

EL SUELO MOVEDIZO DE LA GLOBALIZACIÓN

trabajo y extracción mineral en Vale S.A.

THIAGO AGUIAR



Ce-Acatl

El suelo movedizo de la globalización:
TRABAJO Y EXTRACCIÓN MINERAL EN VALE S.A.

THIAGO AGUIAR

Traducción
Gustavo Iván López Ovalle

Revisión
Mary Carmen Rincón

***El suelo movedizo de la globalización:
trabajo y extracción mineral en Vale S.A.***

Thiago Aguiar

Traducción: Gustavo Iván López Ovalle

Revisión: Mary Carmen Rincón

Publicado originalmente en portugués. Título original de la obra: “*O solo movediço da globalização: trabalho e extração mineral na Vale S.A.*”, editorial Boitempo (Brasil), 2022.

Primera edición en español, 2025.

ISBN: 978-607-9366-07-0

Editado por:



Ce-Acatl

Cerro de Churintzio 108, Col. Campestre Churubusco

C.P. 04200 Coyoacán, Ciudad de México.

editorial.ceacatl@gmail.com

ceacatl.com

IMPRESO Y HECHO EN MÉXICO

Índice

Prólogo. Capitalismo global y teoría social para el siglo XXI: ¿Qué nos dice un estudio de caso brasileño?

William I. Robinson7

Presentación: Caminando en el suelo movedizo12

Un periodo de crisis y el sentido general de los cambios.....16

Capitalismo global, capital y trabajo transnacionales: una
aproximación.....24

Encuadrando fenómenos sociales multisituados: Redes
Globales de Producción (RGP), estrategias corporativas
y redes sindicales internacionales.....36

Algunos apuntes metodológicos: la inspiración etnográfica y el
método del “estudio de caso ampliado”.....45

Capítulo 1. De la Companhia Vale do Rio Doce a la Vale S.A......52

La privatización de la CVRD y el salto en la internacionalización.....56

El *boom* y el *post-boom* de las *commodities* mineras.....73

Cambios y continuidades en la estrategia de relaciones
laborales y sindicales después de la privatización.....82

Algunas características de la RGP de mineral de hierro de la
Vale en Brasil.....95

Capítulo 2. Poder corporativo y fragmentación de los sindicatos:

la estrategia de relaciones laborales y sindicales de Vale en Brasil ...100

La entrada en campo en un periodo de crisis.....108

El poder colectivo fragilizado.....123

El primer maquinista del ferrocarril Carajás136

La representación de los trabajadores en el Consejo de
Administración de la Vale146

Las dificultades de entrada en Carajás154

“Siempre es bueno saber con quién estamos hablando”.....162

Capítulo 3. La Vale compra un orgullo canadiense: reestructuración, huelga y red sindical internacional	179
“El gran no desastre minero canadiense”	181
Una suegra brasileña para los huérfanos de la “Mamá Inco”.....	184
Un poderoso sindicato multinacional con profundas raíces locales	190
“Tenerme como patrón no puede ser fácil”	205
¿Derrota o victoria?	228
La red sindical internacional de la Vale: una experiencia frustrada	248
 Capítulo 4. Capitalismo global, fondos de pensión y la “nueva gobernanza corporativa” de la Vale como forma de conclusión ...	273
Los fondos de pensión y el control de la Vale después de la privatización	275
La relación con el gobierno federal y el papel del BNDES en la estrategia financiera de la compañía	287
Los fondos de pensión y la transnacionalización de la Vale	302
 Epílogo. Vale S.A., una corporación transnacional en el suelo movedizo de la globalización	323
 Lista de siglas.....	334
 Bibliografía	338
 Sobre el autor.....	350

Agradecimientos

Este libro, como todo producto del conocimiento, es el resultado de un trabajo colectivo, realizado con la colaboración de muchas personas. En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento a Leonardo Mello e Silva, mi director de tesis y amigo, y a Michael Burawoy (*in memoriam*), por haberme recibido en California durante mi pasantía de doctorado. Judith Marshall, Paula Marcelino, Ricardo Antunes, Rodrigo Santos y Ruy Braga ofrecieron, en distintos momentos, lecturas generosas, sugerencias y valiosos comentarios. A William I. Robinson le agradezco su lectura del manuscrito y la escritura del prólogo para esta edición.

Agradezco a Juan Manuel Sandoval, a Marcela Orozco y a los colegas del Grupo de Trabajo CLACSO “Fronteras, regionalización y globalización” por la oportunidad de publicar este libro en español. Extiendo mi reconocimiento al amigo Gustavo Iván López Ovalle por su generosa labor de traducción y a Mary Carmen Rincón por la revisión; sin su participación, esta publicación no habría sido posible.

Estoy en deuda con el apoyo decisivo de trabajadores y dirigentes sindicales que dedicaron parte de su tiempo a explicarme sus actividades. Agradezco especialmente a los líderes de STEFEM, USW Local 6500, Metabase Carajás y a Guilherme Zagallo por su acogida, por facilitarme contactos y por la paciencia con que respondieron a mis preguntas.

Cristina, João y Priscila Aguiar —mi madre, padre y hermana— fueron un sostén constante e incondicional en todo momento. También agradezco a los numerosos amigos que contribuyeron a que pudiera concluir este libro.

Agradezco al Programa de Posgrado en Sociología de la Universidade de São Paulo y al Departamento de Sociología de la University of California, Berkeley, por acoger la investigación que dio origen a este libro, así como a Boitempo por la edición original en portugués y a Ce-Acatl por hacer posible su publicación en español. Reconozco el apoyo del Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq), que financió mi investigación doctoral; de la Fulbright Commission y de la Coordinación de Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES), que financiaron mi pasantía de doctorado; y de la Fundación de Apoyo a la Investigación del Estado de São Paulo (FAPESP), por la beca posdoctoral (n.º 2019/26020-4) en la Universidade Estadual de Campinas, que permitió actualizar el material base de este libro.

Prólogo

Capitalismo global y teoría social para el siglo XXI: ¿Qué nos dice un estudio de caso brasileño?

William I. Robinson¹

Poco después de su primera investidura, en 2003, y luego nuevamente en 2010, durante su segundo mandato presidencial, el presidente brasileño Luiz Inácio Lula da Silva llenó un avión gubernamental con ejecutivos corporativos brasileños y se dirigió a África. Como señala Thiago Aguiar en el estudio que tenemos ante nosotros, la comitiva presidencial-empresarial abrió Mozambique y otros países africanos a la inversión en los abundantes recursos minerales del continente por parte de la corporación minera transnacional brasileña Vale, bajo la retórica de la “solidaridad Sur-Sur”.

Si interpretamos la expansión en las últimas décadas del comercio Sur-Sur, la inversión y los flujos de capital a través del lente de las teorías de la dependencia, del sistema-mundo y del imperialismo del siglo XX, concebido como dominación del núcleo sobre una periferia oprimida, podríamos concluir razonablemente que hay algo progresista en la agenda de integración Sur-Sur, representada tan emblemáticamente por los safaris corporativos africanos de Lula.

Sin embargo, tal “solidaridad” entre los capitalistas transnacionales y los Estados capitalistas que promueven sus intereses es patentemente antagónica a la solidaridad proletaria transnacional. Las teorías sociales enmarcan nuestra comprensión

¹ Profesor Distinguido de Sociología, Estudios Globales y Estudios Latinoamericanos en la Universidad de California, Santa Bárbara (EE. UU) y miembro del Grupo de Trabajo CLACSO – Fronteras, regionalización y globalización.

del mundo de maneras específicas y, por lo tanto, nunca son neutrales, sino que están cargadas de política e ideología. La profunda transformación del sistema capitalista mundial desde finales del siglo XX nos obliga a desarrollar y aplicar nuevas herramientas teóricas para interpretar el mundo y orientar nuestra praxis política. Los intelectuales y activistas de izquierda pueden aferrarse a teorías desactualizadas que consideran el surgimiento de las clases capitalistas transnacionales en la periferia histórica como un desafío progresista al capitalismo mundial. Pero, al final, estas perspectivas solo pueden terminar legitimando la expansión de los circuitos globales de acumulación de capital, que conducen, en África y en otros lugares, al violento desplazamiento de comunidades locales, al saqueo de recursos, a la explotación de trabajadores y a la degradación del medioambiente.

Desde el cambio de siglo, mis colegas y yo hemos estado desarrollando una teoría del capitalismo global como una nueva fase en la evolución continua y abierta del capitalismo mundial, caracterizada sobre todo por el surgimiento de un capital verdaderamente transnacional y la integración de cada país en un sistema globalizado de producción, finanzas y servicios. En su estudio de 2018, *Giants: The Global Power Elite*, el sociólogo Peter Phillips identifica un núcleo interno de 389 individuos provenientes de las altas esferas de lo que denominamos la *clase capitalista transnacional* (CCT), quienes se encuentran en la cima de la estructura del poder global y han logrado la interpenetración transnacional de lo que, en una era anterior, eran redes de capital y poder nacionales. Actualmente, observamos una consolidación global del poder político y económico en esta CCT, gracias a una concentración sin precedentes de capital financiero y a la influencia política que este control económico ejerce sobre los Estados y las instituciones estatales transnacionales. En 2018, solo 17 conglomerados financieros globales gestionaban colectivamente 41,1 billones de dólares, más de la mitad del producto bruto global total, “en una red auto-invertida de capital interconectado que abarca el mundo” (Phillips, 2018, p. 35). Además, estos 17 conglomerados estaban tan interconectados en sus inversiones que funcionaban como una masa de capital global, imposible de rastrear hasta economías nacionales particulares.

En el brillante estudio que nos ocupa, Aguiar profundiza nuestra comprensión de la CCT a través de un estudio de caso de la Vale, uno de los cuatro conglomerados mineros globales que dominan la industria a nivel mundial. Traza la transformación de este coloso corporativo, anteriormente una empresa estatal brasileña establecida en la lógica de una era anterior de desarrollo nacional, y la subordinación del capital brasileño a las multinacionales basadas en el núcleo. Gran parte de la investigación sobre la CCT se ha centrado en la interpenetración de lo que eran capitales nacionales en el núcleo histórico del capitalismo mundial. Como muestra el estudio de caso de Aguiar, el capital brasileño en forma de la Vale se ha transnacionalizado no solo expandiéndose por todo el Sur Global sino también en el Norte Global a través de su compra, en 2006, de Inco, una de las dos mayores compañías mineras de Canadá, así como en inversiones en minería y operaciones industriales relacionadas en Estados Unidos, Europa y otros lugares. Los grupos de la CCT de todo el mundo pueden aprovechar las tasas e intensidades diferenciales de explotación, así como las fronteras nacionales y las sensibilidades culturales, para explotar a los trabajadores y otras clases subordinadas en toda la economía global y forzar la competencia entre ellos en una carrera global hacia el fondo.

No es solo, por lo tanto, que las principales capas capitalistas de la periferia histórica se hayan transnacionalizado en el Sur y el Norte, sino que, al hacerlo, se han integrado en una clase dominante global que ejerce su poder sobre las masas trabajadoras tanto en el Sur como en el Norte. Como señala Aguiar, los trabajadores mineros canadienses organizados en el sindicato United Steelworkers se enfrentaron a los ejecutivos corporativos brasileños en una batalla de casi un año contra los intentos de la Vale de revertir los logros de los trabajadores canadienses en la ciudad minera de Sudbury. Por lo tanto, los capitalistas del Sur explotan a los trabajadores del Norte, tanto como los capitalistas del Norte explotan a los trabajadores del Sur. Las teorías del desarrollo capitalista mundial del siglo XX argumentaban que el capital del núcleo extrae valor excedente de los trabajadores en la periferia y lo transfiere a las arcas capitalistas del núcleo, drenando así de la periferia el excedente que podría lanzar procesos de desarrollo capitalista endógeno. Las teorías del imperialismo veían el mundo dividido en clases capitalistas

nacionales del núcleo en rivalidad entre sí por el acceso a las materias primas, los mercados y los fondos de trabajo de la periferia. Estas teorías están ahora desactualizadas.

A principios de este siglo tuve la oportunidad de dar una charla en Manila a un grupo de activistas revolucionarios filipinos. Una mujer presente, originaria de India, objetó a mi análisis de la CCT. Visiblemente perturbada, me dijo que en la India “estamos luchando contra el imperialismo” tal como lo había analizado Lenin. Le pregunté a qué se refería con esto. Los capitalistas del núcleo estaban explotando a los trabajadores indios y transfiriendo el excedente a los países del núcleo, respondió. Fue por pura coincidencia que, en la misma semana de mi charla, el conglomerado corporativo global con sede en India, el Tata Group, que opera en más de cien países en seis continentes, había adquirido una serie de íconos corporativos de su antiguo amo colonial británico, entre ellos, Land Rover, Jaguar, Tetley Tea, British Steel y los supermercados Tesco, lo que convirtió a Tata en el mayor empleador individual dentro del Reino Unido. ¡Así que los capitalistas con sede en la India se habían convertido en los mayores explotadores individuales de los trabajadores británicos! La contradicción fundamental en el capitalismo global no es entre el núcleo y la periferia, sino entre el capital y el trabajo a escala mundial. Las categorías de *externo* e *interno*, junto con un enfoque que no problematiza las fronteras del Estado-nación ni el marco de análisis Estado-nación/inter-Estado que estas suponen, causa más confusión que claridad sobre la naturaleza del nuevo capitalismo global y sus relaciones de clase transnacionales.

En el movimiento por la justicia global, muchos de nosotros hemos insistido durante algún tiempo en que, a medida que el capital se ha transnacionalizado, también deben hacerlo las luchas de los trabajadores. Aguiar analiza la huelga canadiense, el intento (finalmente fallido) de los trabajadores de la Vale de establecer redes sindicales internacionales a través de fronteras y la estrategia de relaciones laborales corporativas de la Vale. Como deja claro este estudio, los trabajadores de todo el mundo continúan enfrentándose a restricciones materiales objetivas en el esfuerzo por transnacionalizar las luchas laborales, así como a los subterfugios de las burocracias sindicales, que a menudo están atadas informalmente al Estado capitalista, y a las divisiones entre los

trabajadores sindicalizados del sector formal y aquellos que son precarios o no están sindicalizados.

Es cierto que las relaciones laborales en la periferia histórica siguen siendo más duras que en el núcleo histórico. También lo es que los centros imperiales históricos, que a menudo operan a través de aparatos de Estado transnacionales, continúan ejerciendo un poder estructural indebido y con frecuencia directo sobre los Estados nacionales y los grupos sociales en la periferia histórica. Sin embargo, en primer lugar, el capital se globalizó a partir de finales de la década de 1970 para debilitar el poder de las clases trabajadoras en estos centros imperiales y socavar la posibilidad de una alternativa a la integración capitalista global en la periferia histórica. El estudio que tenemos ante nosotros subraya que, en última instancia, la lucha de clases transnacional y la contradicción global capital-trabajo están en el núcleo mismo del sistema capitalista global y, en el panorama general, superan a las contradicciones secundarias, que a menudo son derivadas. A medida que el capitalismo global se sumerge en una crisis epocal (Robinson, 2022), nos corresponde más que nunca entender la naturaleza de este sistema y las transformaciones que ha sufrido en las últimas décadas, puesto que no podemos luchar contra lo que no entendemos. El estudio de Aguiar hace una contribución crítica a nuestra comprensión.

Presentación:

Caminando en el suelo movedizo

Es verdad: generalmente, el conocimiento de la anatomía no es una condición previa para un “correcto” caminar. Pero, cuando el suelo bajo nuestros pies se mueve constantemente, las muletas son bienvenidas. Como científicos sociales, perdemos el equilibrio porque estamos presentes en el mismo mundo que estudiamos, porque absorbemos la sociedad que observamos, porque vivimos lado a lado con aquellos a quienes llamamos “otros” [...] Por esto, necesitamos desesperadamente de la metodología, para mantenernos en pie mientras navegamos un territorio que se mueve y cambia de lugar a medida que intentamos atravesarlo (Burawoy, 2014, p. 40).

El sociólogo apoyándose en “muletas” para caminar en un suelo movedizo: esa es la cómica y sugerente metáfora de Michael Burawoy para abordar el papel de la metodología en las Ciencias Sociales. La percepción del cambio social y su relación con la condición del investigador en un mundo en movimiento son, tal vez, las grandes cuestiones planteadas por su obra metodológica. El cambio y el movimiento constituyen la condición de la etnografía, que se realiza en espacio y tiempo reales, mientras que la historia y sus conflictos siguen desarrollándose. La doble condición del sociólogo como observador y participante en la etnografía puede convertirse en una dificultad o en un recurso para la comprensión de los microprocesos en el campo y sus relaciones con las macrofuerzas sociales (Burawoy, 2014, p. 28).

La percepción del cambio y la pérdida de equilibrio, como se verá, acompañan permanentemente la investigación en la que se basa este libro.¹ La investigación, en un inicio, pretendía seguir el movimiento de expansión internacional de las empresas brasileñas ocurrido durante las primeras décadas del siglo XXI, sus consecuencias en las relaciones de trabajo y las respuestas propuestas por los sindicatos y organizaciones de trabajadores frente a la fluidez global del capital y la magnitud de las corporaciones transnacionales (CTN).

Esas cuestiones ya habían sido objeto de una investigación anterior (Aguiar, 2017), un estudio de caso sobre Natura, líder nacional del ramo de cosméticos en Brasil con creciente presencia en el exterior, que abrió su capital e incorporó activos y fábricas en otros países. Como se mostró entonces, esta empresa es un caso exitoso de implantación de conceptos y prácticas de producción flexibles, con un impacto concreto en las formas de sociabilidad de su fuerza laboral. Los principios del *toyotismo*, esto es, calidad y flexibilidad, orientaron tanto la realización de las tareas en la producción como las relaciones en las células de trabajo. Paralelamente a los cambios en la organización de la producción y del trabajo se puede notar la preocupación de la empresa en contratar y formar un determinado tipo de mano de obra: más joven, escolarizada, con mayor presencia femenina, orientada al consumo y a la carrera profesional y con poca inclinación a la participación sindical. Al mismo tiempo, fue posible señalar un importante vector de la constitución de ese grupo: al contrario de lo que ocurría en el periodo fordista (Beynon, 1995; Castel, 1997), se observa en gran medida una “nueva condición obrera” (Beaud y Pialoux, 2009), con la creación de una especie de “sociabilidad empresarial”, por medio de estrategias como el “modelo de la competencia” (Dubar, 1999), el *just in time*, las células y las metas. Estas estrategias buscan comprometer al grupo obrero con las expectativas de producción de

¹ Se trata de una versión revisada de la tesis doctoral elaborada en el Programa de Posgrado en Sociología de la Universidad de São Paulo (USP) (2015-2019), que incluyó un periodo de estancia doctoral en la Universidad de California, Berkeley (2016-2017). Esta versión ha sido complementada con nuevos análisis realizados durante investigaciones posdoctorales en la USP (2020-2021) y en la Universidad Estatal de Campinas (Unicamp) (2021).

la empresa y estimular ciertos comportamientos con los colegas, las jefaturas e incluso con los sindicatos.

Tales conclusiones, en relación con una CTN del sector de cosméticos, llevaron a indagar si existía una eventual generalización de casos de reestructuración e internacionalización de corporaciones de origen nacional. Esta inquietud se sumaba al interés por las relaciones de este proceso con la integración de la economía brasileña al capitalismo global en el periodo. Para encontrar estos vínculos, era necesario un esfuerzo de investigación comparativa entre las diversas empresas y sectores económicos. Ante la magnitud de la tarea, la investigación se centró en la búsqueda de dichos vínculos por medio de un estudio de caso: el de la Vale S.A.,² una CTN de la minería de origen brasileño con fuerte presencia de capital nacional en su control accionario.

La elección no fue aleatoria. Además de su enorme dimensión económica y su relevante presencia internacional –aspectos que se desarrollarán en los próximos capítulos–, la entrada en el campo puede beneficiarse del contacto con diversos actores sindicales nacionales y extranjeros. Sobre todo, la presencia de la empresa en Canadá, después de la adquisición de la Inco en 2006 –una de las mayores productoras de níquel del mundo– y la posterior huelga de los trabajadores canadienses de Vale en 2009-2010,³ considerada la mayor huelga del sector privado en aquel país en treinta años (Peters, 2010, pp. 73-105), fueron una rica fuente empírica que iluminó la investigación sobre las relaciones entre trabajo, sindicatos y globalización que se presenta en este libro.

¿Qué tiene de novedoso esta situación? Décadas atrás, era común la presencia de las multinacionales del Norte instalándose en países periféricos. Fernando Henrique Cardoso y Enzo Faletto llamaron a

² A lo largo de este libro, en general, se hará referencia a la empresa simplemente como Vale (nombre adoptado oficialmente por la compañía en 2007) o como CVRD (siglas de *Companhia Vale do Rio Doce*), especialmente en este último caso cuando se aluda a su periodo como empresa estatal.

³ La huelga de los trabajadores de Vale duró casi un año en las explotaciones de Sudbury y Port Colborne (Ontario), y 18 meses en Voisey's Bay (Terranova y Labrador).

ese tipo de inversión *economías de enclave* en países dependientes, en las cuales

el capital extranjero invertido, *originado en el exterior*, es incorporado al proceso productivo local, transformado partes de sí en salarios e impuestos. Su valor se incrementa por la explotación de la fuerza de trabajo local, que transforma la naturaleza y produce mercancías que realizan nuevamente la vida de este capital cuando los productos básicos (petróleo, cobre, bananas, etc.) son vendidos en el *mercado exterior* (Cardoso y Faletto, 1979, p. XIX).

Al contrario del “enclave”, en las situaciones de dependencia con la producción controlada nacionalmente, la burguesía local es responsable de la apropiación de los recursos nacionales, la explotación del trabajo y la acumulación. Para Cardoso y Faletto, *dependencia* y *desarrollo* no son excluyentes, ya que el segundo se refiere al desarrollo de las fuerzas productivas capitalistas y a la acumulación (ya sea en el centro o en la periferia), mientras que las relaciones de dependencia implican la necesidad de obtener tecnología y financiamiento del exterior, incluso cuando la acumulación ocurre nacionalmente. Este fenómeno tiene sus orígenes en el imperialismo y en las alianzas de clase internas y externas. La dependencia está en el centro de la relación entre centro y periferia. Los autores se refirieron claramente a la dependencia, desarrollada históricamente, de las economías latinoamericanas en relación con las naciones del centro global.

La presencia de una CTN de origen brasileña en Canadá, tras la compra de una importante minera local, explotando su fuerza de trabajo y exportando recursos naturales, ¿modifica las relaciones clásicas de dependencia o solo las hace más complejas? ¿En qué medida el duro conflicto laboral mencionado arroja luz sobre algunos aspectos de ese problema? Este libro pretende contribuir a esta discusión desde un enfoque etnográfico, situado en el ámbito de los estudios de la sociología del trabajo.

El caso presentado es, de cierto modo, una novedad para el desarrollo de las CTN brasileñas, cuya organización de la producción y del trabajo está en sintonía con las prácticas de las empresas de los países centrales. Estas han sido ampliamente debatidas en la literatura internacional y enmarcadas en lo que se

denominó *acumulación flexible* o padrón *posfordista* de producción (Harvey, 2008; Beynon y Nichols, 2006). Se puede hablar de una “nueva etapa de racionalización del trabajo” (Durand, 2003) en una caracterización bastante conocida como *modelo japonés* (Hirata, 1993) o *toyotista* de organización del trabajo. Además de eso, también es posible destacar la externalización de actividades empresariales a subcontratistas y proveedoras en un mismo país o en el exterior, lo que fue expuesto por los estudios centrados en las *commodity chains* (Gereffi y Korzeniewicz, 1994); la tercerización o subcontratación de la mano de obra; y la evaluación por competencia como forma de movilización de la fuerza de trabajo.

Los efectos de tales procesos están ampliamente difundidos en Brasil y ya fueron bastante analizados por la literatura nacional (Antunes, 2006; 2013; 2014; Mello y Silva, 2016). Sin embargo, en un periodo reciente, se ha observado la expansión de multinacionales y de las CTN brasileñas, de las cuales Vale es un ejemplo significativo.

La investigación realizada, por lo tanto, se sitúa en una tradición bien establecida de estudios de casos en la sociología del trabajo, que han acompañado los cambios de la base productiva en una economía globalizada. El interés es analizar cómo los trabajadores reaccionan ante los cambios estructurales relacionados tanto con la transición de la producción posfordista como ahora con la consolidación de las CTN de origen nacional, ya sea en sus operaciones en Brasil o en el exterior. Por lo tanto, es ineludible un abordaje comparativo entre las prácticas promovidas por tales empresas en los diferentes lugares en los que operan, junto con una perspectiva sociológica centrada en la colectividad de los trabajadores. Esto es lo que se presenta a continuación.

Un periodo de crisis y el sentido general de los cambios

Las empresas brasileñas que alcanzaron un *status* de “desafiante global”, como la Vale al frente, proyectan una imagen de sí mismos como “motores de desarrollo”, ya sea en Brasil o en los países donde invierten, generando empleos

y crecimiento económico, un símbolo del “Brasil global” (Marshall, 2015, pp. 162-185).

Brasil es como es y Vale es muy astuta en utilizar la bandera de Brasil para proyectar su identidad. La “brasileñidad” de la Vale fue un factor fuerte (Susan⁴, asesora sindical, en entrevista).

La creación y la expansión de las CTN de origen brasileño en las primeras décadas del siglo XXI se relacionaron en ocasiones con el ascenso de los BRICS y con el modelo de desarrollo brasileño de la época. Esa fotografía, sin embargo, rápidamente comenzó a modificarse. El suelo se movía.

Cuando se proyectó la investigación que dio origen a este libro, un debate sobre el “Brasil global” estaba en pleno apogeo en las ciencias sociales y en la economía brasileña: una acalorada polémica al respecto de la caracterización de los gobiernos del Partido de los Trabajadores (PT), del periodo de crecimiento económico a partir del segundo gobierno de Lula (en especial, después del primer impacto de la crisis de 2008-2009) y sus consecuencias para las clases sociales, las posibilidades de desarrollo y la localización geopolítica del país.⁵ Era la del ascenso de los BRICS como estrellas emergentes de la economía mundial. En ese periodo, diversas

⁴ En este libro, los nombres de los sindicalistas y trabajadores entrevistados serán siempre ficticios. Sin embargo, los directivos de la Vale, algunos dirigentes sindicales nacionales y agentes destacados, debido a la relevancia de sus cargos –y siempre con su autorización– tendrán sus nombres reales presentados.

⁵ No es objetivo de este trabajo realizar un estudio exhaustivo sobre el tema. No obstante, pueden mencionarse brevemente algunos trabajos que han abordado estas cuestiones: Cornel Ban (2013); Armando Boito Jr. y Andréia Galvão (2012); Ruy Braga (2012); Luiz Carlos Bresser-Pereira (2012 y 2013); Francisco de Oliveira, Ruy Braga y Cibele Rizek (2010); Marcio Pochmann (2012); Plínio de Arruda Sampaio Jr. (2012); André Singer (2012); Jessé Souza (2010); y Pedro Paulo Zaluth Bastos (2012). Asimismo, pueden encontrarse buenos análisis críticos sobre los BRICS en Patrick Bond y Ana García (2015), y William I. Robinson (2015).

empresas brasileñas se beneficiaban del estímulo gubernamental⁶ para la creación de “campeonas nacionales” y después “campeonas globales”, CTN que expandieron sus negocios a nivel mundial. A pesar de ser considerada una multinacional desde el periodo estatal, la expansión internacional de la Vale durante esos años puede ser vista como un caso significativo de la consolidación de una transnacional brasileña como “*global player*” en su sector.

La internacionalización de la Vale coincide con el “superciclo de las *commodities*” (de 2002 a 2012, durante el cual los precios de los minerales aumentaron en promedio 150%) y con la intensa demanda china de mineral de hierro para su industria siderúrgica (Marshall, 2015, p. 162). En 2013, el país asiático representó el 64,3% de la demanda transoceánica de mineral de hierro, así como el 50% de la demanda global de níquel y el 43% de la demanda global de cobre (Coelho, 2014, p. 22). Como se verá en los próximos capítulos, además del escenario económico externo, la abundancia de capitales disponibles para solicitar préstamos al BNDES y la proximidad entre el comando de la Vale y el gobierno federal brasileño fueron factores fundamentales para comprender la expansión de la empresa, particularmente durante la gestión de Roger Agnelli (2001-2011) (Marshall, 2015; Vieira, 2020).

