

## **A RESPONSABILIDADE POLÍTICA CORPORATIVA POR ATOS DE VIOLÊNCIA NO PASSADO: A COLABORAÇÃO DA VOLKSWAGEN DO BRASIL COM A DITADURA CIVIL-MILITAR BRASILEIRA<sup>1</sup>**

**Marcelo Almeida de Carvalho Silva<sup>2</sup>**

**Alessandra de Sá Mello da Costa<sup>3</sup>**

**Cynthia Adrielle da Silva Santos<sup>4</sup>**

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.340.114505>

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo compreender a responsabilidade das corporações no presente por seus atos de violência cometidos no passado à luz do conceito de responsabilidade política de Hannah Arendt (2004) e Karl Jaspers (2018). Para tanto, analisamos o caso da colaboração da Volkswagen do Brasil com a ditadura civil-militar brasileira (1964-1985), compreendendo suas ações no presente como orientadas pela responsabilidade política, resultado da existência de um senso de comunidade organizacional. O argumento que defendemos é o de que a lógica de continuidade ainda é um ponto sensível na teorização sobre responsabilidade histórica corporativa e que a responsabilidade das corporações por crimes, violações dos direitos humanos, má conduta ou qualquer ato passível de contestação cometidos no passado perpassa diferentes gerações de gestores porque as corporações no presente possuem responsabilidade política e não (necessariamente) só responsabilidade moral. Concluimos, portanto, que a responsabilidade política existente em uma comunidade explica por que gestores assumem a responsabilidade por atos cometidos por seus antecessores. Neste sentido, ao promover o debate sobre responsabilidade política, o artigo contribui (1) para a teorização da responsabilidade histórica na medida em que oferece uma explicação para justificar a assunção de responsabilidade de determinada organização ao longo do tempo; (2) para o seu uso como instrumento de contestação de versões oficiais de histórias empresariais acerca de atos e eventos de seu passado; e (3) para a compreensão das organizações como comunidades políticas cujo

<sup>1</sup> Recebido em 7/6/2021, aceito em 29/11/2021.

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio de Janeiro – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis; Rio de Janeiro -RJ (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-8970-1177>; [marceloacs@facc.ufrj.br](mailto:marceloacs@facc.ufrj.br).

<sup>3</sup> Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - Departamento de Administração e Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas; Rio de Janeiro – RJ (Brasil); <https://orcid.org/0000-0003-3207-2888>; [alessandra.costa@iag.puc-rio.br](mailto:alessandra.costa@iag.puc-rio.br).

<sup>4</sup> Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas; Rio de Janeiro -RJ (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-9981-4845>; [cynthia.assantos@gmail.com](mailto:cynthia.assantos@gmail.com).

senso de comunidade (*sensus communis*) pode ajudar a compreender tanto a permanência (intencional ou não) de determinadas características organizacionais ao longo do tempo como o compartilhamento de ideias e de propósito entre seus membros que orienta, ao mesmo tempo, um curso de ação individual e de responsabilidade coletiva.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Política. Responsabilidade Histórica Corporativa. História Organizacional. Ditadura Civil-Militar Brasileira. Volkswagen do Brasil.

### **CORPORATE POLICY RESPONSIBILITY FOR ACTS OF VIOLENCE IN THE PAST: VOLKSWAGEN DO BRASIL'S COLLABORATION WITH THE BRAZILIAN CIVIL-MILITARY DICTATORSHIP**

This article aims to understand the responsibility of corporations in the present for their acts of violence committed in the past in light of the concept of political responsibility by Hannah Arendt (2004) and Karl Jaspers (2018). Therefore, we analyze the case of Volkswagen do Brasil's collaboration with the Brazilian civil-military dictatorship (1964-1985), understanding its actions in the present as guided by political responsibility, resulting from the existence of a sense of organizational community. The argument we defend is that the logic of continuity is still a sensitive point in theorizing about corporate historical responsibility and that corporate responsibility for crimes, human rights violations, misconduct, or any act liable to contestation committed in the past permeates different generations of managers because corporations at present have political responsibility and not (necessarily) just moral responsibility. We, therefore, conclude that the political responsibility that exists in a community explains why managers assume responsibility for acts committed by their predecessors. In this sense, by promoting the debate on political responsibility, the article contributes (1) to the theorization of historical responsibility insofar as it explains to justify the assumption of responsibility by a given organization over time; (2) for its use as an instrument for contesting official versions of corporate history about acts and events in its past; and (3) for the understanding of organizations as political communities whose sense of community (*sensus communis*) can help to understand both the permanence (intentional or not) of specific organizational characteristics over time and the sharing of ideas and purpose among their members who guide, at the same time, a course of individual action and collective responsibility.

**Keywords:** Political Responsibility. Corporate Historical Responsibility. Organizational History. Brazilian Civil-Military Dictatorship. Volkswagen of Brazil.

### **RESPONSABILIDAD DE LA POLÍTICA CORPORATIVA POR ACTOS DE VIOLENCIA EN EL PASADO: LA COLABORACIÓN DE VOLKSWAGEN DO BRASIL CON LA DICTADURA CIVIL-MILITAR BRASILEÑA**

Este artículo tiene como objetivo comprender la responsabilidad de las empresas en el presente por sus actos de violencia cometidos en el pasado a la luz del concepto de responsabilidad política de Hannah Arendt (2004) y Karl Jaspers (2018). Por lo tanto, analizamos el caso de la colaboración de Volkswagen do Brasil con la dictadura cívico-militar brasileña (1964-1985), entendiendo sus acciones en el presente como guiadas por la responsabilidad política, resultado de la existencia de un sentido de comunidad organizacional. El argumento que defendemos es que la lógica de la continuidad sigue siendo un punto sensible en la teorización sobre la responsabilidad histórica empresarial y que la responsabilidad empresarial por delitos,

violaciones de derechos humanos, mala conducta o cualquier acto susceptible de impugnación cometido en el pasado permea a diferentes generaciones de directivos porque En la actualidad, las corporaciones tienen responsabilidad política y no (necesariamente) solo responsabilidad moral. Por tanto, concluimos que la responsabilidad política que existe en una comunidad explica por qué los administradores asumen la responsabilidad de los actos cometidos por sus antecesores. En este sentido, al promover el debate sobre la responsabilidad política, el artículo contribuye (1) a la teorización de la responsabilidad histórica en la medida en que ofrece una explicación para justificar la asunción de responsabilidad por parte de una determinada organización en el tiempo; (2) para su uso como instrumento para impugnar versiones oficiales de historias corporativas sobre actos y eventos pasados; y (3) para la comprensión de las organizaciones como comunidades políticas cuyo sentido de comunidad (*sensus communis*) puede ayudar a comprender tanto la permanencia (intencional o no) de ciertas características organizacionales en el tiempo como el intercambio de ideas y propósitos entre sus miembros que guían, al mismo tiempo, un curso de acción individual y responsabilidad colectiva.

**Palabras clave:** Responsabilidad Política. Responsabilidad Histórica Corporativa. Historia organizacional. Dictadura civil-militar brasileña. Volkswagen de Brasil.

## INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo compreender a responsabilidade das corporações no presente por atos de violência cometidos no passado à luz do conceito de responsabilidade política de Hannah Arendt (2004) e Karl Jaspers (2018). Os estudos sobre o passado das organizações têm se consolidado na área de estudos organizacionais e de gestão como um significativo recurso analítico para a compreensão de fenômenos organizacionais em suas diferentes dimensões e temporalidades (DECKER, HASSARD; ROWLINSON, 2020; CORAIOLA, BARROS, MACLEAN; FOSTER, 2021). Vários destes estudos, por exemplo, vêm sendo empreendidos para melhor compreender as políticas e/ou práticas organizacionais vinculados à processos sociais de lembrar (MISZTAL, 2003; SUDDABY, FOSTER; TRANK, 2016). Ao mesmo tempo, também se pode identificar pesquisas com o foco não em processos coletivos de lembrar, mas em processos coletivos de esquecimento: O que esquecer? Como esquecer? Por que esquecer? (ANTEBY; MOLNAR, 2012; MENA, RINTAMAKI, FLEMING; SPICER, 2016; CORAIOLA; DERRY, 2020).

