendt: Twenty Years Later**. MIT Press, Cambridge, UK, p. 83-105 1997.

MAZETTI, H. O progresso como bem comum: nação e indivíduo na publicidade brasileira dos anos 1960 e 1970. **Revista Brasileira de História da Mídia**, v. 5, n. 2, 2016.

MEDEIROS, C.R.O; ALCADIPANI, R. Organizações que mata: uma reflexão sobre crimes corporativos. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 80, p. 39-52, 2017.

MEDEIROS, J.; SALLES, P.R.; NETO, S.L.. Os Mecanismos De Repressão E Perseguição Política Aos Trabalhadores E Militantes Metalúrgicos De São Paulo Durante A Ditadura Militar. In: PESSANHA, E.; MEDEIROS, L.S. **Resistência Dos Trabalhadores Na Cidade E No Campo**, São Paulo e Rio de Janeiro, 2015.

MEDINA, J.L. A Mídia e a Morte Voluntária. In: CAMPOS, I. **Vidas Interrompidas. I e II Fórum Estadual sobre Prevenção do Suicídio TOXCEN - Centro de Atendimento Toxicológico**. Vitória, p.186-192. 2009

MELO, D.B. **A miséria da historiografia**. Outubro, n. 14, p. 111-130, 2006.

MELO, D.B.. O Golpe de 1964 e meio século de controvérsias: o estado atual da questão. **Revista História & Luta de Classes**, v. 10, p. 11-21, 2014.

MELO, D.B.; HOEVELER, R.C. Muito além da conspiração: uma reavaliação crítica da obra de René Dreifuss. **Tempos Históricos**, Vol. 18, p. 13 - 43, 2014

MELO, J.J. **Boilesen, um empresário da ditadura: a questão do apoio do empresariado paulista à Oban/Operação Bandeirantes, 1969-1971.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

MENA, S., RINTAMÄKI, J., FLEMING, P., & SPICER, A.. On the forgetting of corporate irresponsibility. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 720-738, 2016.

MENDONÇA, S. R.; FONTES, V. M. **História do Brasil recente: 1964-1992**. São Paulo: Ática, 1996.

MENDONÇA, S.R. **Estado e economia no Brasil: opções de desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Graal, p. 12, 1988.

MENEGHETTI, F.K., CICMANEC, E. Instituição da Violência no Trabalho em uma Loja de Departamentos. **Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO)**. Florianópolis, 2010.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

MENEGHETTI, F.K., Organizações Totalitárias: Modus Operandi e Fundamento. **Anais do XLI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em Administração (EnANPAD)**. São Paulo, 2017.

MENEZES, F. D. **Enunciados sobre o futuro: ditadura militar, Transamazônica e a construção do "Brasil grande"**. Dissertação [mestrado em História] Universidade de Brasília. Brasília. 2007.

MICHAUD, Y. **A violência**; São Paulo, Ática, 1989.

MIGUEL, L.F. Violência e Política. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 30, n. 88, p. 29-44, 2014.

MINAYO, MC de S. Violência social sob a perspectiva da saúde pública. **Cadernos de saúde pública**, v. 10, p. S7-S18, 1994.

MINAYO, MC de S.; SOUZA, E.R. de. Violência e saúde como um campo interdisciplinar e de ação coletiva. **História, Ciências, Saúde**, v. 4, n. 3, p. 513-531, 1998.

MINAYO, MC de S; SOUZA, E.R. de. É possível prevenir a violência? Reflexões a partir do campo da saúde pública. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 4, p. 7-23, 1999.

MONTEIRO, J.S. **Fundacentro: Função social da política sobre acidentes de trabalho no período ditatorial brasileiro (1966-1976)**. Dissertação de Mestrado em História Social na PUC-SP, 2013

MORGAN, G; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of management review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MUNIZ, J. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro**. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)-Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ), Rio de Janeiro. 1999

MUNSLOW, A. **Deconstructing history**. Taylor & Francis, 2006.

NATT, E.D.M; SARAIVA, L.A.S.; CARRIERI, A.P. Criação de banheiros LGBTS: inclusão ou prática discriminatória. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM**, v. 14, n. 1, p. 31-44, 2015.

NEGRO, A.L. **Linhas De Montagem: O Industrialismo Nacional**. Boitempo Editorial, 2004.

NETTO, D.A.C. Legitimação e ditadura: A propaganda comercial em foco. In: **ANPUH–XXV Simposio Nacional de Historia**. 2009.

ODALIA, N. **O que é violência**. Brasiliense, 1991.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

OLIVEIRA, C.R. Crimes corporativos e estudos organizacionais: uma aproximação possível e necessária. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, 2015.

OLIVEIRA, R.P.; NUNES, M.O. Violência relacionada ao trabalho: uma proposta conceitual. **Saúde e Sociedade**, v. 17, p. 22-34, 2008.