El cuadro cambió con el fin del *boom* de las *commodities*. En 2016, el mineral de hierro alcanzó su valor más bajo en muchos años: 39,69 dólares por tonelada. A modo de comparación, en enero de 2013 el precio del mineral era de 154,64 dólares (IndexMundi, 2021), después de haber alcanzado un pico de 187,10 dólares en enero de 2011 (Wanderley, 2017). En ese periodo, especialmente a partir de 2014, la retracción continua de los precios de las *commodities* en el mercado mundial –provocada por la disminución de la demanda china– afectó profundamente a la economía brasileña, debido a la reducción del valor de sus exportaciones y a la caída en la recaudación gubernamental (Coelho, 2016, p. 99).

⁶ Especialmente, a través de la política de financiación del Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) y el papel de los fondos de pensiones vinculados a las empresas estatales, como se verá en el capítulo 4.

En 2015, la Vale sufrió duramente las consecuencias de este proceso. Las pérdidas de casi 45 mil millones de reales contabilizados en aquel año significó una compresión salarial para los trabajadores de la compañía en Brasil, con un endurecimiento en las negociaciones del acuerdo colectivo anual, un reajuste cero, el retiro de prestaciones y el no pago de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)⁷ en 2016, como se verá en los capítulos 1 y 2. En noviembre de 2015, el colapso de la represa del Fundão, propiedad de Samarco (*joint venture* entre Vale y BHP), en Marina (Minas Gerais),⁸ agravó las pérdidas y las dificultades de la minera, lo que retrajo sus inversiones en el país y en el extranjero.

En el periodo, Brasil entró en una profunda recesión: en 2015, la caída del Producto Interno Bruto (PIB) fue de 3,5% y, en 2016, de 3,3% (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2021). La crisis económica se combinó con una crisis política que se venía gestando desde junio de 2013, cuando se produjeron manifestaciones masivas en todo el país, inicialmente, como es conocido, en oposición al aumento de las tarifas de transporte. Después, ampliaron su descontento a la calidad de los servicios públicos; los gastos millonarios en la promoción de eventos deportivos internacionales, la represión policiaca, y, finalmente, a las respuestas de los gobiernos, partidos y legisladores a las

⁷ Forma de remuneración variable vinculada a la consecución de objetivos anuales negociados en una comisión interna entre la dirección y los trabajadores. Una forma similar de *bonus*, en México, es el “aguinaldo” [N. T.].

⁸ El colapso de la presa de Fundão dejó 19 muertos y 262 familias sin hogar. Se pueden encontrar buenos análisis del tema en Marcio Zonta y Charles Trocate (2016) y Judith Marshall (2018). Años más tarde, en enero de 2019, colapsó la presa I de la Mina Córrego do Feijão, operada por Vale, en Brumadinho (MG), provocando la muerte de 270 personas y dejando aún once desaparecidas, debido a la inundación de casi 13 millones de metros cúbicos de relaves mineros que arrasaron la región, afectaron al río Paraopeba y desplazaron a miles de familias de sus hogares. La mayoría de las víctimas, entre muertos y desaparecidos, eran trabajadores de la Vale, tanto propios como subcontratados. Los sucesos de Mariana y Brumadinho no son objeto de análisis en este libro, pero algunas de sus consecuencias para la estrategia corporativa de Vale se examinarán, en particular, en el capítulo 4.

reivindicaciones presentadas. El gobierno de Dilma Rousseff – acosado por la profunda recesión, el aumento del desempleo y una serie de acusaciones de corrupción que corroían la popularidad de los principales partidos políticos del gobierno y de la oposición– fue derrocado mediante el *impeachment* de 2016, en un golpe parlamentario⁹ promovido por una alianza entre congresistas hasta entonces aliados y opositores, con el apoyo de las fracciones importantes de la clase dominante y de las capas medias movilizadas en manifestaciones callejeras. El gobierno de Michael Temer profundizó la orientación neoliberal de la política económica del Gobierno federal, con consecuencias visibles en sectores como la minería, por ejemplo, los cambios en la legislación del sector (Milanez, Coelho y Wanderley, 2017) y la creación de un ambiente favorable para los cambios en la “gobernanza corporativa” de la Vale.¹⁰

No es el objetivo de este libro realizar un análisis exhaustivo de la crisis brasileña. Sin embargo, la Vale, desde su creación como empresa estatal, ha tenido una importancia decisiva en la economía de Brasil; incluso se puede decir que la compañía, junto con Petrobras, tuvo un papel fundamental en la estructuración del capitalismo industrial en el país, como se verá en el próximo capítulo. Por eso, es necesario abordar las transformaciones políticas y económicas ocurridas durante la investigación (Singer, 2012). A continuación, se presentan algunas interpretaciones del periodo presentes en la literatura. En la próxima sección, a su vez, se propondrá el marco teórico que conducirá la exposición a lo largo de los siguientes capítulos.

La expansión de la Vale durante las primeras décadas del siglo XXI es un ejemplo del periodo de crecimiento económico, inversiones e internacionalización de empresas brasileñas. Se trata –de acuerdo con André Singer– de los años de “reformismo débil” (Singer, 2012) de Lula y de la tentativa de promover un “ensayo desarrollista” (Singer, 2016) en el gobierno de Dilma Rousseff,

⁹ Análisis sobre la crisis y la caída del gobierno de Dilma Rousseff pueden encontrarse en Singer (2018), Saad Filho y Morais (2018), y Arruda Sampaio Jr. (2017)).

¹⁰ Temas que se analizarán en el capítulo 4.

posteriormente abandonado, sobre todo después de su reelección en 2014 y el giro neoliberal en la política económica del gobierno. Para Singer, el fracaso del “ensayo desarrollista” se produjo por la “falta de base política” para los múltiples frentes de batalla antiliberales abiertos por el gobierno, que se enfrentó simultánea e imprudentemente a numerosos intereses,¹¹ lo que se explica por una combinación de factores, entre ellos 1) la convergencia de intereses entre el capital industrial y el capital financiero, que redujo el interés de la burguesía industrial interna para apoyar el ataque al rentismo por medio de la caída de las tasas de interés; 2) la formalización del trabajo y el aumento real del salario mínimo, que redujeron el ejército de reserva y aumentaron los costos de producción, lo que desagradó a la burguesía; 3) la modificación de la relación entre la burguesía interna y el capital extranjero; y 4) el efecto ideológico de la cooptación de los empresarios por el pensamiento rentista.¹²

Ruy Braga (2016), por su cuenta, al analizar las protestas de junio¹³ de 2013, presentó lo que podríamos llamar de la *hipótesis de la convergencia espontánea* “entre la *lucha política del precariado urbano* manifestándose en las calles en defensa de sus derechos sociales y la *lucha económica de la clase trabajadora movilizad sindicalmente* en defensa de mejores salarios y condiciones de trabajo” (Braga, 2016, p. 71, cursivas del autor). Se trata de un aspecto fundamental de su razonamiento, ya que dicha convergencia reveló los “límites políticos del modo de regulación lulista”, el cual combinó el *consentimiento activo* de las direcciones de los movimientos sociales, en particular de la “burocracia sindical financiarizada” (que pasó a ocupar puestos en la administración del Estado y en los fondos de pensiones) con el *consentimiento pasivo* de las clases subalternas, beneficiadas por las políticas públicas, la elevación real del salario mínimo y la formalización del trabajo (aunque mayoritariamente concentrada en empleos con

¹¹ André Singer utiliza una expresión en portugués para describir la imprudencia del gobierno de Dilma: *cutucando onças com vara curta*, lo que podría traducirse al castellano como “pinchando jaguares con varas cortas” [N. T.].

¹² Un excelente análisis del comportamiento de los empresarios industriales brasileños durante los gobiernos de Lula y Dilma Rousseff puede encontrarse en la tesis de maestría de Pedro Micussi (2021).

¹³ Conocidas en Brasil como las “Jornadas de Junho de 2013” [N.T.].

remuneraciones de hasta un salario mínimo y medio). En el modelo de desarrollo lulista, ese modo de regulación se combinó con un régimen de acumulación posfordista periférico, marcado por la precarización del trabajo debido a las tercerizaciones, los bajos salarios, la alta rotación y la persistencia de la informalidad (contraponiéndose a la tendencia a la formalización y el aumento del salario mínimo). Durante el ciclo expansivo, “la hegemonía lulista alcanzó hasta 2014 el notable éxito en reproducir tanto el *consentimiento pasivo* de las masas como el *consentimiento activo* de las direcciones” (Braga, 2016, p. 88, cursivas del autor). Con la crisis económica, sin embargo, las contradicciones acumuladas del periodo anterior –expresadas en las manifestaciones por vivienda, mejoras en los servicios públicos y calidad de vida urbana, además del aumento en el número de huelgas en 2013-2014– llevaron al “agotamiento del modelo de desarrollo lulista, apoyado, sobre todo, en la explotación del trabajo asalariado barato” (Braga, 2016, p. 91).

Aunque desarrollado aquí de forma apresurada, el argumento de Ruy Braga es útil para encuadrar un aspecto fundamental en la comprensión de los límites del sindicalismo en la Vale. Se trata de la confluencia, presente en la minera, entre las orientaciones de las administraciones lulistas (su política económica, la configuración de sus relaciones exteriores, el estímulo de inversiones, etc.); la búsqueda por la maximización de las ganancias por la dirección de la empresa, sus controladores y accionistas; la presencia de fondos de pensión poderosos en el control del capital social de la compañía; y las relaciones entre la cúpula de los fondos de pensión, el movimiento sindical y los gobiernos conducidos por el PT. En el capítulo 4, se analizarán con más detalle estas cuestiones, así como los cambios recientes en la “gobernanza corporativa” de la Vale, encaminados a consolidar su transformación en una CTN, después de la firma, en 2017, de un nuevo acuerdo de accionistas que puso fin al bloque de control accionario de la empresa establecido después de su privatización.

En un balance del modelo de desarrollo brasileño, Bruno Milanez y Rodrigo Santos (2015) comparan los discursos económicos del “neodesarrollismo” y del “neoextractivismo” – presentes en las primeras décadas del siglo XXI, respectivamente, en Brasil y en los demás países de América Latina– y los contrastan con sus resultados. Para los autores, las políticas de orientación

“neodesarrollista” en Brasil no produjeron los resultados esperados; por el contrario, consolidaron en el país una trayectoria de reprimarización de la economía, fortaleciendo su perfil extractivista y llevando, a largo plazo, a un bajo crecimiento. Aunque Brasil no puede definirse como un país neoextractivista, ambos discursos serían variedades de la misma ruta económica, con consecuencias socioambientales debido a los impactos asociados a actividades como la minería. En este sentido, habría existido en Brasil una especie de “neodesarrollismo al contrario”, cuyas “perspectivas normativas [...] ignoran los límites estructurales impuestos por la economía global” (Milanez y Santos, 2015, p. 25). La demanda china sin precedentes de *commodities* estimuló la exportación de productos primarios y el apoyo a la creación de las CTN de origen nacional; sin embargo, esto consolidó una inserción subordinada de la economía brasileña, dada la asimetría en las relaciones de intercambio entre los productos minerales y agrícolas exportados por las CTN y la creciente importación de productos industrializados.

Un diagnóstico similar fue propuesto por Plínio de Arruda Sampaio Jr. (2017), quien sostiene que la inserción subalterna de la economía brasileña en la globalización neoliberal fue acompañada por la subordinación de la política económica del país a los intereses del capital internacional y por la modernización de los patrones de consumo, orientada a replicar el estilo de vida de los países centrales. Como resultado, se reprodujeron patrones de subdesarrollo, desindustrialización y reprimarización de la economía, transformada en una especie de “fábrica moderna” en el marco de una “regresión neocolonial” en curso.

Este breve recorrido de diagnósticos sirve de apoyo como un primer intento de situar los cambios verificados a lo largo de la investigación en los que se basa esta obra. Moverse en estas condiciones es como caminar en un suelo movedizo, en constante transformación, donde es necesario encontrar nuevos sentidos para las cuestiones inicialmente propuestas. Si bien la realidad y la crisis económica terminaron por resolver –o, de algún modo, ubicar en el pasado– las polémicas teóricas sobre el modelo de desarrollo brasileño durante las primeras décadas del siglo XXI, sigue siendo totalmente vigente el esfuerzo de describir y contextualizar las relaciones de trabajo en las empresas transnacionales.

En el caso que nos ocupa, una CTN de origen brasileño que, a lo largo de su historia, ha operado “como un elemento de transferencia y conexión entre procesos internacionales y dinámicas domésticas” (Milanez et al., 2018, p. 2), resulta fundamental buscar en los microprocesos en campo, las macrofuerzas sociales, tal y como propone Michael Burawoy (2014). Sin embargo, antes de abordar los resultados empíricos, es necesario avanzar en un marco teórico inicial sobre dichas macrofuerzas sociales: el capitalismo global y sus relaciones de clase en las primeras décadas del siglo XXI.

Capitalismo global, capital y trabajo transnacionales: una aproximación

Lo que estoy sintiendo, que creo que va a continuar, es el capital [...] Comienza a dejar de ser de un país y comienza a ser internacional. La TAM, por ejemplo, ¿es nacional? Pero tiene participación en Chile, en la LAN. [...] Creo que hay una tendencia internacional a que ya no tengamos más una empresa portuguesa, una empresa española, una empresa italiana [...] La sede ya no es lo más importante. [...] Pienso que eso va a suceder con las empresas en el mundo entero. Y, en las empresas de minería, está sucediendo eso [mismo]. Están aconteciendo fusiones y otras cosas más. La Vale estaba en una situación en la que o se quedaba aquí y corría el riesgo de ser absorbida, o salía de Brasil. Y nosotros éramos –y continuamos siendo– básicamente una empresa de mina de hierro brasileña. De extracción en Brasil. [...] Entonces, estábamos en una disyuntiva: o nos quedábamos aquí corriendo el riesgo de ser comidos, o partíamos para hacer una internalización. Y fue entonces cuando comenzamos a tener operaciones fuera de Brasil. Y hoy la Vale es la mayor productora de níquel del mundo [...] Teníamos que entrar en el negocio del níquel, salir de otros negocios. Surgió la oportunidad de Inco y nosotros la compramos [...] Y, cuando tienes una empresa que actúa en varios países, ella es más fuerte. [...] Así, aquella preocupación de ser una empresa 100% brasileña no existe [...] Entonces, cada vez más las cosas van a ir en esa dirección. Estuve en Turín: tienes allá la oficina del presidente de la Fiat, pero el resto del edificio se volvió un *shopping*. ¡El edificio de la Fiat se convirtió un

shopping! Ahora, la sede está allá, la sede internacional está allá. Eso es más visual. Creo que eso es una tendencia, y las empresas brasileñas tienen que formar parte de ella. Entonces, no veo pérdida de la nacionalidad: es que nosotros seremos más fuertes. Si nos quedamos aquí adentro, seremos débiles (André Teixeira, en entrevista).

André Teixeira es el gerente-ejecutivo de relaciones laborales de Vale y ocupa un cargo que, en el organigrama de la empresa, anteriormente era parte del Consejo de Administración. Tras muchos años de participación en las discusiones estratégicas de la compañía y en la formulación de las relaciones de la empresa con los trabajadores y sindicatos, el ejecutivo trata de enmarcar el movimiento de expansión internacional de la Vale y la reorganización de su capital social, después de la firma de un nuevo acuerdo de accionistas,¹⁴ como consecuencia de una tendencia ineludible del capitalismo global: la desnacionalización del control de las empresas mediante fusiones, adquisiciones y creación de *joint ventures*, y la descentralización de la producción, llegando al punto de que las fábricas icónicas se han convertido en mera representación simbólica de tiempos pasados, como en su descripción de la sede de la Fiat en Turín, transformada en un *shopping center*. En el inicio del siglo XXI, en un momento de concentración de capitales en la minería global (Moody, 2007), la Vale, cuya historia ha estado marcada por sus orígenes estatales y la dependencia de sus actividades extractivas en Brasil,¹⁵ habría enfrentado una disyuntiva: correr el riesgo de perder competitividad y ser absorbida, o buscar nuevos activos y expandirse globalmente.

La descripción del ejecutivo de Vale ilustra el siguiente intento de aproximación teórica. Después de la crisis capitalista de la década de 1970 y las siguientes, los cambios paradigmáticos en la producción y el trabajo fueron parte de una serie de profundas transformaciones económicas, sociales y políticas a nivel mundial, que convencionalmente se han denominado de *globalización*.

¹⁴ La entrevista se realizó en julio de 2018.

¹⁵ Estas cuestiones se examinarán más detenidamente en los capítulos 1 y 2.

De acuerdo con William I. Robinson (2013), la introducción de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la liberalización de los flujos financieros y la apertura comercial global, muchas veces impuesta a la fuerza mediante las políticas de “ajuste estructural” de orientación neoliberal, dieron al capital una movilidad que le permitió disociarse de ciertos constreñimientos y compromisos fordistas vigente durante los *Trente Glorieuses*. Para Robinson, tales transformaciones son de orden cualitativo, un verdadero “cambio de época” en la historia del capitalismo. Criticando los enfoques anclados en los Estados nacionales, y que, por lo tanto, parten de un marco “internacional” del capitalismo, propone una teoría sobre el capitalismo global, de inspiración marxista, en diálogo con autores de la “escuela del capitalismo global” (Sklair, 2002; Dicken, 2015; Carroll, 2010).

Según Robinson, “la base de la globalización económica es la aparición del capital transnacional” (2013, p. 30). Este, a su vez, tiene origen en la fragmentación global y en la integración funcional de la producción ocurridas a lo largo de las últimas décadas del siglo XX y principios del siglo XXI, constituyendo un circuito globalizado de producción y acumulación. Aquí hay un claro diálogo con los estudios sobre las cadenas globales de valor (Gereffi et al., 2005) y sobre las redes globales de producción (Henderson et al., 2011) para demostrar cómo, para el capital transnacional, la acumulación se ha convertido en un proceso global, esto es, ya no está circunscrita a una región o nación en particular. Esa es la naturaleza cualitativa de la transformación hacia una economía global, lo que la distingue del capitalismo internacional que la precedió.

En la nueva fase transnacional del sistema capitalista, estamos pasando de una *economía mundial* a una *economía global*. En épocas anteriores, cada país desarrolló una economía nacional y las diferentes economías nacionales se vincularon entre sí mediante el comercio y las finanzas en un mercado internacional integrado. A este tipo de estructura socioeconómica, me refiero como economía mundial. Diferentes economías nacionales y modos de producción fueron “articulados” dentro de una formación social más amplia, o sistema mundial. Los Estados-nacionales mediaron las fronteras entre un mundo de diferentes economías nacionales y modos de producción articulados [...]

Cada país desarrolló circuitos nacionales de acumulación que fueron vinculados externamente a otros circuitos nacionales semejantes mediante el intercambio de mercancías y flujos de capital. Pero lo que vemos hoy es una *globalización creciente del propio proceso de producción*. La movilidad del capital global permitió al capital reorganizar la producción en todo el mundo de acuerdo con una serie de consideraciones que permiten maximizar las oportunidades de ganancia. En ese proceso, los sistemas de producción nacional fueron fragmentados e integrados externamente dentro de los nuevos circuitos globalizados de acumulación (Robinson, 2013, pp. 30-31).

El enfoque teórico de Robinson busca señalar una tendencia del capitalismo global: el desarrollo de circuitos globales de producción y acumulación, hegemonizados por el capital transnacional. Para el autor la formación de una clase capitalista transnacional (CCT) no ocurre de forma lineal ni homogénea, ya que existe una lucha entre las fracciones de la burguesía orientadas a la acumulación transnacional, nacional y local. Las dos últimas no desaparecen, aunque, poco o poco, son arrastradas por la propia lógica capitalista hacia una disyuntiva: “globalizarse o perder”.

El papel de las corporaciones transnacionales es fundamental, ya que son la vanguardia de la fragmentación/integración de la producción global¹⁶ por medio de mecanismos como la subcontratación e los *joint ventures*. El aumento de los flujos de inversión extranjera directa (IED) es uno de los indicadores más importantes de transnacionalización de la economía global. A su vez, las CTN están perdiendo gradualmente la identidad nacional que solía vincularlas de manera clara con sus países sede. En su control accionario, los fondos de inversión cobran cada vez más importancia. Para estos, muchas veces es difícil atribuir un origen nacional, dado que sus inversionistas están dispersos por todo el mundo, incluso en países del antiguo “Tercer Mundo”, de donde

¹⁶ Un ejemplo de este proceso puede encontrarse en la fascinante investigación etnográfica de Caroline Knowles sobre la producción, el consumo y la eliminación globales de una mercancía prosaica: la zapatilla de goma. Véase Caroline Knowles (2017).

surgen miembros de la CCT con participaciones relevantes o controlando empresas de presencia global.¹⁷

Esta situación complejiza las relaciones entre centro y periferia, Norte y Sur globales, desafiando los diagnósticos consolidados de la sociología del desarrollo. Para Robinson (2001), los análisis centrados en el Estado-nación deberían de dar lugar, por lo tanto, a una concepción social del desarrollo que toma en cuenta las clases sociales y las fracciones en el interior de cada Estado-nación, así como sus relaciones transnacionales. La globalización separó la riqueza de cada grupo social de la de las naciones, ampliando la desigualdad también en el interior de cada país. Mientras persista la desigualdad entre el Norte y el Sur, el desarrollo desigual se profundiza entre clases y fracciones en el interior de cada Estado, ya sea en el centro o en la periferia, como efecto de la división global del trabajo. Como se verá, esas transformaciones trajeron desafíos importantes para la clase trabajadora y para el sindicalismo.

Para la teoría del capitalismo global, el capital financiero transnacional es la fracción hegemónica de la CCT, ya que controla los activos de las principales CTN.¹⁸ Con el crecimiento de los mercados accionarios, facilitado por la revolución en las comunicaciones, los cambios en la composición accionaria de las CTN pueden producirse diariamente. En este punto de la exposición, es útil describir los mecanismos por los cuales se forma la clase capitalista transnacional:

En la actualidad existe un cuerpo considerable y rápidamente creciente de evidencia empírica de que, en la última parte del siglo XX, los gigantescos conglomerados corporativos que dirigen la economía global dejaron de ser corporaciones de un país en particular y crecientemente vinieron a representar el capital transnacional. Algunos de los mecanismos de formación de la CCT son: la dispersión de filiales de CTN; el crecimiento

¹⁷ William I. Robinson (2013) menciona, en este sentido, al grupo Tata, de origen indio, que ha llegado a ser el mayor empleador individual del Reino Unido, curiosamente la antigua metrópoli de la India.

¹⁸ Los análisis de la tradición francesa sobre la financiarización de la economía capitalista en el contexto de la mundialización/globalización pueden encontrarse en François Chesnais (1996) y Thomas Coutrot (1998).

fenomenal de las fusiones y adquisiciones transfronterizas; la creciente interconexión transnacional de los consejos de administrativos; la inversión cada vez más cruzada [inversión intrafirmas] y mutua entre compañías de dos o más países y la propiedad transnacional de participaciones de capital; la difusión de alianzas estratégicas transfronterizas de todo tipo; vastas redes de tercerización y subcontratación; y la creciente importancia de las asociaciones empresariales transnacionales de alto nivel [...] Hay otros mecanismos menos estudiados que estimulan la formación de la CCT, como la existencia de bolsas de valores en la mayoría de los países del mundo vinculadas al sistema financiero global. La difusión de esos mercados accionarios, de los principales centros de la economía mundial a la mayoría de los capitales alrededor del mundo, unida con las negociaciones veinticuatro horas por día, facilita aún más las negociaciones globales y, consecuentemente, la propiedad transnacional de las acciones (Robinson, 2014, pp. 21-22; traducción nuestra).

De lo anterior se desprende que la transnacionalización de la economía modifica las relaciones capital-trabajo no solo en el aspecto de la fragmentación o integración global de la producción. Mientras la CCT ha ganado movilidad global, la clase trabajadora está más sometida a los límites del Estado-nación, por medio del control de flujos migratorios y de circulación de personas, pero también por la limitación de su organización en escala global. Por un lado, la clase trabajadora se encuentra cada vez más vendiendo su fuerza de trabajo a las CTN y participando de procesos de producción dispersos geográficamente; por otro, enfrenta a la CCT como clase trabajadora nacional e incluso local, con escasos instrumentos de organización extranacional. La clase trabajadora tiene una existencia transnacional objetiva, desde el punto de vista de su lugar en la producción global (Robinson, 2013, p. 69). Sin embargo, este “proletariado global” emergente, sometido a la reestructuración posfordista y a las nuevas relaciones capital-trabajo, se encuentra fragmentado: no tiene conciencia de sí mismo como clase transnacional ni se organiza en cuanto tal. Esa es la raíz de las dificultades de la clase trabajadora para enfrentar los desafíos de la globalización.¹⁹ Es necesario superar las barreras legales,

¹⁹ Esta cuestión se analizará en el capítulo 3, en el que se abordará la presencia de la Vale en Canadá.

políticas, ideológicas, culturales, económicas y de comunicación, entre tantas otras, que la burguesía transnacional tiene más facilidad para trascender.

Esto no significa que la CCT no experimente diferencias y disputas. Si bien estas tienden a manifestarse cada vez menos como rivalidad nacional –como sucedía en la época del capitalismo mundial–, existe una cruenta competencia global entre CTN y fracciones de la CCT. La cuestión fundamental es la capacidad de la CCT para reconocer sus intereses comunes –como la creciente apertura comercial, la liberalización de los flujos financieros, la defensa de políticas de ajuste estructural, etc.– y organizarse supranacionalmente, por ejemplo, en espacios como el Foro Económico Mundial.²⁰ Al mismo tiempo, la CCT puede estar representada por un ejército de administradores, economistas, periodistas, académicos, técnicos de alto nivel, burócratas y operadores políticos al servicio de sus intereses, recompensados materialmente y comprometidos ideológicamente con los objetivos de dicha clase. Sin ser estrictamente miembros de la CCT, estos conforman una “élite transnacional”, muchas veces formada en las mismas universidades y escuelas de prestigio, que ocupa cargos de administración tanto en las empresas como en los Estados.

Dicha élite es fundamental para lo que Robinson (2014) define como la creación de “aparatos de Estado transnacional” (ETN). En pocas palabras, este concepto no expresa la existencia de un Estado con capacidad de regulación global, sino, en realidad, la progresiva captura e interrelación entre agencias e instituciones supranacionales e internacionales –como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, la Unión Europea, el G7, el G20 o la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), entre otras–, junto con los Estados-nación y sus instituciones, tejiendo una red que opera para

²⁰ Robinson bautizó al miembro de la clase capitalista transnacional consiente de sus intereses de clase y organizado políticamente en los espacios de la burguesía global como el *Davos Man*, el hombre de Davos, en referencia a la ciudad suiza donde tradicionalmente se celebran las reuniones anuales del Foro Económico Mundial.

garantizar las condiciones de acumulación global.²¹ En efecto, debido a su origen en el antiguo sistema internacional, hegemonizado por los países del Norte global, los aparatos de ETN más relevantes cuentan con una marcada presencia de instituciones y Estados de los países centrales. De esta manera, se puede afirmar que la *Federal Reserve*, por ejemplo, es uno de los principales aparatos de ETN. La discusión sobre la validez del concepto de *aparatos de ETN* no será objeto de mayor atención en este libro, pero, en los capítulos 3 y 4, se retomarán algunos planteamientos relacionados.

Lo que nos interesa destacar aquí, sobre todo, es el aspecto tendencial de la teoría sobre el capitalismo global: la tendencia a la transnacionalización de la economía y de las clases sociales como sinónimo de la globalización o capitalismo global. Se trata de un proceso en curso, cuyo resultado estará determinado por la lucha de clases en escala global, con avances y retrocesos, pero en el que la CCT puede convertirse en la fracción hegemónica de la burguesía a nivel global.

La CCT, por lo tanto, puede situarse dentro de la estructura de clase global por su propiedad y/o control del capital transnacional. La CCT se distingue de los capitalistas nacionales y locales porque se dedican a la producción globalizada y maneja los circuitos de acumulación globalizados, lo que le da, tanto espacial como políticamente, una existencia objetiva de clase e identidad en el sistema global, por encima de cualquier territorio y política local. El capital transnacional constituye los “altos mandos” de la economía global [...] [y se convirtió en] *la fracción hegemónica del capital en escala mundial*. [...] A nivel subjetivo, [...] sus representantes más destacados y sus elementos politizados tienen conciencia de clase. Han adquirido

²¹ Por otro lado, para Robinson (2014), la CCT ha encontrado dificultades para fortalecer dichos aparatos de ETN y garantizar un mayor poder de coordinación global, elemento clave para comprender la crisis del capitalismo global. Al mismo tiempo, se ha erosionado la legitimidad interna de los Estados-nación, lo que ha generado serias dificultades para la dominación de la burguesía transnacional y sus agentes políticos. Esta inestabilidad ha intensificado la disputa entre fracciones de la CCT.

conciencia de su transnacionalidad. [...] La CCT es cada vez más una *clase en sí* y una *clase para sí* (Robinson, 2013, pp. 73-74. Cursivas del autor, traducción nuestra).