Para além da construção de modelos analíticos mais instrumentais para a compreensão dos processos de esquecimento organizacional (DE HOLAN; PHILLIPS, 2004), existem outras dimensões ainda não exploradas em toda a sua potencialidade. A história está repleta de exemplos de empresas que se envolveram, no passado, em atos de violência, violação dos direitos humanos, corrupção ou fraude, tais como: a venda de apoio técnico ao partido nazista alemão pela empresa IBM durante a 2ª guerra mundial para organizar, contabilizar e gerenciar a deportação, o trabalho forçado em fábricas e o extermínio das vítimas do nazismo (ver:

BLACK, 2001; ver: STOKES; GABRIEL, 2010); os bancos suíços acusados de lucrarem com as ocupações nazistas e com o Holocausto (ver: JANSSEN, 2013); o fornecimento, pela empresa Monsanto, do agente laranja durante a guerra do Vietnã (ver: SCHREMPF-STIRLING, PALAZZO; ver: PHILLIPS, 2016); a indústria do tabaco nos EUA, que nutriu a sua irresponsabilidade histórica (controle da opinião pública, fuga de regulamentações rígidas e não assumir responsabilidade pelos danos à saúde) com uma estratégia de esquecimento social (ver: CORAIOLA; DERRY, 2020); ou o uso pela empresa Volkswagen de mão de obra escrava de prisioneiros dos campos de concentração nazista em suas linhas de montagem (ver: MOMMSEN, 1996).

Contudo, em alguns casos, essas ações não foram integralmente contestadas quando efetivamente praticadas, só posteriormente. Cenários de regimes totalitários envoltos em confrontos bélicos dificultam (e apenas justificam parcialmente) a ausência de objeção feita a esses atos, fazendo com que estes só fossem descobertos e/ou questionados anos ou décadas após terem ocorrido, quando boa parte da estrutura organizacional já havia sido modificada, incluindo as pessoas que ocupavam os cargos de comando. Neste sentido, o debate a respeito de atos obscuros – e muitas vezes criminosos – cometidos pelas organizações no passado emerge com importância singular para se problematizar a responsabilidade dessas organizações no presente. Dito de outra forma, embora várias corporações desenvolvam suas atividades de negócios em zonas de conflitos ou em países sob a égide de regimes totalitários e repressivos (SCHREMPF-STIRLING, PALAZZO; PHILIPS, 2016), ainda são poucos os estudos acerca desta temática na área de estudos organizacionais e de gestão. Só mais recentemente esse quadro começa a ser alterado. Pesquisadores das áreas de ética e negócios, negócios e direitos humanos e responsabilidade social começam a direcionar seus trabalhos e a construir esquemas analíticos para compreender, de forma mais longitudinal, os entrelaçamentos entre responsabilidade corporativa, passado e trajetória histórica, o que pesquisadores denominam de responsabilidade histórica corporativa (STOKES; GABRIEL, 2010; JANSSEN, 2013; MENA *et al.*, 2016; SCHREMPF-STIRLING, PALAZZO; PHILIPS, 2016).

De acordo com Janssen (2013), a responsabilidade histórica corporativa assume que as organizações têm responsabilidades em relação aos indivíduos e grupos que foram prejudicados por suas práticas corporativas no passado, e torna necessário que estas estabeleçam, no presente, um discurso reconciliatório e acordos reparatórios. Neste sentido, a organização reconhece as suas ações no passado como uma questão moral e cria responsabilidade histórica, ao “(...) assumir a responsabilidade, fazer reconhecimentos públicos e lembrar seu passado (...) [que] incluem, por exemplo, cumplicidade corporativa com o regime sul-africano do *apartheid*,

ligações entre corporações americanas e escravidão e os lucros que grandes bancos suíços obtiveram com as ocupações do Holocausto e do nazismo” (JANSSEN, 2013, p. 2). De forma complementar, Schrempf-Stirling, Palazzo e Phillips (2016) também constroem seu argumento com base na ideia de que a organização pode (e deve) assumir responsabilidade moral por seus atos: por ser um agente moral capaz de agir de maneira intencional, por refletir sobre essas intenções e, por assumir responsabilidades com base em um sistema moral. Entretanto, como argumentam Schrempf-Stirling, Palazzo e Phillips (2016), a extensão da responsabilidade corporativa ao longo de sua história permanece em aberto. Os autores, visando preencher esta lacuna, explicam que a responsabilidade por atos cometidos em seu passado perpassaria as gerações de gestores em virtude do caráter perene dos direitos e obrigações legais (estrutura burocrática) atribuídos à organização capitalista do século XX. Deste modo, a empresa que toma decisões no presente pode ser considerada uma continuação da mesma empresa no passado apesar das potenciais modificações, como fusões, aquisições, falências, reposicionamento de marca e mudanças no corpo de trabalhadores, que podem ocorrer ao longo do tempo.

Compreendendo que a presunção de continuidade ainda é um ponto sensível na teorização sobre responsabilidade histórica corporativa e “potencialmente refutável” (SCHREMPF-STIRLING, PALAZZO; PHILLIPS, 2016, p. 702), defendemos o argumento de que a responsabilidade das corporações perpassa as diferentes gerações de gestores não só em virtude de direitos e obrigações legais, mas também porque as corporações do presente assumem a culpa pelos erros e/ou crimes do passado por conta de sua responsabilidade política. Esta alegação tem por alicerce teórico-analítico, os escritos de Hannah Arendt (2004) e Karl Jaspers (2018). Para estes autores, há uma nítida distinção entre moral e política, e esta última deve se aliar à questão da responsabilidade, apontando na direção de uma responsabilidade política atribuída com base na associação dos atores ao coletivo e, portanto, capaz de perpassar as gerações. Deve-se destacar que estes estudos têm como objeto o Estado nacional e o povo alemão e, não especificamente as empresas/corporações. No entanto, como pretendemos argumentar, empresas podem ser entendidas como comunidades políticas e, como tal, podem, no presente, assumir a responsabilidade política dos atos cometidos por seus membros no passado. Visando suportar nossa argumentação, analisamos o caso da colaboração da Volkswagen do Brasil com a ditadura civil-militar brasileira (1964-1985), compreendendo suas ações como orientadas pela responsabilidade política, resultado da existência de um senso de comunidade organizacional.

## 1 RESPONSABILIDADE E RESPONSABILIDADE POLÍTICA

A questão da responsabilidade foi discutida no pós-guerra pormenorizadamente por dois filósofos, Hannah Arendt e Karl Jaspers, cuja preocupação (e reflexão) recaía sobre a culpa ou responsabilidade do povo alemão pelos acontecimentos da guerra, especialmente, o Holocausto. Em 1945, ao final da guerra, o mundo se perguntava se o povo alemão era coletivamente culpado pelos crimes nazistas e as respostas oferecidas pelos dois autores convergem no sentido de negar qualquer tipo de culpa jurídica ou moral do povo alemão enquanto coletividade (ARENDRT 2004; JASPERS, 2018). Em sua argumentação, Jaspers (2018) atribui culpa política ao povo alemão pelos feitos da guerra, embora Schaap (2001) considere que o termo ‘culpa’ tenha sido utilizado de maneira equivocada por Jaspers, pois na verdade está tratando de *responsabilidade* política.

A distinção entre a culpa e a responsabilidade é melhor explicada por Arendt (2004c), para quem a culpa é sempre individualizada e pessoal, ao contrário da responsabilidade que pode ser pensada para uma coletividade. A intenção, ao propor esta distinção entre culpa e responsabilidade, era traçar uma linha divisória entre os aspectos individuais de um lado e os aspectos coletivos de outro. Isto permite que a autora elabore a noção de responsabilidade coletiva. A partir desta elaboração, Arendt (2004c) transfere a responsabilidade coletiva para o domínio da política, mantendo-a afastada de questões morais ou legais relacionadas com a culpa e, portanto, estritamente pessoais. Assim, a coletividade é da ordem da política e, portanto, a responsabilidade coletiva pode ser compreendida enquanto responsabilidade política. Por isso, na obra desta autora, responsabilidade política e responsabilidade coletiva são tratadas como sinônimos, mas distintas da responsabilidade moral ou legal que são de caráter pessoal (individual). Segundo Arendt (2004c, p. 213), há “uma responsabilidade por coisas que não fizemos [e] podemos ser considerados responsáveis por elas. Mas não há um ser ou sentir-se culpado por coisas que aconteceram sem que se tenha participado ativamente delas”.

Ainda que fazendo uso de outra nomenclatura, Jaspers (2018) desenvolve pensamento semelhante ao tratar dos acontecimentos da 2ª guerra mundial e pensar a culpa do povo alemão enquanto culpa política. Sob nossa ótica, a culpa política descrita por Jaspers (2018) pode ser compreendida nos moldes da responsabilidade política de Arendt (2004c). Desta maneira, nossa opção foi preservar a expressão “culpa política” ao nos referirmos a obra de Jaspers (2018) e “responsabilidade política” ao tratar do trabalho de Arendt (2004c). Para o restante do artigo será assumida a nomenclatura de Arendt (2004a; 2004b; 2004c) por concordarmos com a consideração feita por Schaap (2001) e as expressões “culpa política” e “responsabilidade



política” poderão ser interpretadas de forma intercambiáveis sem prejuízo para sua compreensão.