OLIVEIRA, S.M.F. Os trabalhadores urbanos e a ditadura militar. **Revista de Administração Pública**, 21(2): 24-36. Abr/Jun 1987.

OLIVEN, R. G. **Violência e cultura no Brasil**. Petrópolis, Vozes. 1983

OMS. World report on violence and health. 2002.

PADRÓS, E. S. História Do Tempo Presente, Ditaduras De Segurança Nacional E Arquivos Repressivos. **Tempo e Argumento**, v. 1, n. 1, p. p. 30-45, 2009.

PAES DE PAULA, A. P., SARAIVA DE ALBUQUERQUE MARANHÃO, C. M., OLIVEIRA BARRETO, R. D., & KLECHEN, C. F. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, 2010.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape**. br, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2006.

PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa histórica. **Cadernos de Pesquisa**, n.114, p.179-195, nov., 2001

PINSKY, C. B. & LUCA, T. R. Apresentação In: PINSKY, Carla Bassanezi & LUCA (Org) **O historiador e suas Fontes**. São Paulo: Contexto, 2013

PINTO, R.A.B; PAES DE PAULA, A.P.. Do assédio moral à violência interpessoal: relatos sobre uma empresa júnior. **Cadernos Ebape**. BR, v. 11, n. 3, 2013.

POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. **Revista Estudos Históricos**, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.

PRESTES MOTTA, F.C. As empresas e a transmissão da ideologia. **Revista de administração de empresas**, v. 32, n. 5, p. 38-45, 1984.

PROST, A. **Doze Lições sobre a História**. 2a Ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.

REIS ROSA, Alexandre; DE BRITO, Mozar José. Ensaio sobre violência simbólica nas organizações. Organizações & Sociedade, v. 16, n. 51, 2009.

RIBEIRO, H.P. **A violência oculta do trabalho: as lesões por esforços repetitivos**. SciELO-Editora FIOCRUZ, 1999.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

RISTUM, M. O Conceito de Violência de Professoras do Ensino Fundamental. 2001. 381 p. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Educação)–Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2001

ROLIM, A.P. "Ajude A Proteger Sua Vida E A De Seus Familiares": As Práticas Públicas De Delação E Caça Ao Inimigo Objetivo Na Doutrina De Segurança Nacional, Através Dos Cartazes De Procurados" XII Encontro Estadual de História – ANPUH/RS. São Leopoldo, RS - 2014

ROSA, A.R.; BRITO, M.J. " Corpo e Alma" nas Organizações: um Estudo Sobre Dominação e Construção Social dos Corpos na Organização Militar. **RAC-Revista de Administracão Contemporânea**, v. 14, n. 2, 2010.

ROUSSO, H. O arquivo ou o indício de uma falta. **Revista Estudos Históricos**, v. 9, n. 17, p. 85-92, 1996.

ROUSSO, H. Sobre a história do tempo presente: uma entrevista com Henry Rousso. **Revista Tempo e Argumento–Fontes do Tempo Presente**, v. 1, n. 1, 2009.

ROWLINSON, M., HASSARD, J., & DECKER, S.. Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. **Academy of Management Review**, 39(3), 250-274., 2014

SACRAMENTO, L.T.; REZENDE, M.M. Violências: lembrando alguns conceitos. **Aletheia**, n. 24, p. 95-104, 2006.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. Sage, 2009.

SALES, T.B. **Trabalho e reestruturação produtiva: o caso da Volkswagen em São Bernardo do Campo**, SP. Annablume, 2002.

SAMARA, E.M.; TUPY, I.S.S. **História & Documento e Metodologia de Pesquisa**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2010

SANTANA, M.A. Ditadura militar e resistência operária: o movimento sindical brasileiro do golpe à transição democrática. **Política & Sociedade**, v. 7, n. 13, p. 279-309, 2008.

SANTOS MAF, SIQUEIRA MVS, MENDES AM. Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas. **Revista de Administração Contemporânea** ;14(5):925-38 2010

SANTOS, J.M.C.T. A atualidade da História do Tempo Presente. **Revista Historiar**, v. 1, n. 1, 2009.

SARETTA, F. Octavio Gouvêa de Bulhões. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 15, n. 41, 2001.

SAUER, W. **Homem Volkswagen: 50 anos de Brasil**. Geração Editorial, 2012.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

SCHREMPF-STIRLING, J., PALAZZO, G., & PHILLIPS, R. A.. Historic corporate social responsibiltiy. **Academy of Management Review**, 41: 700–719. 2016

SCHWARTZ, L.M. Apresentação à edição brasileira: Por uma historiografia da reflexão In: Bloch, Marc. **Apologia da história: ou o ofício de historiador**. Zahar, 2002.