Para la CCT, la crisis global de 2008 fue un evento significativo que reveló las crecientes dificultades para articular e imponer su agenda. El carácter histórico y estructural de la crisis –una verdadera “crisis de la humanidad” (Robinson 2014)– evidenció la incapacidad de la CCT para construir un bloque histórico hegemonizado por ella, capaz de ofrecer una dirección global. En consecuencia, los rasgos más claramente represivos y autoritarios de la globalización quedaron patentes, y el capitalismo buscó encontrar valorización para la sobreacumulación de capitales por medio de la intensificación de mecanismos de acumulación primitiva,²² profundizando la especulación y desarrollando formas de acumulación militarizada, métodos que permiten generar ganancias a partir de la represión y segmentación espaciales, mediante el control de las poblaciones excedentes (Robinson, 2020). No es nuestro objetivo profundizar en el análisis de la crisis de 2008, sino únicamente señalar elementos que se retomarán en la conclusión de este libro.

Aquí se ha optado por una presentación más detallada de la teoría del capitalismo global, debido a la necesidad de delimitar los contornos de la globalización capitalista como un proceso de transnacionalización de la economía y de las clases sociales. Se trata de una definición fundamental, aunque objeto de críticas y parte de una larga y antigua polémica²³ respecto de la propia noción de globalización y su definición.

²² Se trata de un aspecto fundamental para enmarcar las actividades de las CTN mineras. Partiendo de premisas teóricas diferentes, la noción de “acumulación por desposesión” apunta en la misma dirección. Véase David Harvey (2004).

²³ El libro de Paul Hirst y Grahame Thompson (1998), por ejemplo, cuestiona el carácter cualitativo del cambio que representa la globalización y sostiene que las empresas internacionales serían predominantemente multinacionales y no transnacionales. En William I. Robinson (2013) se critica dicho diagnóstico, vinculándolo al nacionalismo metodológico de los autores, quienes organizaron los

Por último, para iluminar un aspecto teórico adicional, es útil presentar con más precisión los contornos de la noción de transnacionalización (de la producción, de las corporaciones, de las clases) y sus diferencias con la internacionalización. En diálogo con Dicken (2015) y Sklair (2002), Robinson asocia la transnacionalización a la “globalización del propio proceso de producción”, a diferencia de la internacionalización, una mera “extensión de los flujos comerciales y financieros a través de las fronteras nacionales”. La primera, por lo tanto, es cualitativamente diferente de la segunda.

La internacionalización implica la simple extensión de las actividades económicas a través de las fronteras nacionales y es, en esencia, un proceso *cuantitativo* que conduce a un patrón geográfico más extenso de la actividad económica. En cambio, la transnacionalización difiere *cualitativamente* de los procesos de internacionalización, ya que no solo implica la extensión geográfica de la actividad económica a través de las fronteras nacionales, sino también la *integración funcional* de tales actividades internacionalmente dispersas (Robinson, 2013, pp. 32-33; cursivas del autor).

Así pues, es posible asociar la internacionalización de las multinacionales como un fenómeno típico de la época del

datos empíricos por país en lugar de verificar, por ejemplo, los enormes flujos de comercio *intrafirma*. Ya en Sebastián Madrid (2012) se buscan elementos empíricos para evaluar la pertinencia de algunos aspectos de la tesis sobre el capitalismo global. Según el autor, analizando el caso chileno, existe una anticipación temporal del conflicto entre los cuadros técnicos “modernizadores” –que adoptaron la ideología neoliberal– y la clase dominante nacional; además, habría una confluencia contemporánea entre la clase capitalista orientada transnacionalmente y la clase dominante más tradicional en Chile. Por lo tanto, ¿no sería esa justamente una señal de que la transnacionalización fue un éxito? William Carroll (2012), Schrank (2005), Hartmann (2011) y Wagner (2003), como la mayoría de los críticos de la tesis del capitalismo global, enfatizan –partiendo de distintas premisas teóricas– la vigencia del carácter nacional de la clase capitalista. Existe un extenso levantamiento sobre otros autores críticos de la tesis de la formación de una clase transnacional, así como un intento de responderles, en William I. Robinson (2017).

capitalismo internacional, caracterizado por empresas con base nacional que expanden sus actividades a otras economías nacionales. Los procesos de internacionalización de empresas, que se convirtieron en multinacionales siguen existiendo, puesto que, en la clase capitalista, hay fracciones con orientaciones tanto regionales como nacionales, que pueden buscar la expansión internacional de sus negocios. Una empresa con sede nacional puede extender sus actividades más allá de sus fronteras nacionales sin convertirse en una CTN. Aunque los criterios para definir las fronteras entre las burguesías nacional y transnacional siguen siendo objeto de debate, y a partir este podrán establecerse criterios de verificación empírica más consensuados, es posible definir el proceso de transnacionalización como la fusión y la interpenetración de capitales nacionales. Esto puede ocurrir, por ejemplo, por medio de la inversión extranjera directa, fusiones y adquisiciones a transfronterizas, la interpenetración de consejos de administración y subcontratación, lo que da lugar a los procesos producción y acumulación globales.

¿Son transnacionales los capitalistas solo en el sentido de que abarcan el globo con su poder económico, o lo son a medida que comienzan a unirse como burguesía global mediante fusiones corporativas, intereses bancarios y demás? Creo que la primera situación es indicativa de una burguesía internacional mientras que la última lo es de una burguesía transnacional. La internacionalización se produce cuando los capitales nacionales expanden su alcance más allá de sus fronteras nacionales; la transnacionalización, cuando los capitales se funden con otros capitales nacionales internacionalizados en un proceso de interpenetración a través de las fronteras, que los desincorpora de sus naciones y los coloca en un nuevo espacio supranacional que se abre sobre la economía global (Robinson, 2013, p. 80; traducción nuestra).

Sería entonces posible combinar ambos procesos en una amplia comprensión de la transnacionalización. Ahora bien, si esta última puede entenderse como la fusión y la interpenetración de capitales naciones, cuya acumulación se base globalmente, la internacionalización no resulta contradictoria. Al contrario, se puede identificar la internacionalización como un momento de la globalización/transnacionalización. Es por medio de los procesos de

internacionalización que los capitales nacionales se expanden internacionalmente y pueden fusionarse en una red transnacional, lo que los hace menos dependientes de sus orígenes nacionales y menos identificables con ellos.

La incorporación de categorías conceptuales de la escuela del capitalismo global permite enmarcar el proceso de transnacionalización de la Vale, descrito en este libro por medio de una investigación con inspiración etnográfica realizada en dos países. Este caso constituye un punto privilegiado para comprender aspectos de la globalización y sus relaciones con la dinámica interna brasileña. De esta manera, el objetivo de esta obra consiste en analizar el proceso de transnacionalización de la Vale y sus efectos en las relaciones de trabajo. Al hacerlo, se espera vislumbrar las formas de incorporación de la economía brasileña al capitalismo global en las primeras décadas del siglo XXI y sus consecuencias.

El esfuerzo está dedicado, por lo tanto, a describir el extenso movimiento de transnacionalización de la empresa: la preparación para la privatización (Minayo, 2004) aún durante el control estatal; la privatización, en 1997, con un control accionario mayoritariamente nacional a cargo de fondos de pensiones de empresas estatales; el creciente estímulo a la internacionalización de la empresa durante la gestión de Roger Agnelli y el “superciclo de las *commodities*” (Marshall, 2015), con la adquisición de la Inco en Canadá y la apertura de nuevas operaciones, como en Mozambique; los recientes cambios en su acuerdo corporativo con la firma del nuevo acuerdo de accionistas, y la consolidación de la transformación de la empresa en una CTN (Santos, 2019) con sus consecuencias para el futuro de la Vale. La atención se centrará en las relaciones de trabajo y sindicales de la empresa en los años recientes, durante el periodo posterior al *boom* de las *commodities*, en Brasil y en Canadá, por medio de un enfoque etnográfico.

Entre “las nubes de la teoría y el pantano del empirismo” (Burawoy, 2014), sin embargo, es necesario encontrar un camino para el análisis de temas complejos como los ya esbozados. ¿Cómo operacionalizar nociones como *transnacionalización* y *globalización* sin permanecer en las “nubes”? ¿Cómo valorar los datos de campo y el enfoque etnográfico sin hundirse en el “pantano”? Para ello, se requieren “muletas” teóricas que permitan

caminar en un terreno tan resbaladizo; esto es lo que se presenta a continuación.

Encuadrando fenómenos sociales multisituados: Redes Globales de Producción (RGP), estrategias corporativas y redes sindicales internacionales

Comprender la globalización como proceso de transnacionalización de la economía internacional no significa desconocer que las diferentes realidades nacionales condicionan la forma en que se realiza el proceso de integración a la economía global. El enfoque de las *variedades de capitalismo* (Hall y Soskice, 2001) arroja luz sobre algunos aspectos interesantes de esta cuestión. Centrada en el análisis de los países centrales, esta perspectiva sugiere que las diferencias nacionales en términos de políticas de innovación, fuentes de financiamiento empresarial, políticas de cualificación de los trabajadores y las relaciones con los sindicatos, entre otras, se deben al papel de instituciones específicas constituidas a lo largo del tiempo. La historia, la cultura, las reglas informales desarrolladas por los agentes económicos y sus organizaciones representativas crean determinadas “infraestructuras institucionales” que condicionan la especialización económica de regiones y países.

Este enfoque institucionalista busca mostrar que las actividades económicas específicas —desarrolladas en regiones como el “Valle del Silicio” en California o el valle del río Ruhr en Alemania— se benefician de tales “infraestructuras institucionales”, lo que permite a las empresas obtener “ventajas comparativas institucionales” y elaborar estrategias corporativas acordes con la variedad del capitalismo nacional en la que están enraizadas. En términos generales, esta literatura divide las economías de los países centrales en *Liberal Market Economies* (LME), de las cuales Estados Unidos es un ejemplo típico, y *Coordinated Market Economies* (CME), con Alemania como ejemplo paradigmático, si bien no se detallarán aquí sus características.²⁴ Peter Hall y David Soskice (2001) afirman que

²⁴ Existen intentos de aplicar las nociones de “variedades de capitalismo” al análisis de los países latinoamericanos. Esto es lo que ha propuesto Ben Ross Schneider (2009), al clasificarlos como *Hierarchical Market*

las “infraestructuras institucionales” típicas de cada uno de esos grupos de economías han sufrido transformaciones debido a la globalización. Se puede mencionar, por ejemplo, el cambio de fuentes de financiamiento en CME, cuyas empresas han pasado a depender cada vez más del mercado de capitales y, por ende, a estar sometidas a presiones de corto plazo, alejándose de los bancos nacionales. Asimismo, se observa una caída en las tasas de sindicalización, que disminuyen con mayor rapidez en las LME, partiendo de niveles históricamente bajos en comparación con las CME.

El objetivo de destacar las *variedades de capitalismo* es subrayar que, incluso si estas producen solo “variedades de integración al capitalismo global” (Robinson, 2017), las *variedades siguen existiendo y tienen relevancia*. Por lo tanto, no solo deben enfatizarse las tendencias a la homogenización impulsadas por la globalización, sino también la forma en que las diferencias son articuladas en beneficio de la acumulación capitalista global. Esta constatación tendrá implicaciones para el análisis del capítulo 3, donde se examina la estrategia de las relaciones de trabajo y sindicales de la Vale en Brasil y en Canadá, observando qué aspectos la empresa pretende hacer comunes y cómo trata las diferencias locales en sus operaciones.

Al mismo tiempo, estas observaciones sirven como telón de fondo, en el capítulo 4, para abordar las relaciones entre los fondos de pensiones de las empresas estatales, el movimiento sindical, la administración de la Vale y los gobiernos del PT (2003-2016). Por ejemplo, al analizar la entrevista con Sérgio Rosa, expresidente de la Previ²⁵ y del Consejo de Administración de la Vale (2003-2010), fue posible arrojar luz sobre la orientación de un importante grupo de dirigentes políticos y sindicales que respaldaban la

Economies (HME), cuya descripción escapa, por el momento, al ámbito de nuestras preocupaciones. En el capítulo 3 señalaremos algunas características de las *Liberal Market Economies (LME)*, sobre todo en lo relativo a la relación entre empresas y sindicatos, que facilitó la reestructuración promovida por la Vale en sus operaciones en Canadá, la cual desembocó en la huelga de 2009-2010.

²⁵ Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, el mayor fondo de pensiones de Brasil y América Latina.

internacionalización/transnacionalización de empresas brasileñas; esto, a su vez, permite reunir elementos para una evaluación de este periodo.

Al abordar el proceso de transnacionalización no se pretende ignorar el patrimonio teórico de la sociología del desarrollo brasileña, que sigue tratando cuestiones como las relacionadas anteriormente con la dinámica de clases en el país, aunque su apropiación más detallada de este enfoque no sea el objetivo de este libro. Rodrigo Santos, por ejemplo, rescató la tradición “olvidada” de la sociología del desarrollo al situar históricamente los proyectos de minería en la Amazonia Oriental para proponer un marco de la metamorfosis de la Vale, de su condición como empresa estatal, cuyas raíces remontan al periodo del nacional-desarrollismo, a una CTN, en un proceso condicionado por su “acceso privilegiado a la mayor reserva mineral de hierro del mundo en la Provincia Mineral de Carajás” (Santos, 2016, p. 302).

Ese tipo de marco evidencia la importancia de la articulación de múltiples escalas y niveles de análisis al estudiar la producción minera de la Vale. En particular, proyectos de inversión como el Fierro Carajás y el S11D²⁶ deben analizarse como “nodos” de las redes globales de producción (RGP) minero siderúrgicas. Las redes globales de producción permiten “la supresión de escalas privilegiadas en la discusión del desarrollo en favor de abordajes multiescalares” (Santos, 2016, p. 306).

Es necesario evitar, por un lado, el nacionalismo metodológico y, por otro, una dicotomía apresurada entre lo global y lo nacional al analizar fenómenos sociales multisituados. Por lo tanto, queda claro que un enfoque analítico que busque identificar las “macrofuerzas sociales” en los “microprocesos en el campo” (Burawoy, 2014), como se propone en este trabajo, puede beneficiarse de una comprensión multiagente y multiescalar, tal como lo propone la literatura de las RGP que se presenta a continuación.

La globalización [...] solapó la validez de las formas de las ciencias sociales tradicionales, centradas en el Estado y, con eso, las agendas que hasta ahora han orientado la mayoría de las

²⁶ Analizado en los capítulos 1 y 2.

investigaciones sobre desarrollo económico y social. Una investigación adecuada al estudio de la globalización y de sus consecuencias demanda de los cientistas sociales la elaboración de marcos analíticos y de programas de investigación que, simultáneamente, pongan en primer plano la dinámica de desarrollo desigual en niveles transnacional, nacional y subnacional. Tales investigaciones no obligan a focalizar los flujos y lugares y sus conexiones dialécticas en la medida en que esas surgen y son percibidas, igualmente en los países desarrollados y en desarrollo. Además de eso, [...] *necesitamos estudiar lo que las firmas hacen, dónde lo hacen, por qué son autorizadas en hacerlo, y cómo organizan este hacer a través de diferentes escalas geográficas.* [...] El modelo que proponemos es el de la “red de producción global” [RGP] (Henderson et al., 2011; énfasis nuestro).

Enfoques como los presentados hasta aquí permiten afirmar que el nacionalismo metodológico en las ciencias sociales dificulta, o incluso impide, la percepción de nuevos procesos derivados de la globalización capitalista. En síntesis, puede decirse que el enfoque de las Redes Globales de Producción (RGP) parte de las nociones de cadenas de mercancías/valores (Gereffi y Korzeniewicz, 1994), pero adopta una visión crítica respecto de algunos de sus aspectos – como la concepción “lineal y vertical” del proceso de producción y distribución–, para proponer una comprensión de los sistemas productivos como estructuras en red. Este enfoque pone énfasis en los “procesos sociales involucrados en la producción de bienes y servicios y en la reproducción de conocimiento, capital y fuerza de trabajo” (Henderson et al., 2011, p. 152), lo que permite superar la rigidez de la metáfora de “cadena” y la centralización del análisis en la estructura de la “firma”. De este modo, facilita la comprensión de las relaciones entre los agentes económicos y sociales, así como de los fenómenos multiescalares vinculados a la complejidad de la producción global.

A continuación, se presentan tres categorías conceptuales del modelo de RGP –valor, poder y enraizamiento–, que fueron empleadas en la investigación en la que se basa esta obra, con el propósito de orientar a las y los lectores a lo largo de la exposición:

1. *Valor*

- a. Su *creación*, a través del proceso de trabajo y de la generación de rentas (tecnológicas, organizacionales, relacionales y “de la marca”).
 - b. Su *ampliación*, por ejemplo, por medio de transferencias, la sofisticación de la tecnología, la creación de rendas y las influencias institucionales.
 - c. Su *captura*, que implica políticas gubernamentales, aspectos relacionados con la propiedad de la firma, la naturaleza de la “gobernanza corporativa” y los derechos de propiedad y distribución de las ganancias, entre otros.
2. *Poder* (las fuentes de poder en la RGP y la formas de su ejercicio)

- a. *Poder corporativo*: Relacionado con la extensión, “en la cual la firma líder [en la RGP] tiene la capacidad de influir en las decisiones y en la asignación de recursos en relación con otras firmas en la red, de manera decisiva y consistente, en función en sus propios intereses” (Henderson et al., 2011, p. 157).
- b. *Poder institucional*: Vinculado al ejercicio del poder por parte de los Estados nacionales, locales, agencias internacionales, instituciones supranacionales y agencias de *rating*; estas últimas como una forma de poder institucional privado.
- c. *Poder colectivo*: Ejercido por agentes colectivos como sindicatos y las ONG, que buscan influir en las empresas, gobiernos y agencias, organizándose local, nacional o internacional.

3. *Incrustación [embeddedness]*

Las firmas están incrustadas, conectando vínculos sociales y espaciales, llevan consigo una historia pasada, un origen²⁷

²⁷ Jeffrey Henderson et al. (2011, p. 159) llaman la atención sobre el hecho de que “algunas empresas líderes, cuando invierten en el extranjero, pueden llevar consigo el ‘bagaje’ institucional de su base de origen”. Este aspecto es fundamental para el análisis de 1) la reestructuración de las operaciones canadienses promovida por la Vale en 2009; y 2) la estrategia de relaciones laborales y sindicales de la empresa, que provocó una fuerte reacción de los sindicatos de ese país.

(Milanez et al. 2018, p. 6) que influye en sus estrategias y en su relación con los trabajadores, las comunidades, el Estado, otros agentes institucionales, etc. Esta categoría se divide en:

- a. *Incrustación territorial*: Hace referencia a cómo la RGP puede absorber o verse constreñida por actividades económicas y dinámicas sociales existentes en los lugares en los que se instalan.
- b. *Incrustación de red*: Se refiere a las conexiones entre los miembros de la RGP, así como a la durabilidad y la estabilidad de sus relaciones.²⁸

Ejemplos del potencial del enfoque de las RGP pueden encontrarse en la investigación de Rodrigo Santos y Bruno Milanez (2015), quienes describen la red global de producción de minería de hierro de la Vale en Brasil. Su estudio muestra cómo ese modelo permite arrojar luz no solo de la extracción mineral y la actividad productiva, sino también sobre la “red de contestación” que se organiza en torno a la Vale. Esta red involucra diversos agentes, como sindicatos, movimientos sociales ambientales, defensores de las tierras indígenas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y también instituciones políticas y legislativas locales y nacionales. A lo largo de los capítulos 1 y 2, los análisis sobre la RGP de la minería de hierro de la Vale servirán como base para apoyar las observaciones realizadas en el campo.

Es posible asociar el surgimiento de las redes sindicales internacionales al desarrollo de las RGP con un esfuerzo del movimiento sindical por trascender sus límites locales y nacionales, y buscar formas de articulación con sindicatos y trabajadores que participan en otros nodos de las RGP. Como muestra Leonardo Mello y Silva (2016), las redes sindicales parecen constituir una respuesta del movimiento de trabajadores para contrarrestar, o al menos marcar su oposición, a las iniciativas del capital globalizado.

²⁸ Bruno Milanez et al. (2018, p. 6) proponen otras dos dimensiones del enraizamiento: el enraizamiento social, “que se refiere al plano de origen de las empresas y puede incluso asociarse a la noción de variedades del capitalismo”; y el enraizamiento material, “basado en los aspectos físico-materiales de los territorios, pertinente para el estudio de los sectores intensivos en recursos naturales”.

Las redes sindicales consisten en una articulación regional, nacional o internacional entre sindicatos y centrales sindicales con el fin de coordinar intereses y posiciones de los trabajadores en empresas que operan a escala global.

En el capítulo 3, se discutirá el intento de organización de una red sindical internacional de la Vale, impulsado por la iniciativa de la Central Única de Trabajadores (CUT) y del sindicato internacional United Steelworkers (USW). Como se verá, aunque la red sindical consiguió organizar algunas reuniones y actividades de solidaridad con la huelga en Canadá, no llegó a consolidarse. Lo interesante de este caso es que la respuesta del movimiento sindical brasileño de la Vale a la internalización de la empresa fue insuficiente, y parece existir razones más profundas para ello. Estas razones están relacionadas con la organización del control accionario de la compañía y la interacción que se desarrolló durante los gobiernos del PT entre los controladores, el gobierno federal y la cúpula del movimiento sindical *cutista*, como se verá en el capítulo 4.

Por último, en esta exposición, es necesario explicar la definición de las “estrategias corporativas” a la luz de la apropiación de las categorías conceptuales de las RGP expuestas anteriormente. Rodrigo Santos y José Ricardo Ramalho, en un estudio comparativo de cuatro grupos multinacionales que operan en Brasil, describen las estrategias corporativas como el “proceso de definición racional y ejecución continua de los fines específicos, dirigidos a la obtención de valor” por las empresas. Los autores analizan las estrategias corporativas a partir de las siguientes dimensiones:

1. Financiera, involucra las formas de obtención de los recursos en escala global;
2. De inversión, definida por medio de las formas de “entrada” y expansión en el mercado brasileño;
3. De mercado, ventas y servicios, por medio de los principales bienes y/o servicios ofertados y posiciones ocupadas en mercados-llave;
4. Tecnológica, relacionándose a la integración técnica y organizacional de las [RGP]; y
5. De las relaciones de trabajo y sindicales, tematizando las formas de gestión e impactos sobre la fuerza de trabajo (Santos y Ramalho, 2015, p. 3).

Un estudio colectivo sobre la Vale²⁹ propuso un modelo para el análisis específico de la estrategia corporativa de la empresa, considerando cinco estrategias: 1) de mercado; 2) financieras; 3) institucionales; 4) de las relaciones de trabajo; y 5) sociales. Esta última dimensión toma en cuenta la importancia de los agentes como las ONG, movimientos sociales y comunidades locales que se ven afectadas por los impactos de la minería y que mantienen alguna relación con la empresa. La descripción de estas cinco dimensiones de la estrategia corporativa de la Vale será objeto de atención a lo largo de este libro. En este momento, lo que puede afirmarse es que un enfoque etnográfico tiene mucho que aportar a la comprensión de las estrategias movilizadas por las CTN para ejercer su poder corporativo, ampliar la captura de valor y afianzar su posición.

La exposición de estos conceptos pretende establecer una definición más precisa de los objetivos de nuestra investigación en el campo. Esta obra tiene como propósito describir, por medio de un estudio de caso, principalmente las estrategias de relaciones de trabajo y sindicales de la Vale en Brasil y en Canadá. Ciertamente, al hacerlo, también se revelarán aspectos fundamentales de otras dimensiones de la estrategia corporativa (financiera, de mercado e institucional) mediante la información obtenida en entrevistas con sindicalistas locales, nacionales e internacionales, así como miembros y exmiembros de la administración de la Vale y de la Previ.

La investigación indagó las siguientes hipótesis:

1. La Vale está en proceso de transnacionalización, con consecuencias para las relaciones de trabajo y sindicales en la empresa. Este fenómeno también revela aspectos de la dinámica de integración de la economía brasileña al capitalismo global.
2. La estrategia de relaciones de trabajo y sindicales de la empresa busca debilitar y fragmentar las organizaciones representativas de los trabajadores como una forma de mitigar

²⁹ Realizado por el grupo de investigación y extensión multidisciplinar e interinstitucional Política, Economía, Minería, Medio Ambiente y Sociedad (PoEMAS). Véase Bruno Milanez et al. (2018).

las amenazas a su poder corporativo en la producción y disminuir los costos laborales.

3. En Canadá, la Vale intentó reestructurar las operaciones de la antigua Inco y encuadrar las relaciones con el sindicato USW Local 6500 y su fuerza de trabajo local con los lineamientos de la estrategia de relaciones de trabajo, desarrollada históricamente en Brasil desde el periodo estatal, lo que sería, en nuestra opinión, la causa subyacente de la huelga de 2009-2010 en aquel país.

La investigación de estas hipótesis se llevó a cabo dentro de los límites del registro etnográfico de un periodo específico. Este libro presenta una especie de fotografía de un momento de transición y crisis. En las páginas y capítulos siguientes, se encuentra un conjunto de registros: 1) la reacción de los trabajadores a la degradación de sus condiciones laborales y salariales; 2) el debilitamiento y, en muchos casos, la incapacidad de los sindicatos para contrarrestar los efectos de la transnacionalización de la empresa, fenómeno que también enfrentan las organizaciones de los trabajadores de todo el mundo ante los desafíos de la globalización; 3) la organización de la producción, las terciarizaciones y la exitosa (a pesar de los conflictos) estrategia de relaciones de trabajo y sindicales; 4) un proyecto político en crisis, narrado por algunos de sus protagonistas menos expuestos a los reflectores; 5) la contradicción entre los diagnósticos de la cúpula del sindicalismo y sus respuestas prácticas, y 6) el discurso empresarial que reviste y pretende justificar la estrategia corporativa de la Vale.

En esencia, este trabajo es un intento de dar sentido al caos y a los intensos cambios, una búsqueda de “muletas” y de una brújula en el movedizo suelo de la globalización, por medio de los recursos de la etnografía. Para concluir esta presentación, se describirán algunos aspectos adicionales de la metodología del “estudio de caso ampliado” (Burawoy, 2014) seguidos de una breve descripción de los cuatro capítulos que componen este libro.

Algunos apuntes metodológicos: la inspiración etnográfica y el método del “estudio de caso ampliado”

La investigación priorizó la información obtenida a partir de entrevistas y observaciones de campo, complementado con la recopilación de materiales secundarios, como documentos e informes corporativos de la Vale dirigidos al público y a sus accionistas, publicaciones sindicales y artículos de la prensa brasileña y canadiense. Se realizaron entrevistas con trabajadores, dirigentes sindicales locales, nacionales e internacionales de los sindicatos de la Vale en Brasil –Metabase Carajás³⁰ Stefem,³¹ Confederación de los Químicos (CNQ) y CUT– y en Canadá –USW, *Canadian Labour Congress* (CLC) y *USW Local 6500* (sindicato local que representa los trabajadores en Sudbury, Canadá)–. Asimismo, se entrevistaron a André Teixeira, gerente-ejecutivo de relaciones laborales de la Vale, y a Sergio Rosa, expresidente de la Previ y del Consejo de Administración de la Vale.

Adicionalmente, se realizaron visitas a sitios de producción, enfrentando las restricciones al acceso impuestas por la empresa. En Brasil, se visitaron las instalaciones de la Vale en São Luís (Maranhão) en mayo de 2016, y en Parauapebas (Pará) en julio de 2016. En Canadá, en noviembre de 2016, se visitaron las instalaciones de la Vale y se realizaron entrevistas con trabajadores y dirigentes sindicales en Sudbury (Ontario). Además de las localidades mencionadas, se realizaron entrevistas en Brasil, en Belo Horizonte (Minas Gerais), Río de Janeiro, São Bernardo do Campo y São Paulo, así como en Toronto (Ontario), en Canadá.

Este libro es el resultado de un estudio de caso de inspiración etnográfica, orientado por la metodología del “estudio de caso ampliado” propuesta por Michael Burawoy (2014), lo que implica

³⁰ Sindicato de los Trabajadores de la Industria de Extracción de Hierro, Metales Básicos, de Oro, Metales Preciosos y Minerales no Metálicos de Marabá, Parauapebas, Curionópolis y Eldorado dos Carajás (Pará).