Tanto Jaspers (2018) quanto Arendt (2004c) investigaram o mesmo fenômeno, qual seja, a responsabilidade do povo alemão pelos crimes cometidos na guerra. Mesmo sob termos diferentes, a conclusão dos autores é bastante similar uma vez que negam qualquer tipo de culpa jurídica, mas aceitam a responsabilidade por adesão: uma responsabilização com base na associação, por fazer parte de determinado grupo social e não nas ações e intenções das pessoas (SCHAAP, 2001; ARENDT, 2004C; JASPERS, 2018). Este tipo de responsabilidade pode ser atribuído por meio da associação ou filiação que as pessoas possuem com determinado grupo ou coletivo que tenha cometido crimes ou outro tipo de desvio contemporaneamente ou mesmo no passado.

Nos anos de 1945 e 1946, Karl Jaspers ministrou um curso sobre a questão da culpa e a responsabilidade política da Alemanha que foram organizadas e publicadas sob a forma do livro “A questão da culpa: a Alemanha e o nazismo” (*The Question of German Guilt; Die Schuldfrage*). No texto, Jaspers (2018) procura discutir a possibilidade de culpa do povo alemão pelos crimes cometidos pelo governo nazista. Tratando dos crimes da 2ª guerra mundial, Jaspers (2018) explica que a responsabilidade política advém do pertencimento do povo alemão ao Estado alemão. Isto é, o fato de pertencer ao povo alemão, identificado por diversas características como a língua e o local de nascimento, tornaria cada alemão corresponsável politicamente pelos atos cometidos pelos nazistas. O autor então, desenvolve pensamentos que distinguem quatro tipos de culpa: criminal (jurídica), moral, metafísica e política. A culpa moral e metafísica advém de dentro do próprio sujeito, de sua consciência e reflexões, enquanto a culpa criminal e política são acusações de fora, externas ao sujeito e lhe são imputadas pelos outros. A culpa criminal só faz sentido no intuito de provocar punições, enquanto a culpa política visa a responsabilização de seus agentes.

Neste sentido, Jaspers (2018) procura diferenciar culpa e responsabilidade identificando a segunda como uma decorrência da primeira quando esta se caracteriza como política. Ou seja, a responsabilidade advém da culpa política e recai sobre aqueles que detém este tipo de culpa. Isto significa dizer que, ao me submeter ao poder de determinado Estado preciso aceitar as consequências dos atos cometidos por esse Estado. Como desdobramento, são as condições políticas (as condições de pertencimento a determinado grupo social) que definem os indivíduos em termos de suas características políticas. Como argumenta Jaspers (2018, p. 70), “não há como separar a condição política e o modo de vida das pessoas. Não há separação absoluta entre política e humanidade [...] são as condições políticas que formam o suíço, o holandês [...]”.

Desta maneira, é possível afirmar que para este a responsabilidade política atinge todos os cidadãos, pois a existência desses sujeitos se dá a partir de sua inserção em um grupo social, submetidos ao poder estabelecido e legitimado por este grupo.

De maneira similar, Arendt (2004c, p. 217) aponta que “somos sempre considerados responsáveis pelos pecados de nossos pais assim como colhemos as recompensas por seus méritos”. De acordo com a autora, a responsabilidade política responde a dois imperativos, isto é, para ser responsável politicamente por algum ato o sujeito deve ser responsável por algo que não fez, isto é, assumir uma responsabilidade vicária, substitutiva; e a razão para tal responsabilidade se deve ao fato de pertencer a um grupo ou coletivo que nenhum ato voluntário pode desfazer. A responsabilidade política é vicária, pois o sujeito assume a responsabilidade por ações que não cometeu, e involuntária, porque são resultados de seu pertencimento, constringido a uma comunidade política (SCHAAP, 2001). Dessarte, existe responsabilidade política quando a comunidade assume a responsabilidade pelos desvios feitos por algum de seus membros ou quando a comunidade assume a responsabilidade por desvios cometidos em nome da própria coletividade.

A responsabilidade política então é aquela relacionada com a coletividade ou comunidade. Nos escritos de Arendt os dois termos assumem significados muito próximos, e aparece quando (1) toda a comunidade assume a responsabilidade pelos atos de qualquer um de seus membros, mais frequente em governos representativos quando o novo governo assume a responsabilidade pelos “atos e malfeitorias de seus predecessores, e toda nação pelos atos e malfeitorias do passado” (ARENDR, 2004c, p. 217). Como exemplo, a autora explica que todo governo ou nação assume as malfeitorias de seus antepassados políticos, mesmo os governos revolucionários que rompem com as estruturas passadas, pois são atos cometidos em nome de todos os membros daquele grupo social. A responsabilidade política também existe quando (2) uma comunidade pode ser considerada responsável pelo que foi feito em seu nome em uma relação de todos por todos, ou seja, todos os membros de uma comunidade assumem a responsabilidade política pelo mal que foi feito em nome desta comunidade (ARENDR, 2004c). É dentro desta comunidade que irá emergir a responsabilidade política. E por fazer parte de uma comunidade, o sujeito é responsável politicamente pelas suas ações ou por atos cometidos por outros agentes em nome desta comunidade (ARENDR, 2004; JASPERS, 2018). Mesmo que gerações sucessivas não sejam responsáveis moral ou legalmente pelos erros de seus ancestrais, carregam “o fardo político do passado, portanto, responsabilidade política” (ASSY, 2015, p. 22).



Entretanto, apesar de aceitarem a responsabilidade coletiva, cabe destacar que tanto Jaspers (2018) quanto Arendt (2004c) refutam a culpa coletiva atribuída ao povo alemão. A questão reside, para estes autores, na atribuição de culpa a todo um povo. Para Jaspers (2018, p. 33) um povo não pode ser transformado em um indivíduo e, não pode “sucumbir heroicamente, não pode ser um criminoso (...). Um povo como um todo não pode ser culpado ou inocente no sentido criminal nem no político (...) nem no sentido moral”. O autor explica que a culpa coletiva de um povo ou de um grupo só pode existir enquanto responsabilidade política, já que assumir a culpa coletiva tem como efeito a dissolução da culpa pelos membros desse corpo político. Este pensamento é similar ao de Arendt (2004c) que nega a possibilidade de qualquer tipo de culpa coletiva recusando o argumento que tentava atribuir uma “culpa coletiva” a todos os alemães pelos crimes ocorridos durante a 2ª guerra mundial. Schaap (2001, p. 752) acrescenta que a ideia de culpa coletiva é injusta porque atribui culpa sem que se considere as ações ou as intenções dos membros individuais do grupo, por isso, o reconhecimento de culpa coletiva “equivale a uma alegação de irresponsabilidade pessoal e política”.

A abdicação da responsabilidade política, como explica Schaap (2001), é catalisada pela burocracia e a ideologia, como elementos da modernidade capazes de alienar os sujeitos do mundo e, assim, afastá-los de sua responsabilidade. A burocracia atua avaliando os sujeitos de acordo com critérios de eficiência na realização de suas funções sem ponderar os fins que tais ações alcançam (SCHAAP, 2001). A difusão da responsabilidade é “uma questão de rotina diária” em qualquer sistema burocrático (ARENDR, 1964, p. 93) e ocorre em virtude da divisão do trabalho, em que cada burocrata torna-se o responsável apenas por sua própria tarefa impossibilitando 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. Por seu turno, a ideologia alivia a responsabilidade ao atribuir os resultados da ação humana a processos naturais ou históricos que perpassam a influência do homem. Portanto, a responsabilidade evocada quando tratamos de ações do passado, aquela assumida por dirigentes atuais de empresas à respeito da má conduta daqueles que os antecederam, refere-se à coletividade. Concerne à responsabilidade do que foi feito em nome da empresa e, portanto, não estamos diante de questões morais (embora elas até possam existir individualmente), mas de questões políticas, circunstância que determina tal responsabilidade como política.

## 2 A EMPRESA COMO COMUNIDADE POLÍTICA



Como se pode notar, tanto a argumentação de Arendt (2004c) quanto a de Jaspers (2018) estão voltadas para analisar a responsabilidade do povo alemão diante das atrocidades cometidas pelos nazistas. Ao elaborar essas formulações, o único exemplo de coletivo que os autores traziam em mente eram os Estados nacionais (YOUNG, 2011). Entretanto, neste caso, é possível depreender que a responsabilidade política não é pensada apenas para governos, mas válida também para outras comunidades políticas. E, de acordo com o nosso ponto de vista, empresas podem assumir a responsabilidade política se forem compreendidas enquanto comunidades políticas. Para fundamentar nossa argumentação é preciso transpor o pensamento arendtiano dos Estados nacionais para as empresas. Com o intuito de fazer essa transposição, qual seja, aplicar a ideia de comunidades políticas no contexto empresarial, utilizamos o raciocínio por analogia, proposto por Ketokivi, Mantere e Cornelissen (2017) e, para isso, subdividimos essa seção em três partes. A primeira delas procura expor as características do *sensus communis* (ARENDR, 2004c), enquanto a segunda procura apresentar a forma de utilização da analogia conforme Ketokivi, Mantere e Cornelissen (2017). Por fim, procuramos apresentar a organização como *sensus communis*, devidamente embasados pelo raciocínio por analogia.

