

DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/2236672533412>

Recebido em: 30/06/2018. Aprovação final em: 30/01/2020.


## UM ANO DE GREVE NO CANADÁ: CONFLITOS E RESIS- TÊNCIA NA TRANSNACIONALIZAÇÃO DA VALE S.A.

*A YEAR-LONG STRIKE IN CANADA: CONFLICTS AND RESISTANCE IN  
THE TRANSNATIONALIZATION OF VALE S.A.*

*UNE ANNÉE DE GRÈVE AU CANADA: CONFLITS ET RÉSISTANCE  
DANS LA TRANSNATIONALISATION DE VALE S.A.*

*UN AÑO DE HUELGA EN CANADA: CONFLICTOS Y RESISTENCIA EN  
LA TRANSNACIONALIZACIÓN DE VALE S.A.*

*Thiago Trindade de Aguiar*

 <https://orcid.org/0000-0001-6114-0208>

**RESUMO:** O artigo apresenta algumas conclusões de pesquisa sobre a Vale S.A. conduzida no Brasil e no Canadá. Em particular, por meio da exposição de entrevistas e pesquisa de campo conduzidas neste último país, são analisadas questões como 1) a transnacionalização em curso da Vale e seu movimento de expansão internacional em anos recentes; 2) a estratégia de relações de trabalho e sindicais da empresa, que busca o enfraquecimento e o isolamento dos sindicatos, evitando ameaças ao poder corporativo; 3) a reestruturação das operações da Vale no Canadá e as mudanças promovidas na relação com o sindicato e com os trabalhadores locais, baseadas na estratégia de relações de trabalho desenvolvida historicamente pela empresa no Brasil, que levou à mais longa greve (2009-2010) no setor privado canadense em 30 anos. A investigação baseou-se em abordagem etnográfica e comparativa inspirada na “metodologia do estudo de caso ampliado” (Burawoy, 2009).

**Palavras-chave:** Transnacionalização; Relações de Trabalho; Sindicalismo; Greves; Mineração.

---

\* Doutor em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil; E-mail: [th.aguiar@gmail.com](mailto:th.aguiar@gmail.com)

**ABSTRACT:** *This article presents some results of a research on Vale S.A. conducted in Brazil and Canada. Particularly, through interviews and field research carried out in the latter country, the article analyzes aspects such as 1) Vale's ongoing transnationalization and its movement for international expansion in recent years; 2) the company's strategy for labor relations and trade unions, which seeks to weaken and isolate unions, avoiding threats to corporate power; 3) the restructuring of Vale's operations in Canada and the changes promoted in the relationship with the union and local workers, based on the labor relations strategy historically developed by the company in Brazil, which led to the largest strike (2009-2010) in the Canadian private sector in the last 30 years. The research was based on an ethnographic and comparative approach inspired by the «extended case method» (Burawoy, 2009).*

**Keywords:** *Transnationalization; Labor Relations; Unionism; Strikes; Mining.*

**RÉSUMÉ:** *Cet article présente des conclusions de recherche conduit au Brésil et au Canada sur l'entreprise brésilien Vale S.A. En particulier, à partir de l'exposition des entretiens de recherche sur le terrain dans ce dernier pays, on analyse des questions comme: 1) la transnationalisation en cours de Vale et son mouvement d'expansion internationale ces dernières années; 2) la stratégie de relations de travail et syndicales de cette entreprise qui vise l'affaiblissement et l'isolement des syndicats afin d'éviter des menaces au pouvoir corporatif; 3) la restructuration des opérations de Vale au Canada et les changements promus dans son relation avec le syndicat et les travailleurs locales, ces changements étaient basés sur la stratégie de relations de travail développées historiquement par cette entreprise au Brésil, ce qui a conduit à la plus grande grève des 30 dernières années au secteur privé canadien (2009-2019). L'enquête était basée sur une approche ethnographique et comparatif inspiré par la «méthode de l'étude de cas élargie» (Burawoy, 2009).*

**Mots-clés:** *Transnationalisation; Relations de Travail; Syndicalisme; Grèves; Exploitation Minière.*

**RESUMEN:** *El artículo presenta algunas conclusiones de em investigación sobre Vale S.A. realizada em Brasil y em Canadá. Em particular, a través de presentación de las entrevistas y de la investigación em campo realizadas em este último país, se analizan cuestiones como 1) la transnacionalización em curso de Vale y su movimiento de expansión internacional em los últimos años; 2) la estrategia de relaciones laborales y sindicales de la empresa que pretende debilitar*

*y aislar a los sindicatos para evitar amenazas al poder corporativo; 3) la reestructuración de las operaciones de Vale em Canadá y las transformaciones em su relación em el sindicato y em los trabajadores locales, basados em la estrategia de relaciones laborales desarrollada historicamente por la empresa em Brasil, llevando a la huelga más larga em el sector privado canadiense em 30 años. La investigación se basó em em enfoque etnográfico y comparativo inspirado em el “método del caso extendido” (Burawoy, 2009).*

**Palabras clave:** *Transnacionalización; Relaciones Laborales; Sindicalismo; Huelgas; Minería.*

## INTRODUÇÃO

Este artigo origina-se de um estudo de caso sobre a mineradora Vale S.A., que buscou analisar questões como: 1) a transnacionalização em curso da empresa, suas consequências para as relações de trabalho e seus vínculos com a dinâmica de incorporação da economia brasileira ao capitalismo global; 2) o papel, nesse processo, de fundos de pensão que controlam a companhia, além das relações destes com o governo federal e com as mudanças ocorridas na estratégia corporativa da Vale após a crise de 2015-2016; 3) a estratégia de relações de trabalho e sindicais da companhia, que busca o enfraquecimento e o isolamento dos sindicatos, evitando ameaças ao poder corporativo; e 4) a reestruturação das operações da Vale no Canadá, baseada na estratégia de relações de trabalho desenvolvida pela empresa no Brasil, que levou, de 2009 a 2010, a uma greve de um ano – a mais longa no setor privado canadense em 30 anos (Peters, 2010).

A pesquisa privilegiou as informações obtidas em entrevistas e as observações em campo, além de coleta de materiais secundários, como, por exemplo, documentos e relatórios corporativos da Vale direcionados ao público e a seus acionistas, bem como publicações sindicais e da imprensa brasileira e canadense. Foram realizadas entrevistas com trabalhadores, dirigentes sindicais locais, nacionais e internacionais de sindicatos da Vale no Brasil – Metabase Carajás, STEFEM, Confederação Nacional dos Químicos (CNQ) e Central Única dos Trabalhadores (CUT) – e no Canadá – *United Steelworkers* (USW), *Canadian Labour Congress* (CLC) e USW Local 6500

(sindicato local que representa os trabalhadores em Sudbury, Canadá). Também foram entrevistados dirigentes e ex-dirigentes da empresa e da Previ (fundo de pensão dos trabalhadores do Banco do Brasil, que possui relevante participação acionária na Vale).

Além disso, foram visitados locais de produção da empresa em dois países. No Brasil, as observações concentraram-se em instalações da Vale em São Luís (MA) e em Parauapebas (PA). No Canadá, foram visitadas instalações da Vale e realizadas entrevistas com trabalhadores e dirigentes sindicais em Sudbury (Ontário). Além das localidades já mencionadas, foram realizadas entrevistas, no Brasil, em São Paulo (SP), São Bernardo do Campo (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Belo Horizonte (MG) e, no Canadá, em Toronto (Ontário).

Pode-se afirmar que esta pesquisa é um estudo de caso de inspiração etnográfica, que pretendeu orientar-se pela metodologia do “estudo de caso ampliado” proposta por Michael Burawoy (2009), o que significa buscar conhecer e tratar os “efeitos de contexto” presentes em qualquer etnografia como parte fundamental da produção do conhecimento. A interação estabelecida com o outro e a valorização da entrevista nortearam os contatos realizados. O esforço foi ampliar o caso estudado para além dos limites das localidades visitadas e do tempo, com vistas a estabelecer comparações entre realidades nacionais diversas e geograficamente distantes, no entanto ligadas pela valorização capitalista e pela organização da produção pela empresa transnacional. Tais relações de força materializam-se em muitas das situações descritas.

Neste artigo, em particular, o foco incidirá sobre a descrição e análise da estratégia de relações de trabalho e sindicais promovida pela empresa no país e no exterior, buscando verificar a existência de um movimento de transnacionalização da Vale e suas consequências para os trabalhadores e suas organizações sindicais no Brasil e no Canadá. No entanto, o esforço estará particularmente direcionado, nas páginas a seguir, às observações de campo e entrevistas realizadas entre outubro e novembro de 2016 em Toronto e Sudbury (Ontário, Canadá) com trabalhadores e sindicalistas da Vale. Em particular, pretende-se ilustrar uma série de conflitos relacionados ao processo de transnacionalização da companhia que, naquele mo-

mento, se tornava a segunda maior mineradora global e expandia suas atividades por dezenas de países. Os novos gestores pretendiam padronizar as operações de acordo com seu modelo global de relações de trabalho, isto é, baseado principalmente na experiência da companhia no Brasil. Desta experiência, portanto, é possível relacionar temas como trabalho, globalização e desenvolvimento. Para fazê-lo, o artigo tratará, em particular, do longo e intenso conflito envolvendo a empresa e seus trabalhadores no Canadá na longa greve ocorrida nas operações desta empresa no país entre 2009-2010 e seus desdobramentos nos anos seguintes.

Para realizar esta exposição, leva-se em conta a definição de “estratégias corporativas”, à luz da apropriação das categorias conceituais de redes globais de produção (RGPs) (Henderson *et al*, 2001) como *valor, poder e enraizamento*. Santos e Ramalho (2015, p. 2), num estudo comparativo de quatro grupos multinacionais que atuam no Brasil, definem as estratégias corporativas como o “processo de definição racional e execução contínua de fins específicos, voltados à obtenção de valor” pelas empresas. Os autores realizaram a análise das estratégias corporativas a partir das seguintes dimensões:

1. financeira, envolvendo as formas de obtenção de recursos em escala global;
2. De investimento, definida por meio das formas de ‘entrada’ e expansão no mercado brasileiro;
3. De mercado, vendas e serviços, por meio dos principais bens e/ou serviços ofertados e posições ocupadas em mercados-chave;
4. Tecnológica, relacionando-se à integração técnica e organizacional das RPGs; e
5. De relações de trabalho e sindicais, tematizando as formas de gestão e impactos sobre a força de trabalho. (Santos; Ramalho, 2015, p. 3)

Num estudo recente, Milanez *et al* (2018) propuseram um modelo para a análise da estratégia corporativa da Vale S.A., levando em conta cinco estratégias: 1) de mercado; 2) financeiras; 3) institucionais; 4) de relações de trabalho; e 5) sociais. Esta última leva em consideração a importância de agentes como ONGs, movimentos sociais e comunidades locais que sofrem os impactos da mineração e se relacionam com a empresa. A descrição destas cinco dimensões

da estratégia corporativa da Vale não será objeto de atenção detalhada neste artigo. Sua menção visa, aqui, tão-somente a permitir uma delimitação mais precisa das preocupações teóricas que informaram a pesquisa em campo. Dialogando com Santos e Ramalho (2015) e Milanez *et al* (2018), pode-se dizer que a pesquisa pretendeu descrever, por meio de um estudo de caso, sobretudo as estratégias de relações de trabalho e sindicais da Vale no Brasil e no Canadá. Com efeito, ao fazê-lo, aspectos fundamentais de dimensões da estratégia corporativa (financeira, de mercado e institucional) da Vale foram revelados, por meio das informações obtidas em entrevistas com sindicalistas locais, nacionais e internacionais, além de membros da administração da Vale.