³¹ Sindicato dos Trabalhadores em Empresas Ferroviárias dos Estados do Maranhão, Pará e Tocantins, cuya sede se encuentra en São Luís, Maranhão.

considerar los “efectos de contexto” presentes en cualquier etnografía como elementos fundamentales de la producción de conocimiento. La interacción con el otro y la importancia de la entrevista fueron principios que guiaron los contactos realizados. El objetivo fue ampliar el caso estudiado más allá de los límites de las localidades visitadas y del tiempo específico de las observaciones, permitiendo establecer comparaciones entre realidades nacionales diversas, geográficamente distantes, pero interconectadas por la valorización capitalista y la organización productiva de la empresa transnacional. Tales relaciones de fuerza se presentan en muchas situaciones descritas a lo largo de la obra. Para abordarlas, se adoptaron algunos presupuestos metodológicos que se presentarán a continuación.

El “núcleo duro” de la metodología de Burawoy³² es el método de *estudio de caso ampliado*, que considera los límites y las cuestiones relacionadas con los “efectos de poder” en la investigación sociológica y moviliza, como virtud, las propias limitaciones creadas por el método. Para Burawoy, las ciencias sociales surgieron sobre la sombra del viejo positivismo. Los postulados de la ciencia positiva afirman la necesidad del aislamiento del observador, promoviendo su separación y distanciamiento en relación con el objeto de estudio. En este enfoque, el observador es visto como un “extranjero” cuya tarea consiste en elaborar una cartografía precisa del mundo mediante una objetividad procedimental. La investigación cuantitativa, entonces, es el método por excelencia de las ciencias sociales concebidas como ciencia positiva.

El método de *estudio de caso ampliado* rechaza tales premisas, arguyendo que la ciencia positiva tiene muchas dificultades para cumplir con sus propios dogmas, como 1) la no reactividad (imposible de alcanzar en la medida en que el entrevistador siempre afecta de algún modo al entrevistado); 2) la regularidad de la selección de los datos (afectada por las múltiples formas en que un entrevistado puede interpretar una misma cuestión); 3) la replicabilidad de la investigación (afectada por los efectos del contexto económico, político y social en el que se realiza la

³² Además de los trabajos ya citados, pueden encontrarse reflexiones metodológicas de este autor en Michael Burawoy et al. 1991 y 2000.

entrevista); y 4) la representatividad (abierto al cuestionamiento cuando se reflexiona sobre si el producto de una entrevista es una muestra de una población de individuos o, en realidad, una muestra de una situación social).

Por estas razones, el *estudio de un caso ampliado* prescinde deliberadamente de los perceptos de la ciencia positiva y opta por aceptar la “condición etnográfica”, con sus virtudes y desafíos. Las ciencias sociales deberían enfrentar el “dualismo científico”, ya que también es posible hacer ciencia por medio de un modelo reflexivo que utiliza “no la lejanía, sino el compromiso como vía para el conocimiento sociológico”, por medio de “múltiples diálogos”: entre el observador y los participantes, entre los procesos locales y las fuerzas extralocales, y entre la teoría y su propia evolución. De este modo, la objetividad queda garantizada no por “una cuidadosa cartografía del mundo, sino por la ampliación del conocimiento, es decir, por la reconstrucción imaginativa y parsimoniosa de la teoría para dar cabida a las anomalías” (Burawoy, 2014, p. 42). En consecuencia, los modelos de ciencia, tanto positivo como reflexivo, coexisten.

Los investigadores cuantitativos reconocen los “efectos de contexto” y buscan minimizarlos de forma sistemática. Burawoy, por su parte, sugiere que los científicos sociales asuman el contexto como la propia realidad en la que viven. La *ciencia reflexiva*, como modelo alternativo, tiene entonces la tarea de tomar “el contexto como punto de partida, no como punto de llegada”.

La convivencia entre la *ciencia positiva* y la *reflexiva* sería posible porque “no es un problema lo que determina el método, sino el método lo que conforma el problema” (Burawoy, 2014, pp. 95-96), lo que implica que la ciencia reflexiva aborda los problemas para los cuales la ciencia positiva no tiene respuesta. En este sentido, los principios de la ciencia reflexiva surgen precisamente de los “efectos de contexto”, al utilizar el diálogo y la intersubjetividad como herramientas, y al establecer un vínculo entre participante y observador, reconocimiento y contexto, situación, así como entre teoría popular y académica. A esa dualidad científica corresponde, por tanto, una dualidad metodológica, en la cual el método del *estudio de caso ampliado* encuentra su lugar.

Las vicisitudes en el campo llevan a los cientistas sociales a tematizar, primero, los “efectos de contexto” presentes en la investigación y, posteriormente, los “efectos de poder” que pueden poner en riesgo el *estudio de caso ampliado*. El contexto aporta al investigador elementos como 1) la *intervención*, que debe considerarse una virtud a explorar, ya que el etnógrafo actúa en un entorno ajeno y se relaciona con participantes que constantemente reaccionan a su presencia; 2) el *proceso*, mediante el cual se acompaña a los participantes en el tiempo y en el espacio; 3) la *estructuración*, entendida como el reconocimiento de que el mundo cotidiano está estructurado por relaciones externas al campo, al tiempo que este contribuye también a estructurarlas; y 4) la posibilidad de *reconstrucción* de la teoría, para evaluar si sus postulados se sostienen, si explican las anomalías encontradas en el campo y si su alcance es general o restringido. Estos son los cuatro principios del método de *estudio de caso ampliado* de Burawoy, unificados por el *diálogo* que se produce tanto dentro de cada principio como entre ellos.

Estos principios se conectan por medio de cuatro “ampliaciones”:

1. Ampliar el observador hasta el participante: Las “intervenciones” ofrecen lecciones valiosas para los etnógrafos, quienes no pueden comportarse meramente como “extranjeros”, huyendo de los desafíos y peligros relacionados con la entrada y la salida de campo, además de un eventual regreso para compartir los hallazgos a los participantes.
2. Ampliar las observaciones en el espacio y en el tiempo. Tener en cuenta los procesos que producen las relaciones sociales.
3. Ampliar desde el proceso hacia las fuerzas sociales. Partir de las diferencias observadas en el campo y en las fuerzas externas, cuyas cuestiones solo pueden responderse por medio de la teoría.
4. Ampliar la teoría. Utilizar la teoría tanto como punto de partida como de llegada, evaluando su capacidad para

incorporar “anomalías” o poner en jaque sus postulados centrales.³³

La etnografía dialoga permanentemente con la historia y la teoría, ya que el presente “constituye la lente por medio de la cual vemos el pasado [...]. Proporciona el vocabulario, los conceptos y las teorías por medio de las cuales traducimos el pasado en historia” (Burawoy, 2014, p. 202). Por ello, el método del “estudio de caso ampliado” valora la “revisita” como práctica etnográfica que permite identificar los cambios y permanencias (Burawoy, 2014, p. 100) gracias a la comparación entre una observación participante en un campo de investigación y otro estudio previo realizado en el mismo contexto, ya sea por el mismo etnógrafo o por otro.

Burawoy entiende el propio trabajo de campo, en un “mundo historizado”, como una “etnografía como revisitación”: una sucesión de periodos de observación que se acumulan en el tiempo con momentos “constructivistas”, en los cuales el investigador confronta los cambios de la propia localización en el campo, y momentos “realistas”, que permiten vislumbrar los cambios ocasionados por fuerzas internas y externas. En el campo, por lo tanto, se desarrolla una “revisita permanente” que posibilita la ampliación del estudio del caso en cuestión.

La teoría, de este modo, es una condensación de conocimiento que conecta una comunidad científica y progresa más por sus errores que por sus aciertos. Por ello, necesita ser revisada, ampliada y reconstruida, revelando su capacidad de absorber anomalías y de progresar o, en su defecto, de deteriorarse. La metodología del

³³ Es posible identificar muchas convergencias con este tipo de enfoque metodológico en la obra de Stéphane Beaud y Michel Pialoux, sociólogos del trabajo franceses con una larga trayectoria en investigación etnográfica inspirada en la sociología reflexiva bourdieusiana. Beaud y Pialoux rechazan la transposición mecánica de categorías teóricas, pero muestran cómo la teoría es un presupuesto ineludible: a partir de ella, en el trabajo de campo, es posible hacer surgir categorías a partir de los datos recogidos para desarrollarlas con mayor profundidad. Además, abordan la imposibilidad de “replicar” una etnografía, dadas las relaciones únicas del investigador con el entorno y con los individuos. Véase Beaud y Pialoux (2013).

“estudio de caso ampliado” permite abordar cuestiones que trascienden los límites del caso, del campo y de las fronteras nacionales, orientándose hacia procesos macrosociales globales, en lo que podría denominarse una “etnografía multicaso”. En este libro, el análisis de los datos recolectados mediante la observación y entrevistas en ambos países se inspira en esta tradición metodológica.³⁴

Los capítulos siguientes presentan información recolectada en el campo, entrevistas, documentos y análisis teóricos del material. El capítulo 1 aborda la dimensión económica y productiva de la Vale, incluyendo la reconstrucción de su historia como empresa estatal, el periodo de la privatización, la posterior reconstrucción de sus operaciones brasileñas y las consecuencias de ese proceso para sus trabajadores y sindicatos.

El capítulo 2 sigue el camino de la estrategia de relaciones de trabajo y sindicales de la empresa en Brasil, priorizando la descripción de campo, los relatos de trabajadores y las entrevistas realizadas en São Luis (MA) y Parauapebas (PA). El énfasis se pone en los dirigentes de los importantes sindicatos de la Vale: el Stefem y el Metabase Carajás. Se analizaron y contrastaron las posiciones de dos personajes que, durante décadas, han liderado estas organizaciones sindicales y que han representado a los trabajadores en el Consejo de Administración de la Vale. En el capítulo también se describe cómo la empresa organiza las negociaciones con sus sindicatos y cómo la división de estos debilita la organización de los trabajadores frente al poder corporativo.

Las observaciones de campo en Canadá, las entrevistas realizadas en Sudbury, la descripción de la entrada de la Vale en el país tras la compra de la Inco en 2006, la huelga de 2009-2010 y sus consecuencias se exponen en el capítulo 3. Además, en este capítulo, se reflexiona sobre las tentativas de organizar una red sindical internacional de la Vale y las razones de su fracaso, ofreciendo un

³⁴ Afirmar que la investigación se inspiró en el método del *estudio de caso ampliado* implica reconocer las limitaciones de tiempo, presupuesto y permanencia en el campo propias del contexto de una investigación doctoral, como la que dio origen a este trabajo.

balance de la literatura sobre el internacionalismo sindical y sus posibilidades.

El capítulo 4, a modo de conclusión, analiza la estructura de la propiedad de la Vale después de la privatización, donde los fondos de pensión de la empresa estatal desempeñaron un papel central. También se presentan los cambios presentados por el nuevo acuerdo de accionistas, firmado en 2017, varios años después de los cambios en el mercado global de las *commodities* minerales y de los cambios políticos en la gestión de la empresa y en Brasil. El análisis de la entrevista con Sérgio Rosa arroja luz sobre las elecciones de una generación de sindicalistas que apostó por la participación de los fondos de pensión de empresas estatales en el control de grandes empresas de origen brasileño, así como el incierto futuro de tal estrategia. Finalmente, el epílogo expone las últimas consideraciones finales de la obra.

En las siguientes páginas se presentan las observaciones realizadas en diferentes lugares donde opera el gigante global de la minería de origen brasileño. El investigador buscó encontrar sentido a las transformaciones del campo y del contexto global. Si el cambio es una condición inherente a la etnografía, puede afirmarse que también es la condición común vivida –sobre el calor amazónico de Carajás o sobre el frío congelante de Ontario– por los trabajadores que mueven el suelo y el subsuelo, generando la riqueza y el poder de una empresa que, en su momento, se consideró símbolo del desarrollo de Brasil y que hoy es parte fundamental de la minería transnacional.

De la Compañía Vale do Rio Doce a la Vale S.A.

La Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) se creó en 1942 en la región de Itabira, Minas Gerais. Sus enormes reservas de mineral de hierro eran conocidas desde inicios del siglo XX, cuando fueron compradas, junto con el ferrocarril Vitória-Minas (que conecta la región minera con el puerto de Tubarão, en Espírito Santo), por el grupo British Itabira Limited, que creó la Itabira Iron Ore Company en 1911 (Minayo, 2004).¹

Sin embargo, la empresa controlada por el capital británico no consiguió explotar eficazmente las reservas adquiridas. Se pueden señalar varias razones para eso, entre las cuales destacan ciertas restricciones a la actividad del capital extranjero, impuestas en esa época por el gobierno local de Minas Gerais; las dificultades para obtener capital debido a la coyuntura de la Primera Guerra Mundial; e incluso, tal vez, una estrategia del grupo británico para no explotar las reservas y solo asegurar el monopolio de los recursos frente a la competencia (Minayo, 2004, pp. 49-50).

Décadas después, sobre todo tras la crisis de 1929, se inició en Brasil un proceso de industrialización por sustitución de importaciones, impulsado por la nueva coyuntura internacional y la caída de los precios del café (entonces el principal producto de exportación brasileño) en el mercado mundial. Durante el gobierno nacionalista de Getúlio Vargas, el país mantuvo por algún tiempo una postura ambigua con negociaciones tanto con los países del Eje como con Estados Unidos, en busca de las mejores condiciones para posicionar a Brasil frente a la tensión entre las potencias prebélicas.

¹ El trabajo de Minayo, como se verá, fue una referencia importante para la investigación que dio origen a este libro.

La presión estadounidense y las ofertas de préstamos y colaboraciones económicas llevaron a Vargas a decidirse por la cesión de la base de Natal a los Estados Unidos y por la entrada de Brasil en la guerra contra el Eje (véase Neto, 2013).

A cambio de la participación brasileña en el conflicto, se firmaron los “Acuerdos de Washington” entre Brasil, Estados Unidos e Inglaterra en el marco de 1942. Estos países intentaban obtener de Brasil suministros de materias primas para la industria bélica (Minayo, 2004, pp. 57-58). El acuerdo estableció que se devolvieran a Inglaterra los yacimientos de mineral de hierro de la British Itabira Company, así como financiamientos del gobierno estadounidense por medio del Eximbank para que el gobierno brasileño creara una empresa para la explotación de las minas de hierro y el mantenimiento de la línea férrea Vitória-Minas. Esa empresa sería la estatal Companhia Vale do Rio Doce, que se comprometió a vender en sus primeros tres años, 1,5 millones de toneladas de mineral de hierro a Estados Unidos y a Inglaterra. Los Acuerdos de Washington permitieron conseguir financiamiento para la construcción de la estatal siderúrgica (Companhia Siderúrgica Nacional [CSN]), a la cual la CVRD pasó a vender parte de su producción de hierro. La CVRD fue creada para suministrar mineral de hierro al mercado internacional. Entre 1942 y 1961, la empresa exportó 98% de todo el mineral que extrajo; ya entre 1967 y 1997, “en promedio, al menos 80% del mineral de hierro extraído por la Vale fue destinada a los mercados internacional” (Milanez et al., 2018, p. 3).

Se puede decir que la creación de la CVRD (y de la CSN) fue un ejemplo exitoso de la estrategia de “aprovechar la oportunidad” descrita por Immanuel Wallerstein (1974), que criticó los modelos bipolares para el desarrollo –como al visión centro-periferia propuesta por los estructuralistas– por considerar tales enfoques insuficientes para analizar la economía mundial como un sistema único: centro y periferia no serían dos tipos de economías distintas, sino partes de un mismo sistema-mundo, un sistema trimodal centro-semiperiferia-periferia, basado en el intercambio desigual, consecuencia de las diferencias tecnológicas, patrones salariales y márgenes de ganancia. Los países de la semiperiferia habrían desarrollado entonces, a mediados del siglo XX, tres estrategias para conquistar partes del mercado mundial para sus productos o, al

menos, para garantizar su mercado interno a los productos nacionales: 1) aprovechar las oportunidades (*seizing the chance*); 2) desarrollo por invitación (*invitation*); y 3) autonomía (*self-reliance*).

La creación de la CVRD y de la CSN fue fundamental para que, en los años siguientes, se desarrollara en Brasil un parque industrial relativamente diversificado, también con gran presencia de multinacionales (combinando la “oportunidad” con la “invitación”). Si bien, por un lado, se creó un nuevo tipo de dependencia, ya que las nuevas empresas requerían importar maquinaria y tecnología desde el centro, por otro lado, la combinación de estrategias (*seizing the chance* y *invitation*) permitió la presencia, en Brasil, de una “industria pesada de tipo intermedio” (Wallerstein, 1974, p. 14).

La CVRD, desde su creación, fue una empresa destinada a la exportación. Después de la guerra, en la década de 1960, Alemania Occidental y Japón fueron los principales compradores del mineral de hierro brasileño. Durante la dictadura militar, la CVRD aceleró la exportación de mineral de hierro, motivando a sus trabajadores a aumentar la producción por medio de una ideología que asociaba el trabajo de los mineros con una misión patriótica: producir divisas para pagar la deuda externa del país (Minayo, 2004).

Con ese objetivo, se creó en la Floresta Amazónica el Projeto Ferro Carajás (PFC), donde se encuentra la mayor mina de hierro a cielo abierto del mundo. Los recursos de la Provincia Mineral de Carajás, fundamentales para que la Vale pudiera convertirse en una CTN, fueron “descubiertos en 1967 por la Companhia Meridional de Mineração S.A. (CMM), subsidiaria de la entonces líder del mercado siderúrgico mundial, la United States Steel Co. (US Steel)” (Santos, 2016, p. 302). La concesión para la explotación de las reservas se otorgaría después de dos años, cuando se creó “una *joint venture* entre la CMM (49%) y la CVRD (51%), la Amazônia Mineração S.A. (AMZA), en 1970” (Santos, 2016, p. 302). Posteriormente, en 1977, la CVRD compraría parte de la CMM, constituyendo el PFC, “un ‘megaproyecto’ de explotación mineral, beneficiamiento primario y exportación”. Como un marco de su construcción, en 1981 se realizó la primera detonación para la apertura de la N4E, una de las minas del “sistema norte”, uno de los sistemas de extracción de mineral de hierro de la Vale en Brasil. Para transportar la producción, en 1985 se inició la operación de la

línea férrea Estrada de Ferro Carajás (EFC), que tiene cerca de 900 kilómetros de extensión y conecta la región productora, en el corazón de la Amazonia, con el puerto de Ponta da Madeira, en São Luís (Maranhão). La EFC atraviesa 23 municipios (19 en Maranhão y 4 en Pará) y tiene estaciones de embarque en Parauapebas y Marabá, en Pará, y en Açailândia, Santa Inês y São Luís, en Maranhão.

La apertura del Projeto Ferro Carajás consolidó la posición de la CVRD, ya en los años 1980, como la mayor productora de mineral de hierro del mundo. En ese periodo, el mercado asiático se convirtió en el principal destino del mineral de hierro de la CVRD, representando casi 48% de sus exportaciones. En ese momento, Japón era el principal país comprador (Coelho, 2014). Asia continúa siendo el mayor mercado de la Vale, con la diferencia de que China pasó a ser, especialmente a partir de los años 2000, el mayor consumidor de mineral de hierro producido por la empresa.

El PFC fue viabilizado “a partir del establecimiento de una coalición de intereses estatales y de capitales siderúrgicos multinacionales [...] densificando la red global de producción [...] de la Vale” como “un nudo de [RGP] minero siderúrgicas” (Santos, 2016, pp. 302-303). El financiamiento del proyecto reflejaba dicha característica, ya que, del capital total de 3,642 mil millones de dólares del proyecto, 51,4% (1,872 mil millones de dólares) se obtuvo de fuentes nacionales, sobre todo de recursos de la propia CVRD (853 millones de dólares) y del BNDES (1,02 mil millones de dólares), mientras que el 48,6% restante vino de recursos externos, como el financiamiento de la European Coal and Steel Community (ECSC) (600 millones de dólares), la Nippon Carajás Iron Ore Co. Ltda. (500 millones de dólares), el Bando Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (Bird) (304,5 millones de dólares) y el bando de desarrollo alemán KFW (122,5 millones de dólares) (Santos, 2016, p. 303).

Tales cifras ayudan a ilustrar un aspecto fundamental que se pretende subrayar en este breve recuento histórico de la empresa: la CVRD, desde su fundación, unió intereses de capitales estatales y multinacionales para construir las infraestructuras de extracción, beneficiamiento y transporte necesarias para la exportación de mineral de hierro al mercado internacional. En los años 1980, con la

inauguración de las operaciones del PFC, “entraba en escena una estrategia de crecimiento vía recursos naturales, acoplando la Amazonia Oriental al proceso de internacionalización económica centrado en el Sureste y reconstituyéndolo como una economía regional extractiva” (Santos, 2016, p. 303).

La privatización de la CVRD y el salto en la internacionalización

La relación entre industrialización, transformación económica, presencia de empresas estatales y el fortalecimiento del Estado en algunos países latinoamericanos durante los años 1970 fue analizada por Fernando Henrique Cardoso y Enzo Faletto (1979), quienes consideraban a la CVRD y a Petrobras, ya en aquel periodo, como las únicas empresas brasileñas multinacionales. El fortalecimiento de las estatales en el país durante el régimen autoritario se explicó de la siguiente forma:

Un problema básico existente, presentado por el momento presente y por la situación latinoamericana de dependencia: la propia penetración de multinacionales requiere un Estado que sea capaz de suministrarles recursos para la acumulación. Entonces, la riqueza nacional es necesaria para la acumulación privada extranjera. Pero este proceso es contradictorio: para este trabajo, el Estado necesita fortalecerse y expandir sus funciones en los niveles administrativo y económico [...]. Confrontando con los desafíos políticos de las clases dominadas para reordenar radicalmente la sociedad, este Estado emprendedor-regulador se militariza, haciéndose todavía más fuerte y autocrático (Cardoso y Faletto, 1979, p. 212; traducción nuestra)

La relación entre compañías multinacionales, sus aliados en la clase dominante nacional y la burocracia estatal sustentó el régimen autocrático. Sin embargo, por la naturaleza autoritaria del régimen tal relación muchas veces no tenía canales institucionalizados y dependía de “anillos burocráticos”, que unían empresarios y multinacionales con figuras del régimen. El “desarrollismo” era la ideología básica del Estado (Cardoso y Faletto, 1979, p. 212).

La creación exitosa de la CVRD, la expansión de su producción y de su rentabilidad durante el periodo estatal ilustran la importancia

de la acción del Estado en la transformación económica y en la industrialización de Brasil. La intervención estatal requiere el desarrollo de un aparato burocrático cohesivo y, al mismo tiempo, descentralizado. Las empresas estatales, por eso, cumplían el papel de asegurar una intervención estatal coherente (Rueschemeyer y Evans, 1985).

Peter Evans analizó las relaciones entre Estados, transformaciones industriales y desarrollo en los países del entonces “Tercer Mundo” por medio de una tipología de los aparatos estatales (1989, p. 561). Los “Estados predatorios” serían aquellos en los que las tradiciones patrimonialistas y tradicionalistas, en vez de crear una burocracia profesional, habrían llevado a la creación de un círculo personalista alrededor del poder, interesado en extraer rentas “predatorias” del Estado. En el caso opuesto, los “Estados desarrollistas” (*developmental states*) –como los países de industrialización tardía del Este asiático (siguiendo el modelo anteriormente recorrido por Japón)– habrían establecido una burocracia profesional y meritocrática, estable y con carrera a largo plazo.

En esta clasificación, Brasil sería un “caso intermedio” entre el patrón “predatorio” y el “desarrollista”, ya que, a pesar de contar con cierta burocracia profesional y meritocrática, aún persistiría una fuerte dependencia de las nominaciones del Poder Ejecutivo y de las relaciones clientelares en el aparato gubernamental profesional, cuyos orígenes se remontan a la histórica presencia de las élites tradicionales rurales en el poder político. Tal situación dificultaba la creación de relaciones estables con el sector privado, favoreciendo la aparición de “canales individuales”, es decir, los “anillos burocráticos” de Cardoso y Faletto (1979). No obstante, en Brasil se desarrollaron ciertos “bolsones de eficiencia” en el Estado, como algunas agencias e instituciones –por ejemplo, el BNDES– con un cuerpo profesional estable y calificado, cuya misión es financiar la inversión. Las empresas estatales también cumplían ese papel, generando cierta autonomía respecto de las presiones y canales “individuales” tradicionalmente desarrollados dentro del aparato burocrático brasileño (Evans, 1989).

Maria Cecília Minayo (2004) apunta en esa misma dirección al mostrar cómo la CVRD mantenía una postura de alejamiento frente

a las demandas del gobierno local de Itabira (ciudad donde inició sus operaciones) y, en algunos momentos, incluso de sectores del gobierno federal. En esencia, la administración de la empresa se orientaba completamente por las necesidades de ampliación de las exportaciones y la obtención de ganancias como forma de generar divisas para el país. La *ideología nacional-desarrollista* integraba al Estado empresario con los gerentes y obreros durante el periodo de propiedad estatal de la CVRD. Las relaciones laborales en la empresa respondían a ese principio mediante prácticas paternalistas y autoritarias, especialmente hacia los obreros no calificados. La resistencia obrera y el conflicto se consideraban faltas graves e insubordinación, frente a las cuales la empresa reaccionaba con castigos económicos e incluso con intimidaciones y despidos, en particular en el caso de los activistas sindicales.

La relación de la empresa con los sindicatos es un ejemplo de esas prácticas. Los trabajadores de la Vale están representados por una infinidad de sindicatos locales. Históricamente, muchos de esos sindicatos fueron creados por la propia dirección de la empresa², que colocó en los puestos directivos las entidades a gerentes y hombres de confianza. Como se argumentará más adelante, la fragmentación de la representación de los trabajadores permite a Vale “dividir y conquistar”, casi siempre imponiendo sus determinaciones en las negociaciones colectivas anuales. Por ahora, puede afirmarse —a partir de los señalamientos de Minayo (2004) sobre las relaciones entre la Vale y el sindicato en Itabira durante el periodo estatal— que la empresa conservó ciertas prácticas del periodo autoritario en su estrategia de relaciones laborales y sindicales bajo la nueva gestión privada. Las observaciones de campo y entrevistas realizadas en São Luís y Parauapebas (Brasil), así como los relatos de trabajadores y sindicalistas sobre la huelga en Sudbury (Canadá), corroboran esa constatación. Rodrigo Santos y Bruno Milanez también apuntan en esa dirección al asociar prácticas autoritarias con las CTN previamente estatales:

La forma *social* del enraizamiento dice respecto al origen de los agentes y a sus procesos constitutivos. En el caso de las empresas en especial, contextos sociales y culturales (en gran medida,

² Es el caso de los dos sindicatos brasileños de la Vale investigados: Metabase Carajás y STEFEM.

nacionales) tienden a moldear patrones de comportamiento específicos [...], aunque también resultan relevantes las trayectorias sectoriales y los patrones históricos de interacción con el Estado, los trabajadores y los consumidores. Ejemplarmente, las CTN previamente monopólicas y estatales tienden a preservar aspectos organizacionales inadecuados a las condiciones competitivas, tales como la manutención de activos inmobiliarios en desuso, prácticas autoritarias en la gestión de las relaciones laborales y sindicales, comportamientos reactivos de negación en la etapa de la contestación social, etc. (Santos y Milanez, 2015, p. 2098).³

Es útil destacar tales reminiscencias autoritarias del periodo estatal en la conformación de la estrategia de relaciones de trabajo y sindicales de la Vale. Esta discusión podrá retomarse al analizar las tensas negociaciones del acuerdo colectivo en 2015 y de la PLR en 2016 con los sindicatos brasileños y, sobre todo, la huelga de 2009-2010 en Canadá.

André Texeira, gerente ejecutivo de relaciones laborales de la Vale, comenzó a trabajar en la CVRD en 1984, hacia el final de la dictadura militar, en un área técnica. Aun cuando no lidió directamente con el área de relaciones laborales durante ese periodo, a partir de su experiencia con gerentes y directores del área que lo antecedieron, Texeira describe las negociaciones entre CVRD y los sindicatos durante el periodo estatal y, en particular, durante la dictadura militar:

Mira, en el periodo estatal no trabajaba con ese asunto. [...] Era muy limitada nuestra negociación. [...] La decisión sobre nuestra propuesta que iba a ser presentada era discutida con el Ministério das Minas e Energia, secretaría de esto, secretaría de aquello. Entonces, la injerencia externa era mucho mayor. Su autonomía para resolver las cosas era mucho menor. [...] La relación con el sindicato era balneario vacacional, club, farmacia, todo el asistencialismo sindical que existe en muchos hasta hoy. [...] Las personas no se convertían en socias del sindicato por una cuestión de creer que él representaba aquello ahí. [...] Era todo con incentivo del gobierno. En la dictadura, el

³ Se optó por traducir *enraizamento* [embeddedness] por *enraizamiento*.

gobierno incentivaba que los sindicatos fueran asistencialistas (André Texeira, en entrevista).