## 2.1 O QUE É *SENSUS COMMUNIS*

De acordo com Arendt (2004c) a responsabilidade política estaria disponível apenas para comunidades políticas, por isso, não é possível afirmar que qualquer grupo ou aglomerado de pessoas está sujeito a assumir responsabilidade política por práticas de seus membros no passado. Para Arendt (2004c), um simples agrupamento de pessoas não constitui uma comunidade política, pois “nenhuma responsabilidade coletiva está envolvida no caso dos mil nadadores experientes que, refestelados numa praia pública, deixam um homem se afogar [...] porque eles não eram uma coletividade, para início de conversa [...] (ARENDR, 2004c, p. 216)”. Um agrupamento de pessoas deverá deter algum senso de comunidade para que possam assumir a responsabilidade política por algum feito de seus membros. Este senso de comunidade, chamado por Arendt (2004c) de *sensus communis*, guarda não apenas a prática, mas também o cultivo de sentimentos comuns, de sentimentos públicos pelos membros e pela própria comunidade (ASSY, 2007).

Desta forma, uma comunidade é dada pelo próprio limite do *sensus communis*, ou seja, uma comunidade existe quando houver, entre seus membros o “cultivo de sentimentos

intersubjetivamente e socialmente partilhados” (ASSY, 2015, p. 163) para que possam desenvolver a capacidade de julgamento levando em consideração a forma de pensar dos outros membros da comunidade. É com base no *sensus communis* que compartilhamos sentimentos de satisfação (ou insatisfação) que só podem ser alcançados em comunidade. Assy (2015, p. 166) esclarece que este senso de comunidade garante “uma espécie de concordância e deleite sobre determinadas sensações, comprazimentos socialmente produzidos por meio do reconhecimento recíproco entre os sujeitos [...]”. Parte constituinte da comunidade é o fato de seus membros reconhecerem sua subjetividade a partir do contato com a subjetividade dos outros (intersubjetividade) ocorrida no espaço público.

Deve-se ressaltar, ainda, que a noção de comunidade precisa ser compreendida com base em uma pluralidade capaz de constituir a ação política de confrontar pensamentos, que irão se alinhar ao sentimento comum que servirá de base para compor a rede subjetiva habilitada a estabelecer laços entre os agentes da comunidade. Uma instituição religiosa, por exemplo, pode compartilhar entre seus membros traços com base na religião (e seus padrões e princípios) e, a partir disso, seus membros tornam-se capazes de agir levando em consideração o pensamento dos outros membros da instituição (rede subjetiva), haja vista que sua reflexão pré-ação deve dialogar com a forma de pensar dos demais membros. É a conjunção dessas práticas que mantém a coesão deste grupo enquanto comunidade.

## 2.2 RACIOCÍNIO POR ANALOGIA

Analogias são capazes de estabelecer relações entre dois domínios: fonte e alvo. Segundo Ketokivi, Mantere e Cornelissen (2017), várias análises organizacionais têm como suporte analogias que percebem as organizações como uma estrutura de governança (teoria dos custos de transação), um ator (teoria da identidade organizacional), uma arena política (teoria do comportamento da firma), um organismo vivo (teoria da ecologia organizacional) ou uma estrutura de informações (teoria do *design* organizacional). Desta maneira, com o intuito de enriquecer a teorização organizacional, os autores propõem critérios para o uso e avaliação das analogias que podem ser divididas em três tipos: novas analogias, analogias estabelecidas e analogias institucionalizadas. Todas, por sua vez, demandam critérios de análise baseados na relevância, solidez estrutural e validade factual. Neste artigo, procuramos introduzir uma analogia nova, qual seja, pensar organizações como comunidades políticas. Assim, nos limitamos a expor somente os critérios voltados especificamente a este tipo.

A primeira dimensão para avaliação das analogias busca analisar sua relevância. Uma analogia é relevante quando pode oferecer uma visão generativa capaz de solucionar um problema de maneira plausível, e com a possibilidade de atribuir sentido a um fenômeno organizacional por meio de sua explicação ou interpretação. Especificamente sobre novas analogias, os autores explicam que a analogia deve fornecer proposições que possam ser exploradas empiricamente. A segunda dimensão – solidez estrutural – diz respeito "à força da ligação entre o domínio fonte e o domínio alvo" (KETOKIVI, MANTERE; CORNELISSEN, 2017, p. 23). Conforme explicam os autores, a solidez da analogia se baseia na consistência entre o domínio de origem e de destino com vínculos fortes o suficiente que permitam afirmar que o vínculo não é, sobremaneira, coincidente ou temporário. Uma forma de estabelecer potencial generalização da solidez estrutural é mostrar como diversas questões de pesquisas podem ser explicadas à luz daquele domínio de origem. Por fim, a terceira dimensão proposta é a validade factual, isto é, a maneira pela qual a analogia contribui para a pesquisa empírica.

### 2.3 EMPRESA COMO COMUNIDADE POLÍTICA

Assumindo que as analogias servem para estabelecer relações entre dois domínios (origem e alvo), propomos estabelecer uma nova analogia entre uma comunidade política (domínio de origem) e as organizações (domínio alvo). Para isso, utilizaremos as dimensões propostas por Ketokivi, Mantere e Cornelissen (2017), analisadas sob o prisma da teoria organizacional, para a construção de uma analogia das organizações com um tipo específico de comunidade, a comunidade política.

Deste modo, compreendemos que a relevância desta analogia reside em sua capacidade explicativa. Apesar do domínio de origem não ser familiar o suficiente para facilitar a compreensão do funcionamento organizacional, a analogia pode prover diversas proposições a serem analisadas empiricamente. Assumindo que uma das preocupações fundamentais dos estudos organizacionais é compreender o comportamento das organizações, entendemos que pensar as organizações como comunidades políticas pode nos fornecer novas pistas para as mudanças e permanências organizacionais. Isto porque, a organização vista como uma comunidade política compartilha sentimentos intersubjetivos – *sensus communis* – que podem explicar o porquê de determinadas características organizacionais serem mantidas apesar da passagem do tempo e da distância geográfica ou como o compartilhamento de pensamento entre seus membros orienta um curso de ação muitas vezes individual que leva em consideração o pensamento dos demais integrantes da comunidade.

Ao teorizar sobre a responsabilidade política, Arendt (2004c, p. 216) entende que esta responsabilidade se deve ao pertencimento a determinada comunidade que “nenhum ato voluntário meu pode dissolver”. Contudo, como já mencionado anteriormente, ao elaborar essas formulações o único exemplo de coletivo que Arendt tem em mente são os Estados nacionais (YOUNG, 2011), o que justifica a menção ao caráter involuntário deste pertencimento. Mais ainda, Arendt (2004) está analisando o Estado nazista alemão e os atos cometidos por ele, por causa disto, pensa sempre em termos do pertencimento involuntário a determinada comunidade política e não reflete sobre aqueles que, voluntariamente, decidem pertencer a grupos políticos que exerceram atos maléficos no passado. Em outros termos, não há voluntarismo ao considerarmos nossa nacionalidade e o país de nascimento.

Entretanto, a assunção involuntária do pertencimento é relativizada por Arendt (2004c), na medida em que a autora considera possibilidades de resistência por meio da não-participação, desde que haja liberdade de associação para que essa resistência possa provocar mudanças na política. Isto fica mais claro quando Arendt (2004c, p. 217) explica que escapar da responsabilidade política só é possível por meio do abandono da comunidade e “como nenhum homem pode sobreviver sem pertencer a alguma comunidade, isso significaria simplesmente trocar uma comunidade por outra e assim um tipo de responsabilidade por outro”. De maneira similar, Jaspers (2018) explica que a isenção da responsabilidade política só é possível pela renúncia da política, ou seja, tornando-se apolítico, tarefa que o autor considera utópica. A isenção da responsabilidade política só seria viável por meio do abandono da comunidade que carrega determinado ônus. E, ainda que isso signifique apenas mudar de responsabilidade, Arendt (2004c) vislumbra a possibilidade de que haja uma troca de comunidade relativizando o aspecto involuntário do pertencimento. Deste modo, compreendemos que o pertencimento a uma comunidade política pode ocorrer de maneira voluntária, sem que, contudo, seja possível renunciar plenamente a responsabilidade política da comunidade da qual se faz parte.