A pesquisa buscou verificar, como hipóteses, 1) a transnacionalização (Robinson, 2004) em curso da Vale, com consequências para as relações de trabalho e sindicais na empresa, por um lado, e revelando aspectos da dinâmica de inserção da economia brasileira ao capitalismo global, por outro; 2) a estratégia de relações de trabalho e sindicais da empresa, buscando o enfraquecimento e a pulverização das organizações representativas dos trabalhadores, como forma de mitigar as ameaças ao exercício do poder corporativo na produção e rebaixar os custos do trabalho; e 3) no Canadá, a Vale buscou reestruturar as operações da antiga Inco e enquadrar as relações com o sindicato USW Local 6500 e com sua força de trabalho local aos marcos da estratégia de relações de trabalho desenvolvida historicamente, desde o período estatal, no Brasil, o que seria, a nosso ver, a razão de fundo da greve de 2009-2010 naquele país.

## **DE CVRD A VALE: BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA E DA CONFORMAÇÃO DE SUA ESTRATÉGIA DE RELAÇÕES DE TRABALHO E SINDICAIS NO BRASIL**

A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) foi criada em 1942 na região de Itabira, Minas Gerais. Suas enormes reservas de minério de ferro eram conhecidas desde o início do século XX. A CVRD, desde sua criação, foi uma empresa voltada à exportação. Em fins dos anos 1960, segundo Coelho (2014), a CVRD já expor-

tava quase 70% do minério de ferro produzido no Brasil. Durante a ditadura militar (1964-1985), a empresa acelerou a exportação de minério de ferro, estimulando os trabalhadores da empresa a aumentar a produção por meio de uma ideologia que associava o trabalho dos mineiros a uma missão patriótica de produzir divisas para pagar a dívida externa do país (Minayo, 2004). Com este objetivo, foi aberto em 1983 na Floresta Amazônica o Complexo de Carajás, onde se encontram as maiores minas de ferro a céu aberto do mundo, consolidando a posição da CVRD já nos anos 80 como a maior produtora de minério de ferro do mundo (Coelho, 2014).

Como observa Minayo (2004, p. 225) a “ideologia nacional-desenvolvimentista” integrava o Estado empresário, os gerentes e os operários durante o período de propriedade estatal da CVRD. As relações de trabalho na empresa respondiam a este princípio através de práticas por um lado paternalistas e por outro autoritárias, especialmente com os operários desqualificados. A resistência operária e o conflito eram tidos como faltas graves e insubordinação, aos quais a empresa reagia com punições econômicas ou mesmo intimidação e demissões, especialmente no caso de ativistas sindicais. A relação com os sindicatos ilustra tal padrão. Os trabalhadores da Vale no Brasil são representados por uma miríade de sindicatos locais. Historicamente, muitos destes sindicatos foram criados pela própria direção da empresa, ainda no período estatal, que colocou nas posições de direção das entidades gerentes e homens de confiança. Como as observações de campo realizadas no Brasil permitem afirmar, a pulverização da representação dos trabalhadores permite à Vale “dividir e conquistar”, quase sempre impondo suas determinações nas negociações coletivas anuais. As consequências foram grandes dificuldades para a auto-organização dos trabalhadores da empresa, que registra em toda a sua história apenas duas greves: em 1945, ainda em seus primeiros anos de funcionamento, e em 1989.

Nos governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), há um impulso nas privatizações. Em 1997, a CVRD é privatizada num processo do qual saiu vitorioso um grupo de empresas liderado pelo empresário Benjamin Steinbruch (que, pouco tempo antes, comprara a siderúrgica estatal CSN), bancos e fundos de pensão. Na

seqüência, Steinbruch, em conflito com outros controladores, deixou a CVRD. Em seu lugar, assumiu a presidência da empresa Roger Agnelli, ex-economista do Bradesco, indicado pelo banco, que havia atuado anteriormente no controverso processo de avaliação da CVRD para a privatização. A presença do Bradesco no bloco de controle da empresa é outro tema alvo de questionamentos, já que esta seria proibida pela Lei de Licitação para a venda da CVRD (Goedeiro, 2007, p. 95), justamente pela participação do banco no processo de avaliação.

Do ponto de vista do processo produtivo e de relações de trabalho, muitas transformações consolidadas no período privado foram introduzidas ainda na época estatal, no período de “preparação” para a venda (Minayo, 2004). No entanto, algumas tendências então verificadas – como as terceirizações e a introdução crescente de bônus de produtividade (PLR) e individualização dos ganhos – foram aprofundadas após a privatização. Com o aumento da produção, dos lucros e com a demanda externa aquecida a partir da primeira década de 2000, a contratação de novos trabalhadores ocorreu em novos marcos, possibilitando, portanto, a substituição de parte significativa da mão-de-obra do período estatal por outra com salários e benefícios bastante reduzidos, além da ampliação do recurso às terceirizações (Carvalho, 2013). O enxugamento de pessoal, a modernização técnica e a redução de benefícios diminuíram os custos de produção da Vale, aumentando a produtividade dos trabalhadores ao mesmo tempo em que seus ganhos eram reduzidos.

Se, no período estatal, a produtividade era incentivada pelo apelo ao sentimento cívico de gerar divisas ao país, hoje ela tem várias outras formas de ser requerida: recompensa econômica coletiva, grupal ou individualizada (através da participação nos resultados e/ou lucros); metas estabelecidas e controladas dia a dia, e, não menos importante, a ameaça velada de um mercado de trabalho excessivamente inflacionado, frente a uma demanda da empresa cada vez mais reduzida. Hoje, as admissões são parcimoniosas e não acontecem na proporção necessária nos momentos de crescimento da demanda, e para cobrir necessidades eventuais a empresa usa o mecanismo das terceirizações. (Carvalho, 2013, p. 93)



A ênfase no período de privatização reside no fato de que ali foram tomadas medidas fundamentais para a conformação do que seria a estratégia de relações de trabalho e sindicais adotada pela empresa no período seguinte no Brasil e no exterior, já que se poderá ver, no caso canadense, a implantação, após a compra da Inco, de medidas semelhantes às que foram realizadas no Brasil no período de preparação para a privatização. Logo após a venda da companhia em 1999, por exemplo, o plano de pensão dos trabalhadores sofreu drástica modificação. Até então, a empresa oferecia aos trabalhadores, por meio de seu fundo de pensão, planos de benefício definido, pelos quais os aposentados recebiam da empresa complementação dos valores da aposentadoria estatal de modo a que mantivessem o salário da ativa. Este plano deu lugar a um plano de contribuição definida individualizada, pelo qual o trabalhador aposentado recebe complementação de acordo com o que investiu ao longo do tempo, sem a alta contrapartida até então paga pela empresa, que garantia a manutenção do salário da ativa. Como consequência, o valor das aposentadorias reduziu-se significativamente.

O legado do período autoritário e as mudanças trazidas no período de “preparação” e posteriores à privatização trouxeram à Vale uma estratégia de relações de trabalho com as seguintes características, reunidas por Judith Marshall após *survey* aplicado a trabalhadores da empresa em três países diferentes com atuação da Vale – Brasil, Canadá e Moçambique:

(1) A Vale é conhecida por sua postura antissindical; (2) Um trabalhador da Vale tende a ganhar menos que trabalhadores em locais de trabalho semelhantes; (3) Os gerentes da Vale envolvem-se em constante intimidação dos trabalhadores; (4) A Vale impõe, de forma irrealista, altas metas de produção; (5) Os trabalhadores da Vale vivem sob a constante ameaça de serem demitidos sem justa causa; (6) Os supervisores da Vale impõem, com grande frequência, medidas disciplinares arbitrarias; (7) Trabalhar na Vale significa trabalhar em condições perigosas porque a Vale coloca a produção acima de tudo e frequentemente encobre incidentes de saúde e segurança; (8) A Vale regularmente tenta comprar líderes sindicais e governamentais oferecendo-lhes veículos, viagens, cartões de crédito, etc.. (Marshall, 2015, p. 172, tradução nossa)

Diante desse cenário, ao analisar as operações da Vale em Itabira (MG), Santos e Milanez (2018, p. 106-107) afirmam haver “ausência do desafio ao poder corporativo” da empresa, que pode exercê-lo mobilizando “a adesão de agentes individuais e coletivos” por meio de uma “combinação contraditória entre concessão de legitimidade a agentes poderosos e oposição aos interesses objetivos de uma coletividade”. Dada a dependência econômica da atividade mineradora na cidade, que reduz a propensão “à contestação por parte de agentes políticos e sociais de Itabira”, os autores afirmam que a Vale seria bem-sucedida em sustentar um “regime de consenso manipulado” no local.

A Vale privatizada passou a vender ações na bolsa de Nova York. Segundo dados reunidos por Coelho (2014), durante a gestão de Agnelli (2001-2011), as ações da companhia valorizaram-se 834%, estimuladas pelo enorme aumento do valor do minério de ferro durante o “superciclo de *commodities*”. De 2000 a 2006, o minério de ferro valorizou-se 169% e apenas de 2006 a 2008 houve uma valorização anual de mais 13,3%. Após a crise de 2008, houve queda no valor do minério, mas recuperação no ano seguinte. A China passou a ser, especialmente a partir dos anos 2000, o maior consumidor do minério de ferro produzido pela empresa.

Durante esse período, houve grande concentração de capitais na mineração transnacional (Moody, 2007). A Vale adotou postura agressiva de expansão, passando a atuar em 14 estados brasileiros e em 26 países nos cinco continentes. Além de manter por décadas a condição de maior produtora de minério de ferro do mundo, a Vale passou a ser a segunda maior mineradora do mundo, ainda de acordo com Coelho (2014), e também a segunda maior produtora de níquel após a compra da Inco em 2006 (Marshall, 2015). O objetivo era diversificar o negócio, reduzindo a dependência da empresa em minério de ferro.

Dez anos após a privatização, em 2007, a antiga Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), cujo nome homenageia a região onde foi criada em 1942, passou a chamar-se apenas Vale.

## UMA SOGRA BRASILEIRA PARA OS ÓRFÃOS DA “MÃE INCO”

Nós ainda chamamos de Inco, é difícil dizer Vale. Eu sou da terceira geração de uma família de mineiros. A mineração tem uma história muito grande aqui na comunidade. (...) Naquele momento, eu lamentei pelo meu governo permitir que uma empresa estrangeira comprasse a Inco, que era uma empresa canadense icônica. Nós sempre nos referimos à Inco como “mãe Inco”, achávamos que era uma empresa enorme em nossa ignorância diante do mundo da mineração. Mas, então, frente à Vale, não era nada. A Vale a comprou em dinheiro. (...) Eu digo para muitas pessoas que nós tínhamos a “mãe Inco” e agora nós temos a sogra feia [risos]. (George em entrevista)

A Inco foi a maior produtora de níquel do Canadá e a segunda maior do mundo, antes da compra pela Vale. Atualmente, suas maiores instalações estão na região de Greater Sudbury (Ontário), além de unidades em Kronau (Saskatchewan), Port Colborne (Ontário), Thompson (Manitoba), Long Harbour, Saint John e Voisey's Bay (Terra Nova e Labrador), e dos escritórios da diretoria de metais básicos da Vale em Toronto. A mineração de níquel em Sudbury remonta a fins do século XIX. Em 1902 foi criada a *International Nickel Company*, a partir da incorporação da mineradora por capitais dos Estados Unidos. A sigla Inco passa a ser utilizada em 1919 (Swift, 1977). Anos depois, por conta de medidas antitruste, há uma troca de ações e a Inco “passava a ser considerada canadense” (Coelho, 2016, p. 233). Em Sudbury também operava outra tradicional mineradora local, a Falconbridge. A cidade é historicamente dependente da mineração de níquel e nela há famílias de mineiros há cinco gerações.

Durante o período de concentração de capitais no setor, Inco e Falconbridge, as duas maiores mineradoras canadenses, ensaiaram uma fusão que não avançou pelas restrições dos órgãos de concorrência daquele país. A “mãe Inco” representa, para os mineiros, um passado construído por seus pais e avós. É com tristeza, portanto, que se fala do fracasso da fusão entre as duas grandes mineradoras da cidade.