SCOTT, W. R. **Organizations and institutions. Foundations for Organizational Science**; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA, 1995.

SELL, C.E. Máquinas petrificadas: Max Weber e a sociologia da técnica. **Scientiae Studia**, v. 9, n. 3, p. 563-583, 2011.

SHAPIRO, H., Engines of Growth. **The state and transnational auto companies in Brazil**, Cambridge 1994

SILVA, A.B.R.B. Brasil, o "campeão mundial de acidentes de trabalho": Controle social, exploração e prevencionismo durante a ditadura empresarial-militar brasileira. **Mundos do Trabalho**, v. 7, n. 13, p. 151-173, 2015.

SILVA, A.N.; SARAIVA, L.A.S. Violência simbólica em não lugares organizacionais: um estudo de grafitos em banheiros. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, 2014.

SILVA, J.F., LIMA, R.B., DAL ROSSO, S. **Violência e trabalho no Brasil**. Goiânia: UFG, p. 31-45, 2001

SILVA, M. **Agentes públicos na segurança privada: a configuração do "bico" na cidade de Fortaleza.** 26f. Dissertação de Mestrado em Sociologia). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2010

SKIDMORE, T. E. **Uma história do Brasil**. Paz e Terra, 1998.

SOREL, G; **Reflexiones sobre la violencia**. Alianza Editorial, 1993.

SOUKI, N. **Hannah Arendt e a banalidade do mal**. Editora UFMG, 1998.

SPOHR, M. "O empresariado e as relações Brasil-Estados Unidos no caminho do golpe de 1964". **Confluenze**. Vol. 4, No. 2, p. 45-62, 2012.

STEPAN, A. **Os militares na política. As mudanças de padrões na vida brasileira.** Rio de Janeiro: Artenova, p. 46-196. 1975

STOKES, P.; GABRIEL, Y. Engaging with genocide: The challenge for organization and management studies. **Organization**, v. 17, n. 4, p. 461-480, 2010.

THESEN, I. **Arquivos Sensíveis: Informação, Arquivo e Verdade na Ditadura de 64**. (Org). Rio de Janeiro: Editora 7 Letras, 2014.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Estrutura e condição: argumentos em favor dos métodos estruturalistas em pesquisas no campo das ciências de gestão. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, p. 221-242, 2004.

TOLEDO, C.N. de. 1964: o golpe contra as reformas e a democracia. **Revista Brasileira de História**, v. 24, n. 47, p. 13-28, 2004.

USDIKEN, B.; KIESER, A. Introduction: history in organization studies. **Business History**, vol.46, no.3, p.321-330, 2004.

VALADÃO JÚNIOR, V.M.; MENDONÇA, J.M.B. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 1, 2015.

VALE, M.R. Reforma ou Revolução? Hannah Arendt e Herbert Marcuse nos anos 60. **Lutas Sociais**, n. 19/20, p. 09-21, 2008.

VARMAN, Rohit; AL-AMOUDI, Ismael. Accumulation Through Derealization: How Corporate Violence Remains Unchecked. **Human Relations**, v. 69, n. 10, p. 1909-1935, 2016.

VELOSO, F. A.; VILLELA, A.; GIAMBIAGI, F. Determinantes do" milagre" econômico brasileiro (1968-1973): uma análise empírica. **Revista Brasileira de Economia**, v. 62, n. 2, p. 221-246, 2008.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P.D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

VERGARA, S.C.; CALDAS, M.P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

VEYNE, P. **Como se escreve a história**. Lisboa: Edições 70, 1998

VIZEU, F. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. **RAE-Revista De Administração De Empresas**, v. 50, n. 1, p. 37- 47, 2010.

WANDERLEY, S.E.P.V. **Desenvolviment (ism) o, descolonialidade e a geo-história da administração no Brasil: a atuação da CEPAL e do ISEB como instituições de ensino e pesquisa em nível de pós-graduação**. Tese de Doutorado, 2015

WILLIAMS, L. C. **Organizational violence: Creating a prescription for change**. Quorum Books, 1994.

YATES, J. "Understanding historical methods in organization studies.", in Bucheli Marcelo & Wadhwani R. Daniel [eds] **Organizations in time: History, theory, methods.** 265-283 (2014)

YOUNG-BRUEHL, E. **Hannah Arendt: por amor ao mundo**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1997.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA

ZALD, M. N. Organization studies as a scientific and humanistic enterprise: toward a reconceptualization of the foundations of the field. **Organization Science**, v. 4, n. 4, p. 513-528, 1993.

ZALUAR, A. **O contexto social e institucional da violência. Núcleo de Pesquisa das Violências–NUPEVI do Instituto de Medicina Social da UERJ**, 2006.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1412555/CA