É neste sentido que o pensamento arendtiano nos serve de base para pensarmos a entrada e permanência das pessoas em organizações ou empresas cujo passado detém alguma marca. Em quase todos os casos, a entrada e a permanência em uma empresa são voluntárias - deixando em suspenso os fatores socioeconômicos e de cooptação da subjetividade - os integrantes de determinada empresa fazem parte desta por sua própria escolha e predileção. Se aceitarmos que o pertencimento a uma empresa ocorre de maneira voluntária, a permanência neste grupo político é também voluntária e, como desdobramento, há assunção da responsabilidade política, pois é facultado ao sujeito a opção de desistir e não fazer mais parte desta comunidade política, recusando também sua responsabilidade política. Portanto, o sujeito que voluntariamente faz

parte de determinada comunidade política assume, de imediato, a responsabilidade política dos atos cometidos por essa comunidade. Dito de outra maneira, a especificidade está na assunção da responsabilidade política como consequência da entrada voluntária em determinada comunidade política e não apenas na escolha de fazer parte ou não desta comunidade. Assim, membros de uma organização que cometeu atos de responsabilidade corporativa no passado atuam na empresa nos dias de hoje e o fazem por suas próprias escolhas (mais uma vez sem considerar outros determinantes da escolha profissional), assumem a responsabilidade política pelo passado desta corporação não devendo responder nem juridicamente, nem moralmente, mas politicamente pelos atos de seus antecessores. Desse modo, ao integrar determinada comunidade, o sujeito deve assumir a responsabilidade política pelos seus feitos no presente e ao longo de toda a sua história.

São estas considerações que nos permitem pensar organizações e empresas como comunidades políticas. As ações dos seus membros, tomando por base seus traços constituintes (sejam eles econômicos, sociais ou de qualquer outra natureza), visam cultivar o bem-estar da empresa levando em consideração tanto um conjunto de padrões e princípios compartilhados pelo grupo quanto a pluralidade existente em seu interior. Ao concretizar isso, a empresa pode ser concebida enquanto comunidade política e, como tal, seus membros compartilham o mesmo *sensus communis* ou senso de comunidade que permite a eles assumir a responsabilidade pelas ações feitas em nome desta comunidade.

### **3 A RESPONSABILIDADE POLÍTICA DA EMPRESA NO PRESENTE POR SEUS ATOS NO PASSADO**

Esta seção tem como objetivo articular a responsabilidade política, previamente apresentada, com o caso da colaboração da Volkswagen do Brasil (VWB) com a ditadura civil-militar brasileira (1964-1985). Esta articulação tem por finalidade refletir sobre o papel dos líderes atuais a respeito das ações cometidas por empresas no passado à luz da ideia de responsabilidade política. Para tanto, defendemos que a VWB atua - ao longo da sua trajetória histórica no Brasil - como uma comunidade política, por possuir fortes indicadores de construção cotidiana de um senso de comunidade (ARENDDT, 2004; ASSY, 2007; 2015). De forma a sustentar este argumento, identificamos três fontes que representam uma rede (inter)subjetiva habilitada a estabelecer laços e compartilhamento de valores e princípios entre os agentes desta comunidade política: um grupo público da rede social Facebook denominado



“Memória Volks Br”, a revista corporativa “Família VW” e uma página institucional da rede social Instagram da “Volkswagen do Brasil”.

O grupo público “Memória Volks Br” possui mais de 24 mil membros. Seu administrador é um ex-funcionário que trabalhou durante dezoito anos na empresa. O grupo foi criado em 15 de abril de 2012 com objetivo declarado de fazer homenagens à Volkswagen do Brasil e aos seus funcionários e ex-funcionários. Ao mesmo tempo, também é um espaço para os amantes da marca e parceiros comerciais da montadora. Por ser um grupo aberto, diferentes usuários podem fazer postagens, todas referentes a empresa, seja para rememorar o que já foi vivenciado no passado por ex-funcionários (por meio do compartilhamento de fotos e mensagens), seja para comentar sobre novos e antigos veículos produzidos pela VW. Desse modo, por meio deste grupo é possível observar um senso de comunidade na medida em que se reforçam relações simbólicas e afetivas, construídas discursivamente por meio de mensagens e comentários de pessoas que já foram colegas de trabalho e trazem à memória as vivências, histórias e experiências do convívio dentro da empresa. Além disso, é possível também observar um sentimento de satisfação dos componentes do grupo ao enunciarem as conquistas da empresa como sendo também suas próprias realizações. Um ex-funcionário, por exemplo, publicou que trabalhar na Volkswagen mudou a sua vida. Logo, outros membros do grupo constituíram um diálogo estabelecendo laços e corroborando esse sentimento como algo comum e compartilhado por todos.

Foi exatamente dentro do grupo “Memória Volks Br” que tivemos acesso ao segundo conjunto de fontes: A revista corporativa “Família VW”. Esta talvez seja a fonte mais representativa de construção de um senso de comunidade por parte da empresa. A revista foi produzida pela Volkswagen do Brasil e distribuída internamente aos seus funcionários do final de 1962 ao início dos anos 1980. O seu propósito era claro: “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 [...]” (REVISTA FAMÍLIA VW nº 12, outubro de 1963). Uma ligação, no entanto, que unia trabalhadores compreendidos como passivos a um paternalismo autoritário dos níveis hierárquicos mais altos:

Além da falta de tradição sindical e do alto nível salarial na indústria automobilística, a passividade indulgente dos trabalhadores da VW também foi incentivada pelo paternalismo autoritário. A comunicação interna da VW do Brasil descrevia o quadro de funcionários da VW como uma grande família, na qual cabia ao presidente o papel de pai, autoritário mas dedicado. A revista para os funcionários da VW do Brasil nos anos 60 e 70 carregava o nome emblemático de *Família*, reforçando assim a identidade paternalista da direção da empresa (KOPPER, 2017, p. 32).

As edições iniciais da revista procuravam apresentar a fábrica ao leitor e cada número trazia características de determinado setor na seção “Conheça Sua fábrica”. 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 e notícias sobre as realizações da Volkswagen do Brasil (tais como recorde de vendas, construção de novas fábricas, penetração dos carros da empresa na população, entre outras).

A representação de um senso de comunidade pode ser evidenciada, para além do nome Família VW, por narrativas que apresentam o corpo dos trabalhadores como um grupo coeso compartilhando assuntos da esfera privada na revista. Neste sentido, ganham destaque as seções que, por exemplo, registram os nascimentos dos filhos e os casamentos dos trabalhadores. Além disso, a revista registrava com frequência os momentos de lazer desfrutados no clube da empresa. Outro forte indício do senso de comunidade construído na VWB por meio da revista corporativa era a representação de um ideal de trabalhador, responsável e comprometido com suas atividades e a empresa. O ideário de trabalhador era construído por narrativas que contavam histórias de migração de alemães para o Brasil para trabalhar na fábrica da VWB também bucólicas histórias de como os mais antigos trabalhadores conseguiram o seu emprego e ascenderam na empresa. As narrativas eram sempre permeadas pelas qualidades esperadas do trabalhador como assiduidade, inteligência, respeito e cumprimento às ordens, diligência e comprometimento com a empresa. Esta percepção do trabalhador modelar era construída pela revista, compartilhada com os trabalhadores, e (subjetivamente) endereçava noções específicas sobre comportamentos esperados dentro da empresa.

Por último, consideramos como forte indício da existência de um senso de comunidade, a atual página oficial da empresa no Instagram “Volkswagen do Brasil”, que conta hoje com cerca de um milhão de seguidores. Em suas publicações (inclusive nas mais atuais sobre a COVID-19) a empresa cultiva a aproximação e o compartilhamento de uma visão de mundo com seus seguidores por meio da utilização recorrente do pronome pessoal “nós”. Vários são os exemplos: “Nós somos mais que colegas: somos amigos, uma família” ou “Nós, não eu. Nós somos a Volkswagen. Vamos juntos fazer a nossa parte e agir pelo bem de todos nós”.