Será posible, en las páginas y capítulos posteriores, analizar el modo en que la Vale negocia con sus sindicatos y su estrategia de relaciones laborales, en cuya formulación Texeira desempeña un papel decisivo.

Es posible considerar las dificultades para la autoorganización de los trabajadores de la empresa también como un legado del periodo autoritario. En la historia de la Vale, solo se registran dos huelgas: en 1945, aún en sus primeros años de funcionamiento, y en 1989.⁴ En este e último caso, la huelga representó la “liberación de la tutela” de los trabajadores en la etapa estatal, muchas veces mencionada en el discurso obrero como una “mamá” (Minayo, 2004). Curiosamente, como se mostrará en el capítulo 3, los mineros canadienses también llamaban a la INCO –empresa adquirida por la Vale– “mamá Inco”. Por el contrario, en Brasil, “los trabajadores remanentes de la época estatal [...] hoy apodan a la empresa de “Vale-madrastra” en contraposición a la expresión “Vale-mamá” anterior (Carvalho, 2013, p. 92, nota 1).

El hecho de que los trabajadores llamaran *mamá* tanto a la Vale estatal como a la antigua Inco es significativo, y hace necesario abrir un paréntesis en esta reconstrucción para relacionar ese sentimiento de pertenencia y proximidad (que llega incluso a la afectividad) con la “morfología de *company town*”, por la cual se da “un conjunto de limitaciones estructurales [...] típico de ciudades monoindustriales donde predomina el poder de la gran empresa sobre la política local y la acción de los sindicatos”. En tales circunstancias, la empresa adopta una “visión extremadamente jerárquica y autoritaria de su papel [...] [,] ejerciendo una combinación de represión y paternalismo sobre [...] el sindicato local” (Lima, 2013, p. 48).

Tales características –descritas a partir de una investigación sobre la relación entre la CSN y el municipio de Volta Redonda

⁴ En Carajás, según informaciones del sindicato Metabase Carajás, tras los sucesos de Minas Gerais en 1989, hubo una huelga local en 1990. Vale, en su informe anual de 2017, destaca la ausencia de huelgas en Brasil desde 1989 como señal de la “estabilidad de las operaciones”. Véase Vale S.A. (2017c).

(estado de Río de Janeiro)– guardan semejanzas con lo que sucede en Itabira, Parauapebas y Sudbury, entre otras localidades donde la Vale tiene operaciones extractivas. Es cierto que existen también especificidades y diferencias. Se puede señalar contrastes entre las prácticas de la CSN en Volta Redonda y de la CVRD en Itabira, mostrando que esta última se instaló en una ciudad ya constituida, en cuyo territorio la CVRD

Indujo una acción disruptiva [...] formulando una estructura social más afinada con sus especificidades como empresa minera estatal; [observando] un proceso de “ruptura de la dominación” (Minayo, 2004), en 1989, momento en que se constituyó una sociedad civil actuante y contraria a la acción predatoria de la minería; y presenció el surgimiento de una alianza entre el poder público y el empresariado, insatisfechos con la dominación histórica de la Companhia y con la baja diversidad productiva de la ciudad (Lima, 2013, p. 58).

La propia experiencia del municipio de Parauapebas, por su parte, se debe en gran medida al PFC. El municipio surgió a partir del núcleo construido por la empresa –que será descrito en el capítulo 2– y experimentó, posteriormente, un gran crecimiento poblacional y urbano. La proximidad permanente entre el trabajador y la empresa, así como el acceso a servicios y el elemento paternalista en su concesión, son fundamentales para comprender el tratamiento de la empresa como “mamá”. Guilherme Zagallo⁵ ilustró la relación entre la “morfología de *company town*” y las dificultades para la acción sindical:

Carajás, específicamente, es un lugar difícil para hacer movimiento sindical. No es que sea condescendiente. Es que es muy difícil de controlar, de movilizar en un lugar... Aunque hoy la mayoría viva en Parauapebas, originariamente la mayoría vivía en el conjunto, allá en la cima, en un lugar donde el club es controlado por la empresa, la escuela, el hospital; es decir, no sales del ambiente de trabajo en ningún momento. En todos los

⁵ Abogado y asesor sindical, cuya trayectoria se presentará en los párrafos siguientes. Zagallo autorizó la reproducción de su nombre y de las declaraciones realizadas en reuniones y asambleas a las que asistió el investigador, así como de las entrevistas llevadas a cabo en São Luís, en mayo de 2016, y en São Paulo, en julio de 2018.

momentos, en el fútbol... estás, de alguna manera; en la cerveza del viernes... Entonces, en general, [la] actividad sindical en ese tipo de actuación, en ciudad-enclave, [...] normalmente acostumbra a ser más difícil. [...] En Parauapebas, la mayoría de las personas fue para allá por la minería, por la Vale y por la actividad que ella genera. No es un lugar fácil para construir un movimiento sindical más autónomo (Guilherme Zagallo, en entrevista).

Sudbury, a su vez, es una ciudad centenaria marcada profundamente por la creación de la Inco (Swift, 1977), aunque, en décadas recientes, los cambios tecnológicos y de organización de las actividades de extracción –como se verá en el capítulo 3– llevaron al aumento de la productividad del trabajo y a la significativa disminución de los empleos en la minería local de níquel. Sea como fuere, las características de la “ciudad monoindustrial” sirven para describir a las tres localidades mencionadas.

La huelga en la CVRD en 1989 ocurrió en un periodo conturbado de crisis económica y altos índices de inflación en Brasil. La principal exigencia de los trabajadores era la reposición salarial. El florecimiento del movimiento sindical en la empresa en los años siguientes fue, no obstante, abortado por los planes de reestructuración productiva que la CVRD ya desarrollaba y cuya realización fue también estimulada por la huelga, en una especie de punto de inflexión.⁶

El inicio de la década de 1990 marcó la “preparación para la privatización” (Minayo, 2004). La victoria de Fernando Collor en la primera elección presidencial directa⁷ después de la dictadura militar aceleró dichos planes. La CVRD organizó un amplio

⁶ El capítulo 3 mostrará que la huelga de 2009-2010 en Canadá constituyó también un punto de inflexión. Fue durante ese periodo, y a partir de él, que Vale introdujo su estrategia de relaciones laborales y sindicales –desarrollada principalmente a partir de la experiencia de la empresa en sus operaciones brasileñas–, la cual difiere de la estrategia adoptada previamente por Inco.

⁷ Después de la dictadura militar en Brasil (1964-1985), la primera elección presidencial bajo voto popular directo se celebró en 1989 [N.T.].

programa de despido voluntario⁸, que colocó a los sindicatos nuevamente a la defensiva. Bajo el argumento de la necesidad de reducir costos, disminuir jerarquías y aumentar la productividad, también se implementaron cambios en el proceso productivo, como la introducción del trabajo en grupo y los principios de polivalencia.

Durante los gobiernos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), hubo un impulso en las privatizaciones. En 1997, la CVRD fue privatizada en un proceso del cual salió victorioso un grupo de empresas lideradas por Benjamin Steinbruch (quien, poco tiempo antes, había adquirido la siderúrgica estatal CSN), además de bancos y fondos de pensiones. Los argumentos presentados por el gobierno para la privatización siguieron el patrón ideológico –muy difundido en aquel entonces en el mundo y en América Latina, en particular– del Consenso de Washington. De acuerdo con su formulador, la principal razón para las privatizaciones

...es la creencia de que la industria privada es administrada más eficientemente que las empresas estatales, debido a los incentivos más directos con los cuales lidia un administrador que o tiene una participación directa en las ganancias de una empresa o es responsable ante aquellos que la tienen (Williamson, 1990, p. 16; traducción nuestra).

Sin embargo, la CVRD fue históricamente una empresa muy rentable. En los tres años anteriores a su privatización, las ganancias de la CVRD fueron de 304 millones de dólares (1994), 721 millones de dólares (1995) y 558 millones de dólares (1996) (Coelho, 2014, p. 17). No obstante, las políticas de ajuste estructural –como las privatizaciones, la estabilización de precios, la liberalización de los mercados, la desregulación y la austeridad fiscal– constituyeron una agenda formulada e implantada de forma antidemocrática, diseñada en Washington e impuesta sin debate, por medio de la tutela de instituciones como el FMI y el Banco Mundial, cuyo objetivo era asegurar la capacidad de pago de los países deudores (Veltmeyer, Petras y Vieux, 1997).

⁸ Los despidos de la CVRD formaban parte de un plan para despedir a 108 mil funcionarios federales durante el gobierno de Collor. Ver Maria Cecília Minayo (2004, p. 283).

Robinson (2013), por su parte, asocia las políticas neoliberales de ajuste estructural y el abandono del desarrollismo en países periféricos y semiperiféricos a la victoria de fracciones de las burguesías nacionales cuya acumulación pasó a orientarse transnacionalmente (sobre todo, aunque no exclusivamente, bancos y nuevos fondos de inversión), que, de manera paulatina, pasaron a integrar las filas de la CCT. Tales fracciones fueron auxiliadas por cuadros de las élites transnacionales –la mayor parte de las veces, formados en universidades de prestigio internacional, frecuentadas también por sus homólogos extranjeros– e instalados en instituciones clave de los Estados-nación, como los bancos centrales y los ministerios responsables de la política económica. Además ocupaban posiciones importantes en la academia y en la prensa locales, contribuyendo así a la disputa ideológica en favor de la apertura comercial, la liberalización financiera y las privatizaciones. El desmantelamiento de la estrategia de industrialización por sustitución de importaciones y del nacional-desarrollismo –fundamentales para la creación de la CVRD–, en un contexto de crisis económica durante los años 1980 y 1990, amplió la presencia del capital transnacional y aceleró la integración de las economías semiperiféricas y periféricas al capitalismo global. También, por esa razón, Robinson (2013) considera superadas, en la época del capitalismo global, teorías como las del sistema-mundo y de la dependencia, ya que estas tomaban al Estado-nación como unidad de análisis y ofrecían explicaciones válidas para la época de la economía internacional.

Poco tiempo después de la privatización de la CVRD, Benjamin Steinbruch entró en conflicto con otros controladores y dejó la empresa.⁹ En su lugar, en 2001, asumió la presidencia ejecutiva de la Vale, propuesto por Bradesco, Roger Agnelli, execonomista del banco y, en ese momento, presidente de la Bradespar,¹⁰ quien había participado anteriormente en el controvertido proceso de evaluación de la CVRD para su privatización. La presencia de Bradesco en el bloque de control de la empresa fue objeto de cuestionamientos, ya que esto estaba prohibido por la Ley de Licitaciones para la venta

⁹ Con el apoyo del gobierno de Fernando Henrique Cardoso, que temía la concentración de poder en manos de Steinbruch, según André Guilherme Delgado Vieira (2020).

¹⁰ El brazo financiero del banco.

de la CVRD (Godeiro, 2007, p. 95), precisamente debido a la participación del banco en el proceso de evaluación. Según Judith Marshall:

La venta de la Vale es considerada el episodio más escandaloso de privatización de la historia brasileña. La compañía fue vendida por solo 3,4 mil millones de reales en un periodo de paridad entre el real y el dólar estadounidense. Una acción en el Tribunal Regional Federal (TRF) de Brasilia, en 2004 explicitó, una serie de irregularidades que prueban que la Vale fue subvaluada. Todo el sector forestal también fue subvaluado. Activos intangibles de enorme valor (tecnologías, patentes y conocimiento técnico relacionado con la geología y la ingeniería de minas) no fueron considerados. Las acciones de propiedad de la Vale en Açominas, CSN, Usiminas y CST fueron ignoradas. La lista de irregularidades es enorme. La Bradesco, banco responsable de la evaluación, asumió el control de la Vale un año después (Marshall, 2015, p. 170; traducción nuestra).

En la misma línea, argumenta Nazareno Godeiro:

El precio de venta de la CVRD, 3,338 mil millones de dólares, fue subestimado a propósito [...]. En este valor no se incorporó el conjunto de empresas del grupo y las participaciones societarias en decenas de compañías, tampoco se incluyó el valor de las reservas minerales de la CVRD [...]. Quedó fuera del precio mínimo [...] un conglomerado con cerca de 60 empresas, incluyendo la infraestructura ferroviaria, con 9 mil kilómetros [...] y varias terminales portuarias [...] Para la determinación de los precios mínimos en la privatización, se informó que la CVRD poseía 2,8 mil millones de toneladas de mineral de hierro. Sin embargo, la empresa ya había comunicado a la Bolsa de Nueva York que el total de sus reservas de mineral en todo Brasil era de 7,981 mil millones de toneladas. En 1997 se informó que la CVRD tenía reservas de 197 millones de toneladas de bauxita, cuando la cifra correcta era de 392 millones de toneladas. En cuanto al manganeso se informó de [...] un total de 30,4 millones de toneladas, cuando el número total era de 63 millones [...]. En el caso del potasio, 4,4 millones [...] mientras que el número correcto era de 19,2 millones de toneladas (Godeiro, 2007, pp. 86-87 y 94).

Guilherme Zagallo es un abogado que trabajó durante diez años en la CVRD en São Luís como técnico electrónico. Estudió Derecho mientras trabajaba en la compañía y, posteriormente, desde que salió de la empresa, ha asesorado al Stefem durante más de veinte años. Actualmente, además de su trabajo como abogado de prestigio en la capital maranhense,¹¹ es uno de los articuladores de la red Justiça nos Trilhos.¹² Esta iniciativa puede ser asociada a otros movimientos de respuesta ante las actividades de la minería en Brasil.¹³

¹¹ Zagallo fue presidente de la sección estatal y consejero nacional de la Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

¹² Articulación de movimientos sociales, asociaciones y particulares, organizada en 2007 con el objetivo de “exigir a Vale do Rio Doce una justa compensación por los daños causados al medioambiente y a la población que vive en las zonas atravesadas por su ferrocarril”, <<http://justicanostrilhos.org/quem-somos/>>; consultado el 26 de mayo de 2021.

¹³ “Al adoptar el marco de las redes globales de producción (RGP), se parte del supuesto de que la estructura de los agentes económicos influye en la organización de los actores sociales, cuya estrategia de impugnación afecta, a su vez, el proceso de toma de decisiones de dichos agentes”. Véase Rodrigo S. P. Santos y Bruno Milanez (2015, p. 763). Puede señalarse una interdependencia entre las redes globales de producción y la aparición de redes de contestación, como Justiça nos Trilhos. Santos y Milanez mencionan, como ejemplos de redes de contestación (nacionales o internacionales), la Rede Brasileira de Justiça Ambiental (RBJA), el Grupo de Trabalho Articulação Mineração-Siderurgia (GTAMS), la Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale (AIAV) y el Comitê Nacional em Defesa dos Territórios Frente à Mineração (CNDTM). Estas redes responden a los efectos de las acciones de las empresas mineras en sus territorios, y los autores destacan que “La Vale es la única empresa con una red específica de contestación que además es objeto de campañas mundiales” (Santos y Milanez, 2015, p. 763). Dichas campañas pueden enfocarse en denunciar a la empresa mediante manifestaciones en juntas de accionistas, bolsas de valores o agencias de calificación. Asimismo, estos actores pueden recurrir al poder institucional – mediante acciones legales o presión sobre los gobiernos locales y nacionales– para contrarrestar el poder corporativo de la empresa, o bien realizar acciones directas, como la interrupción de operaciones y transporte.

Por su profundo conocimiento sobre la Vale, acumulado durante décadas trabajando en la empresa y participando en negociaciones sindicales, el sindicato United Steelworkers Local 6500 (Sudbury, Canadá) invitó a Zagallo para realizar asesoría durante la huelga y las tensas negociaciones del contrato colectivo de 2009-2010. Respecto del proceso de privatización y de la posible subvaluación de las reservas de la CVRD, él afirma:

...la Bradesco fue una de las empresas contratadas para hacer la evaluación de la venta de la Vale. Tiene acciones judiciales hasta hoy. Ya hay demostración cabal de que la Vale fue subvalorada. [...] Carajás, solo para dar un ejemplo objetivo, fue descubierto en 1967 con capacidad de 19 mil millones de toneladas. Cuando se habla en geología de reservas probadas, probables, estimadas e inferidas, cada una tiene un nivel de certeza. ¿Qué fue lo que se hizo en la época de la privatización? La Vale tenía esos 19 mil millones distribuidos [entre los tipos de reserva]. Ellos los reevaluaron a la baja en los documentos contables, en los documentos de la SEC, de la CVM,¹⁴ ¿para qué? Para bajar el valor de ese activo. Si se tienen solo 2 mil millones de toneladas probadas, es diferente a tener 3 mil millones o 4 mil millones de toneladas. Tiene un valor, que tendrá que quitar, va a costar dinero quitar, pero es un valor estimable. Y, post-privatización, esos valores volvieron a lo que todo el mundo sabía desde 1967, cuál era el tamaño, cuál era la concentración de las reservas minerales de aquella provincia. [...] No sé cómo el Poder Judicial va a enfrentar eso. Hay un fuerte *lobby*, participación de ministros de la Suprema [Corte], que conceden decisiones, retrasan durante años la sentencia de los procesos. No sé cuál va a ser la posición final de la Justicia en relación con eso. Hay un riesgo considerable de que los accionistas sean llamados a completar los valores pagados, pero una cosa interesante es que el Bradesco, que fue evaluador, tres o cuatro años después de la venta, aparece en el bloque de control, compra una participación de un banco norteamericano que había participado del bloque

¹⁴ La Securities and Exchange Commission (SEC) y la Comissão de Valores Mobiliários (CVM) son, respectivamente, la agencia federal estadounidense y la autarquía federal brasileña responsables de la regulación de los mercados de valores mobiliarios y bursátiles en sus países.

que ganó la licitación. Y no solo compra, sino que pasa a liderar el consorcio, pone a un ejecutivo suyo. Fue el periodo en que sale Benjamin Steinbruch, que hasta entonces lideraba el consorcio con una relación muy inestable, el Consejo no confiaba en su liderazgo, los niveles de gestión, los niveles de decisión del Consejo de Administración eran muy bajos, lo que significa que el límite de competencia de la junta era un límite bajito. La dirección de la empresa tenía un cierto nivel de revoque por cuenta de esa ausencia de un mayor nivel de confianza, de delegación. Y ahí aparece el Bradesco como liderazgo, proponiendo un ejecutivo suyo. Pero, incluso en el periodo Roger Agnelli/Bradesco, cuando surgió el gobierno Lula, tenías una cercanía muy grande entre el gobierno y la Vale (Guilherme Zagallo, en entrevista).

La salida de Benjamin Steinbruch de la Valepar¹⁵ también es señalada por Sérgio Rosa¹⁶ como un momento decisivo para la conformación de la estrategia corporativa que guio la internacionalización de la Vale después de la privatización, en un periodo de crecimiento acelerado de las ganancias y del valor de mercado de la empresa durante el *boom* de las *commodities*. Sérgio Rosa fue un nombre importante en los gobiernos del PT. Como miembro del Sindicato de los Bancarios de São Paulo, fue uno de los entusiastas de la disputa por los cargos en los fondos de pensiones de empresas estatales en los años 1990. Electo Diretor de Participações da Previ en el año 2000, con la victoria electoral de Lula, asumió la presidencia del fondo de pensiones en 2003, cargo

¹⁵ Grupo de control de Vale tras la privatización, conformado por fondos de pensiones de empresas estatales (Previ, Petros, Funcef, Funcesp), además de Bradesco, BNDES y Mitsui. Este grupo fue establecido mediante un acuerdo de accionistas que estuvo en vigor hasta 2017, año en que se disolvió Valepar. La descripción del acuerdo de accionistas de 1997 y del nuevo acuerdo firmado en 2017, así como el *gobierno corporativo* de Vale, serán objeto de análisis en el capítulo 4.

¹⁶ Quien autorizó el uso de su nombre y testimonio en una entrevista realizada en enero de 2018 en Río de Janeiro. Su trayectoria y su relación con los gobiernos del PT, así como el papel de los fondos de pensiones en Vale, serán también abordados en el capítulo 4.

que ocupó hasta 2010. Durante ese mismo periodo, presidió también el Consejo de Administración de la Vale.¹⁷

Es útil seguir la larga exposición de Rosa sobre la salida de Steinbruch, el nombramiento de Roger Agnelli como presidente ejecutivo y la formulación estratégica para los años siguientes, debatida en ese momento por la Vale:

Cuando llegué a la Previ, ya había sucedido la privatización de Vale do Rio Doce, la Previ ya era accionista y estaba prácticamente concluyendo un proceso que fue llamado “descruzamiento de las acciones de Vale”, porque, en la privatización, el principal accionista era Benjamin Steinbruch, de la CSN, y había un conflicto, [que] se entendió, en aquel periodo; esto es, la Vale y la CSN eran más competidoras que complementarias. Entonces, la presencia de Benjamin en Vale acababa, vamos a decirlo así, dificultando una planificación con mayor independencia. [...] Entonces, en el año 2000, hubo un acuerdo general de compra y venta de acciones, y un cambio de acciones que se llamó “descrucamiento”. Benjamin salió de Vale do Rio Doce, y los accionistas pasaron a ser los fondos de pensiones —la Previ con la mayor parte de las acciones—, el Bradesco, o BNDES y la Mistui: los cuatro grandes accionistas. La Previ, junto con la Petros y la Funcef, pero [las dos últimas] con una proporción mucho menor de acciones. [...] Se hizo un acuerdo de accionistas en esa época, que eran los accionistas de la Valepar, que era la controladora de Vale, y ese acuerdo de accionistas regía la Vale do Rio Doce.

[...] Entonces, en ese proceso, se eligió un nuevo presidente. En ese periodo, se propuso a Roger Agnelli y se inició un ciclo de planificación estratégica en Vale. Justamente, con la salida de Benjamin, se entendió que la Vale estaba libre para poder pensar lo que ella quería ser en el mundo. [...] Y, dentro de los elementos de planificación de Vale, existía también la idea de crecer fuera de Brasil. ¿Por qué razón? [...] Primero, porque de hecho ya se verificaba que comenzaba en aquel ciclo de 2000 un

¹⁷ En virtud del acuerdo de accionistas entonces vigente en Vale, la presidencia del Consejo de Administración de la empresa recaía en *Previ*, dado que poseía la mayor participación accionarial en Valepar.

proceso de concentración de la economía –podríamos decir en un sector, pero infelizmente en casi todo– porque las empresas mineras mayores (BHP Billiton, Anglo American, Rio Tinto) estaban siempre buscando activos relevantes y, [si] pintaba una empresa minera con buenas minas, buenos activos, se convertía en un objetivo de adquisición inmediata. Entonces, la competencia, para mantenerse con participación relevante en el mercado de minerales, era permanente, una forma de estar siempre adquiriendo o un mineral con mayor contenido o más próximo a los consumidores. En aquel momento, China ya aparecía como el gran mercado consumidor de mineral de hierro en el periodo. [...] Y, para eso, también se necesita tener tamaño; si no se tiene capacidad de financiamiento, no se tiene capacidad de intercambiar acciones [...]. Un segundo motivo, que se volvió más fuerte a lo largo del tiempo, era la idea de Vale de no quedarse solo con el mineral de hierro como su principal fuente de ingresos, que representaba 80% o más en aquel periodo.

[...] Como ya se evaluaba en aquel periodo que el precio del mineral de hierro y la demanda de hierro son históricamente muy cíclicos, [...] imaginábamos que habría un ciclo de crecimiento del consumo, lo que de hecho se comprobó, pero también se imaginó que eso tendría una vida corta. Entonces le interesaba a Vale buscar algún tipo de diversificación, ingresar en sectores de mineral en que ella no tenía participación hasta ese momento. [...] La apuesta no era tan cerrada así, pero era el sector de carbón, que se pensaba atractivo, interesante; el carbón es un insumo de la propia producción del acero y también [...] aún había uso del carbón para energía en una escala razonable. [...] Primero, ella compró en Australia, como Australia tenía una gran tradición de carbón, eran minas menores, no tan caras... La idea fue comprar una mina en Australia y, con esa mina, buscar aprender a lidiar con el carbón, incorporar personal que pudiera tener experiencia de gestión del carbón para después apostar por dar pasos mayores. Entonces, el carbón fue un área, níquel... Se entendía que el níquel era un metal, también, de nuevo, con aplicación en la producción de acero, pero en larga escala en la producción de electrónicos [...], que está vinculado a un sector más dinámico de la economía actualmente de lo que era el mineral de hierro y de lo que era el carbón. [...] El tercer sector

era el potasio, en el que Brasil es una gran potencia de producción agrícola. No tiene potasio, importaba potasio. Entonces la idea era que Vale pudiera asociarse al ciclo del agronegocio brasileño, del crecimiento de la agricultura brasileña, como gran proveedora de potasio. Entonces, esos deseos de crecer y de diversificarse fueron los dos motivadores de planificación de Vale.

[...] Cuando pasó el descruzamiento, recuerdo que la Vale tenía un valor de mercado de menos de 10 mil millones de dólares. Al finalizar 2010, la Vale valía 180 mil millones de dólares. La planificación era que multiplicáramos por cinco el valor de mercado de Vale en diez años. Fue muy superior. Entonces, la idea de los planificadores era osada. Tomar una empresa y multiplicar por cinco su valor de mercado no es una cosa que pones en el papel y realizas fácilmente. Entonces, era una ambición de los accionistas y fue realizada por encima de eso. Para la Previ, propiamente, fue una ganancia extraordinaria (Sérgio Rosa, en entrevista).

La descripción de Sérgio Rosa es muy rica para relacionar diversos aspectos involucrados en la privatización de la Vale. La salida de Steinbruch desvinculó a la empresa de conflictos de interés con la CSN, permitiéndole lanzar una estrategia de mercado distinta de la que hasta entonces caracterizaba a la CVRD. La estrategia de mercado se relaciona con los “(i) patrones geográficos y/o sectoriales de localización de recursos; con los (ii) patrones tecnológicos; y (iii) con el portafolio de activos y estructura de comercialización de bienes y servicios, vistos como relacionales”. A partir de estos, la empresa “estructura sus opciones de ingreso, estabilidad y salida de mercados y de sus segmentos específicos” (Milanez et al., 2018, p. 10).

Rosa fue una figura clave en la elaboración de la estrategia corporativa de Vale a inicios del siglo XXI. De acuerdo con él, la ampliación de las inversiones en Brasil y la internacionalización de la Vale, que cobraron impulso después de la privatización y el “descruzamiento” de las acciones, tomaron en cuenta la necesidad de 1) enfrentar la competencia de CTN de minería, como BHP Billiton, Anglo American y Rio Tinto, entre otras, que en ese periodo buscaban adquirir nuevas operaciones; 2) crear condiciones para

atender la demanda creciente de mineral de hierro del mercado chino; y 3) diversificar las fuentes de ingresos, mediante nuevas operaciones, como la compra de Inco –líder en la extracción de níquel– en 2006. Ese último aspecto también influye en la estrategia financiera, que se relaciona con los medios de “movilización, [...] gestión interna y, principalmente, [...] obtención externa de recursos económicos” (Milanez et al., 2018, p. 15) de Vale. Aunque, en ese periodo, la empresa se apoyara fundamentalmente en fuentes de financiamiento nacionales (por ejemplo, el BNDES y sus propias ganancias), la compra de operaciones en Canadá amplió y abarató las fuentes de financiamiento internacionales, ya que la Vale también pasó a ser una “empresa canadiense” con la adquisición de Inco. Ese movimiento de diversificación de los minerales explotados por la compañía dio marcha atrás tras la caída de los precios de las *commodities* minerales en 2015-2016. En ese momento, la Vale modificó su estrategia de mercado y financiera, buscando realizar desinversiones, como en el área de fertilizantes, y concentrarse nuevamente en su *core business*: la extracción de mineral de hierro, como se discutirá con más detalle en el capítulo 4. André Texeira sintetiza de esta forma las relaciones entre estrategias corporativas e internacionalización de Vale:

¿Cuál era la visión en esa época? [...] Necesito diversificar. Ahora, hoy, es la siguiente: tengo que hacer buenos negocios. Nosotros hicimos pésimos negocios: carbón en Colombia [...], cobre en Chile [...], una mina de carbón en Australia que no fue buen negocio... Hicimos negocios terribles. Ahora, todas las empresas mineras hicieron negocios terribles. El volumen de negocios terribles que las empresas mineras tuvieron fue muy grande, y todas hoy están con esta visión: tienen que hacer buenos negocios. No es diversificar por diversificar: tengo que hacer buenos negocios. Entonces, en este mundo, [...] pienso que las empresas serán más fuertes en la medida en que... Cuando eres una empresa canadiense... nosotros tenemos acceso a muchos financiamientos que una empresa brasileña no tiene. La cosa comienza desde ahí. Como nosotros tenemos operaciones en Canadá, conseguimos algunos empréstitos que, como empresa de Brasil, no conseguiríamos. [...] Yo creo en la internacionalización [...]. No es que la empresa sea brasileña o

no. ¿La Ambev es brasileña? Entonces, las empresas deberán tener esa visión (André Texeira, en entrevista).