“Mãe Inco” era a forma como chamavam a companhia. (...) Havia duas empresas de mineração aqui, a Inco e a Falconbridge. Elas tentaram uma fusão, o que teria sido a melhor coisa para Sudbury obviamente porque então você teria duas grandes mineradoras. Ainda hoje as duas são as maiores empregadoras da cidade. Agora, você vê os lucros indo para qualquer lugar. (Leonard em entrevista)

O fato de os trabalhadores chamarem a Vale estatal e a antiga Inco de “mãe” é significativo e torna necessário abrir um parêntesis nesta reconstrução para relacionar este sentimento de pertencimento e proximidade (que chega mesmo à afetividade) com a “morfologia de *company town*”, pela qual há “um conjunto de limitações estruturais (...) típico de cidades monoindustriais onde predomina o poder da grande empresa sobre a política local e a ação dos sindicatos”. Nas circunstâncias de *company town*, a empresa tem uma “visão extremamente hierárquica e autoritária do seu papel (...) exercendo uma combinação de repressão e paternalismo sobre (...) o sindicato local” (Lima, 2013, p. 48). Tais características gerais – descritas a partir de uma pesquisa sobre a relação entre a Companhia Siderúrgica Nacional e o município de Volta Redonda (RJ) – guardam semelhanças com o que se passa em Itabira, Parauapebas e Sudbury, onde a Vale tem operações extrativas. É certo que há, igualmente, especificidades e diferenças entre estas localidades. Lima (2013), por exemplo, trata dos contrastes entre a ação da CSN em Volta Redonda e da CVRD em Itabira, mostrando que a segunda empresa instalou-se numa cidade já constituída, em cujo território a CVRD “induziu uma ação disruptiva (...), formulando uma estrutura social mais afinada com suas especificidades de mineradora estatal” (Lima, 2013, p. 58).

Sudbury é uma cidade centenária marcada profundamente pela criação da Inco (Swift, 1977), ainda que, em décadas recentes, mudanças tecnológicas e de organização das atividades de extração tenham levado ao aumento da produtividade do trabalho, à expressiva diminuição dos empregos na mineração local do níquel, além de aumento das terceirizações (Roth; Steedman; Condratto, 2015). Podem-se atribuir, portanto, características de “cidade monoindustrial” a Sudbury.

Em 2006, a Inco foi comprada pela Vale por US\$ 18,24 bilhões de dólares (Coelho, 2014) e a Falconbridge foi comprada pela Xstrata, hoje Glencore, por US\$ 17 bilhões (Peters, 2010). A antiga região mineradora de Sudbury era agora parte do cenário globalizado da mineração. O desconforto converteu-se em muitos momentos num sentimento abertamente “anti-Brasil”. Muitos trabalhadores afirmam que, com o tempo, as pessoas passaram a diferenciar o país da empresa. De todo modo, é comum, nas entrevistas, os trabalhadores referirem-se à Vale como “o Brasil”:

Nossos gestores continuam dizendo “o Brasil quer isto, o Brasil quer aquilo”. Tudo o que sabemos é que todos os dias estão cortando benefícios, cortando isto, sempre perdendo dinheiro, “nós precisamos de mais”. (...) Nós não conhecemos o Brasil, não estamos em contato. O seu país é distante do nosso. Nós somos as mesmas pessoas, todos pensamos do mesmo jeito, trabalhamos igualmente, mas temos todo um continente de distância. Eu esperava que fôssemos fazer parte de uma corporação gigante. Mas logo na sequência começou: “Se você não faz o que eu digo, você é apenas 5% de nossa organização, então você não significa nada para nós”. (John em entrevista)

## **UM PODEROSO SINDICATO MULTINACIONAL COM PROFUNDAS RAÍZES LOCAIS**

A Vale assumiu o controle da Inco enquanto estava em vigor o contrato coletivo assinado anteriormente pela empresa canadense e pelo sindicato USW Local 6500. O sindicato é uma seção local do poderoso *United Steelworkers* (USW), sindicato binacional estadunidense e canadense (também com presença em países do Caribe) que tem cerca de 1,2 milhão de trabalhadores ativos e aposentados associados. O *Steelworkers* é, nas palavras de Peters (2010, p. 75, tradução nossa), “o maior sindicato do setor privado na América do Norte, o sindicato com as maiores alianças globais e (...) com tradição de militância e inovação”. O autor também chega a considerar este o maior sindicato do setor privado no mundo (Peters, 2010, p. 76), motivo pelo qual, para ele, a greve de 2009-2010 teria terminado

numa “derrota amarga” diante de uma poderosa transnacional.

O *Steelworkers* é o principal sindicato da AFL-CIO, a federação sindical dos Estados Unidos, com 55 sindicatos filiados e 12,5 milhões de trabalhadores associados. O próprio USW, por sua vez, tem um caráter federativo, já que representa trabalhadores de setores econômicos muito diversos, por meio de sindicatos locais afiliados. No Canadá, o *Steelworkers* é filiado à *Canadian Labour Congress* (CLC), uma federação que cumpre neste país o mesmo que a AFL-CIO cumpre nos Estados Unidos. O CLC representa 3,3 milhões de trabalhadores canadenses num universo de cerca de 19,5 milhões de trabalhadores ativos no país. O *Steelworkers* internacional tem a representação dos trabalhadores de todas as unidades da Vale no Canadá. Em Sudbury, a representação dos trabalhadores mineiros e das áreas de produção é realizada pelo sindicato USW Local 6500.

O *Steelworkers* ganhou a representação da Inco, de acordo com o modelo *closed shop*, em 1965. No entanto, havia um sindicato anteriormente representando aqueles trabalhadores: *Mine Mill*, que perdeu a representação, nas palavras de um dirigente sindical, porque “falhou em manter boas relações” com a CLC. Trata-se de uma história que se cruza com a trajetória de Leo Gerard, canadense, mineiro de Sudbury e hoje presidente internacional do *Steelworkers* nos Estados Unidos. Para Judith Marshall, o determinante para a perda da representação da Inco pelo Mine Mill teriam sido as posições abertamente comunistas do sindicato:

O presidente internacional Leo Gerard vem desta mina em Sudbury. Os trabalhadores foram representados pelo *Mine Mill Smelter Workers*, que foi um sindicato com poucos... Baseado nos Estados Unidos, mas um sindicato comunista, abertamente comunista. (...) Nessa altura, o *Steelworkers* representou um papel feio, tentando destruir o sindicato comunista. E o pai do Leo foi membro daquela geração. Não conheço bem a história, mas parece que o pai do Leo era do outro sindicato e mudou para o *Steelworkers*. (Judith Marshall em entrevista).

Por sua vez, Hans Brasch, imigrante alemão que trabalhou na Inco de 1952 a 1992, apresenta reconstrução um pouco diferente.

Você já ouviu falar do macartismo nos Estados Unidos? Todo mundo era um comunista... E eles acusaram o *Mine Mill Local 598* de ser comunista, o que eu questiono ainda hoje. Bem, de todo modo, em 1962 o *United Steelworkers* veio e ganhou a representação por 15 votos. (...) Quando o *Steelworkers* veio... quando você faz campanha por votos, você faz muitas promessas. O mesmo fez o *United Steelworkers*: “Nós temos mais dinheiro, nós vamos mostrar para a Inco!” Enquanto se negociava, houve uma disputa no subsolo e houve uma *wildcat srike*, isto é, sem a autorização do sindicato, uma greve de 24 dias, então o sindicato *United Steelworkers* se estabeleceu. (Hans Brasch em entrevista)

Pode-se especular um provável motivo da pressão sobre o *Mine Mill* em Sudbury: além da histórica presença de capitais estadunidenses na Inco, segundo Brasch, a empresa havia sido a principal fornecedora de níquel durante a II Guerra Mundial e seguia sendo uma das principais fornecedoras da indústria bélica estadunidense.

Nas décadas seguintes, consolidou-se a tradição de realização de greves longas, especialmente durante a negociação de contratos coletivos. Brasch (2010) descreve várias greves longas – das quais participou como operário ou documentou em seu trabalho organizando a história do sindicato – como detalhado no Quadro 1. Do período coberto por sua pesquisa (1958 a 2010), a greve de 2009-2010 (após a compra da Inco pela Vale) foi de longe a maior. Depois dela, pode-se mencionar a longa greve de 261 dias em 1978-1979, quando se conquistou o *nickel bonus*, um bônus pago anualmente de acordo com a variação dos preços do metal. Este bônus, aliás, seria um dos aspectos de discórdia com a direção da Vale.

**Quadro 1: Greves e *shutdown* na produção na Inco/Vale (1958-2010)**

1958	24 de setembro a 23 de dezembro	91 dias de greve
1966	14 de julho a 8 de agosto	24 dias de greve
1969	10 de julho a 15 de novembro	121 dias de greve
1975	10 de julho a 20 de julho	10 dias de greve
1978-1979	16 de setembro a 3 de junho	261 dias de greve
1982-1983	1º de junho a 3 de abril	307 dias – 32 dias de greve e 275 dias de <i>shutdown</i> na produção

1997	2 de junho a 27 de junho	26 dias de greve
2003	1º de junho a 28 de agosto	89 dias de greve
2009-2010 (Vale)	13 julho a 8 de julho	361 dias de greve
Total – 1290 dias de greve e <i>shutdown</i> na produção		

Fonte: Brasch (2010, p. 130).

Sudbury é uma cidade marcada pela cultura mineira. O sindicato tem presença significativa na vida local apesar da diminuição da força de trabalho nas minas (o USW Local 6500 tem atualmente 3,3 mil membros). Seus *stewards*, representantes no local de trabalho, têm presença constante no cotidiano da produção, opinando nos procedimentos de segurança do trabalho e apresentando queixas (*grievances*). Estas são muito importantes na organização das relações entre mineiros e supervisores e são reguladas detalhadamente nos contratos coletivos. O coletivo operário obteve ao longo do tempo sucessivos aumentos salariais e de benefícios. Segundo dados de Peters (2010) e através informações obtidas em entrevistas, a média salarial anual dos trabalhadores da Vale em Sudbury é de 100 mil dólares canadenses, podendo chegar a 150 mil em casos de trabalhadores que fazem muitas horas-extras e cuja produtividade é superior.

Trata-se de uma organização sindical significativamente diferente daquela com que a Vale lida em suas operações no Brasil, nas quais rotatividade da força de trabalho, baixos salários e terceirizações são características marcantes, acompanhadas por uma ação sindical comprometida pela pulverização das entidades, pelo distanciamento do local de trabalho e pela burocratização das cúpulas, trazendo como consequências baixo ativismo sindical e a oposição restrita às iniciativas da empresa. Estes eram precisamente os contornos da estratégia de relações sindicais que os novos administradores brasileiros levariam ao Canadá. O contrato coletivo assinado pelo USW Local 6500 e pela Inco em 2006, pouco antes da venda da empresa, seguia vigente. Seriam necessários três anos para que os trabalhadores canadenses pudessem compreender a dimensão



da reestruturação que seria imposta pelos novos proprietários e as concessões exigidas de seus trabalhadores.

### “TER-ME COMO PATRÃO PODE NÃO SER FÁCIL”

Estas foram as palavras de Roger Agnelli, então presidente da Vale, para uma reportagem do *Financial Times*, de março de 2010, que tratava da longa greve nas instalações canadenses da empresa. O conflito duraria ainda mais quatro meses. A publicação econômica inglesa apontava as diferenças de administração após a saída de muitos gerentes canadenses e a introdução de mudanças pelos novos controladores brasileiros. Uma cultura mais participativa de decisões adotada pela Inco teria sido substituída pela centralização promovida pela Vale, desejosa de aumentar a produtividade dos trabalhadores de sua unidade canadense, que estariam muito acomodados ao padrão anterior. Agnelli ainda hoje deixa memórias amargas entre os trabalhadores de Sudbury.