#### **4 RESPONSABILIDADE POLÍTICA, VWB E A DITADURA MILITAR BRASILEIRA**

A assunção da existência de uma responsabilidade política mostra-se verossímil ao pensarmos na posição adotada pela narrativa histórica da Volkswagen sobre as práticas recorrentes de violação dos direitos humanos dos seus trabalhadores em suas fábricas no Brasil,

durante o período da ditadura militar (1964-1985). Em 2014, com a finalização dos trabalhos da Comissão Nacional da Verdade (CNV) e publicação de seu relatório final, a Volkswagen do Brasil (junto com outras empresas) foi acusada de colaboração com órgãos de repressão da ditadura militar e de práticas objetivas de violação de direitos humanos em suas plantas industriais (COSTA; SILVA, 2017; 2018). Após a abertura de uma representação pública em setembro de 2015 contra a empresa (Representação, 2015) e de três inquéritos civis com a posterior assinatura de um Termo de Ajustamento de Conduta<sup>5</sup> (TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA, 2020), a VWB adotou uma série de procedimentos incluindo, entre eles, a análise de possíveis formas de reparação dos trabalhadores.

A opção por apresentar formas de reparação, ao ser confrontada por práticas de violação dos direitos humanos de seus trabalhadores, não seria algo novo na história da Volkswagen e de seu departamento histórico. Fatos muito bem documentados e sem grandes divergências entre os pesquisadores mostram que entre 1940 e 1945, aproximadamente 20 mil pessoas realizaram trabalhos forçados nas fábricas da Volkswagen entre mulheres, crianças, estrangeiros e alemães (JANSSEN, 2013). De acordo com documentos disponíveis em seu sítio eletrônico, em junho de 1940 a Volkswagen iniciou 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).

Também em 1942, a *Volkswagenwerk GmbH* construiu uma fundição de metais leves que recebeu 800 prisioneiros do campo de Arbeitsdorf e funcionou até 1942 (VOLKSWAGEN, 2021). Como medidas de reparação, 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 coautoria 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 (VOLKSWAGEN, 2021).

---

<sup>5</sup> "(...) celebrado para prevenir litígio judicial e promover iniciativas de memória e verdade em relação a violações aos direitos humanos ocorridas no Brasil durante a ditadura militar de 1964 a 1985, especialmente no que se refere aos ex- trabalhadores e ex-trabalhadoras da VW DO BRASIL" (Termo de Ajustamento de Conduta, 2020, p.2).

No caso da atuação da empresa junto aos órgãos de repressão da ditadura brasileira<sup>6</sup>, o historiador Manfred Grieger, responsável pelo departamento histórico da matriz alemã, esteve no Brasil em outubro de 2015 e encontrou-se com o procurador envolvido no caso, sindicalistas, pesquisadores e algumas vítimas. De acordo com Grieger, a empresa tinha como intenção entrar em contato com as vítimas e buscar informações sobre o relacionamento entre a VWB e as instituições brasileiras da época, além da construção conjunta de um memorial. É possível notar certa semelhança entre a proposta de Grieger e as ações adotadas pela VW quando procurou atuar na reparação das vítimas do nazismo nos casos acima descritos. Entretanto, Grieger não teve tempo de prosseguir com o projeto, pois foi demitido em 2016. Neste momento, a matriz da empresa contratou o historiador Christopher Kopper, professor na Universidade de Bielefeld na Alemanha, com o objetivo de “esclarecer os anos sombrios da ditadura militar e explicar o comportamento dos responsáveis [pela companhia] naquela época no Brasil e, se for o caso, na Alemanha” (DEUTSCHE WELLE, 2016).

Em dezembro de 2017, o relatório final (KOPPER, 2017) foi publicado em uma cerimônia na sede da empresa em São Bernardo do Campo com a presença do próprio Kopper, do presidente da Volkswagen na América Latina e do presidente do sindicato dos metalúrgicos do ABC. Alguns ex-trabalhadores foram convidados a participar da cerimônia, mas preferiram ficar fora da fábrica ao lado de um cartaz com os dizeres “Não queremos festa. Queremos justiça” (BEDINELLI, 2017). Na mesma cerimônia, foi inaugurada uma placa com os dizeres “Em Memória a todas as vítimas da ditadura militar no Brasil. Pelos Direitos Humanos, Democracia, Tolerância e Humanidade” (ABERJE, 2017).

A empresa, em seu comunicado divulgado junto com a cerimônia, assume que “A Volkswagen reconhece sua responsabilidade moral pelas injustiças ocorridas durante a ditadura militar no Brasil [e] (...) negocia de forma construtiva com vítimas da ditadura e com o Ministério Público brasileiro” (AGÊNCIA EFE, 2017). Considerando a distinção entre a responsabilidade moral e política, examinada anteriormente, podemos acreditar que a responsabilidade evocada neste caso é política, e não moral. Ao admitir a participação da empresa em práticas de violação dos direitos humanos de seus trabalhadores, os líderes atuais da empresa assentem a responsabilidade da empresa por esses atos cometidos no passado. Por um lado, esta argumentação se reforça pelo discurso do presidente da VW para a América Latina antes de revelar a tal placa já mencionada: “lamentamos profundamente os episódios

---

<sup>6</sup> Deve-se destacar que não há intenção de comparar ou atribuir equivalências entre os eventos da Segunda Guerra Mundial e do Nazismo com os acontecimentos do período da Ditadura Civil-Militar brasileira, ainda que cometidos pela mesma empresa.

que possam ter ocorrido naquele momento histórico em desacordo com os valores da empresa” (STRUCK, 2017). A fala do presidente é significativa, pois quando é posta no plural, considera todos aqueles que pertencem à comunidade da Volkswagen e, quando dita na primeira pessoa, inclui o próprio presidente da empresa. De forma complementar, um membro do Conselho de Administração responsável por Recursos Humanos, afirma em entrevista publicada antes da cerimônia em tela, que "o Grupo Volkswagen assumiu a responsabilidade por sua conduta durante a ditadura militar no Brasil" (VOLKSWAGEN, 2021b). Em suas palavras:

Minha posição sobre isso é clara: uma injustiça continua sendo uma injustiça, não importa há quanto tempo foi cometida. Por isso, a Volkswagen enfrentará sua responsabilidade. O Conselho de Administração nomeou o conhecido historiador Prof. Christopher Kopper para compilar um relatório de perito sobre a relação da Volkswagen com a ditadura militar brasileira da época. O estudo foi divulgado para nós há alguns dias. Apurou-se que houve cooperação entre a Segurança da Fábrica da Volkswagen do Brasil e a polícia política do antigo regime militar. Em breve tornaremos pública as conclusões do relatório. Nesse ponto, também explicaremos que tipo de reparação estamos considerando (...) Seja qual for o caso, deve haver reparação em nível pessoal. Devemos nos desculpar. Estou preparado para viajar ao Brasil para fazer isso. Uma coisa é certa: aceitamos responsabilidades. Porque nossa cultura corporativa não existe apenas no papel. Nós vivemos isso" (VOLKSWAGEN, 2021b).

Por fim, em depoimento concedido em 2020, após a assinatura do TAC, um membro do Conselho de Integridade e Assuntos Jurídicos da Volkswagen AG declara que:

Lamentamos sinceramente as violações que ocorreram no passado. Estamos cientes de que é responsabilidade conjunta das empresas e da sociedade em geral respeitar os direitos humanos e promover sua observância. Para a Volkswagen AG, é importante lidarmos com responsabilidade com este capítulo negativo da história do Brasil e promovermos a transparência (VOLKSWAGEN, 2020).

Como afirmado anteriormente, isso não significa, em absoluto, sugerir que os executivos mencionados ou outros sujeitos da Volkswagen devam ser culpados moral ou legalmente. A culpa moral deve advir de cada agente, individualmente e a culpa legal cabe a um tribunal, amparado por preceitos legais. Nenhum dos dois cabe a esta pesquisa. A nós interessa propor o argumento de que o movimento feito pela VWB ao assumir, ainda que parcialmente, a responsabilidade pelos ocorridos durante a ditadura civil-militar brasileira, aceita a responsabilidade política pelos atos dos antecessores que ocuparam seus cargos na direção da empresa.

A assunção de responsabilidade pode ser explicada, ao menos em parte, sob o argumento de que os membros de determinado grupo político ao usufruírem dos benefícios decorrentes de sua associação devem ser igualmente responsáveis por sanções comuns feitas a este grupo (SCHAAP, 2001). Este argumento nos permite defender, por exemplo, que as pessoas que, atualmente ocupam cargos na VWB, acumulam as vantagens e privilégios oriundos do regime

militar. Ao longo deste período a empresa aumentou consideravelmente o seu capital saindo de um patamar de Cr\$ 88.646.000 no final de 1965 para Cr\$ 657.475.000 no final de 1971 (SILVA, 2018). Esse aumento de capital teve origem no incremento dos investimentos e no aumento da exploração dos trabalhadores. A produtividade média dos trabalhadores da empresa que era de 10,4 veículos por operário em 1971 chegou a doze em 1972, atingindo a quantidade de catorze veículos fabricados por operário em 1973. Ainda que não possamos, e nem seja nossa intenção, estabelecer uma relação direta entre os dois fenômenos, tampouco podemos desassociar a repressão sofrida pelos trabalhadores com as duas formas de aumento de capital da empresa: aumento dos investimentos e aumento da produtividade (SILVA, 2018). A esperança em um cenário propício para os investimentos da matriz alemã em sua filial brasileira foi apresentada logo após o golpe militar de 1964. Na divulgação dos resultados de 1964, feitos em 1965, a empresa expressava seu otimismo 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 país – e a conseqüente 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 (RELATÓRIO..., 23 DE ABRIL DE 1965).