La privatización fue un momento decisivo para la transnacionalización, aún en curso, de la Vale y de la economía brasileña. El análisis de la privatización de la CVRD evidencia algunas características de ese proceso: conducida por élites orientadas transnacionalmente durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso (FHC), la privatización llevó a la CVRD a orientar su acumulación globalmente, buscando no solo mercados de exportación internacionales –como ya hacía con éxito durante el periodo estatal–, sino también adquirir o abrir nuevas operaciones de extracción fuera de las fronteras brasileñas (internacionalización). Además, se propuso diversificar sus fuentes de financiamiento y buscar valorización en los mercados de capitales internacionales, como describió Sérgio Rosa. Este último aspecto, como se verá, pasó a orientar de modo decisivo la estrategia corporativa. Si en algún momento la internacionalización de la Vale dio la impresión de ser una expansión de una “campeona nacional”, los cambios en la estrategia corporativa después del 2015 dejaron claro que sus controladores, centrados en valorizar su capital, buscaban convertirla en una empresa pulverizada y “global”. Aunque la mayor parte de sus ingresos continúa dependiendo de la extracción de mineral de hierro en Brasil, no hay duda del control y la orientación de sus decisiones estratégicas. Los orígenes de ese proceso, todavía bajo el acuerdo de los accionistas de 1997, y sus consecuencias serán analizados en el capítulo 4.

Por ahora, es útil trazar los contornos del *boom* y el *post-boom* de *commodities*, ya mencionados, como telón de fondo de las transformaciones que llevaron a la antigua CVRD a convertirse en Vale S.A. Posteriormente, será necesario abordar algunos aspectos adicionales de la privatización relacionados con los sindicatos y las relaciones de trabajo en la empresa.

El boom y el post-boom de las commodities mineras

La conclusión de la venta de las acciones de la CVRD por parte de Steinbruch y la formulación de sus estrategias de

internacionalización, llevada a cabo durante la gestión de Roger Agnelli como presidente ejecutivo (2001-2011), coinciden con el periodo del *boom* de las *commodities* a inicios del siglo XXI, particularmente a partir de 2002, “como un reflejo del aumento de la demanda de los países emergentes, en particular de China, para abastecer el crecimiento de sus economías internas y el ímpetu productivo de las industrias crecientes” (Wanderley, 2017, pp. 1-2). La importancia global del mineral de hierro en ese periodo se amplió de 500 millones de toneladas en 2001 a 1,394 mil millones en 2014, un incremento de 178%. Parte significativa de ese aumento en el consumo provino de China, que fue responsable del 67% de las importaciones globales de mineral de hierro en 2014, frente al 18% que representaba en 2001. La oferta global de mineral de hierro fue más del doble entre 2001 (1,06 mil millones de toneladas/año) y 2014 (3,4 mil millones en 2014), y se mantuvo por encima de la demanda mundial (Wanderley, 2017, pp. 1-2). Esto revela que el alza en los precios de las *commodities* tuvo “un fuerte componente especulativo, que hizo que los precios subieran por encima del crecimiento de la demanda o [...] alejada de la relación oferta-demanda” (Wanderley, 2017, p. 2).

El periodo del *boom* se extendió hasta 2011, en una primera parte del ciclo que:

Corresponde a la fase de constante y aguda valorización en los precios de las *commodities* minerales en el mercado internacional. El mineral de hierro, con 62% de contenido, que en mayo de 2002 costaba 12,60 de dólares la tonelada, llegó a 187,10 de dólares en enero de 2011, una valorización de casi 15 veces en diez años. Este fenómeno también afectó el precio de otros minerales, elevando: la tonelada de níquel en 1.072%; la tonelada de estaño en 897%; la tonelada de carbón sudafricano en 789%; la onza troy de oro en 665%; y la tonelada de aluminio en 239 por ciento (Wanderley, 2017, p. 1).

El crecimiento del valor de mercado de Vale, señalado por Sérgio Rosa, tiene una relación directa con esos números, sobre todo con la valorización del mineral de hierro. La impresionante valorización de 1.072% de la tonelada de níquel durante el periodo 2001-2011 explica el interés de la Vale por la compra de Inco en 2006 por casi 19 mil millones de dólares. Los efectos en Brasil fueron sensibles.

La exportación de mineral de hierro representaba, en el año 2000, 6,85% de las exportaciones nacionales, y pasó al 17,6% en 2011. Asimismo, la participación de la industria extractiva mineral en la economía nacional subió, entre 2001 y 2011, de 0,63% del PIB a 1,77%. También aumentó la recaudación de la *Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais* (CFEM) que pasó de 160 mil millones de reales a 2,38 mil millones entre 2001 y 2013 (Wanderley, 2017). En ese contexto,

...tuvimos la expansión tanto por la extensión de la producción en áreas ya consolidadas como por la apertura de proyectos en nuevas localidades (*greenfields*) y por la incorporación y reactivación de las áreas con yacimientos anteriormente considerados económicamente inviables [...]. Con el precio alto, se volvió rentable invertir en innovación tecnológica y en infraestructura para explotar nuevos yacimientos y expandir las escalas de producción. [...] Como reflejo en los territorios, hay un aumento de la presión del capital minero y, con ello, la instalación y expansión de nuevas infraestructuras productivas, logísticas y de descarte [...]. Se difunden los conflictos sociales y se agravan los impactos socioambientales rurales y urbanos (Wanderley, 2017, p. 2).

Tal situación comienza a cambiar con la crisis económica global iniciada en 2008 y, sobre todo, a partir de 2012, cuando sus efectos se sienten con mayor profundidad en Europa y con la desaceleración del crecimiento económico chino. El *post-boom* de las *commodities* se inicia con el “descenso constante de las *commodities* minerales [...] hasta encontrar un nuevo precio medio” al cual contribuyó el “componente especulativo resultante del mercado financiero y expresado en negociaciones en el mercado futuro”, lo que favoreció una “depreciación de los precios rápida y acentuada” (Wanderley, 2017, p. 3). El mineral de hierro tuvo una retracción de 79% en su precio hasta 2016, con la tonelada retrocediendo a 39,60 de dólares; el níquel, otro importante mineral explotado por la Vale, experimentó un retroceso de 84% en su precio de mercado hasta 2016 (Wanderley, 2017). Las CTN de la minería tuvieron que reajustarse a los nuevos precios y reelaborar sus estrategias corporativas.

En el *post-boom*, las mineras perdieron valor de mercado en sus acciones, sufriendo, sobre todo, con el elevado endeudamiento adquirido durante la fase de expansión y con los resultados operacionales y financieros en declive, en ocasiones incluso negativos. Es decir, las ganancias bajas –o incluso las pérdidas– presionaban el pago de dividendos a sus accionistas, lo que alejó a los inversionistas. Entre 2011 y 2012, las acciones de la brasileña Vale S.A. se desvalorizaron 87,2%, y los papeles de la BHP Billiton, la mayor minera del mundo, cayeron 68,4 por ciento [...].

[La]s mineras cambiaron su estrategia corporativa: retrayendo y revisando inversiones; promoviendo desinversiones con la venta de activos no estratégicos; buscando la reducción de costos operacionales y el aumento de la productividad; y concentrando las actividades en negocios estratégicos y regiones prioritarias (Wanderley, 2017, p. 3).

Ese encuadre permite analizar la información recogida en campo. La variación en los precios de minerales como el hierro y el níquel contribuye a comprender la relación de la empresa con sus trabajadores y sindicatos. La búsqueda de una reducción en los costos operacionales llevó, en 2015 y 2016, a la drástica decisión de no conceder el reajuste anual ni la participación en los lucros y resultados (PLR) a sus trabajadores, como medida para disminuir los costos laborales, tal como se detallará en el próximo capítulo. Asimismo, la brusca caída en los precios del níquel –aún bajo el impacto del primer choque de la crisis económica global de 2008 y 2009– constituye el telón de fondo, como se mostrará en el capítulo 3, de la decisión de Vale de reestructurar sus operaciones canadienses y aceptar un prolongado conflicto con sus trabajadores, ya que los precios deprimidos del mineral no compensaban su extracción frente a las perspectivas de ampliar la productividad en el periodo posterior

Las desinversiones también formaron parte de los cambios en la estrategia corporativa de Vale durante el periodo posterior al *boom* de las *commodities*. La empresa vendió su segmento de fertilizantes y una mina de carbón en Australia; se retiró de la sociedad con ThyssenKrupp en la Companhia Siderúrgica do Atlântico; redujo su participación en empresas y proyectos menos rentables (Wanderley,

2017, p. 4); vendió parte de su flota naval, así como el 15% de su participación en la mina de Moatize y el 50% del Corredor Logístico de Nacala, ambos en Mozambique, a la empresa japonesa Mitsui (Milanez *et al.*, 2018, p. 18).

La cuestión de la concentración de Vale en su *core business* –la extracción de mineral de hierro– durante el periodo *post-boom* será retomada en el capítulo 4. Por ahora, conviene abordar algunas consecuencias de ese proceso. Como respuesta a la caída de los precios, las grandes mineras aumentaron el volumen extraído en un intento por ganar más mercado frente a competidores debilitados por la nueva coyuntura. Para la Vale, esto representó una inversión prioritaria en la conclusión del Projeto S11D¹⁸ en Carajás. Como consecuencia del *post-boom*:

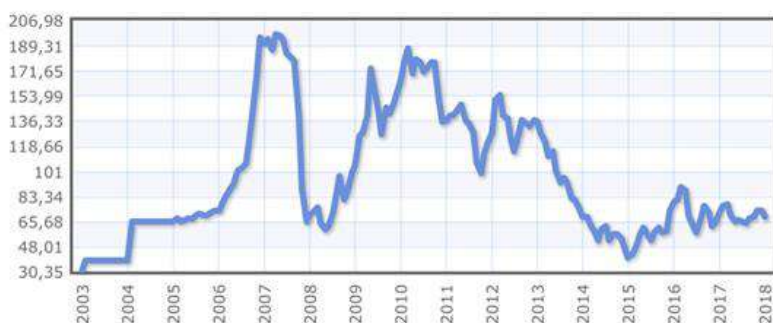
[e]n el mediano plazo, lo que se prevé es un nuevo ciclo de concentraciones de capital en la minería, con el fortalecimiento de los grandes grupos, que controlarán de manera oligopólica el mercado de cada mineral. En el caso del hierro, se estima que más del 80% de la producción provendrá de las cuatro grandes mineras: Rio Tinto, BHP Billiton, Vale y Fortescue a partir de 2018 (Wanderley, 2017, p. 4).

Los dos gráficos siguientes ilustran la trayectoria de los precios del mineral de hierro y del níquel en el mercado internacional a lo largo de 15 años: de diciembre de 2003 a diciembre de 2018. Por cubrir un intervalo relativamente largo, el objetivo principal de reproducir los gráficos es, sobre todo, permitir el seguimiento de los periodos –muchas veces bruscos– de crecimiento y retracción en los precios de estos minerales, tal como se ha detallado en la exposición anterior.¹⁹

¹⁸ De ello tratarán los capítulos 2 y, sobre todo, 4.

¹⁹ El capítulo 4 analizará la subida y posterior inestabilidad de las *commodities* minerales en 2020-2021 a raíz de la crisis de la pandemia del COVID-19.

Gráfico 1: Precios mensuales (en dólares estadounidenses) del mineral de hierro de grado 62% (dic. 2003 – dic. 2018)²⁰



Fuente: IndexMundi, con información de Thomson Reuters Datastream y el Banco Mundial.²¹

El gráfico 1 muestra la evolución de los precios mensuales del mineral de hierro con una gradación de 62%. El precio partió de cerca de 32,00 de dólares en diciembre de 2003, llegando a 65,00 de dólares en febrero de 2005. A partir de entonces, hubo un crecimiento intenso y constante en los precios, hasta superar la barrera de los 190,00 de dólares en abril de 2008. Posteriormente, durante el transcurso de ese año y con los efectos globales de la crisis iniciada en el mercado inmobiliario de los Estados Unidos, los precios cayeron rápidamente hasta situarse en aproximadamente 60,00 de dólares en abril de 2009. A partir de ese momento los precios volvieron a ascender. En 2008, la Vale despidió cerca de 2 mil trabajadores directos y 12 mil tercerizados (la empresa tenía, en ese momento, 120 mil trabajadores en todo el mundo), bajo el argumento de la crisis mundial y de la caída en los precios del mineral de hierro (Carvalho, 2013, p. 93, nota 2). Este episodio marcó el inicio del desgaste entre Roger Agnelli y el gobierno

²⁰ Gráfico basado en los precios de importación de la tonelada de mineral de hierro en el puerto de Tianjin (China).

²¹ IndexMundi ofrece datos, en la dirección mencionada, sobre la evolución mensual de los precios de varios minerales. <<https://www.indexmundi.com/pt/pre%C3%A7os-de-mercado/?mercadoria=min%C3%A9rio-de-ferro&meses=180>>; fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

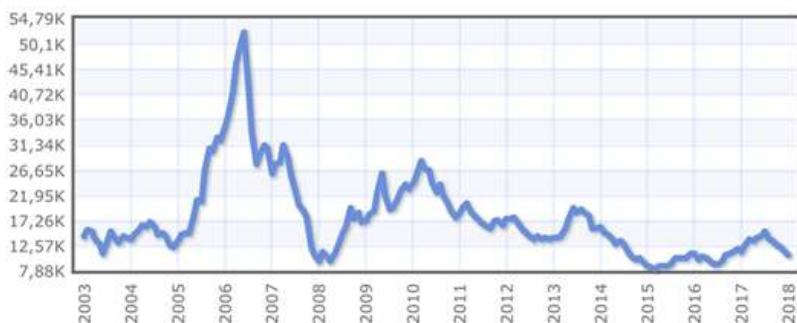
federal, contrario a los despidos, lo que llevaría, entre otras razones, a su salida de la presidencia ejecutiva de la empresa en 2011.²²

El precio de la tonelada de mineral de hierro alcanzó un nuevo máximo, cercano a los 190,00 de dólares en enero de 2011, como ya se mencionó anteriormente. A partir de entonces, marcando el inicio del *post-boom*, los precios retrocedieron a menos de 100,00 de dólares, en mayo de 2014 y a menos de 40,00 de dólares desde diciembre de 2015. A lo largo de los tres años siguientes, con variaciones, el precio osciló entre 60,00 de dólares (a partir de noviembre de 2016) y 80,00 de dólares, llegando cerca de los 90,00 de dólares en febrero de 2017, aunque sin mantenerse en ese nivel. En diciembre de 2018, el precio se encontraba alrededor de los 70,00 de dólares.

Es posible asociar estas variaciones en los precios del mineral de hierro –principal fuente de ingresos de la Vale– con la búsqueda de la empresa por reducir los costos de operación y laborales, así como por aumentar la productividad, como se verá en la descripción de las negociaciones del acuerdo colectivo en 2015 y de la PLR en 2016. Asimismo, los nuevos niveles de precios del mineral de hierro durante el *post-boom* de las *commodities* condicionaron la formulación de la estrategia de desinversión de la Vale, y constituyen el telón de fondo de las discusiones en torno al nuevo acuerdo de accionistas de la empresa en 2017.

²² André Guilherme Delgado Vieira (2020) señala también la crisis con el gobierno de Guinea por las licencias de explotación de la mina de Simandou –*joint venture* entre Vale y BSG– como fuente de fricciones entre Agnelli y el gobierno de Dilma Rousseff, lo que habría contribuido a su salida de la presidencia de la empresa.

Gráfico 2: Precios mensuales de la tonelada métrica de níquel (en dólares estadounidenses) (dic. 2003 – dic. 2018)²³



Fuente: IndexMundi, con información de Platts Metals Week, Thomson Reuters Datastream y el Banco Mundial.

El gráfico 2 muestra la evolución de los precios del níquel a lo largo de 15 años. Se observan similitudes con la evolución de los precios del mineral de hierro, analizada anteriormente. Los datos ayudan a contextualizar el periodo de duro enfrentamiento y huelga en las operaciones canadienses de la empresa entre 2009 y 2010. También, como se mostrará en el capítulo 3, iluminan la decisión de la Vale de extender el conflicto, garantizando la reestructuración de esas operaciones en vez de buscar un retorno inmediato a la extracción de níquel en un contexto de precios deprimidos del metal.

Al igual que ocurrió con los precios del mineral de hierro, el gráfico 2 muestra el crecimiento del precio de la tonelada de níquel, que pasó de poco más de 14 mil dólares en diciembre de 2003 a un máximo de más de 52 mil dólares en mayo de 2007. El interés de la Vale en la empresa Inco y la concreción de la compra ocurrieron precisamente en ese momento de alza intensa. A lo largo de 2006, cuando se realizó la adquisición, los precios del níquel aumentaron de aproximadamente 15 mil dólares en enero a casi 35 mil dólares en diciembre.

Sin embargo, durante 2007 y 2008, como también sucedió con el mineral de hierro, los precios del níquel cayeron bruscamente como

²³ <<https://www.indexmundi.com/pt/pre%C3%A7os-de-mercado/?mercadoria=n%C3%ADquel&meses=180>>; acceso el 26 de mayo de 2021.

efecto de la crisis global. En diciembre de 2008, el precio de la tonelada métrica se encontraba por debajo de los 10 mil dólares. A partir de ese momento, se produjo una recuperación de los precios que, no obstante, a diferencia del caso del mineral de hierro, no volvieron en los años siguientes a aproximarse al máximo alcanzado en 2007. En julio de 2009, cuando se inició la huelga de los trabajadores de la Vale en Sudbury (Canadá), el precio de la tonelada métrica de níquel era de 16 mil dólares; un año después, en julio de 2010, cuando finalizó la huelga, el precio era de 19,5 mil dólares.

Destacamos los dos minerales en la exposición porque en ellos se concentraron las actividades extractivas en los locales investigados (Carajás y Sudbury). La Vale es líder global en la producción de mineral de hierro, *pellets* y níquel.²⁴ En 2020, la empresa produjo 300,4 millones de toneladas de mineral de hierro y 214,7 mil toneladas métricas de níquel (Vale S.A., 2020a, pp. 50 y 64). Tuvo ingresos líquidos de 40 mil millones de dólares, un EBITDA de 16,6 mil millones de dólares y ganancias netas de 4,5 mil millones de dólares (Vale S.A., 2020a, p. 40). De los ingresos de la Vale, la mayor parte provino del mineral de hierro (68,2%), *pellets* de mineral de hierro (10,6%) y del níquel (12,5%).²⁵

²⁴ En 2019 y 2020, la Vale perdió temporalmente la posición de mayor productor mundial de mineral de hierro –que había mantenido durante años– en favor de Rio Tinto, debido a las restricciones en su producción provocadas por la ruptura de la presa de Feijão, en Brumadinho (MG), en 2019, así como por el cierre temporal de algunas minas a causa de la pandemia de COVID-19 y de factores climáticos en 2020. Diversas noticias señalaban una tendencia a recuperar dicha posición con la reactivación de la producción de mineral de hierro hacia finales de 2020 y durante 2021 (véase Marta Nogueira, 2020).

²⁵ El resto de los ingresos proceden del cobre (5,4%), el carbón (1,2%), el manganeso y las ferroaleaciones (0,6%) y otros (1,5%). Según datos de Vale S.A. (2020a, p. 2).

Cambios y continuidades en la estrategia de relaciones laborales y sindicales después de la privatización

Como se indicó anteriormente, desde el punto de vista del proceso productivo y de las relaciones laborales, muchas de las transformaciones consolidadas durante el periodo privado fueron introducidas aún en la etapa estatal, en el marco del periodo de “preparación” para la venta de la CVRD (Minayo, 2004). Por ejemplo, las tercerizaciones, los bonos de productividad (PLR) y la individualización de las ganancias fueron medidas que se profundizaron en ese contexto.

Se llegó a los años [19]90, una crisis terrible [...]. Y ahí el Collor, con la filosofía política que tenía que abrir para el proyecto neoliberal, entonces tuvo que ver a la empresa estatal y venderla. Y ahí nosotros en el PT, hicimos de todo para que no ganara. Él ganó. Pero la tercerización fue acelerada, la automatización también fue acelerada y el despido de la misma manera, ¿no? La empresa también dejó su sistema administrativo, que era el fordismo, y tuvimos que adaptarnos al toyotismo. O sea, yo había estudiado electrónica, tenía que regresar a hacer otros cursos, ¿no? [...] De forma que la gente inició los años [19]90 con 2,700 hombres, con ese proceso de inclinación hacia la privatización, automatización, tercerización siendo acelerado... Nosotros llegamos al año 2000 con 900 hombres en la cima de la mina. Y la producción aumentó: nosotros alcanzamos los 35 millones [de toneladas de mineral de hierro, meta inicial de PFC], pasamos a 40 millones, 40 y pocos millones de toneladas, la producción corrió suelta. El país con una situación muy complicada, recuerda la época de Collor. Es una crisis que prácticamente nosotros estamos repitiendo ese ciclo ahora porque en la época el mineral llegó a 40 dólares la tonelada, [...] perdimos a nuestros compañeros ahí despedidos, muchos regresaron por la tercerización, y un pedido de *impeachment* de Collor, que él renunció. Entonces, prácticamente, hoy nosotros estamos repitiendo la dosis, ¿no? (Tonhão, en entrevista)

Con esas palabras, Tonhão,²⁶ dirigente del sindicato Metabase, describió las transformaciones en Carajás durante el periodo de preparación para la privatización. En aquel tiempo afiliado al PT, el sindicalismo afirmaba haber sido crítico de la venta de la empresa. Durante la entrevista, de hecho, en los pocos momentos en que percibí un discurso opositor hacia la Vale o hacia el gobierno, él rememoró el periodo en que combatió el “proyecto neoliberal”, del cual, sin embargo, ha pasado a ser un defensor entusiasta en la actualidad, como se verá en el próximo capítulo.

Tonhão y Ronaldo Silva son dos dirigentes sindicales que ocuparon posiciones de la máxima jerarquía, respectivamente, en el Metabase Carajás y en el Stefem. Ronaldo, en la elección sindical de 2012, dejó el cargo máximo que había ocupado durante muchos años y pasó a ejercer una función inferior,²⁷ aunque sigue estando muy bien posicionado dentro de la dirección de su sindicato. Además de su larga presencia en la dirección sindical, ambos comparten también el hecho de haber ocupado un asiento en el Consejo de Administración de la Vale, en representación de los trabajadores. Ronaldo fue miembro titular del Consejo durante seis años, por tres mandatos, mientras que Tonhão fue miembro suplente durante dos mandatos. Los dirigentes, sin embargo, presentan visiones contrastantes, no solo sobre el proceso de privatización de la empresa, sino también respecto de las relaciones entre la Vale y sus sindicatos. A pesar de sus diferencias, los sindicatos que representan están afiliados a la CUT.

Después de un desgastante conflicto interno, Ronaldo asumió la dirección del Stefem justamente durante el periodo de privatización de la CVRD. En su opinión, los sindicatos estaban muy debilitados tras la huelga de 1989, en el contexto de la preparación para la privatización organizada por el gobierno de Collor y por la dirección de la empresa estatal. La posición defensiva se debía al retiro de

²⁶ Como se indica en la presentación, los nombres de los trabajadores locales y sindicalistas entrevistados se modificarán a lo largo de este libro.

²⁷ Posiblemente debido a sus acciones en solidaridad con la huelga de Vale Canada en 2009-2010, como se argumentará en los siguientes capítulos.

prestaciones a cambio de bonos monetarios: Ronaldo mencionó el fin de los quinquenios, del 14.º salario y del auxilio-educación para los hijos de los trabajadores.²⁸ Sin embargo, sobre todo, la actitud defensiva se relacionaba con el enorme número de despedidos de la empresa que, en el periodo estatal, adoptaba prácticas despóticas de administración y una postura antisindical, características del periodo dictatorial. Tal herencia, incluso después de la huelga de 1989, habría sido decisiva para la falta de movilización de los trabajadores contra la privatización.

Eso te lo aseguro: ningún trabajador participó de las plenarias. Si participó, no pudimos reconocerlo [...] Era perfectamente comprensible porque la presión era muy grande. La Vale era, de cierta forma, militarizada. Aquel régimen... Entré en un sector donde había que andar con la barba corta, cabello recortado, camisa por dentro, zapato engrasado, pantalones con bastilla. Era de ese sector. Así era que funcionaba. Principalmente porque alegaban que nuestro sector de transporte era la imagen de la empresa y tenía que estar así. ¿Qué iba a hacerse? Manda quien puede, obedece quien tiene juicio. [...] Hubo un proceso de despidos muy fuerte, realmente muy fuerte, en el periodo de esa transición, y perdimos a centenas de compañeros [...]. Fue en la época de Collor. La empresa quedó muy disminuida, y los trabajadores-objetivo eran los más diversos posibles. Hubo un plan de incentivo, pero alcanzó a aquellos que estaban en vísperas de la jubilación, los que estaban con riesgos de salud y los que tenían salario, siempre en el mapeamiento que ella hacía, por encima del mercado. Entonces, esas personas fueron objetivos fáciles [...] para que fueran desvinculadas de la empresa. No era nada opcional, era obligatorio. Eras escogido y tenías aquel incentivo para irte, al contrario de lo que se proponía. No era voluntario, era obligatorio (Ronaldo Silva, en entrevista).

La dirección del sindicato, en medio de una disputa interna,²⁹ se dividió en dos grupos dentro de una comisión provisoria creada por la Justicia del Trabajo hasta que nuevas elecciones resolvieran el

²⁸ Los detalles de este proceso, una vez más, pueden encontrarse en Maria Cecília Minayo (2004).

²⁹ Lo que será objeto de atención en el próximo capítulo.

conflicto. Ronaldo afirma que su grupo organizó en el Stefem la campaña “O Brasil Vale Muito”, contraria a la privatización, llevando al Maranhão a líderes sindicales nacionales, intelectuales y líderes políticos. Los encuentros y reuniones estaban llenos, pero con público externo. “No tuvimos la participación de ningún trabajador de la Vale, pero movilizamos la sociedad”. Ante el vaciamiento de la movilización de los trabajadores, a los sindicatos solo les habría quedado el discurso en defensa de la soberanía nacional, que no convenció o, al menos, no fue razón suficiente para poner en movimiento a los trabajadores, frente a la ofensiva de despidos y, tal vez, a la estrategia de convencimiento organizada por la CVRD por medio del programa Investvale. De acuerdo con Godeiro,

en las vísperas de la privatización, los ejecutivos de la Vale crearon el Investvale: Clube de Investimento dos Empregados da Vale. El objetivo del club fue posibilitar la adquisición de acciones de la CVRD por parte de los trabajadores, subsidiados por el BNDES, a través de un préstamo de 80 millones de reales al Investvale. Cada trabajador que se adhirió [...] recibió 626 acciones que, al principio, estarían bloqueadas en el club.³⁰

La empresa habría adoptado una suerte de táctica de zanahoria y garrote, que facilitó el camino hacia la privatización: una combinación de presión, debido a los despidos del periodo anterior, sumada al estímulo del Investvale –con la perspectiva de alguna ganancia futura gracias a las acciones– y al discurso de colaboración con los trabajadores “accionistas” de la nueva empresa privatizada.