Durante os primeiros três anos de operação da Vale após a compra da Inco, ainda sob vigência do contrato anterior, segundo sindicalistas e trabalhadores entrevistados, não houve grandes mudanças no processo produtivo e na administração local.

Eles demoraram os três primeiros anos, até 2009, para montar sua estratégia e saber como eles poderiam tomar o controle porque eles achavam que o sindicato era muito forte. (...) A razão pela qual sempre fomos lucrativos era porque empresa e sindicato trabalhavam em conjunto. Quando discordávamos, discutíamos e no outro dia esquecíamos isto. Eles queriam pulverizar o sindicato. (...) Eu acho que eles queriam uma greve longa para nos quebrar. Eles não se importavam com os trabalhadores, eles não se importavam com quanto dinheiro iam gastar [com a greve]. (John em entrevista)

Outros entrevistados falam em período de “estudo”, no qual a Vale estaria preparando uma estratégia para impor mudanças (envolvendo pensões, pagamentos de bônus e procedimentos de queixas/*grievances*) nas negociações de um novo contrato: um plano meticuloso, que teria envolvido: 1) obtenção da autorização do sindi-

cato para parar as minas por pouco mais de um mês, estendendo o contrato que expirava, para realizar serviços de manutenção; 2) contratação de um escritório de advocacia conhecido por suas atividades antissindicais; 3) contratação de trabalhadores temporários (chamados pejorativamente de *scabs*) para pressionar os grevistas e manter parte das atividades das minas; 4) organização de um plano meticuloso de vigilância dos piquetes e ativistas sindicais, além de ameaças de demissões e abertura de processos judiciais contra trabalhadores grevistas pelos prejuízos causados pela greve; e 5) rejeição de queixas (*grievances*) e acúmulo de milhares de casos de arbitragem de modo a desgastar politicamente (pela perda de capacidade de atuação no ambiente de trabalho) e pressionar economicamente (pelos custos dos processos de arbitragem) o sindicato. A seguir, serão abordados tais aspectos do plano organizado pela Vale para reestruturar sua unidade canadense.

Em 2009, quando as negociações para um novo contrato coletivo iniciaram-se, o sindicato logo percebeu o sentido das mudanças. Naquele momento, as transnacionais da mineração sentiam os efeitos da eclosão da crise econômica mundial, que diminuiu os preços dos minérios entre 2008-2009 após anos de robusta expansão. Peters (2010) sublinha, como aspecto fundamental para que a Vale mantivesse posição dura e não demonstrasse preocupação em negociar o encerramento da greve, que retomar o funcionamento pleno da mina com os preços baixos do níquel não seria tão lucrativo quanto os eventuais benefícios de longo prazo trazidos com a imposição bem-sucedida das mudanças almejadas nas operações canadenses. Bernard, um dos membros da mesa de negociações pelo sindicato, que ocupa importante posição na hierarquia do USW Local 6500, não concorda integralmente com tal avaliação. Para ele, além da flutuação de preços causada pelo choque da crise mundial de 2008-2009, havia uma estratégia planejada de debilitar o sindicato e quebrar os laços comunitários que o ligam aos mineiros. Este seria o sentido mais profundo do endurecimento das negociações:

A economia estava ruim em 2009. No entanto, não estava ruim para a Vale, estava bom para a Vale. A empresa fazia milhões e milhões

de dólares com minério de ferro. De quando eles nos compraram, em 2006, até 2009, somente em Sudbury, eles fizeram mais de três bilhões de dólares. É muito dinheiro. A empresa estava indo bem. A única coisa que eles queriam era mudar, mudar a cultura aqui em Sudbury. Era claro que eles queriam fazer isto porque nós dissemos que queríamos manter o *status quo* no contrato, que nada mudasse, ainda que entendêssemos que eram tempos difíceis. Mas não aconteceu. E assim começou a greve. (...) Eles estavam tentando mudar a cultura que nossos pais, nossos avós e nossos bisavós lutaram para que tivéssemos. Então nos mantivemos fortes. Foi duro, foi muito duro. Foi muito difícil para as famílias. Eles destruíram a comunidade? Sim, eles destruíram, mas eu coloco toda a culpa na Vale porque eles queriam trazer *scabs* para fazer nosso trabalho. E isto nunca havia acontecido antes. Já tivemos greves longas no passado, como em 1979. Houve uma greve de nove meses contra a Inco. Eu não estava aqui nesse período. Mas esta foi a maior greve. [Em 2009,] Foi uma greve suja, com a empresa contratando seus próprios guardas. Havia mais seguranças aqui do que policiais na cidade e esta é a maneira como a Vale opera. (...) Eles nos seguiam, nos filmavam, nos processavam. Eu tenho processos contra mim e minha família, acho que três processos diferentes. Após a greve terminar e quando tudo foi resolvido, os processos foram encerrados. Mas isto foi feito para estressar e colocar pressão nas pessoas e em suas famílias. (Bernard em entrevista)

Nas negociações, pela primeira vez, a empresa não foi representada por gerentes locais e contratou a *Hicks Morley*, “o maior e mais pró-patronal escritório de advocacia de recursos humanos no Canadá” (Peters, 2010, p. 89, tradução nossa), para representá-la. Segundo os sindicalistas entrevistados, os advogados apenas reafirmavam as propostas feitas desde o início e não aceitavam estabelecer qualquer negociação. Michael, que também participou da equipe de negociação por parte do sindicato, assim descreveu a postura da empresa durante a greve:

A *Hicks Morley* sempre esteve envolvida em negociações coletivas com a Inco, mas sempre nos bastidores. Eles nunca haviam atuado cara a cara, eles aconselhavam. Dessa vez, eles foram encarregados. Ele recebeu todo o poder do Brasil para negociar mudanças e

esta era a maneira como seria. (...) Havia alguns gerentes locais nas negociações também, mas esta era a mensagem do Brasil: “É assim que vai ser. Seus bônus são muito altos, suas pensões são muito altas, comparadas ao que nossos trabalhadores no Brasil têm. Nós temos que diminuir”. Eles queriam fazer mudanças no que nós levamos décadas para alcançar. Eu me lembro. Eu estava lá nas negociações. Eles nos deram o pacote e nós respondemos. Normalmente, nós recebemos, olhamos e devolvemos o nosso pacote. Então, eles olham o nosso, mudam, devolvem. Nós voltamos e recomeçamos. Nós mudamos o pacote deles, entregamos de volta. Após um breve período, eles voltaram exatamente com o mesmo pacote da primeira vez e disseram: “Não, vocês não entenderam. Aqui está: este é o novo contrato”. Nós dissemos que não era desta forma como negociávamos, que nós temos idas e vindas de discussões até chegar a um acordo, não que eles impunham para nós. Então, na terceira vez eles disseram: “Não, esta é a forma como será”. (...) “Peguem ou saiam. Se vocês entrarem em greve, terão uma longa greve”. (Michael em entrevista)

Aproximava-se a data de expiração do contrato então vigente, 31 de maio de 2009. O impasse causado, ainda nas primeiras rodadas de negociação pela intransigência da companhia para obter as mudanças nas pensões e bônus, começou a trazer apreensão aos trabalhadores. Muitos entrevistados afirmam que havia expectativa de entrada em greve caso as negociações não se encerrassem no prazo, mas ninguém imaginava o conflito que se avizinhava. Talvez por isto o sindicato tenha concordado com a proposta da Vale de estender o contrato de 4 de junho a 12 de julho de 2009, de modo a permitir a continuidade das negociações. No período, as minas e a fundição foram desligadas para realização de operações de manutenção das minas, aproveitando-se também das dificuldades do mercado com a crise econômica (Brasch, 2010, p. 38).

O impasse nas negociações não foi solucionado durante o período de extensão contratual acertado. Em 13 de julho de 2009, os trabalhadores de Sudbury entraram em greve, após a rejeição em votação, em 10 de julho, da proposta de contrato apresentada pela Vale. Dos 3062 então membros do USW Local 6500, 2600 votaram: 387 (14,88%) favoravelmente ao contrato apresentado e 2213 contrários

(85,2%) (Brasch, 2010, p. 40). Na sequência, as operações de Port Colborne e Voisey's Bay, representadas por outros sindicatos locais do USW, também entram em greve.

Como se buscou demonstrar no Quadro 1, greves são frequentes em Sudbury, mas uma greve como a que ocorreu na Vale, envolvendo “3300 trabalhadores por um ano, com perda de aproximadamente 845 mil dias de trabalho”, fizeram da greve da Vale em Sudbury “a maior greve do setor privado canadense em mais de 30 anos” (Peters, 2010, p. 73-74). Em Sudbury, a greve só se encerrou em 7 de julho de 2010, 361 dias após seu início. Dias depois, em Port Colborne, um novo contrato foi assinado. Em Voisey's Bay, uma instalação menor, a greve ainda durou mais seis meses, alcançando no total 18 meses de paralisação.

Segundo contam os trabalhadores entrevistados, manter-se em greve por tanto tempo trouxe dificuldades de várias ordens. A primeira foi a própria manutenção dos piquetes. A maior tensão teria sido causada pela decisão da empresa de contratar uma equipe de segurança para vigiar os trabalhadores grevistas e forçar a passagem de insumos ou de ônibus com trabalhadores temporários contratados.

Durante o ano em greve, a Vale utilizou trabalhadores terceirizados temporários para manter parte da produção e, em particular, realizar manutenção e modificações nas minas. Este fato talvez seja o que mais irritou os trabalhadores entrevistados. Muitos opinam que a empresa pretendia desmoralizá-los, mostrando que outros ocupavam seus lugares. Para Peters (2010), a presença dos cerca de 1200 trabalhadores terceirizados temporários contratados pela Vale durante a greve foi um golpe duro na resistência dos trabalhadores, já que a empresa pôde manter parte de suas atividades, em particular completando serviços de manutenção pendentes e modernizando as minas para o período seguinte. A empresa aproveitou-se da greve, num período em que os preços do níquel estavam baixos, para reestruturar suas operações canadenses tal como desejava. Todos os trabalhadores entrevistados, sem exceção, mencionaram a questão da contratação de “*scabs*” com muito ressentimento. *Scab*, que significa sarna, cicatriz ou casca de ferida, é o termo pejorativo que os trabalhadores utilizam para descrever os temporários.

Michael – Nós os chamamos de *scabs*. Quando alguém faz nosso trabalho enquanto estamos nos piquetes, nós os chamamos de *scabs*.

### **Qual é o significado de *scab*?**

Michael – Ah, é horrível! Não há nada mais baixo na face da Terra do que um *scab*. Quando alguém está num piquete defendendo suas condições de trabalho, suas famílias, suas comunidades, tudo aquilo pelo qual eles trabalham duro, e vem alguém e tira vantagem disso, dizendo: “Ah, vou ser um *scab* sobre você, fazendo o seu trabalho, você está aí e eu vou fazer”. Isto é a pior coisa. As pessoas os chamam de trabalhadores substitutos [*replacement workers*], trabalhadores temporários [*temporary workers*], contratados [*contracted*]. Não! Eles são *scabs*! Eles estão roubando os nossos trabalhos enquanto estamos num piquete.

### **E como eles passavam pelos piquetes?**

Michael – Com os seguranças contratados que eles tinham, eles usavam um ônibus com películas nos vidros então você não podia ver dentro. Havia um motorista no ônibus, eles embarcavam os *scabs* no ônibus, havia pessoas com câmeras no ônibus. Do outro lado do piquete, havia todo tipo de seguranças e eles tentavam forçar o piquete para fazer o ônibus entrar e eles fazerem nosso trabalho. Nós sabemos que eles não fizeram a maior parte do nosso trabalho. Era mais para chatear-nos, inflamar a situação e fazer parecer como se estivéssemos perdendo, para que as pessoas dissessem: “Ai, Jesus, eles estão roubando meu emprego, é melhor eu desistir e voltar para o trabalho antes que eu fique sem emprego”. Mas não funcionou. Houve violência aqui. Foi um tempo difícil na cidade.