Como parte da “mudança da legislação referente ao capital estrangeiro” citada no relatório, podemos identificar a imediata revogação da lei de remessas de lucros feita pelo primeiro presidente militar (Humberto Castello Branco) apenas quatro meses após o golpe, por meio da Lei 4.390 de agosto de 1964 (SILVA, 2018). De maneira similar, a repressão contra as reivindicações dos trabalhadores permitia que a exploração da força de trabalho fosse intensificada sem que estes pudessem se organizar e se insurgir.

Ainda que não se possa estabelecer uma relação direta e objetiva, existem muitos indícios de que a VWB contemporânea é resultado de todo esse processo histórico e, com base em Jaspers (2018), deve absorver suas benesses mas também deve aceitar a responsabilidade política pelos atos danosos cometidos por aqueles que ocuparam seus cargos no passado. Entretanto, é fundamental reconhecer que a burocracia e a ideologia, mencionadas como elementos capazes de alienar o sujeito de sua responsabilidade política não foram evocadas pela VWB ao assumir a responsabilidade pelos desvios do passado. A burocracia, como já argumentado, permite que a responsabilidade seja diluída dentro do corpo organizacional e possibilita que pessoas consideradas “normais” como Adolf Eichmann se tornassem membros do regime nazista (SCHAAP, 2001). De maneira similar, a VWB detinha procedimentos



burocráticos estruturados para organizar a violação dos direitos humanos de seus trabalhadores que iam desde a especialização dos cargos (militares em postos do departamento de segurança industrial) até os processos de preenchimento de formulários (que automatizavam a vigilância aos trabalhadores) (ver: SILVA, 2018). De forma complementar, essas atitudes eram regidas pela ideologia da Guerra Fria, dominantes na época, que sugeriam a criminalização do comunismo em aderência com as práticas estadunidenses. Apesar disto, não houve nos pronunciamentos da VWB à época, qualquer referência ao cumprimento de ordens ou obediência a legislação vigente que autorizava e estimulava atos como aqueles praticados pela empresa. Uma vez mais, a recusa por justificativas dessa natureza, reforça o argumento da responsabilidade política (e não moral) assumida - ainda que parcialmente - pela empresa.

Por fim, o aspecto parcial, aqui mencionado, deve-se ao fato da empresa conduzir o processo de investigação pelos acontecimentos do passado de maneira unilateral, sem que os trabalhadores afetados fossem envolvidos em discussões sobre as formas de reparação. Isto incorre em outra questão que passa pelo reconhecimento da responsabilidade por aqueles que sofreram as violências praticadas pela empresa. A cerimônia realizada pela VWB foi recusada pelos trabalhadores, que a consideraram insuficiente enquanto reconhecimento de responsabilidade. A placa, inaugurada no mesmo evento, não faz menção à fidelidade da empresa ao regime militar, à sua colaboração com a polícia política e nem menciona os ex-trabalhadores presos e torturados. Isso posto, e ainda que seja possível perceber a responsabilidade política assumida pela empresa, consideramos ela incompleta e parcial, uma vez que não foi compreendida desta forma pelos trabalhadores que sofreram as violências. Assim, no caso da Volkswagen do Brasil, o direito de reconhecer se a empresa já fez o suficiente ou não para reconhecer sua responsabilidade parece não ter sido outorgado aos trabalhadores que foram vitimados pelas ações da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inserida na discussão mais ampla acerca da responsabilidade histórica corporativa e da responsabilidade com base na moralidade (que responde a preceitos individuais, afastando-se do cuidado e responsabilidade com o espaço coletivo) por ações organizacionais cometidas no passado (JANSSEN, 2013; SCHREMPF-STIRLING, PALAZZO; PHILLIPS, 2016), este artigo teve como objetivo compreender a responsabilidade das corporações no presente por atos de violência cometidos no passado à luz do conceito de responsabilidade política de Hannah Arendt (2004) e Karl Jaspers (2018). Argumentamos que, a responsabilidade envolvida nos casos de responsabilidade histórica corporativa é a responsabilidade política e não moral

(embora possam existir concomitantemente). Acreditamos que este enquadramento pode contribuir para a compreensão e análise das pesquisas que se debruçam sobre esta temática.

De modo a fundamentar essa argumentação investigamos o caso da Volkswagen do Brasil, envolvida em acusações de colaboração com o regime ditatorial brasileiro cuja responsabilidade foi reivindicada pelos ex-trabalhadores prejudicados. Neste caso, a interpretação de sua responsabilidade enquanto política só foi possível a partir do entendimento da VWB como uma comunidade política. Esta compreensão teve por base o senso de comunidade construído por meio da comunicação corporativa ao longo dos anos, em especial pela revista Família VW. Por meio de narrativas que alinham sentimentos e propósitos comuns e estabelecem laços ditos "familiares" entre trabalhadores e empresa, a revista colaborou para a construção do senso de comunidade perceptível também nas comunidades virtuais da empresa, tanto aquelas formada por funcionários e ex-funcionários quanto a própria rede social da empresa VWB. Neste sentido, a VWB foi aqui entendida enquanto uma comunidade política e, como tal, capaz de assumir a responsabilidade política pelos seus atos de violência cometidos durante a ditadura civil-militar.

Esta responsabilidade foi assumida pela empresa após a elaboração do relatório do historiador Christopher Kopper e, posteriormente, no acordo firmado junto ao ministério público. Entretanto, na redação final de seu relatório, Kopper sugere que a repressão contra os trabalhadores teria sido uma ação individual, argumentando que o chefe do departamento de segurança industrial agia por iniciativa própria e que a diretoria detinha apenas um conhecimento tácito acerca de suas atividades. Sob nossa ótica, este posicionamento assumido pela empresa, evidencia a distinção aqui apontada entre a culpa e a responsabilidade, pois se a culpa é individualizada, a responsabilidade - ao contrário - deve ser assumida por uma comunidade. Neste sentido, podemos argumentar que o chefe do departamento de segurança industrial detinha culpa pela colaboração junto aos órgãos de repressão, contudo - e mais fundamental - é apontar que apesar disso a empresa é que detinha a responsabilidade política por esses atos. Em outros termos, identificar a culpa individual do chefe do departamento de segurança industrial ou de qualquer outra pessoa, não exime ou ameniza a responsabilidade política da empresa pelos atos cometidos no passado.

No decorrer do trabalho surgiram algumas discussões que não puderam ser desenvolvidas em toda a sua potencialidade mas que, no entanto, oferecem um fértil campo para pesquisas futuras. Talvez a discussão mais relevante seja a que remete ao fato dos trabalhadores atingidos pelos atos da Volkswagen do Brasil não terem aceitado as medidas de reparação promovidas pela empresa e estarem dispostos a continuar em um processo judicial

de negociação. Por outro lado, a empresa, em sua pouca comunicação, procurou finalizar o assunto redigindo uma versão de sua história que, materializada na publicação de um relatório elaborado por um historiador profissional, fará parte dos acervos históricos da empresa e atestará, no futuro, a sua responsabilidade histórica. Com base nestas diferentes posições, podemos nos questionar sobre a legitimidade das ações tomadas pela empresa e quem poderia atestar, então, que a empresa já tomou medidas suficientes para encerrar e esquecer o assunto.

Em ambos os casos, a responsabilidade histórica corporativa possui o significativo potencial de nos ajudar a refletir sobre as políticas oficiais de lembrança e de esquecimento. Neste sentido, três caminhos podem ser interessantes avenidas de pesquisa. Primeiro, estudos sobre o que as corporações escolhem lembrar e o que escolhem esquecer. Segundo, estudos sobre como as corporações materializam essas políticas (escolhidas) de memória. Assumindo que as organizações fazem uso político do seu passado e que isso sempre envolve processos de constituição e formalização de lugares de memórias, adquirem relevância estudos sobre como as corporações materializam essas políticas de memória por meio de relatórios oficiais, memoriais e comemorações. Um terceiro caminho seriam estudos acerca do trabalho de enquadramento das representações sobre o passado (por agentes autorizados) na forma de histórias e memórias oficiais (formais e hegemônicas) com a intenção de alcançar níveis aceitáveis de legitimidade e credibilidade.