[Los trabajadores] no se involucraron, atrapados, ya estaban sobre la presión del plan de incentivo, de desvinculación. Nadie se involucró. [...] En todo Brasil. Lo que se vio en Brasil fueron algunos líderes, no fueron todos de los sindicatos, viabilizando,

³⁰ Nazareno Godeiro continúa describiendo una serie de sospechas de irregularidades en la compra y venta de acciones, así como en la fluctuación de su valor, las cuales siguen dando lugar a litigios judiciales. En una entrevista, Ronaldo expresó sospechas similares, según las cuales trabajadores sin información adecuada –o incluso víctimas de mala fe– habrían vendido sus cuotas a otros cuotistas por precios muy bajos: “El tipo vendía las cuotas por 4 000 reales y, a veces, valían lo mismo que un carro popular” (2007, p. 82).

por iniciativa propia, campañas involucrando a la sociedad. Cuando no hacían eso, eran arrastrados por la sociedad, por el movimiento organizado de la sociedad, que empujaba a los liderazgos de los sindicatos a viabilizar esa campaña. Aquí no, aquí fue iniciativa nuestra, coordinada por esa parte, por ese grupo. [...] La Vale usó otra artimaña económica, que fue la creación de un club de inversiones llamado Investvale, [en el cual] cada trabajador, hasta el momento de la privatización, tenía derecho a... era de forma obligatoria, sería descontado 1 real del contracheque de él para adherirse al club y recibir una participación de 626 cuotas, algo así, para ser un accionista de la empresa. Eso generó una expectativa de dinero enorme para el trabajador. [...] Los trabajadores, en realidad, por causa de su situación económica, muchos se deshicieron casi de inmediato. Fui solo al club a abrir la posibilidad de deshacerme de las cuotas, y ellos comenzaron a vender. Tenían gente que ofrecía carro, carro popular, para poder tener acceso a las cuotas de los trabajadores de la Vale (Ronaldo Silva, en entrevista).

Tonhão presentó un balance opuesto del proceso de privatización, basándose en el desempeño de la empresa después de 1997 y en el aumento de las contrataciones a lo largo de la década siguiente, que habrían sido fruto de la nueva administración privada. Para él, no solo la privatización fue positiva: el Investvale habría sido una buena oportunidad de ganancia para los trabajadores, que dependían únicamente de su capacidad individual para generar las acciones, convirtiéndose en responsables por las ganancias o pérdidas en una eventual venta.

En aquella travesía, tuvimos suerte cuando llegó el año 2000. [...] Vino Fernando Henrique, que vendió la Vale. Estábamos luchando contra la venta de la Vale en 19[97], estábamos en contra. Como militante del PT, solíamos hacer mucho movimiento aquí, con un sindicato afiliado a la CUT. Nosotros éramos radicalmente contrarios, pero Fernando Henrique vendió la Vale. [...] Hoy nos damos cuenta de que fue un gran negocio. Porque tenía 12 mil y poco a 13 mil hombres y, después que vendió, que el sector privado pasó a manos de la empresa, aumentó el número de trabajadores. Vimos que fue priorizada la contratación directa, se redujo la tercerización. Y el resultado es que la empresa pasó de 12 mil hombres y llegó a 60 mil hombres.

En Brasil y en todo el mundo. Nosotros alcanzamos los 5 continentes, 34 países³¹ y 12 estados brasileños. Se expandió demasiado en la gestión del sector privado. No daba 1 mil millones [de reales] de ganancia por año. Nosotros pasamos en el otro año a dar 2, 3, llegamos a 24 mil millones [de reales] por año. Entonces, desde el punto de vista de la empresa, fue excelente, ¿verdad? Y el resultado de eso fue que, en 2014, nosotros ayudamos a contribuir con la balanza comercial con más de 47 mil millones [de reales] [...] Entonces, la diferencia que la Vale hacía de allá para acá, ha sido, fue muy grande para este país. La privatización fue excelente, fue un gran negocio para la Vale, para quien quedó dentro de la Vale. Nosotros, los trabajadores, nos quedamos con 3% de las acciones, en un total de 626 cuotas para cada trabajador. Esas cuotas las hemos tomado a 30 y pocos reales. Llegaron a valer 900 reales. Entonces, las personas ganaron dinero. Yo mismo sostuve la mía y aseguré la casita de mi familia con ese dinero. En la hora que llegó a 800 y poco reales, 900 reales, yo vendí una parte. Ahora, muchos compañeros tomaron y entregaron esas acciones por un carro, un carro usado, un carro nuevo, sin pensarlo. Entonces, fue un excelente negocio. Si, en el periodo, Fernando Henrique hubiera... Hoy sabemos que él hizo todo acertado. Y vemos que quien realmente socializó el capital para el trabajador fue Fernando Henrique, el [Partido de la Social Democracia Brasileña] PSDB. Yo, como exmilitante del PT, hoy percibo eso porque él nos autorizó a comprar acciones de la Vale y de la Petrobras. Invertí en la época la mitad de mi FGTS en la Petrobras y dio mil por ciento. Si cayó hoy, es otro problema, ¿verdad? Ya no fue en la mano de él. Y nuestro gobierno del PT, que realmente pensábamos que iba a defender el capital del trabajador, él no nos dejó invertir en las acciones de la Petrobras y ni de la Vale, pero abrió los cofres, fue para el tal PAC, haciendo obra allá afuera, que yo moriría de la rabia con aquello allí. Él haciendo obra en Ecuador, represas de la Odebrecht allá, y el tipo diciendo que no iba a pagar, y nosotros no entendíamos el porqué de eso, ¿no? Que fue un error grave del PT, pecó con los trabajadores en esa parte, que no dio condiciones para que

³¹ La Vale estaba presente en 33 países en el momento álgido de su expansión, según Judith Marshall (2015).

nosotros invirtiéramos con nuestras accioncitas, con nuestro dinerito del FGTS, para comprar acciones de las empresas, y también es ganar dinero. ¡No! Pienso que él dejó a cada uno en su lugar: empresario para allá, trabajador para allá (Tonhão, en entrevista).

Como se verá en el próximo capítulo, Tonhão defiende abiertamente la privatización no solo de la Vale, sino de todas las estatales. Llega a decir que deberían ser “dadas”, sin pago, al capital privado, ya que solo este sería capaz de generar empleos e impedir la corrupción. Será necesario escudriñar las razones por las cuales un sindicalista neoliberal dirige el principal sindicato de trabajadores de la Vale en Brasil (dígase, además, aún afiliado a la CUT).

Las transformaciones en la CVRD no se restringieron, sin embargo, al periodo de preparación para la privatización. Inmediatamente después de la venta de la compañía, en 1999, el plan de pensiones de los trabajadores sufrió una drástica modificación. Hasta entonces, la CVRD ofrecía a los trabajadores, por medio de su fondo de pensiones Valia,³² planes de prestación definida, por los cuales los jubilados recibían de la empresa un complemento de los valores de la jubilación estatal (del Instituto Nacional del Seguro Social [INSS]), para poder mantener el salario que tenían en actividad. Ese plan dio lugar al Vale Mais, un plan de contribución definida e individualizada, mediante el cual el trabajador jubilado recibe un complemento de acuerdo con lo que invirtió a lo largo del tiempo, sin la alta contrapartida que antes pagaba la empresa, y que garantizaba el mantenimiento del salario activo.

El primer embate que tuvimos [después de la privatización] fue aquel golpe de quitar el modelo de plan de jubilación, que salió de una prestación definida a una contribución definida. [...] Porque la prestación definida te da una situación segura: contribuyes con un porcentaje x –era muy pequeño ese porcentaje, por señal– y la empresa te ofrecía una prestación que

³² Se trata del Fundo Vale do Rio Doce de Seguridade Social (Valia), el fondo de pensiones de Vale. Fundado en 1973 con “10.934 partícipes, actualmente cuenta con más de 120 mil partícipes”, <<https://www.valia.com.br/sobre-a-valia/nossa-historia/>>; fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

en el futuro tendrías, en el caso de la jubilación, garantizando tu salario. Tendrías una estabilidad en el futuro, al final de tu vida laboral. Hoy, con ese modelo de contribución definida, que es el mismo que se tiene en el mercado, tienes una paridad de contribución de, como máximo, 9%. La Vale contribuye con 9% y tú puedes también llegar al 9%. Pero difícilmente el trabajador llega al 9%, porque no lo consigue. Es del salario de referencia, del salario nominal de él. Difícilmente tú llegas allá. Y al contribuir con ese modelo, estás sujeto a las reglas del mercado. Si el mercado quiebra, todo lo que contribuiste allí se fue (Ronaldo Silva, en reunión con la dirigencia del Stefem).

Ronaldo vivió dicha transición en los planes de pensiones de la Vale ya ocupando una posición muy importante en la dirección del Stefem. Según él, los gerentes ejercían una enorme presión sobre los trabajadores, ya que era necesaria la aceptación individual para la sustitución del antiguo plan Valia (plan de prestación definida) por el Vale Mais (plan de contribución definida), por medio de la firma de documentos. Pocos –particularmente los dirigentes sindicales que, por ley, no pueden ser despedidos– rechazaron hacerlo.

Ronaldo Silva: Poco después de que ella fue privatizada, [...] [ocurrió el] ataque de la empresa a nuestro fondo de pensiones, que era el Valia, y ella como un tractor implantó el Vale Mais. El Valia era un modelo de prestación definida, y el Vale Mais, un modelo de contribución definida, el mismo modelo que ella llevó para Canadá. [...] En la prestación definida, pagabas mensualmente una contribución, se descontaba del sueldo, a un fondo de pensión que en el futuro te garantizaría una cierta comodidad en tu jubilación. Si yo recibía x en la Vale, voy a recibir, dentro de ciertos criterios que están estipulados allá en el manual, ese x [al jubilarme]. No voy a ser perjudicado. [...] Mantendría mi salario, tranquilo, el mismo salario. Es decir, no tendrías ese perjuicio que tienen quienes se jubilan por el INSS. El fondo complementario. En la contribución definida [Vale Mais], contribuyes para ese fondo, sujeto a las reglas del mercado, que de repente puede dar una ganancia exorbitante como también puede quebrar, ahí pierdes todo. [...] Pasaron la aplanadora, y el grupo de sindicatos no tuvo capacidad de movilización, por n motivos, no entraremos en el fondo del asunto, de contraponerse a la empresa. Porque podríamos hacer

huelgas, hacer un montón de cosas. Nadie lo hizo. Nuestro sindicato fue, de nuevo, una de las referencias a nivel nacional. Yo soy el ejemplo, porque no lo fui, incluso “presionado”, porque ellos no tuvieron ni la valentía ni la audacia para venir conmigo y decirme que tenía que adherirme al nuevo modelo. Yo fui ejemplo hasta el final, y hasta hoy permanezco con prestación definida. No firmé.

Entrevistador: ¿Y te obligaron a firmar?

Ronaldo Silva: Todo el mundo. Del gerente al peón, todo el mundo firmó. Aquí, en el sindicato, quedó Geraldo [otro miembro de la dirigencia] junto conmigo y otro que ya salió. En todo Brasil, nosotros solo somos once: yo, Geraldo y nueve más en activo [que no firmaron la adhesión al nuevo plan]. Hicimos varias reuniones, varias asambleas, trajimos abogados que tenían pleno conocimiento técnico del golpe que estaba por detrás, alertamos a los trabajadores, hicimos franja, campaña... Pero no hubo manera. Porque los trabajadores fueron obligados a firmar. Lo firmaba o iban para la calle. Hubo varios ejemplos de personas allá. Coacción. Ellos llegaban aquí y dicen: “Ah, yo fui amenazado”. Pero ¿cómo probar? Es igual al acoso moral. Es difícil de probar.

El énfasis en el periodo de privatización reside en que allí se tomaron medidas fundamentales para la conformación de lo que sería la estrategia de relaciones laborales adoptada por la empresa en el periodo siguiente, tanto en Brasil como en el exterior. Esto se evidencia, en el caso canadiense, con la implantación, después de la compra de la Inco, de medidas semejantes a las aplicadas en Brasil durante el periodo de preparación para la privatización —en especial, el plan de despidos incentivados para reducir el personal y los cambios en la organización de la producción—, además de las modificaciones en el plan de jubilaciones realizadas en Brasil poco después de que el capital privado asumiera el control de la Vale.

De acuerdo con Ronaldo, pocas prestaciones del periodo estatal se mantuvieron; en particular, el plan de salud y el vale de alimentación, cuyo valor es hoy próximo a 500 reales mensuales. La reducción de personal, la modernización técnica y la disminución de prestaciones redujeron los costos de producción de la Vale, al

tiempo que aumentaron la productividad de los trabajadores, aunque con una disminución de sus ingresos.

Si en el periodo estatal la productividad se incentivaba mediante el recurso al sentimiento cívico de generar divisas para el país, hoy esta se exige de otras maneras: recompensas económicas colectivas, grupales o individualizadas (por medio de la participación en los resultados o ganancias); metas establecidas y controladas diariamente, y, no menos importante, la amenaza velada de un mercado laboral saturado frente a una demanda empresarial cada vez más restringida. Hoy, los despidos se realizan con parsimonia y no ocurren en la proporción necesaria durante los momentos de crecimiento de la demanda. Para cubrir necesidades eventuales, la empresa recurre al mecanismo de las tercerizaciones (Carvalho, 2013, p. 93).

Con el aumento de la producción, las ganancias y la demanda externa a partir de la primera década de 2000, se contrató a nuevos trabajadores bajo estos nuevos marcos, lo que permitió sustituir una parte significativa de la mano de obra del periodo estatal por otra con salarios y prestaciones considerablemente reducidos, además de ampliar el recurso de las tercerizaciones (Carvalho, 2013, p. 93).³³ Para Ronaldo, esta transformación conllevó una intensificación del trabajo y un aumento en los riesgos para la salud de los trabajadores como contrapartida del aumento de la productividad:

El nivel de producción que llegó a esos trabajadores de la Vale por motivo de ese nuevo modelo privado es una cosa que merece estudio principalmente en el campo de la salud. Porque lo que voy a decirte aquí es lo que ella dice para nosotros en la mesa de negociación: los trabajadores de la Vale, la vida útil de ellos es de diez años. Son diez años porque el nivel de productividad de ellos es muy alto. El nivel de estrés de ellos es muy alto. Entonces, él está comprometido o de la columna, o con un LER,³⁴ o con un problema psíquico (Ronaldo Silva, en entrevista).

³³ Reuben Roth, Mercedes Steedman y Shelley Condratto (2015) describen también el aumento de la subcontratación en Sudbury tras la incorporación de Inco por Vale.

³⁴ LER: acrónimo de *Lesión por Esfuerzo Repetitivo*.

Como se intentó mostrar en las secciones anteriores, el legado del periodo autoritario y los cambios ocurridos durante el periodo de “preparación” y los posteriores a la privatización fueron fundamentales en la conformación de las estrategias de relaciones de trabajo y sindicales de la Vale, que serán descritas en los próximos dos capítulos, con base en las observaciones de campo y entrevistas realizadas en Brasil y en Canadá.

Judith Marshall, por medio de una *survey* aplicada a los trabajadores de la empresa en tres países –Brasil, Canadá y Mozambique– sintetiza algunas tácticas empleadas por la compañía:

1) La Vale es conocida por su postura antisindical; 2) Un trabajador de la Vale tiende a ganar menos que los trabajadores en lugares de trabajo similares; 3) Los gerentes de la Vale se involucran constantemente en la intimidación de los trabajadores; 4) La Vale impone, de forma poco realista, metas de producción muy altas; 5) Los trabajadores de la Vale viven bajo la constante amenaza de ser despedidos sin justificación; 6) Las supervisiones de la Vale imponen con frecuencia medidas disciplinarias arbitrarias; 7) Trabajar en la Vale significa trabajar en condiciones peligrosas [,] ya que la Vale prioriza la producción por encima de todo y, a menudo, oculta incidentes relacionados con la salud y la seguridad; 8) La Vale intenta regularmente comprar líderes sindicales y gubernamentales [,] ofreciéndoles vehículos, viajes, tarjetas de crédito, etcétera (Marshall, 2015, p. 172).

Diez años después de la privatización, en 2007, la antigua Companhia Vale do Rio Doce (CVDR), cuyo nombre rendía homenaje a la región donde fue creada por el gobierno de Vargas en 1942, cambió su nombre a Vale S.A. La empresa adoptó los colores verde y amarillo de la bandera brasileña en su marca global modernizada (Marshall, 2015, p. 180). Los trabajadores, que antes vestían uniforme color beige, más adecuado al polvo de mineral de hierro que cubre todas las instalaciones de la empresa, ahora visten el verde claro, color que puede representar tanto una preocupación

por la “sustentabilidad”³⁵ como la “marca” de Brasil que la transnacional utiliza en su expansión global.

El verde en los uniformes. Ese tiene un factor: el color anterior era el caqui, era caqui, beige, que es más apropiado para quien lidia con el mineral, ensucia menos, es más adecuado desde el punto de vista funcional. Pero la empresa optó por el verde en su marca, cuando cambia su marca, adopta el verde y [el] amarillo. Tiene mucho que ver con eso [el intento de identificarse con los colores de Brasil]. Con el tiempo, vio que ese discurso de “empresa verde” no iba a prosperar. Termina abandonando esa estrategia; sin embargo, continúa con un fuerte discurso por la, supuestamente, sustentabilidad, pero ahí, en fin, los hechos demuestran que este es un discurso insustentable (Guilherme Zagallo, en entrevista).

Además de haber mantenido durante décadas la posición de mayor productora de mineral de hierro del mundo, la Vale se convirtió en la mayor productora de níquel después de la compra de la empresa canadiense Inco en 2006. En ese momento a Vale llegó a ocupar el segundo lugar entre las mayores mineras del mundo en valor de mercado y, actualmente, ocupa la tercera posición (PwC, 2020, p. 26).

Durante la gestión de Roger Agnelli (2001-2011), las acciones de la compañía se valorizaron 834%, impulsadas por el gran número del precio del mineral de hierro durante el *boom* de las *commodities* (Coelho, 2014). En ese periodo se produjo una gran concentración de capitales en la minería global (Moody, 2007). Aunque la Vale continúe dependiendo, en términos de ingresos, principalmente de la extracción del mineral de hierro en Brasil y que, en otros países, tenga solo oficinas comerciales sin operaciones productivas, es innegable que, tras la privatización, la empresa adoptó una postura agresiva de expansión. Como resultado, comenzó a operar en 25 países en los cinco continentes (Vale S.A., 2020a, p. 35). André Teixeira y Sérgio Rosa comentaron sobre esta expansión:

³⁵ En palabras de Guilherme Zagallo, en entrevista: “ahora, en los últimos años, diez años, no utiliza esta expresión, pero ha intentado ser una 'minera verde' en su discurso publicitario, lo que es una contradicción en los términos. La minería sostenible no existe”.

Entrevistador: ¿En cuántos países actúa hoy la Vale?

André Teixeira: Operaciones tenemos funcionando en Brasil, [en] Canadá, en Inglaterra una refinería pequeña, pero también estamos en el Reino Unido, en Mozambique, en Malaui con el tema ferroviario. Tenemos presencia en Nueva Celedonia, que está en Oceanía, y es parte de Francia, en Indonesia, en China también hay una refinería de níquel. Tenemos un proyecto parado en Argentina, que es el proyecto Río Colorado, que compramos y, por temas con Cristina Kirchner [...], lo suspendimos, era un gobierno complicado [...]. Y tenemos exploración en algunos otros países, en Chile, en Perú [...]. Ah, y tenemos en los Estados Unidos, que es la California Steel.

Entrevistador: ¿En todos esos lugares son operaciones de la Vale?

André Teixeira: Tienes producción. Ahora tenemos la oficina comercial en Singapur, por ejemplo. En Saint-Prex, cerca de Ginebra, tenemos oficina...

Sérgio Rosa: ¡Llegamos a invertir 20 mil millones al año! Redujimos el pago de dividendos para poder invertir. No sé si eran 20 [mil millones], pero inversiones voluminosas para poder garantizar eso. Eso fue una decisión estratégica del consejo. Entonces, hubo una decisión de inversión de la empresa. Entonces, si la empresa creció fue porque decidió invertir e invirtió dinero, sobre todo, dejó de pagar dividendo y pasó a invertir. [...] La Inco tenía activos importantes que representaban una diversificación en el portafolio de minería que la Vale tenía. Entonces, tenía el níquel, tenía allá una cosa de carbón... Tenía unas cosas muy complicadas en Indonesia, muy complicadas... Pero era un paquete, un paquete, ¿verdad? Era una empresa de un país, [...] de un mercado desarrollado. O sea, esa combinación de negocio a veces te ayuda a mejorar la percepción de la marca, la combinación de negocios. Si tienes activos de un país con una economía más inestable, tener un activo relevante en una economía más estable te da una mejora, un poco en el *rating* del negocio como un todo. Entonces, tienes algunas ganancias que uno no obtiene solo por la composición del negocio, pero, sobre todo, la atención era el níquel. [...] Si pudiéramos haber comprado solo el níquel de la Inco, habría comprado solo el

níquel de la Inco. Durante las negociaciones, hubo intentos de seleccionar, de fraccionar la Inco y comprar solo lo que nos interesaba, pero ahí los tipos no querían vender solo el níquel, querían vender el paquete completo. [...] Fue la mayor adquisición que la Vale hizo en el periodo, una adquisición alta de lo que Vale había hecho hasta entonces. La apuesta era esto: teníamos el tamaño, tenía la capacidad de tragar eso y traía un cambio de *status* para la Vale porque estábamos incorporando una empresa con activos diversificados, con metal nuevo e importante para nosotros.

La mayor parte de los trabajadores de la Vale se concentra en Brasil, pero también hay contingentes significativos en otras operaciones. De los 186 200 trabajadores de la Vale en el mundo (74 300 propios y 111 900 tercerizados), 80% está en Brasil; 6,6% en Asia; 6,2% en África; 5,7% en América del Norte (aunque representan 8,2% entre los trabajadores propios); y el resto está distribuido entre Europa, Oceanía y otros países de América del Sur (Vale S.A., 2020a, p. 124). Por otro lado, los ingresos de la Vale en 2020 se distribuyeron de la siguiente manera: 57,8% provino de China; 13,7% de los demás países asiáticos; 13,3% de los países europeos; 7,3% de Brasil; 4,1% de otros países de América; y 3,8% del resto del mundo.³⁶

Algunas características de la RGP de mineral de hierro de la Vale en Brasil

La Vale, como ya se afirmó, es la mayor empresa productora de mineral de hierro del mundo. Brasil tiene la segunda mayor reserva estimada y la tercera mayor producción de mineral de hierro del mundo en 2011 (Santos y Milanez, 2015, p. 759). Los depósitos minerales pertenecen a la Federación, que es la responsable de regular la actividad minera. Las empresas necesitan licencias de exploración y ambientales. En el capítulo 4, se describen algunos cambios recientes en el Código Mineral, como la creación de un organismo regulador, la Agência Nacional de Mineração (ANM), en sustitución del antiguo Departamento Nacional de Produção

³⁶ De acuerdo con datos de Vale S.A. (2020a, pp. 106-107).

Mineral (DNPM), que hasta entonces era el responsable de otorgar licencias de explotación y de fiscalizar esta actividad.³⁷

Como forma de contextualizar las observaciones de campo que se presentarán en el próximo capítulo, es útil describir algunos elementos de la dimensión económica del nudo brasileño de la RGP de mineral de hierro. La minería es una actividad económica muy importante en Brasil, base de la mayor parte de los sectores industriales, además de involucrar un consumo intenso de recursos naturales y causar impactos ambientales. Se destacan, en los párrafos siguientes, cinco aspectos de la red de producción de mineral de hierro: 1) exploración; 2) extracción; 3) procesamiento; 4) logística; y 5) consumo, siguiendo la descripción de Rodrigo Santos y Bruno Milanez (Santos y Milanez, 2015, pp. 760-761).

La exploración se caracteriza por la incertidumbre. Es una actividad que requiere investigación geológica y trabajo de mapeo para identificar y caracterizar los depósitos minerales, lo que implica altos costos. En el país, el Serviço Geológico do Brasil (CPRM) es la entidad pública responsable por la investigación mineral, aunque, debido al financiamiento insuficiente de esta institución, empresas privadas menores, dedicadas a la investigación, están ocupándose cada vez más de estas actividades de investigación geológica, asociadas a las grandes mineras.³⁸

³⁷ En los debates legislativos sobre los cambios en la legislación minera, destacó la participación de diputados cuyas campañas fueron financiadas por empresas mineras (Santos y Milanez, 2015, p. 760). A lo largo del libro se retomará este aspecto, con un análisis de la estrategia institucional de Vale, sus prácticas de *lobby* y la financiación de campañas electorales por parte de la empresa, tanto en Brasil como en el extranjero.

³⁸ Milanez, Coelho y Wanderley (2017, p. 3), al abordar los cambios en la política minera brasileña durante el gobierno de Michel Temer, señalaron la voluntad de reducir la participación del Estado –a través de la CPRM– en la investigación de minerales, abriendo espacio a las *junior companies*: “pequeñas empresas mineras, principalmente dedicadas a la investigación o con pocas operaciones, que cotizan en bolsa y que mantienen una relación intrínseca con el mercado financiero, además de implicar un alto grado de riesgo de inversión”.

La extracción, por su parte, se realiza mayoritariamente en minas a cielo abierto e incluye actividades como perforación, detonación, carga y transporte. La Vale concentra 80% de su producción de mineral de hierro en Brasil, debido a su arraigo en el país y a su origen como empresa estatal. La extracción ocurre principalmente en megaminas, por la necesidad de reducir los costos fijos.

Como resultado, las mineras suelen ser las empleadoras más importantes en las ciudades mineras, particularmente en las áreas rurales de la región amazónica. Esta condición es un elemento clave para entender el alto nivel poder corporativo de las mineras a nivel local (Santos y Milanez, 2015, p. 760; traducción nuestra).

El procesamiento del mineral de hierro incluye actividades como molienda, separación, concentración y peletización, generando múltiples categorías de minerales. Con excepción de esta última, en la Vale, por lo general dichas actividades se realizaron en áreas cercanas a las minas. Solo el 17% del mineral extraído pasa por el proceso de peletización en Brasil. El resto se realiza principalmente por la Vale “en colaboración con siderúrgicas internacionales de Australia, Italia, Japón, Corea del Sur y España, en un proceso de enraizamiento de la red” (Santos y Milanez, 2015, p. 760).

La logística comprende la infraestructura de transporte necesaria para enviar el mineral de hierro a los consumidores o a las plantas de peletización, desde donde continúa para los consumidores, su destino final. El consumo de las siderúrgicas nacionales se abastece, sobre todo, por medio de ferrovías –como la EFC y el ferrocarril Vitória-Minas– y mineroductos. Por su parte, el consumo global se abastece por vía marítima. Los costos de transporte representan la mayor parte del precio del mineral de hierro, lo que revela la importancia de las economías de escala y explica el uso de terminales privadas, así como el hecho de que los puertos de exportación del mineral sean operados por las propias mineras, como el aeropuerto de Ponta da Madeira, en Maranhão. La Vale tenía proyectarlo convertirlo en el mayor puerto del mundo en capacidad de embarque al finalizar las inversiones del proyecto S11D:

Líder en el *ranking* de transporte de carga en Brasil, Ponta da Madeira está pasando por obras de ampliación de su capacidad

para satisfacer el aumento de la producción resultado del S11D, lo que lo convertirá en el mayor puerto del mundo. Su capacidad actual de embarque es de 150 millones de toneladas/año, pero en 2018, llegará a 230 millones de toneladas/año. Ese nivel de movilización que se alcanzará en etapas que contemplarán la igualación de las capacidades de la mina, de la ferrovía y del puerto (Vale S.A., 2015c, p. 39).

Por último, en relación con el consumo: la industria siderúrgica es la principal consumidora y de todo el mineral de hierro producido en Brasil, solamente el 30% se consume en el mercado interno, concentrado en cinco grupos principales: ArcelorMittal, Gerdau, Usiminas/Nippon Steel Corporation, CSN y ThyssenKrupp. Por lo tanto, los consumidores internacionales son fundamentales en la red global de producción de mineral de hierro.³⁹

Vale concentra la extracción de mineral de hierro en Brasil, organizada en cuatro sistemas regionales: norte, sureste, sur y centro-oeste. La investigación empírica en el país se centró en dos áreas estratégicas del “sistema norte”: las minas de Carajás (PA) y el puerto de Ponta da Madeira (MA), por donde la empresa transporta su producción.

[El sistema norte] (sierras norte, este y sur) se localiza en Pará, y está conectado con la Terminal Portuário da Madeira (MA) por medio de la Estrada de Ferro Carajás. Está orientado hacia los mercados asiáticos y europeos. La importancia de este sistema dentro de la estrategia corporativa ha ido aumentando progresivamente, en particular desde el inicio de las operaciones del S11D, la mayor mina de hierro del mundo, que representó el 46,2% (169,2 Mt.) de la oferta de la compañía en 2017.⁴⁰ El sistema sureste (complejo de Itabira, Minas Centrais y Mariana) y el sur (complejos Minas Itabirito, Vargem Grande y

³⁹ De acuerdo con los datos de Santos y Milanez (2015, p. 761).