Muitos trabalhadores também falaram sobre a pressão causada pelos seguranças e vigias nos piquetes, que estimulariam confrontos para criar pretextos para demissões e perseguição. Alguns dirigentes sindicais também narram episódios de intimidação às famílias de grevistas. Foram relatados casos de advogados da empresa que iam às casas de trabalhadores “informar” às esposas sobre a abertura de processos contra ativistas e membros do sindicato:

Eles diziam: “Seu marido estava num piquete, eles pararam um caminhão hoje”. Alguém ia bater na porta da casa para falar com a esposa quando o marido estava no piquete com um bloco de papel dizendo: “Vocês estão sendo processados em milhões de dólares porque as ações do seu marido estão nos impedindo de produzir então nós vamos processá-los”. Então, a esposa entrava em pânico: “Nós vamos perder nossa casa, não vamos conseguir alimentar nossos filhos, do que se trata isso?”. Eles nunca viram algo assim antes. A Vale usou o escritório de advocacia *Hicks Morley* e usou mais truques sujos para intimidar nossas pessoas. Eles seguiam as pessoas com guardas, carros, gravando-os. Você saía para almoçar com a sua família num café e os guardas vinham e se sentavam ao seu lado, tentando começar alguma situação. Eles usaram muitas táticas sujas e gastaram muito dinheiro fazendo isto. (Michael em entrevista)

Os trabalhadores e sindicalistas entrevistados afirmam que não planejavam manter-se em greve por tanto tempo e que não estavam preparados para este tipo de conflito. Ainda que o *Steelworkers* seja um sindicato poderoso, com muitos recursos e um fundo de greve internacional, o apoio que os trabalhadores grevistas receberam do sindicato e da comunidade era insuficiente. Segundo informou Bernard, com o fundo de greve do sindicato internacional, não era possível manter o padrão de vida das famílias. De início, eram pagos 200 dólares canadenses por semana aos trabalhadores em greve, quantia posteriormente aumentada para 300 dólares.

Peters (2010) criticou o modo como o sindicato organizou o fundo de greve. Os baixos valores dificultavam que os trabalhadores se mantivessem em greve e os pressionavam a retornar ao trabalho. Além disso, a decisão do sindicato de repassar os valores do fundo de greve à Vale, para que a empresa depositasse a quantia nas contas dos funcionários, dificultava o contato permanente dos diretores do USW Local 6500 com os trabalhadores. Para Michael, a decisão de transferir os recursos para a Vale não teria trazido maiores consequências e foi uma opção do sindicato para facilitar a tarefa de realizar os pagamentos num momento em que todos estavam focados nas negociações e na manutenção dos piquetes.

Muitos trabalhadores precisaram buscar empregos temporários na região durante o período de greve; outros simplesmente decidiram sair da empresa ou se mudar de cidade com a indefinição de desenlace do conflito. Vários trabalhadores relataram casos de divórcio e crises familiares.

Você faz o que pode... Cartões de crédito, administra o que você tem guardado, sabendo que existe a possibilidade [de greve]. Porque nós trabalhamos na Inco por muito tempo e nós sabemos que sempre que se negocia um contrato há a possibilidade de haver uma greve. Então, a maioria das pessoas economiza pelo menos o suficiente para cobrir seis meses de salário. As circunstâncias de vida podem mudar, mas a maioria das pessoas tenta fazer isto. (...) Alguns acharam outro emprego, outros dependeram de doações, bancos de alimentos. Eles fizeram o que precisaram, administraram, tinham que alimentar suas crianças (...) [O fundo de greve] não foi suficiente. É controlado pelo nosso sindicato internacional e eles não viram a necessidade de aumentá-lo ao longo dos anos. Então é baixo, ainda é baixo. (...) Todo mundo manejou. Alguns conseguiram, outros não. Casamentos e casas perdidos, veículos, tudo o que tinham se foi. (Sam em entrevista).

A reestruturação promovida pela Vale trouxe mudanças em aspectos sensíveis das relações de trabalho em comparação com os contratos anteriores. As concessões arrancadas pela empresa diziam respeito a três principais questões, brevemente sintetizadas abaixo:

1) Fim do bônus pago de acordo com as variações do níquel no mercado, obtido na longa greve de 1978-1979 como compensação pelo baixo aumento salarial daquele período. Em anos recentes, com a valorização do minério, este bônus significava ganhos elevados para os mineiros. Em alguns casos, segundo os sindicalistas, o bônus poderia exceder US\$ 50 ou 60 mil por ano. A Vale pretendia reduzir o pagamento de bônus a um máximo de US\$ 15 mil por ano e atrelá-lo a metas e produtividade em linha com sua política de bônus global (especialmente com o modelo de Participação nos Lucros e Resultados pago no Brasil), uma vez que, na visão da companhia, o bônus atrelado à variação dos preços do níquel não estimularia os trabalhadores a aumentar sua produtividade. Segundo Bernard, o níquel



bônus foi substituído pelo bônus comum da empresa (conhecido no Canadá como *AIP – Annual Incentive Program*): “Acho que é semelhante ao Brasil. (...) Eles veem o que eles fizeram num ano, qual o lucro, e após isto cada trabalhador recebe uma quantia em dinheiro”. A divisão de Ontário, nas negociações de fim de greve, manteve um bônus adicional, o *EBC – Earnings Based Compensation*, baseado nas receitas anuais da empresa. Tais mudanças foram um duro golpe para os trabalhadores, acostumados com os altos ganhos com bônus em anos anteriores;

2) Alteração no plano de pensão, terminando com os planos de benefício definido, nos quais os trabalhadores mantêm os salários da ativa quando aposentados, substituindo-os por planos de contribuição privada definida, nos quais a pensão depende estritamente do investimento feito pelo trabalhador ao longo dos anos. A mudança é muito parecida à que a Vale, após a privatização, realizou no Brasil, com o fim do plano de benefício definido e a criação do plano de contribuição definida. De início, a Vale pretendia impor esta mudança para todos os trabalhadores canadenses, enquanto o sindicato dizia que este era um aspecto inegociável. Com o passar dos meses, empresa e sindicato, ao final da greve, concordaram com a manutenção do plano de benefício definido para os trabalhadores então ativos da empresa, enquanto os novos contratados passariam aos planos de contribuição definida.

3) Enxugamento do número de trabalhadores, através de planos de demissão voluntária e estimulada por incentivos. A empresa pretendia reestruturar a produção e aumentar a produtividade das minas com menor número de trabalhadores. Além disso, a empresa modificou o sistema de queixas interno (*grievances*) restringindo e centralizando os canais pelos quais os conflitos na produção poderiam resolvidos. Tratava-se de um ataque direto à atuação do sindicato no local de trabalho.

Os procedimentos de *grievances* existem para canalizar e dar tratamento a questionamentos e conflitos do cotidiano da produção, relativos a aspectos de segurança, procedimentos, relacionamento com colegas e supervisores, etc. O papel dos *stewards*, representantes sindicais no local de trabalho, é muito importante no trata-

mento das queixas.

Até então, havia nas minas da Inco um sistema de *grievances* baseado em três etapas: na primeira, de nível local, *stewards* e supervisores locais buscam dar tratamento à queixa; na segunda, de nível intermediário, caso a anterior não seja bem-sucedida, um representante do sindicato e um membro de escalão médio da administração buscam solução; na terceira, a hierarquia máxima do sindicato e a da gestão da empresa tratam da queixa. Caso as três etapas anteriores não possam chegar a uma solução, o caso vai para arbitragem, processo conduzido por advogados pré-estabelecidos pelas duas partes no acordo coletivo. A arbitragem é um processo dispendioso, para o qual é preciso contar com apoio jurídico. A Vale decidiu reduzir os procedimentos de queixas de três para duas etapas e passou adotar postura de remeter todos os conflitos à arbitragem de modo a reforçar sua autoridade no local de trabalho e pressionar o sindicato com custos elevados. Esta postura modificou-se apenas às vésperas da negociação do contrato atual (2015-2020), quando a empresa aceitou retornar ao sistema de *grievances* em três etapas e passou a evitar remeter queixas para arbitragem. Segundo os sindicalistas entrevistados, além do descontentamento dos trabalhadores com queixas sem resolução, a razão também seria econômica: a empresa teria passado a considerar que seus custos com advogados em processos de arbitragem estavam altos demais.

Com quase cinco mil queixas acumuladas para arbitragem, após a negociação do contrato de 2015, a empresa teria concordado em acelerar seu processo de resolução. Segundo Tom, membro do comitê de *grievances* do sindicato, cerca de 4800 queixas acumuladas desde o período da greve foram resolvidas em apenas seis meses:

Nós tivemos muitas queixas. Eu provavelmente ouvi quatro mil queixas em quatro anos. (...) Nós gastamos três ou quatro anos só lidando com queixas após a greve. Não foi bom. Eles continuavam querendo nos colocar para baixo, queriam colocar os chefes [*chief stewards*, responsáveis do sindicato por lidar com as queixas] também para baixo, mas não conseguiam. (Tom em entrevista)

O Quadro 2 sintetiza as mudanças promovidas pela Vale no Canadá, nos contratos negociados em 2010 e 2015, em comparação com suas operações no Brasil:

**Quadro 2: Mudanças nos contratos da Inco/Vale Canadá em comparação com a Vale Brasil**

	<b>Inco/Vale Contrato 2006-2009 Pré-greve</b>	<b>Vale Canadá Contratos 2010-2015 e 2015-2020 Pós-greve</b>	<b>Vale Brasil</b>
<b>Bônus</b>	<i>Nickel bonus</i> – com variação de acordo com aumento dos preços do níquel no mercado mundial.	<i>Annual Incentive Program</i> – atrelado ao cumprimento de metas e lucros da empresa.	PLR – atrelada ao cumprimento de metas e lucros da empresa.
<b>Pensões</b>	Planos de benefício definido.	Planos de benefício definido para trabalhadores antigos e planos contribuição definida para contratados a partir de 2010.	Plano Vale Mais, de contribuição definida.
<b>Papel dos sindicatos no local de trabalho</b>	Procedimentos de <i>grievances</i> em três etapas, com papel de <i>stewards</i> e sindicato no tratamento das queixas.	De 2010 a 2015, procedimentos de <i>grievances</i> em duas etapas; redução do papel dos <i>stewards</i> e do sindicato; envio de queixas à arbitragem. De 2015 a 2020, retorno ao procedimento de <i>grievances</i> em três etapas. A partir de 2010, código de álcool e drogas fortalece o papel dos supervisores na produção.	Não há papel do sindicato no tratamento de queixas no local de trabalho; dificuldade de acesso dos dirigentes sindicais aos locais de produção (Metabase Carajás); supervisores e gerentes com controle do local de trabalho; gerentes presentes em assembleias sindicais (STEFEM).
<b>Política de segurança</b>	Política de segurança baseada na paralisação das atividades quando há exposição ao perigo ( <i>hazard-based style</i> ); sindicato envolvido em verificações de segurança do trabalho; investigações conjuntas de acidentes.	Política de segurança baseada no comportamento ( <i>behavior-based safety</i> ); sindicato menos envolvido em verificações de segurança do trabalho; aumento do número de acidentes e não realização de investigação conjunta com sindicato; código de álcool e drogas com determinação de testes de urina por supervisores.	Empresa determina política de segurança; pouco ou nenhum papel do sindicato; eventual atuação de membros da CIPA cumprindo requisitos legais.

Fontes: Inco/ USW Local 6500 (2006); Vale/ USW Local 6500 (2010); Vale/ USW Local 6500 (2015) e entrevistas com dirigentes dos sindicatos Metabase Carajás, STEFEM e USW Local 6500.