Por fim, o artigo contribui com o debate sobre responsabilidade histórica corporativa propondo a utilização do conceito de responsabilidade política para o debate sobre a presunção de continuidade e extensão da responsabilidade corporativa ao longo de sua história. Mais especificamente, para discutir a atuação de empresas em regimes ditatoriais, em que repressão e violação dos direitos humanos dos trabalhadores são práticas sociais corriqueiras e, por isso, também pertencentes ao universo do mundo do trabalho. No caso da Volkswagen do Brasil, ao visibilizar as práticas do seu passado, torna-se possível afastar a ideia de uma neutralidade atribuída às práticas cotidianas de gestão (em qualquer temporalidade) e convocar a responsabilidade política que a empresa, enquanto coletividade, detém sobre todos os seus atos, mesmo aqueles cometidos no passado. Neste sentido, a responsabilidade política se constituiu em um importante aparato teórico para a discussão da responsabilidade histórica corporativa, uma vez que pode justificar a responsabilidade de determinada organização ao longo do tempo. Ao mesmo tempo, o conceito de responsabilidade política pode apresentar desdobramentos na medida em que serve também como instrumento de contestação de versões oficiais de histórias empresariais acerca de atos e eventos de seu passado. Por último, o artigo também contribui para a compreensão das organizações como comunidades políticas cujo senso de comunidade

(*sensus communis*) ajuda a compreender tanto a permanência (intencional ou não) de determinadas características organizacionais ao longo do tempo como o compartilhamento de ideias e de propósito entre seus membros que orienta, ao mesmo tempo, um curso de ação individual e de responsabilidade coletiva.

## REFERÊNCIAS

ABERJE. Volkswagen faz revisão histórica e reconhece colaboração com a ditadura militar. **Portal da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)**. Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/volkswagen-reconhece-colaboracao-com-ditadura-militar-no-brasil-em-revisao-historica/>>. Acesso em 05 de abril de 2021.

AGÊNCIA EFE. **Volkswagen negocia para indenizar vítimas da ditadura militar no Brasil**. 2017. Disponível em: <<https://www.efe.com/efe/brasil/brasil/volkswagen-negocia-para-indenizar-vitimas-da-ditadura-militar-no-brasil/50000239-3455603>>. Acesso em 5 de abril de 2021.

ANTEBY, M., MOLNAR, V. Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 515-540, 2012.

ARENDRT, H. Responsabilidade pessoal sob a ditadura. In: Arendt H. **Responsabilidade e Julgamento**. Tradução de Rosaura Eichenberg. São Paulo: Companhia das Letras, 1964.

\_\_\_\_\_. Algumas questões de filosofia moral. In: Arendt H. **Responsabilidade e Julgamento**. Tradução de Rosaura Eichenberg. São Paulo: Companhia das Letras (Obra original publicada em 1965), 2004a.

\_\_\_\_\_. Pensamento e Considerações morais. In: Arendt H. **Responsabilidade e Julgamento**. Tradução de Rosaura Eichenberg. São Paulo: Companhia das Letras (Obra original publicada em 1971), 2004b.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade Coletiva. In: Arendt H. **Responsabilidade e Julgamento**. Tradução de Rosaura Eichenberg. São Paulo: Companhia das Letras (Obra original publicada em 1968), 2004c.

ASSY, Bethânia. Sensus communis: exercício da condição humana—para uma concepção da sensibilidade civilizadora. **Hannah Arendt e a condição humana**, p. 315-330, 2007.

ASSY, Bethânia. **Ética, Responsabilidade e Juízo em Hannah Arendt**. São Paulo Ed. Perspectiva, 2015.

BLACK, E., WALLACE, B. **IBM and the Holocaust: The strategic alliance between Nazi Germany and America's most powerful corporation**. New York: Crown Publishers, 2001.

CORAIOLA, D.M., BARROS, A., MACLEAN, M., FOSTER, W. M. History, memory, and the past in management and organization studies. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 1, 2021.

CORAIOLA, D.M., DERRY, R. Remembering to forget: The historic irresponsibility of US Big Tobacco. **Journal of Business Ethics**, v. 166, n. 2, p. 233-252, 2020.

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, A.S.M., SILVA, M.A.C. Empresas, violação dos direitos humanos e ditadura civil-



militar brasileira: a perspectiva da Comissão Nacional da Verdade. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 84, p. 15-29, 2018.

DE HOLAN, P. M., PHILLIPS, N. Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. **Management science**, v. 50, n. 11, p. 1603-1613, 2004.

DECKER, S., HASSARD, J., ROWLINSON, M. Rethinking history and memory in organization studies: The case for historiographical reflexivity. **Human Relations**, 0018726720927443, 2020.

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.

JASPERS, K. **A Questão da Culpa: a Alemanha e o Nazismo**. São Paulo. Editora Todavia, 2018[1965].

KETOKIVI, M., MANTERE, S., CORNELISSEN, J. Reasoning by analogy and the progress of theory. **Academy of Management Review**, v. 42, n. 4, 2017.

KOPPER, C. **A VW do Brasil durante a Ditadura Militar brasileira 1964-1985 Uma abordagem histórica**. 2017. Disponível em: <https://www.volkswagenag.com/en/group/history.html>. Acesso em 5 de abril de 2021.

MAY, L. Socialization and Institutional Evil In: Bernstein, Richard J.; May, Larry; Kohn, Jerome (Eds). **Hannah Arendt: Twenty Years Later**. MIT Press, Cambridge, UK, p. 83-105, 1997.

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.

MISZTAL, B. **Theories of Social Remembering**. Open University Press, 2003.

MOMMSEN, H. Volkswagen and its workers during the Third Reich. **Econ Verlag, Berlin Moore A (1958) Emotivism: theory and practice**. **J Philos**, 55, 375382Nahknikian, 1996.

SCHAAP, A. Guilty subjects and political responsibility: Arendt, Jaspers and the resonance of the 'German question' in politics of reconciliation. **Political Studies**, v. 49, n. 4, p. 749-766, 2001.

SCHREMPF-STIRLING, J., PALAZZO, G., PHILLIPS, R. A. Historic corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 700-719, 2016.

SUDDABY, R., FOSTER, W. M., TRANK, C. Q. Re-Membering: Rhetorical history as identity work. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), **The Oxford handbook of organizational identity**. Oxford: Oxford University Press, 2016.

SILVA, M. A. C. **As Práticas de Normalização da Violência Operacionalizadas pela Volkswagen do Brasil na Ditadura Militar Brasileira (1964-1985)**. Rio de Janeiro. 363 p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2018.

STOKES, P., GABRIEL, Y. Engaging with genocide: The challenge for organization and management studies. **Organization**, v. 17, n. 4, p. 461-480, 2010.

STRUCK, J.P. **Relatório da Volkswagen não satisfaz vítimas da ditadura no Brasil**. Deutsche Welle. 2017. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/relat%C3%B3rio-da-volkswagen-n%C3%A3o-satisfaz-v%C3%ADtimas-da-ditadura-no-brasil/a-41803773>. Acesso em 23 de fevereiro de 2019.

TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA (TAC). 23 de setembro de 2020. Acesso disponível em: <[http://www.mpf.mp.br/sp/sala-de-imprensa/docs/TAC\\_Final\\_VW\\_Assinado\\_Sem\\_Anexo.pdf](http://www.mpf.mp.br/sp/sala-de-imprensa/docs/TAC_Final_VW_Assinado_Sem_Anexo.pdf)>.

VOLKSWAGEN. **Volkswagen se reconcilia com o passado no Brasil**. 2017. Disponível em <http://vwbr.com.br/ImprensaVW/Release.aspx?id=241ae6c4-62d5-48c2-9dab-aeda88821f73>. Acesso em 23 de fevereiro de 2019.

VOLKSWAGEN. NEWS. **Volkswagen do Brasil signs agreement on historical reappraisal of the military regime**. 2020. Disponível em: [https://www.volkswagenag.com/en/news/2020/09/Volkswagen\\_do\\_Brasil\\_signs\\_agreement.html](https://www.volkswagenag.com/en/news/2020/09/Volkswagen_do_Brasil_signs_agreement.html). Acesso em 05 de abril de 2021.

VOLKSWAGEN. **Place of Remembrance of Forced Labor in the Volkswagen Factory**. 2021. Disponível em: <https://www.volkswagenag.com/en/group/history.html>. Acesso em 05 de abril de 2021.

VOLKSWAGEN. News. **Interview Dr. Blessing**. 2021b. Disponível em: <https://www.volkswagenag.com/en/group/intern/interview-blessing2.html>. Acesso em 05 de abril de 2021.

YOUNG, I. M. **Justice and the Politics of Difference**. Princeton University Press, 2011.