## **DERROTA OU VITÓRIA?**

Houve algum estresse com o sindicato por conta da duração da greve. Muitas pessoas culpam-nos também. Não foi fácil. Muitas pessoas precisavam voltar. Mas lutamos pelas boas coisas, pelas pensões, pelos benefícios, bônus, salários... Muitas pessoas perguntam: vocês perderam a greve? Eu não diria que perdemos. Mas nós tivemos que fazer concessões? Sim, nós tivemos. Naquele momento, por quanto tempo mais seguir? Havia muitas pessoas que não podiam mais aguentar e precisavam voltar. Então, que fizemos? Nós voltamos e lutamos novamente. É isto o que fizemos. Então, nós continuamos aquela batalha. (Bernard em entrevista)

É desta forma que Bernard explica como a greve terminou. Após meses de conflito sem que a Vale demonstrasse qualquer disposição de recuar de suas imposições centrais, a resistência dos trabalhadores foi-se esgotando. Em 11 março de 2010, nove meses após o início da paralisação, realizou-se a votação de uma nova versão do contrato apresentado pela empresa. Mais uma vez, a rejeição foi categórica: dos 2371 membros do USW Local 6500 que votaram, 2105 (88,7%) não aceitavam o contrato apresentado e apenas 266 (11,3%) votaram favoravelmente (Brasch, 2010, p. 91). Tratava-se, contudo, de uma última tentativa, um último respiro. Muitos trabalhadores entrevistados disseram que a votação de março expressou a indignação com um contrato que era praticamente o mesmo apresentado antes da greve iniciar-se. Entretanto, os três meses finais exauriram as finanças e a capacidade de resistência prolongada dos mineiros de Sudbury. Em 6 de julho, nova votação aprovou o contrato acordado nas negociações entre sindicato e Vale por 1795 votos (75,5%) contra 581 (24,5%) que o rejeitaram, num universo de 2376 membros do USW Local 6500 que votaram na assembleia (Brasch, 2010, p. 117). Apesar da decisão pela saída da greve, o número significativo de votos pela rejeição mostrava que ainda havia muita insatisfação com o contrato firmado. Apesar disso, ao final, impôs-se a constatação de

que era inútil seguir. Talvez corroborando a impressão de Bernard de que houve certo descontentamento com o sindicato, Gregory afirma:

O acordo que foi feito na negociação... Sabe, eu não sou um dos mais entusiastas do sindicato naquela negociação, mas também preciso dizer que pouco importa quão bom seja o sindicato, simplesmente não é possível fazer nada contra uma empresa tão grande quanto a Vale. Na assembleia que decidiu o fim da greve, [o presidente do sindicato] disse: “Aceitem isto porque é o máximo que podemos conseguir. Não haverá nada além disso por um longo tempo”. O que iam fazer os trabalhadores jovens que perderam tudo, casa, caminhonetes, carros, além de dizer sim? Desculpe-me, mas então, o que aconteceu? Nós perdemos tudo. Eu vi o nosso sindicato nos vender. Quando era a Inco, nosso sindicato tinha poder, havia igualdade. Nós negociávamos e havia ganhos. (Gregory em entrevista)

Ao avaliar os resultados da greve, os sindicalistas do USW Local 6500 costumam, senão explicitamente, ao menos de forma indireta, apontar a capacidade de resistir por um ano à ofensiva da Vale como a maior vitória obtida pela greve. Demonstrar a capacidade de manter-se em greve apesar das dificuldades, portanto, seria a grande vitória dos trabalhadores. Segundo afirmam, a empresa precisará “pensar duas vezes” caso queira enfrentar novamente uma greve em Sudbury. Por isto, para eles, as negociações do contrato de 2015 ocorreram de modo bastante diferente: saíram de cena os advogados; os administradores brasileiros não ocupam mais qualquer posição de destaque nos escritórios centrais de Toronto ou em Sudbury; o acordo coletivo foi debatido e celebrado pelo sindicato local e pelos administradores de Sudbury, sem participação direta do *Steelworkers* internacional ou da alta hierarquia da Vale, como explicou Bernard, que ocupou posição destacada nessas negociações.

No entanto, se, por um lado, a celebração do acordo de 2015 um mês antes da expiração do contrato anterior demonstraria a mudança de postura no relacionamento da companhia com o sindicato, não se pode desconsiderar, por outro, que tal se dá sob os marcos impostos pela Vale no processo de reestruturação bem-sucedido realizado em suas operações canadenses em 2009-2010. Considerando

a questão desse ponto de vista e a partir do que a empresa buscava ganhar quando se iniciaram as negociações em 2009, é evidente que a Vale venceu. A empresa obteve o que buscava. Para Judith Marshall, além disso, a mudança de postura nas negociações de 2015 talvez seja devida justamente à vitória anterior da companhia, tão grande que teria sido capaz de modificar a própria postura do sindicato:

Uma greve, para ser bem-sucedida, tem que ferir a empresa e o sindicato. Mas se uma parte não é atingida, a greve pode durar para sempre e eu acho que esta foi um pouco a dinâmica da greve em Sudbury. (...) Essas minas de níquel para a Vale, num período de baixa dos preços, simplesmente não tinham importância. Outra coisa é que, historicamente, nessas cidades mineiras, mineiros e administradores todos vivem na mesma comunidade. Todos são afetados quando a greve começa. As famílias mineiras não compram mais na mercearia porque não têm mais dinheiro. (...) Eles vão todos às mesmas igrejas, os filhos vão às mesmas escolas. (...) Eu fiquei chocada ao ler no *Sudbury Star* [o jornal local] um anúncio conjunto da Vale e do sindicato à comunidade, dizendo que a negociação do novo acordo começaria no dia tal e que ambos os lados estavam comprometidos a ter uma negociação eficiente e que a comunidade não precisaria se preocupar com uma repetição da situação anterior. Isto é muito incomum, algo assim nunca acontece: um sindicato e a companhia fazendo um anúncio conjunto antes de sentarem para negociar. Alguns podem dizer: este era o acordo, fazer o sindicato parar de desafiar a Vale e a Vale ir para a próxima negociação com uma postura menos agressiva. (...) Não foi uma greve com muita interlocução entre diferentes níveis de ação sindical. Não acho que foi uma greve em que o sindicato saiu mais forte. (Judith Marshall em entrevista)

Num balanço da compra da Inco, Roth, Steedman e Condrato (2015, p. 8, tradução nossa), concluem que “a Vale implantou sistemas de recursos humanos centralizados e introduziu uma abordagem gerencial contenciosa que levou à erosão adicional da força de trabalho sindicalizada” por meio do recurso crescente à terceirização. A greve de 2009-2010 não teria logrado reverter a reestruturação imposta pela empresa e seus resultados aprofundaram a tendência

de perda de controle do local de trabalho pelo sindicato, garantindo melhores condições para que a Vale obtivesse flexibilidade na gestão de suas minas, diante da volatilidade dos preços de *commodities* minerais, elementos fundamentais da estratégia de relações de trabalho e sindicais da Vale também no Brasil.

A perda do poder de barganha leva à erosão da capacidade de resistência dos trabalhadores sindicalizados diante do poder das corporações transnacionais da mineração, que podem, desse modo, lidar com uma contradição aparente: o fato de que não se pode mover uma mina, transferindo-a para operações “*offshore*”. Com a reestruturação, a Vale pôde “usar a terceirização para transferir suas responsabilidades *offshore*, permanecendo em Sudbury e espremendo todos os lucros possíveis de seus trabalhadores diretos e subcontratados” (Roth; Steedman; Condratto, 2015, p. 20, tradução nossa).

Vários entrevistados mencionaram um “clima amargo” e de enfrentamento velado no cotidiano pós-greve. As entrevistas mostraram, também, um esforço grande da empresa para reduzir a porosidade do trabalho e aumentar a produtividade. Os supervisores teriam intensificado a busca por disciplina. As tentativas de reduzir o poder de intervenção dos *stewards* devem ser avaliadas levando em consideração tal pano de fundo. Duas mudanças, a esse respeito, teriam modificado o comportamento de gerentes e supervisores com relação aos trabalhadores: 1) a introdução de uma nova política de segurança nas minas, orientada a evitar interrupções da produção; e 2) a criação de uma política de “álcool e drogas”, que, segundo vários entrevistados, justificaria a generalização de testes de urina em trabalhadores. Por meio desta política, supervisores e gerentes constrangeriam ativistas sindicais ou trabalhadores indóceis diante de seus colegas.

Com relação ao primeiro aspecto, as modificações nos procedimentos de segurança, Sean, que atuou por anos como uma espécie de “cipeiro” nas minas, sintetiza-as da seguinte forma:

Com a Inco, tínhamos um estilo baseado no perigo [*hazard-based style*] no qual se tivéssemos algum perigo de que nos déssemos conta no local de trabalho, nós o consertávamos. Nós fomos de um

modelo baseado no perigo com a Inco para um baseado no risco [*risk-based*] com a Vale. E isto essencialmente é um modelo que nos permite de uma maneira ou de outra fazer o trabalho mesmo que o risco esteja ali presente. Com a Inco, nós nos livrávamos do risco e então continuávamos. (...) O modelo baseado no perigo era bom, muito melhor do que o que a Vale nos trouxe depois. (...) O modelo de segurança na Vale é baseado no comportamento [*behavior-based safety*]. A primeira coisa para qual eles olham são os atos, ou o comportamento, ou o pensamento do trabalhador. Eles se esquecem de tudo e olham para o trabalhador. Nós sabemos que quando você olha profundamente para algo, você consegue retirar o que quer daquela situação. A empresa retornou da greve sendo ainda o chefe: “Eu sou o chefe e você é o trabalhador”. (...) Então, o trabalhador médio pensou: eu vou fazer meu trabalho, vou tentar não me ferir, vou evitar qualquer conversa, não vou trazer nenhum assunto, vou fazer por mim mesmo e vou chegar no final da porra do dia com menos encheção. Esta cultura está viva hoje. (...) Mas esta não é a cultura de segurança que queremos. (Sean em entrevista)

Para Sam, a política de álcool e drogas tem sido utilizada para tornar ativistas um alvo e trazer insegurança ao coletivo operário, já que um erro na produção pode ser motivo de desconfiança de uso de alguma substância e gerar uma ordem para submeter-se a um teste de urina, trazendo como consequência a exposição diante dos colegas:

Um incidente menor, não precisa ser um grande incidente. Nos tempos antigos, antes de toda esta política, como alguém mais experiente, eu fiz vários reparos em equipamentos pelos equívocos que os rapazes fizeram. O pessoal geralmente comete algum equívoco quando está na produção. É só um erro, ninguém se feriu, há algum dano no equipamento, nós arrumamos o equipamento e ficava tudo bem. Nada era dito. (...) Nos velhos tempos, se alguém sentisse algum cheiro [refere-se a álcool], diria: “Melhor você ir para casa”. Um cara poderia ter tido uma noitada e aparecer de manhã para trabalhar tendo bebido pesado à noite. Ele receberia alguma chamada, sabe, mas o supervisor tinha respeito pelo homem e o homem tinha respeito pelo supervisor. Agora, um cara pode estar sóbrio ou ser alguém que absolutamente não bebe e ele terá que urinar e ser testado para ver se fez algo. (...) Os ativistas ficam marcados. A maioria de-



les é só de caras comuns. Eles talvez saiam para tomar umas cervejas, têm vida social. Um ativista, digamos que seja um mineiro, eles o colocarão numa posição perigosa e vão marcá-lo de modo que eles possam ter certeza de que algo acontecerá e... [batendo palma] eles pegam! Então, se ele é agressivo, se ele é um *steward* – e para ser um *steward* tem que ser um pouco agressivo, ele tem que se impor em defesa do seu pessoal –, então os supervisores, gerentes ficam incomodados e começam a formular planos seja para pressioná-lo ou para se livrar dele de um jeito ou de outro. É tudo relacionado ao controle. Se eles acham que alguém é muito ativo, eles querem controlar. (Sam em entrevista)

Depoimentos como os apresentados acima, ainda que de forma inicial e com pouco detalhamento, apontam para a consolidação, nas operações da Vale no Canadá, de relações de trabalho mais submetidas ao controle da supervisão e a seus apelos por disciplina, num conflito diário pela supressão do poder sindical no local de trabalho. Ao mesmo tempo, a imposição da reestruturação à revelia da oposição do sindicato mostrou uma disposição da companhia não apenas de alinhar bônus e pensões ao que adota no Brasil. Na verdade, o conflito mostrou como a Vale prescinde do sindicato como ator relevante de intermediação entre si e sua força de trabalho, permitindo identificar algumas semelhanças com o tipo de relação desenvolvida pela empresa com seus sindicatos no Brasil, guardadas as evidentes diferenças em termos de legislação, história e forma de ativismo sindical.

A empresa também se esforça por manter relações com a comunidade, financiando equipamento de educação, cultura e saúde em Sudbury. A influência da Vale na cidade, porém, parece ir além do processo de produção no interior das minas e de suas relações com sindicato e comunidade: sindicalistas entrevistados relataram a influência da mineradora na eleição municipal ocorrida logo após a greve, quando John Rodriguez, prefeito de 2006 a 2010, buscava a reeleição. Rodriguez é filiado ao *National Democratic Party*, partido social-democrata com vínculos com o USW, e apoiou os trabalhadores em greve. Na eleição em 2010, Rodriguez foi derrotado por Marianne Matichuk (que governou a cidade até 2014), filiada ao Partido Liberal, que não havia experimentado nenhuma experiência

anterior de militância política ou atuação eleitoral. A prefeita, antes de ser eleita, era... supervisora de segurança da Vale.

Nós tivemos uma prefeita, por exemplo, que não tinha qualquer experiência anterior como política, concorrendo com o prefeito que esteve no cargo durante a greve. Ela era supervisora de segurança da Vale antes de concorrer. Ela gastou rios de dinheiro na campanha e foi eleita prefeita. (Julian em entrevista)

O balanço de Peters (2010) sobre o desenlace da greve é bastante crítico das táticas utilizadas pelo USW. Para ele, apesar de se tratar, talvez, do sindicato mais poderoso do mundo, com recursos financeiros e ligações internacionais, houve pouco esforço para ganhar apoio da comunidade local e pouca pressão sobre os meios políticos canadenses. A solidariedade internacional teria sido protocolar, apesar da presença de alguns sindicalistas brasileiros durante os atos em apoio à greve. A fragilidade dos sindicatos da Vale no Brasil, elemento desconsiderado por Peters, ajuda a explicar o pouco engajamento do sindicalismo da Vale internacionalmente no apoio à greve: ao longo do conflito, houve uma tentativa frustrada de construção de uma rede sindical internacional da Vale e algumas atividades de apoio realizadas por sindicatos brasileiros à greve no Canadá.

## **O FRACASSO DA REDE SINDICAL INTERNACIONAL DA VALE**

Diante da expansão internacional da Vale e especialmente com o conflito no Canadá, houve tentativas de estabelecer maior intercâmbio entre os sindicatos da empresa em todo o mundo. O *Steelworkers*, em particular, engajou-se nisto, já que, com a intransigência da empresa nas negociações, era preciso ampliar as formas de pressão. Visitas ao Brasil e aos sindicatos da Vale, pressão sobre reuniões de acionistas e protestos em frente a bolsas de valores foram realizados. Como explicou Bernard, dirigente do USW Local 6500:

Eu tenho certeza de que a Vale tinha tudo planejado com muita antecedência pela forma como eles jogavam as cartas, sabe? (...) Eles que-

riam destruir este sindicato local. (...) Acho que eles queriam mostrar que tinham controle e submeter os trabalhadores, da mesma forma como fazem no Brasil. É assim que eles fazem (...). Nós tomamos este conflito internacionalmente. Eu estive no Brasil por quatro vezes, visitando áreas, partes do país, conversando com trabalhadores da Vale e discutindo como a empresa trata seu pessoal, explicando o que estavam fazendo no Canadá. Para as pessoas, era difícil de acreditar no que a Vale estava fazendo no Canadá. Eu acho que seu padrão de relações de trabalho é quase o mesmo ao redor do mundo. (...) Eu acho que foi uma guerra grande, envolvendo os executivos do Brasil e também envolvendo nosso sindicato internacional. Então, trazer os sindicatos aqui em atividades de solidariedade, eles realmente não gostaram disso, foi algo que afetou a empresa. Ou quando fomos ao Brasil, quando fomos a Nova York pressionar Agnelli, ou quando fomos à África, Inglaterra, Suíça... (Bernard em entrevista)

Após anos de tentativas de articulação dos sindicatos da empresa no Brasil, a rede sindical internacional da Vale foi oficializada em 2007 com a assinatura de um acordo envolvendo sindicatos do Brasil, Canadá e Nova Caledônia. Dos oito representantes de entidades sindicais brasileiras locais e nacionais – cuja presença se esperava no Canadá e cujos nomes constam do texto do acordo –, há uma assinatura em branco: justamente a do dirigente do Metabase Carajás, maior sindicato de trabalhadores da Vale no Brasil, que representa os trabalhadores das enormes minas de Carajás, mostrando desde o início que a dificuldade de coordenação dos sindicatos brasileiros inviabilizaria a consolidação da rede.

Para Leonardo Mello e Silva (2016), a globalização da produção trouxe novos desafios para a classe trabalhadora, com a pulverização do controle acionário das transnacionais e a produção em cadeias internacionais de suprimentos. Se isto não é propriamente uma novidade, como aponta o autor, por outro lado, haveria uma hipótese de recuperação do interesse pelas questões do trabalho nos locais de produção e no chão de fábrica, retomando força e politização justamente pela inesperada articulação internacional de trabalhadores baseada em seus laços comuns com uma empresa. Segundo o mesmo autor, a participação de sindicatos e centrais do país da

matriz costuma ser decisiva para a organização da rede, a fim de que ela alcance dimensão internacional. As redes sindicais internacionais lidam com uma contradição: ao mesmo tempo em que são uma “inovação” diante da crise do sindicalismo tradicional, elas enfrentam, por outro lado, as dificuldades inerentes a uma ação voltada a uma empresa ou organização específica, mesmo que global.

O caso da Vale talvez pudesse ilustrar tais contradições, já que as tentativas de conformação de uma rede sindical nacional remontam a 2002. No entanto, após a assinatura do acordo global em 2007 e as tentativas de articulação de ações de solidariedade à greve do Canadá, o embrião de rede sindical da Vale encerrou-se em 2009, em meio à pressão da matriz brasileira sobre as entidades mais engajadas no projeto. Sindicalistas entrevistados narraram diversos casos de represálias como, por exemplo, o deslocamento, por pressão da empresa, de um sindicalista ativo na solidariedade à greve canadense da presidência de sua entidade.

O que houve é que após a greve todos tomaram seu rumo. Eu não acredito nisso. Eu acho que isso está errado. Eu sinto que nós deixamos nossos amigos do Brasil (...) que nos apoiaram. Mas isto depende dos sindicatos maiores. Eu sei que ainda há conversações. (...) Mas aqui no nível local eu gostaria que isto continuasse. Eu sei que no Brasil as coisas são difíceis, que [um sindicalista do STEFEM] perdeu sua posição, fizeram-no parecer ruim. E eu me sinto mal com o que fizeram com eles no Brasil. (Bernard em entrevista)

André Teixeira, gerente-executivo de Recursos Humanos da Vale, vincula a organização de redes sindicais internacionais aos compromissos estabelecidos em acordos-marco internacionais (AMIs), que a empresa rejeita assinar. Surgidos, a princípio, por estímulo de temas de “responsabilidade social corporativa” e pela busca por cumprir as cláusulas da OIT nas cadeias de produção globais, segundo Hennebert (2017), os AMIs converteram-se num instrumento útil para garantir mobilização e coesão sindical internacional, estimulando o surgimento de redes sindicais internacionais. Pode-se afirmar que a falta de um AMI, como um objetivo comum dos sindi-

catos, contribuiu para as dificuldades de continuidade do embrião de rede sindical internacional que se organizou em 2007.

As federações competiam não com o teor do acordo, mas com o número de acordos. E elas, procurando o espaço delas, (...) queriam assinar cada vez mais. Agora, eles desistiram disso, eles acabaram com isso aí. Aí o conceito deles é o seguinte: o que eu tenho que fazer são as redes sindicais. (...) Pode fazer a rede? Pode fazer a rede. (...) Não sou contra a rede não, mas não me venha pedir pra ajudar a fazer rede. (André Teixeira em entrevista)

Segundo um dirigente da Central Única dos Trabalhadores (CUT), que coordenou na central um projeto de construção de redes sindicais em empresas multinacionais no Brasil, havia interesse de sindicatos da Vale no exterior, notoriamente no Canadá e em Moçambique, de organizar a rede Vale. As dificuldades encontravam-se principalmente no sindicalismo brasileiro da Vale por três motivos principais: 1) forma de financiamento da rede (haja vista a recusa explícita de apoio da empresa); 2) as pressões da empresa sobre os sindicalistas para evitar que se aproximassem de seus congêneres em outros países; e 3) as tradicionais dificuldades de articulação dos sindicatos da Vale, estimuladas pela companhia.

O principal problema da [rede] Vale foi falta de dinheiro, porque os sindicatos com raríssimas exceções [não] estavam dispostos a pagar alguma despesa ou passagem, esse negócio todo, dos seus membros, como no caso do Pará. No Rio de Janeiro, o dirigente do sindicato da Vale era um cara de linha de frente de negociação e era um cara quebrador de pau, muito duro. A Vale fez que fez até que afastou ele da direção do sindicato. Esses sindicatos vivem da empresa. (...) Todo o seu imposto sindical vem de uma empresa só. (...) A Vale tem uma postura antissindical no Brasil. (Carlos Andrade, dirigente da CUT envolvido com a organização da rede Vale, em entrevista)

Anner et al (2014), num estudo comparativo de casos de cooperação sindical transnacional em três setores, mostram como a globalização do capital leva ao aumento da diferenciação intra e inter-setorial dentro de cada país, o que torna as parcerias sindicais transnacionais

uma possibilidade, não uma necessidade imanente, uma vez que sindicalistas nacionais e locais lutam pela manutenção dos empregos, entrando numa lógica de competição entre os trabalhadores. Dessa forma, “interesses paroquiais” podem frustrar a cooperação internacional. Por isso, os autores afirmam que “relações sindicais transnacionais são alavancadas pelas relações industriais nacionais do país de origem da empresa globalizada” (Anner et al, 2014, p. 237), sublinhando fatores de incentivo e de desincentivo para que os sindicatos busquem construir iniciativas de cooperação transnacional. Entre os fatores de desincentivo, além das várias formas de competição entre os trabalhadores, estão a pressão de gerentes e empresas sobre os sindicatos, colocando-os uns contra os outros. Por sua vez, os fatores de incentivo relacionam-se à existência de estruturas de cooperação transnacional prévias e de uma força de trabalho forte e sindicalizada.

Ora, pelo que se expôs até aqui, é evidente um aspecto decisivo do fracasso da rede sindical internacional da Vale: a fragilidade dos sindicatos brasileiros e sua divisão em grupos eventualmente manipuláveis pela empresa foi a principal razão da descontinuidade das iniciativas da rede após a greve no Canadá. O USW Local 6500, por sua vez, tinha mais elementos – materiais (os recursos econômicos de um enorme sindicato multinacional), estruturais (a expertise da AFL-CIO e do *Solidarity Center*, por exemplo) e de oportunidade (a necessidade de responder às imposições da Vale na negociação do contrato de 2009) – que o estimularam à busca da construção da rede. Uma vez terminada a greve e assinado um contrato de cinco anos com a Vale, pode-se dizer que este impulso também arrefeceu.

Há outro aspecto fundamental para entender o fracasso da rede Vale e os motivos pelos quais a solidariedade internacional à greve no Canadá restringiu-se a algumas iniciativas isoladas de dirigentes sindicais brasileiros. Trata-se da importância dos fundos de pensão, em particular a Previ, no controle da Vale. Guilherme Zagallo, assessor sindical do STEFEM que participou das negociações em Sudbury a convite de seus pares canadenses, tratou desta questão:

Eles tentaram construir uma rede em 2007 (...) e não evoluiu, eu acho, sobretudo, pela debilidade do movimento sindical da contra-

parte brasileira. Essa coisa de ser um movimento sindical que não faz greve, de um sindicalismo mais de negociação e menos de enfrentamento (...). Mas isso não avançou muito. Enfrentou resistências inclusive internas aqui no Brasil, por quê? Por conta da circunstância da Vale ter uma posição *sui generis* de ser uma empresa controlada por um fundo de pensão muito ligado a sindicato de trabalhadores, a Previ, e um pouco também o fundo de pensão da Caixa, mas pequeno. Maciçamente, se você junta as ações de governo e Previ, é maioria no bloco de acionistas da Vale, no acordo de acionistas. (...) É uma empresa *sui generis* do ponto de vista que governo e Previ tinham maioria nesse acordo, nesse bloco de acionistas. E, no caso da Previ, havia aí acho que um certo conflito de interesses. Em que sentido? Era o principal investimento da Previ. (...) O fato é que havia certo um conflito de interesses, vamos dizer assim, a criar dificuldades para essa solidariedade mais ampla entre o movimento sindical brasileiro, que tinha interesses – o meu associado, que vota em mim, que vai pagar menos aposentadoria ou que vai ter um benefício extra de aposentadoria – *versus* o que a Vale faz no Brasil e no resto do mundo. (...) Eu considero isso um caso típico de conflito de interesses: você acaba se vendo dividido entre valores de solidariedade, de construção de um mundo com mais benefícios, com a distribuição das riquezas *versus* o seu próprio interesse. (...) Os dirigentes dos fundos de pensão acabam com o tempo incorporando as práticas e a visão capitalistas de gestão. É um conflito permanente, ou seja, eu permito que se faça com os trabalhadores da Vale o que eu não quero que aconteça com os trabalhadores bancários de que eu faço parte do sindicato, da direção dos sindicatos. Então, é uma situação muito contraditória essa hoje dos fundos de pensão. Não é um problema específico da Vale, mas na Vale a gente percebia muito claramente isto ser um fator assim: eu apoio, eu presto solidariedade, mas eu faço o suficiente para eu não parecer... Eu não faço o máximo que eu posso, também eu não digo que eu não tenho nenhuma ação de solidariedade. (Guilherme Zagallo em entrevista)

Tal “conflito de interesses” era visível quando Roger Agneli apresentava-se pelo mundo como próximo ao governo Lula. Ao mesmo tempo, levou o sindicalismo brasileiro a promover ações no limite da manutenção das aparências – uma prática em cuja origem está a defesa da lucratividade da Vale por parte de uma “burocra-

cia sindical financeirizada”, como a descreveram Bianchi e Braga (2005), com origens no sindicalismo bancário da CUT, que participa da administração da Vale por meio de sua presença na Previ.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo buscou mostrar como a estratégia de relações de trabalho e sindicais da Vale é decisiva para garantir flexibilidade às operações da empresa. Diante de um mercado de *commodities* com preços instáveis, competição entre poderosas CTNs e oferta de minérios superior à demanda global, a empresa requer de seus trabalhadores e sindicatos flexibilidade diante de variações nas receitas e lucros – como mostraram Roth, Steedman e Condratto (2015) ao tratar das operações da Vale Canadá e como se viu no Brasil, em 2015 e 2016, quando, depois de experimentar um prejuízo histórico ocasionado pela queda brusca no preço do minério de ferro, a Vale impôs reajuste e PLR zero a seus trabalhadores.

O controle dos locais de produção, diante de sindicatos, movimentos sociais e outros agentes, também é um aspecto decisivo da estratégia corporativa. Os supervisores são os intermediários prioritários na relação entre a empresa e sua força de trabalho. Aos sindicatos, também cabe um papel de intermediação, cujo objetivo é estabilizar e contornar o conflito. A empresa preocupa-se com mantê-los próximos de seus interesses e se esforça para enfraquecer o poder coletivo das entidades por meio de sua fragmentação.

Além disso, a pesquisa realizada (Aguiar, 2019) mostrou que a estratégia de relações sindicais da Vale visa, no Brasil, à perpetuação de direções sindicais – sejam mais ou menos críticas à empresa –, que se tornam agentes reconhecidos e confiáveis à companhia. Ao mesmo tempo, grupos opositores, particularmente em sindicatos estratégicos, têm poucas chances de sucesso, uma vez que a Vale atua para dificultar sua organização, como mostraram as entrevistas e a literatura mobilizadas. No Canadá, a Vale buscou reestruturar suas operações e se chocou com o coletivo operário e com o sindicato em busca, sobretudo, de controle da produção e da afirmação de seu poder corporativo diante de um sindicato internacional poderoso e atuante no local de trabalho.



Mudanças recentes na estrutura de propriedade e de financiamento da empresa têm levado à conformação de uma nova estratégia corporativa voltada à transformação da Vale numa “*true corporation*” (Santos, 2017), com maior presença de fundos de investimento transnacionais e pulverização de seu capital social e controle acionário. Como consequência, pode-se antever um “desenraizamento” crescente da companhia no que se refere à captura de valor, destinada prioritariamente a seus acionistas por meio da distribuição crescente de lucros e dividendos – um possível “desenraizamento” crescente, também e portanto, das origens nacionais da empresa, com efeitos para trabalhadores, comunidades e meio ambiente.

A greve dos trabalhadores da Vale no Canadá e seu desenlace, descritos nas páginas precedentes, são ilustrativos da estratégia de relações de trabalho e sindicais da Vale e de sua eficácia. Ainda que os sindicalistas não o digam abertamente, é possível afirmar, em linha com Peters (2010, p. 101), que houve uma “derrota amarga” pela qual talvez o sindicato mais poderoso do mundo curvou-se às imposições de uma corporação transnacional oriunda do Sul global. Os efeitos da transnacionalização da mineração na primeira década do século XXI chegavam à antiga cidade mineira canadense.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, T. O solo movediço da globalização: relações de trabalho na Vale S.A.. 2019. 268 p. *Tese* (Doutorado em Sociologia) Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, São Paulo, 2019.
- ANNER, M.; GREER, I.; HAUPTMEIER, M.; LILLIE, N.; WINCHESTER, N. Determinantes Industriais da Solidariedade Transnacional: política intersindical global em três setores. *Estudos Avançados*, v. 28, n. 81, p. 229-250, 2014.
- BIANCHI, A.; BRAGA, R. The Lula Government and Financial Globalization. *Social Forces*, v. 83, n.4, p. 1745-1762, jun. 2005.
- BRASCH, H. *Winds of change: The Local 6500 USW strike of 2009 to 2010*. Sudbury: Hans and Teresa Brasch, 2010.
- BURAWOY, M. *The extended case method: four countries, four decades*,

- four great transformations, and one theoretical tradition. Berkeley: University of California Press, 2009.
- CARVALHO, L. N. Análise da ação dos sindicatos dos trabalhadores da mineradora Vale S.A. na região Sudeste brasileira. *Textos & Debates*, Boa Vista, n. 23, p. 91-114, jan./jul. 2013.
- COELHO, T. P. Noventa por cento de ferro nas calçadas: mineração e (sub) desenvolvimentos em municípios minerados pela Vale S.A. 2016. 332 p. *Tese* (Doutorado em Ciências Sociais) Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Rio de Janeiro, 2016.
- \_\_\_\_\_. *Projeto Grande Carajás: trinta anos de desenvolvimento frustrado*. Rio de Janeiro: Ibase, 2014.
- GODEIRO, N. (Org.). *Vale do Rio Doce*. Nem tudo que reluz é ouro. Da privatização à luta pela reestatização. São Paulo: Sundermann, 2007.
- HENDERSON, J.; DICKEN, P.; HESS, M.; COE, N.; YEUNG, H. W.-C. Redes de produção globais e a análise do desenvolvimento econômico. *Revista Pós Ciências Sociais*, v. 8, n. 15, 2011.
- HENNEBERT, M-A. Os acordos-marco internacionais e as alianças sindicais internacionais: instrumentos de uma necessária transnacionalização da militância sindical. *Sociologias*, v. 19, n. 45, p. 116-143, 2017.
- INCO/ USW LOCAL 6500. *Collective Agreement Between Inco Limited and United Steelworkers, Local 6500*. June 1, 2006.
- LIMA, R. J. C. CSN e Volta Redonda: uma relação histórica de dependência e controle. *Política & Sociedade*, v. 12, n. 25, p. 41-64, 2013.
- MARSHALL, J. Behind the image of South-South solidarity at Brazil's Vale. In: BOND, P.; GARCIA, A. (Org.). *BRICS: An Anti-Capitalist Critique*. Chicago: Haymarket Books, 2015, p. 162-185.
- MELLO E SILVA, L. Inovações do sindicalismo brasileiro em tempos de globalização e o trabalho sob tensão. In: SINGER, A.; RIZEK, C. (Org.). *As contradições do lulismo: a que ponto chegamos?* São Paulo: Boitempo, 2016, p. 93-122.
- MILANEZ, B.; SANTOS, R. S. P.; MAGNO, L.; WANDERLEY, L. J. M.; MANSUR, M. S.; PINTO, R. G.; GONÇALVES, R. J. A. F.; COELHO, T. P. A Estratégia Corporativa da Vale S.A.: um modelo analítico para Redes Globais Extrativas. *Versos – Textos para Discussão PoEMAS*, 2 (2), p. 1-43, 2018.

- MINAYO, M. C. S. *De ferro e flexíveis: marcas do Estado empresário e da privatização na subjetividade operária*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- MOODY, R. *Rocks and Hard Places: The Globalization of Mining*. Londres: Zed Books, 2007.
- PETERS, J. Down in the Vale: Corporate Globalization, Unions on the Defensive, and the USW Local 6500 Strike in Sudbury, 2009-2010, *Labour*, 66, p. 73-105, Outono 2010.
- PWC. *Mine 2019 – Resourcing the future*, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/energy-utilities-mining/publications/pdf/pwc-mine-report-2019.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2020.
- ROBINSON, W. I. *A Theory of Global Capitalism: Production, Class, and State in a Transnational World*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004.
- ROTH, R.; STEEDMAN, M.; CONDRATTO, S. The Casualization of Work and the Rise of Precariousness in Sudbury’s Nickel Mining Industry. In: *33th International Labour Process Conference (ILPC)*, Atenas, 2015.
- SANTOS, R. S. P. A nova governança corporativa da Vale S.A.: um percurso político em direção à “true corporation”. *Versos – Textos para Discussão PoEMAS*, 1 (4), p. 1-20, 2017.
- SANTOS, R. S. P.; MILANEZ, B. Poder Corporativo e Ação Econômica: reflexões a partir da mineração de ferro. *Revista de Ciências Sociais*, n. 48, p. 95-113, jan./jun. 2018.
- SANTOS, R. S. P.; RAMALHO, J. R. Estratégias Corporativas e de Relações de Trabalho no Brasil: uma análise preliminar de 4 grupos multinacionais. In: XIV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET), 2015, Campinas. *Anais do XIV Encontro Nacional da ABET*, 2015.
- SWIFT, J. *The Big Nickel: Inco at home and abroad*. Kitchener: Between the Lines, 1977.
- VALE / USW LOCAL 6500. *Collective Agreement Between Vale Canada Limited and United Steelworkers, Local 6500, July, 8, 2010 – May, 31, 2015, Ontario Operations*, 2010.
- . *Collective Agreement Between Vale Canada Limited and United Steelworkers, Local 6500, June, 1, 2015 – May, 31, 2020, Ontario Operations*, 2015.