⁴⁰ De la producción total de Vale –366.5 millones de toneladas de mineral de hierro en 2017–, el porcentaje mencionado corresponde a la producción del sistema norte en su conjunto (169.2 millones de toneladas), de las cuales 22 millones procedían del S11D. En 2018, Vale preveía producir “entre 50 y 55 millones de toneladas y, en 2019, entre 70 y 80 millones, alcanzando una capacidad de 90 millones de toneladas en 2020”, de acuerdo con Vale S.A. (2017, p. 112).

Paraopeba) forman parte del Cuadrilátero Ferrífero (Minas Gerais), representando, respectivamente, el 29,6% (108,5 Mt.) y el 23,6% (86,4 Mt.) del mineral extraído. El sistema sureste también está integrado por la Estrada de Ferro Vitória-Minas (EFVM) al puerto de Tubarão (Espírito Santo), que también recibe minerales de algunas minas del sistema sur. Las demás minas del sistema sur son atendidas por la operadora MRS, que transporta el mineral a las terminales portuarias privadas de la Ilha e Guaíba y Itaguaí (Río de Janeiro). El cuarto sistema, el centro-oeste, está ubicado en Mato Grosso do Sul y permite el transporte del mineral en menor escala –0,7% (2,4 Mt.) de la oferta total– a través del Río Paraguay y los puertos argentinos (Milanez et al., 2018, p. 12).

En el próximo capítulo se presentan las observaciones de campo y entrevistas realizadas en São Luís (Maranhão) y Parauapebas (Pará), lo que permitirá profundizar el análisis teórico y, sobre todo, empírico de las estrategias de relaciones de trabajo y sindicales de la empresa.

Poder corporativo y fragmentación de los sindicatos: la estrategia de relaciones laborales y sindicales de Vale en Brasil

Los primeros contratos con los sindicatos Stefem y Metabase Carajás ocurrieron en un momento de tensas negociaciones con la Vale. Los precios del mineral de hierro en el mercado mundial, en caída después de haber alcanzado un pico de casi 190 dólares en 2011, se redujeron intensamente a lo largo de 2014 y 2015, alcanzando, al final de aquel año, un precio por debajo de 40 dólares, el más bajo en una década.

Como resultado, en 2015, los ingresos líquidos de Vale, muy dependientes de la extracción y de la exportación de mineral de hierro, se redujeron un 31,8% en un año (Vale S.A., 2015b, p. 91). La caída del precio de las *commodities* minerales y el inicio de la recesión brasileña, a su vez, llevaron a pérdidas cambiarias y a la revalorización de activos de la empresa, lo que generó un perjuicio de 12,129 mil millones de dólares (Vale S.A., 2015, p. 86) en aquel año.¹ Aunque el enorme perjuicio haya sido ocasionado, sobre todo, por factores cambiarios y contables, la empresa anunció que sus gastos operacionales fueron “reducidos en 1,6 mil millones de

¹ La pérdida de la Vale de 44.200 millones de reales en 2015 fue la mayor de las empresas brasileñas que cotizan en bolsa desde 1986, según la información disponible en:

<<https://www.valor.com.br/empresas/4454094/prejuizo-da-vale-em-2015-e-o-maior-entre-companhias-abertas-em-29-anos>>; acesso em: 26 maio 2021. Fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

dólares, resultado del esfuerzo para el mantenimiento de la competitividad en la industria de minería, de la eficiencia y de la austeridad” (Vale S.A., 2015c, p. 36).

Como se analizó en el capítulo anterior, el *post-boom* de las *commodities* provocó cambios en la estrategia corporativa de las corporaciones transnacionales (CTN) del sector minero, que optaron por desinvertir y priorizar inversiones rentables y de gran escala. La Vale siguió esa misma línea en los años posteriores, reorientando su estrategia corporativa, lo que implicó modificaciones en su convenio de accionistas y en sus tácticas de inversión, financiamiento, mercado, entre otros aspectos.² Con esas medidas, sumadas a la relativa recuperación de los precios de las *commodities* mineras en los años siguientes, la empresa volvió a registrar ganancias. En 2016, la Vale destacó una nueva ronda de reducción de costos operacionales de 1,841 mil millones de dólares, además de la disminución de las inversiones. El beneficio neto fue recuperado, alcanzando 4 mil millones de dólares en el año siguiente, aumentó un 38%, alcanzando 5,5 mil millones de dólares (Vale S.A., 2016c, p. 34; Vale S.A., 2017c, p. 36).

Los primeros en sentir los efectos de los cambios en la estrategia corporativa de la Vale fueron los trabajadores de la empresa y sus sindicatos. Todavía antes de la divulgación de los resultados anuales de 2015, en las negociaciones del acuerdo colectivo anual realizadas al final de aquel año, la empresa llevó a la mesa la disposición de imponer duras concesiones, como no conceder ningún reajuste –en un año de alza inflacionaria– y retirar prestaciones; por ejemplo, el pago del 14.º y 15.º salario al que los trabajadores de Carajás tenían derecho por acuerdo regional. En 2016, la empresa anunció que no habría pago de la PLR relativa al año anterior, lo que generó gran insatisfacción entre sus trabajadores, para quienes las ganancias variables son fundamentales.

En este capítulo se presentarán las observaciones de campo en São Luís (Maranhão) y Parauapebas (Pará), además de las entrevistas con trabajadores, sindicalistas y miembros de la administración de la Vale. Estarán en el centro de atención las estrategias de relaciones laborales y sindicales de la empresa, así

² Como se verá con más detalladamente en el capítulo 4.

como las formas de organización y resistencia de los trabajadores frente al poder corporativo. La Vale ha sido históricamente capaz de eludir conflictos laborales, imponiendo sobre su fuerza de trabajo la flexibilidad –en términos de condiciones de trabajo y remuneración, por ejemplo– de que necesita para reducir los costos operacionales y recuperar los márgenes de ganancia y la remuneración de sus accionistas.

La estrategia de relaciones laboral y sindicales es decisiva para la creación, ampliación y captura de valor. En los marcos de las GGP, los múltiples agentes (empresas, Estado, trabajadores y sindicatos) se relacionan, buscando influir los procesos decisorios a lo largo de las redes o formular resistencias. Es posible dividir las estrategias en diferentes tácticas (Milanez et al., 2018; traducción nuestra), como 1) cualificación y entrenamiento profesional; 2) condiciones de trabajo; 3) relaciones de trabajo (contratación, remuneración, jornada de trabajo y dimisiones); y 4) relaciones sindicales.

En relación con la primera táctica, se observa una “coexistencia entre formas distintas de cualificación/entrenamiento de los trabajadores que actúan en sus instalaciones”, a través de “tres propuestas distintas de entrenamiento”, según las cuales:

- a) en los puestos de gerencia, la cualificación busca preparar al personal para enfrentar la creciente automatización y mecanización de la producción;
- b) los trabajadores propios de la operación reciben entrenamiento mediante conferencias y cursos, cuyo objetivo indirecto, sin embargo, consiste en el “control ideológico de los trabajadores, apartándolos de la organización sindical”, con el fin de “generar las condiciones de enraizamiento de la empresa en contextos de conflicto laboral” y favorecer la “cooptación de los sindicatos”;
- c) por último, los trabajadores tercerizados –principalmente orientados al mantenimiento, la construcción civil y la limpieza– no reciben formación o son cualificados de forma precaria (Milanez et al., 2018, pp. 23-24).

En las próximas páginas se analizará empíricamente cómo opera la táctica de cooptación sindical y el establecimiento de formas de

control directo sobre la fuerza de trabajo para evitar conflictos. Esta es una preocupación constante de la gerencia de relaciones laborales de la empresa, y, según los dirigentes entrevistados, representa posiblemente el principal obstáculo para la organización sindical.

La segunda táctica, relacionada con el “patrón de condiciones de trabajo en la Vale”, “específicamente en lo que se refiere a la salud y la seguridad, focaliza la reducción de gastos, particularmente en los sectores de mantenimiento y limpieza” (Milanez et al., 2018, p. 24). Además se registran atrasos salariales, así como condiciones deficientes de vivienda, salud y alimentación entre los trabajadores filipinos y sudafricanos subcontratados en operaciones en Mozambique, y también condiciones de insalubridad y riesgo para la salud en operaciones brasileñas (Milanez et al., 2018, p. 24). Corroborando dicho diagnóstico, la investigación de campo en Sudbury reveló los cambios en las políticas de seguridad y salud después de la compra de Inco, que llevaron de acuerdo con los trabajadores entrevistados y el sindicato SWT Local 6500, al aumento del número de accidentes, incluso fatales. Los cambios incluyeron, también, la implementación de una nueva política de alcohol y drogas, que estableció la posibilidad de que la gerencia sometiera a los trabajadores a frecuentes pruebas de orina, como se verá en el capítulo 3. De acuerdo con los entrevistados, esas medidas tienen como objetivo la persecución y la desmoralización de *stewards*,³ activistas sindicales y trabajadores críticos del papel de las gerencias.

En lo que se refiere a las tácticas de las relaciones laborales, la Vale ejerce su poder corporativo buscando influir –por medio de su “estrategia institucional”, con *lobby* en el Congreso Nacional y relaciones con las distintas esferas del poder estatal– en aspectos del marco legal y jurídico laboral (Milanez et al., 2018). El capítulo 4, por ejemplo, mostrará cómo la Vale buscó una mediación en el Tribunal Superior del Trabajo con el Stefem, en el primer caso nacional de reconocimiento de la Justicia de un cobro negociado, establecido en asamblea, como forma de compensar la extinción del impuesto sindical por la reforma laboral de 2017. Entonces, si por un lado la empresa busca cooptar a los sindicatos, por otro lado,

³ Representantes sindicales de base en minas e instalaciones de producción.

reconoce la importancia de esas entidades para establecer relaciones estables con su fuerza de trabajo, en un acuerdo previsible de relacionamiento con sus sindicatos, en el cual puede ejercer su poder corporativo con menos fricciones. Al mismo tiempo, la gerencia de relaciones laborales es ampliamente favorable a la reforma laboral y busca adoptar elementos de la nueva legislación en negociaciones recientes con los sindicatos, a pesar de la resistencia de estos últimos.

El recurso generalizado a las tercerizaciones es el principal aspecto de la táctica de relaciones de trabajo de la Vale:⁴

A pesar de no ser una exclusividad de la Vale, la tercerización en la empresa alcanza buena parte de las relaciones de trabajo y es central para la ampliación de la creación de valor. En 2015, del total de 166.300 trabajadores, 92.200 eran tercerizados, es decir, 55,4% del total. En 2017, el número cayó para 57 mil tercerizados de un total de 130.600, o sea 43,6% del total. [...] Esta caída se explica por la desmovilización generada por la conclusión de proyectos, en especial del S11D, en Carajás, ya que la utilización de tercerizados es más intensa en obras de construcción, ampliación y reforma de infraestructura.

La tercerización tiende a estar acompañada por la flexibilización y el deterioro ampliado de las condiciones de trabajo. En ese sentido, la Vale no parece fiscalizar de forma efectiva las condiciones laborales y el cumplimiento de las normas por parte las empresas prestadoras de servicios. Siendo así, el trabajador es sometido a una rutina intensa, con exigencias extenuantes de productividad (Milanez et al., 2018).

En los últimos años, el aumento de las inversiones en bienes de capital, y en la automatización de la extracción y el transporte de minerales —entre los cuales el más importante es el Proyecto S11D— permitió a la Vale disminuir el contingente de trabajadores y

⁴ Como también señala Laura Nazaré de Carvalho (2013).

contratar mano de obra por medio de tercerizaciones y contratos de corto plazo (Milanez et al., 2018).⁵

La mayoría de las tácticas adoptadas por la empresa tienen como objetivo “fragmentar y fragilizar la gestión de los trabajadores” (Milanez et al., 2018). Para ello, Vale: *a*) busca alinear a las direcciones sindicales con sus intereses, subordinándolas; *b*) respalda determinadas planillas sindicales y promueve el despido de trabajadores pertenecientes a planillas opositoras, imposibilitando su consolidación (Metabase Carajás es el principal ejemplo); *c*) cuando enfrenta obstáculos en sus intentos de cooptar a las direcciones sindicales, procura debilitar la capacidad de resistencia y negociación de los sindicatos mediante la ampliación de la tercerización, táctica que habría aplicado en Canadá durante su conflicto con el sindicato United Steelworkers (USW) (Milanez et al., 2018, pp. 25-26). Por ahora, esta presentación resulta suficiente como introducción al problema.

André Teixeira, gerente ejecutivo de relaciones laborales de la Vale, comenzó a trabajar en la empresa en la década de 1980. Ingeniero mecánico de formación, inició su trayectoria en las áreas de mantenimiento y tecnología de la información de la antigua CVRD. En 1994 se incorporó al área de recursos humanos y, a partir del año 2000, asumió distintos cargos de gerencia en ese ámbito.⁶ Según afirmó en entrevista, al inicio mantenía reservas respecto a la acción de los sindicatos, pero, con el tiempo, percibió la

⁵ Solo a modo de ilustración, la tasa de rotación de personal reportada por la Vale en 2017 –la información no aparece en informes más recientes– fue del 9% considerando únicamente a sus empleados directos (en 2016, la tasa general fue del 7,2%), y también del 9% al considerar exclusivamente las operaciones en Brasil. En Brasil y Canadá, los países con mayor número de trabajadores de la Vale a nivel global, se registró un aumento en la rotación de 2016 a 2017: en Brasil, la tasa pasó del 6,8% al 9%, y en Canadá, del 4,3% al 6,9% (Vale S.A., 2017c, p. 29).

⁶ Teixeira también da clases en la Fundación Dom Cabral, según él, como forma de prepararse para una nueva actividad tras su jubilación. Su trabajo en la institución, como comentó en entrevista, no es remunerado: “Nunca he ganado un céntimo de la Fundación Dom Cabral. [...] Lo que hago es negociar con ellos becas para los empleados de la Vale a cambio de los cursos que doy allí”.

interdependencia entre empresa y sindicatos y la importancia de esa relación para “aliviar tensiones” en la producción.

Por eso, en la dirección del área de relaciones laborales, su prioridad sería establecer relaciones cercanas con las entidades, casi como relaciones de “un casamiento”, evitando que las negociaciones y los conflictos excedan los límites de esa proximidad. Este enfoque, de acuerdo con el gerente, sería el responsable de la ausencia de huelgas en la Vale, un motivo de “orgullo” para él:

André Texeira: Hoy pienso que el sindicato es extremadamente necesario para nuestra sociedad. Si tomas la historia del sindicalismo mundial, verás que el sindicalismo surgió en la *Belle Époque*, fue incluso cuando Karl Marx creó la Internacional Socialista. Fue el periodo de mayor crecimiento de Europa. [...] Pero tenía al inicio una relación... Pensaba que el sindicalismo era un problema para las empresas. Pero ahora, donde el sindicalismo creció, el capitalismo creció. El sindicalismo funciona, nuestra relación con el sindicato funciona aliviando las tensiones. Donde no se aliviaron las tensiones, como en Rusia, por ejemplo, hubo una revolución. [...] Entonces, como estaba diciendo, pensaba que el sindicato tenía un objetivo y la empresa tenía otro y que uno quería destruir al otro. [...] Y mi gran descubrimiento fue –poco a poco, ¿no?– que uno necesita del otro.

Y que, por increíble que parezca, en buena parte de las situaciones, nuestros objetivos no son diferentes. En ocasiones, nosotros tenemos formas distintas de alcanzar el mismo objetivo, ¿verdad? Me enorgullezco de que ya viví una huelga, pero no fue generada por nosotros. Fueron empresa que nosotros asumimos y que ya venían con la huelga, aquí en Brasil y fuera de Brasil. [...] En la Vale Mineração, no debes de haber conocido, ya tuvimos huelgas, pero no debes conocer ninguna huelga.

Entrevistador: La última fue en el 89, ¿no es así?

André Teixeira: 89. No, pero en el grupo nosotros tuvimos una que otra, en la Vale Fertilizantes, aquí en Brasil; dos días de huelga y, como no cedí un centavo por el día parado, cosa que pienso que es absurda, pero después de la huelga, mi relación, o

nuestra relación con el sindicato solo mejoró. Hasta caminando hacia una relación de amistad. ¿Por qué? Porque salimos de la huelga sin querer destruir al sindicato. No pagamos un centavo por el día parado, pero negociamos. [...] Pienso que la construcción conjunta del capital y del trabajo es extremadamente importante. De la misma manera, también pienso que la negociación tiene que ser directa con las personas, sin aparecer en la prensa. [...] Si buscas en la prensa, vas a tener mucha dificultad para encontrar relatos de nuestras negociaciones. [...] Y, atención, para nuestros sindicalistas, ir a la *Folha de S. Paulo*, *Globo*, hasta en la televisión a dar entrevistas sería muy bueno, pero nosotros conseguimos mostrarles que eso no es bueno para la categoría. Ese fue el gran aprendizaje.

Entrevistador: ¿Pero eso porque ustedes creen que expondría a la Vale frente a sus accionistas o frente a la sociedad? ¿Por qué razón?

André Teixeira: No tiene nada que ver con exponer a la Vale. En cuanto a eso, el contenido después puede salir, porque la negociación es... Vamos a decirlo, como un matrimonio. Un matrimonio no va a discutir por la prensa. Las personas, nosotros tenemos problemas, ¿verdad? La discusión es mucho más efectiva cuando están discutiendo directamente esas partes ¿verdad? [...] Cuando la parte, cuando el sindicato va a la prensa, por lo menos lo que veo con otras empresas, por lo menos la impresión que tengo, es que también está queriéndose promover. Su objetivo no es promoverse; el objetivo es conseguir cosas para el empleado. Y cuando conseguimos una negociación más directa, somos más claros, más asertivos en aquello que planteamos. Muchas veces, puedes hasta ver en la prensa el resultado de la negociación. [...] En la negociación, existen amenazas, ¿verdad? “Ah, voy a entrar en huelga”, y no sé qué más... Cuanto más exposición tiene, más amenazas surgen [...] Cuando no hay tanta exposición, el lenguaje es mucho más directo, más asertivo, más franco, más transparente.

En este y en el próximo capítulo, serán evaluados algunos ejemplos de esa forma “directa”⁷ de conducir las relaciones con los sindicatos y sus efectos para en el ejercicio del poder colectivo de los sindicatos y de sus trabajadores.

La entrada en campo en un periodo de crisis

La empresa está proponiendo un modelo de PLR para 2016 con el anticipo de un salario: medio salario 10 días después de firmado el acuerdo y otro medio salario condicionado a una meta, nuevamente, de 2,75 mil millones de reales en el Ebitda menos las inversiones corrientes. ¿Por qué la gente está aquí? Porque la empresa introdujo –no fue una propuesta del sindicato– en el acuerdo pasado cláusulas de riesgo. La empresa introdujo el flujo de caja operacional. En ese momento, nadie imaginaba que eso no iba a ser afectado, tanto que en 2014 fue pagado, se pagó la PLR por encima de cinco salarios. Pero, en 2015, con la caída de los precios del mineral –el mineral rondaba ahí entre 40 y 50 dólares– ese indicador no fue alcanzado y, como tenía esa cláusula de riesgo, lo que estaba previsto en el contrato, en el acuerdo colectivo firmado que la categoría aprobó, es que no habría pago. El acuerdo de 2015, desde el punto de vista jurídico, es legal. Es perfectamente válido, aunque el sindicato haya recomendado no firmar el acuerdo a cambio de la posibilidad de que el techo fuera elevado a siete salarios. La categoría decidió correr el riesgo. Pues bien. La categoría corrió el riesgo y pagó el precio del riesgo. El precio fue que casi todos aquí están endeudados, casi todos aquí están con dificultades económicas. Después de 15 años de que la categoría recibiera un PLR que variaba ahí entre cuatro y cinco salarios medios, en 2015 tuvimos PLR cero con esa propuesta que la empresa está presentando ahora (Guilherme Zagallo, en la asamblea de los trabajadores de la

⁷ En el capítulo 3, por ejemplo, quedará clara la incomodidad de la empresa durante la huelga en Canadá, debido a las protestas y acciones que expusieron a los accionistas y al Consejo de Administración, así como a los intentos de dar visibilidad internacional a los acontecimientos ocurridos en sus operaciones en ese país.

Vale realizada en el puerto de Ponta da Madeira, el 4 de mayo de 2016).

Eran las siete de la mañana en una terminal de autobuses que transportan internamente a los trabajadores hacia las instalaciones de la Vale en el puerto de Ponta da Madeira, en São Luís. El Stefem organizaba la asamblea reuniendo a trabajadores que llegaban para el turno de la mañana y a aquellos que acababan de terminar su jornada después de una larga noche de trabajo. Cerca de 350 personas escuchaban a Guilherme Zagallo, abogado del sindicato, quien se esforzaba por explicar a los trabajadores los recovecos del acuerdo de PLR anteriormente vigente, así como los motivos por los cuales nadie había recibido la cuantía anual esperada. Acompañado por Geraldo Andrade y Ronaldo Silva, Zagallo explicaba cómo la fuerte caída en los precios del mineral de hierro durante el año anterior, el daño histórico recién divulgado por la empresa y la generación de caja por debajo de las expectativas se tradujeron, en el acuerdo previamente votado por los trabajadores, en cero pago de PLR.⁸ Meses antes, en una negociación de acuerdo colectivo frustrada a finales de 2015, los trabajadores de la Vale también enfrentaron la posibilidad de un aumento salarial nulo en uno año en que la inflación, de acuerdo con los datos del INPC/IBGE,⁹ fue de 11,28%. La tensión en el ambiente se percibía en la expresión en el rostro de los trabajadores.

La llegada a São Luís para realizar entrevistas con los miembros del Stefem, de la red *Justiça nos Trilhos* y con trabajadores de la

⁸ La crisis que atravesaba la empresa se vio agravada –como también señalaron los sindicalistas en sus intervenciones durante la asamblea– por el impacto del derrumbe de la presa de Fundão, propiedad de Samarco (una *joint venture* entre BHP Billiton y Vale), situada en el municipio de Mariana (MG), en noviembre de 2015. Guilherme Zagallo abordó explícitamente el caso de Samarco, destacando la imprevisibilidad inherente a las actividades mineras y la necesidad de rechazar la imposición de metas de generación de caja como criterio para los pagos de la PLR.

⁹ Información extraída de la hoja de cálculo con las series históricas del indicador, <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9258-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor.html?=&t=séries-historicas>>; fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

Vale no pudo haber ocurrido en un momento más ilustrativo de las dificultades de articulación de los sindicatos vinculados a la empresa. Presionado por el malestar de su base y por la decisión de la dirección de comprimir costos en un contexto de caída de los precios del mineral de hierro en el mercado global, el sindicato necesitaba actuar. Dos semanas antes de mi llegada, el Stefem tomó la iniciativa de cerrar la puerta principal de la empresa en protesta por el anuncio de que no se pagaría la PLR. La expectativa de los sindicalistas era presionar para que la Vale presentara una propuesta de acuerdo de PLR para los próximos dos años, sin condicionar el pago al flujo de caja, con el fin de evitar que la situación se repitiera.

El día anterior a la asamblea, en la nueva sede del Stefem, ubicada en un moderno conjunto empresarial del centro nuevo de São Luís, Ronaldo Silva habló sobre la reacción del sindicato con la protesta:

Recientemente hicimos una movilización diferente de todo el mundo a nivel nacional. Y eso fue un elemento motivador que hizo que la Vale rectificara y presentara una propuesta. Tuvimos que ir a la puerta de la empresa, fue como hace unos 15 días, más o menos. Tuvimos que prenderle fuego a la puerta de la empresa, llantas, todo, paramos la empresa por cuatro horas. No contamos con ningún trabajador, solo nosotros. Los que quedamos allá, éramos más o menos unos 300, 400, escuchándonos. Pero la mayoría estaba en los alrededores. No entró nadie (Ronaldo Silva, en entrevista con la dirigencia del Stefem)

A pesar de la paralización exitosa durante algunas horas, los sindicalistas lamentaban que la adhesión a la protesta fuera muy baja. Los trabajadores, según describieron, acompañaron con cierta desconfianza las intervenciones del sindicato frente a la pila ardiente de neumáticos. Si bien esa fue, en opinión del Stefem, la protesta más radicalizada realizada por sindicatos de la Vale frente al endurecimiento de la empresa en las negociaciones, la consecuencia también fue severa: la compañía obtuvo rápidamente un fallo judicial que prohibió cualquier movilización similar en las puertas de la empresa, imponiendo una multa considerable en caso de incumplimiento. La compañía también obtuvo una decisión similar

en la *justicia paraense*¹⁰ después de la manifestación del sindicato Metabase Carajás, en la misma época, en protesta contra el no pago de la PLR y los recortes en prestaciones recibidas únicamente por los trabajadores locales.¹¹

Circulando por la asamblea, fue posible conversar con varios trabajadores. La mayoría, al principio, mostraba recelo ante el acercamiento del investigador. Otros, con el paso del tiempo, se convencían de que aquel personaje ajeno al entorno no buscaba información para los supervisores ni para el sindicato, y decidían expresar algunas opiniones sobre la falta de PLR ese año y sobre su relación con el sindicato.

Nei, mecánico de mantenimiento en la Vale desde hace más de veinte años, fue uno de ellos. Sus respuestas eran más evasivas cuando la grabadora estaba encendida. A su juicio, la paralización de los portones promovida por el Stefem no contaba con el respaldo unánime de los trabajadores. La mayoría –aunque no se oponía abiertamente a la iniciativa, dada la indignación que causó la falta de PLR– consideraba poco efectivas las movilizaciones sindicales. Por otro lado, los gerentes y supervisores habrían manifestado su incomodidad con la protesta: “Ellos no dejaron ver, pero que se quedaron incomodados, eso sí... Conversé hasta con un gerente y él dijo que sabía que iba a pasar esa paralización”. Con la grabadora apagada, cuando la conversación parecía haber terminado, Nei

¹⁰ Justicia del estado de Pará.

¹¹ Al abordar el aspecto social de la estrategia corporativa de la Vale –es decir, la influencia de la empresa en la sociedad civil desde un punto de vista emocional, cognitivo y de agencia–, Bruno Milanez et al. (2018, pp. 26-28) mencionan cinco tipos de acciones: 1) de responsabilidad social corporativa, 2) culturales, 3) científicas/educativas, 4) judiciales y 5) policiales. Mientras que las tres primeras se relacionan con los proyectos de enraizamiento social y territorial de la empresa, así como con la búsqueda de legitimidad para sus acciones, las dos últimas apuntan a la coacción de agentes sociales –como sindicatos o movimientos sociales y medioambientales–. En particular, es frecuente el uso del instrumento del *interdicto prohibitorio*, además de demandas judiciales contra líderes sociales y el recurso tanto a la acción policial como al cuerpo de seguridad privada de la empresa.

retomó el tema y mostró un mayor grado de inconformidad con los acontecimientos.

Afirmó que los trabajadores, sin duda, votarían contra la nueva propuesta de acuerdo de PLR presentada por la Vale para los dos próximos años, debido a la indignación provocada por la falta de pago correspondiente a 2015, a pesar del temor que muchos sentían, ya que los supervisores insistían constantemente en la difícil situación del mercado laboral en la región. Alumar, otra gran empresa instalada en la ciudad, venía realizando numerosos despidos, lo que también generaba preocupación e inseguridad entre los trabajadores de Vale. Nei valoró el papel del sindicato al evidenciar los límites de la propuesta de la empresa; sin embargo, no cree que sus compañeros estén dispuestos a movilizarse, mucho menos a ir a huelga. La mayoría votaría a favor del “estado de huelga” propuesto por el sindicato en la asamblea únicamente como una forma de presionar a la empresa en busca de alguna mejora en el nuevo acuerdo. Esa, por cierto, era también la postura de la dirigencia sindical. Otro trabajador, con más de veinte años en la empresa, Anastasio, resumió así su sentimiento y el de sus colegas

La empresa tuvo daños contables y pensó que era mejor no pagar PLR a las personas. [...] Todos los trabajadores están indignados, está todo el mundo endeudado, sin condiciones para pagar sus deudas. Entonces, los trabajadores están queriendo hacer un estado de huelga. Pienso que la Vale se debería sensibilizar y dar algún valor, aunque sea una bonificación por el trabajo realizado en 2015, a las personas que hicieron un buen trabajo, una bonificación para mejorar la vida de los trabajadores (Anastácio, en entrevista durante la asamblea).

En la intervención, Guilherme Zagallo afirmó que el sindicato había advertido a los trabajadores, en la votación del acuerdo de la PLR en 2014, que la propuesta ofrecida por la Vale traía riesgos debido a las condiciones presentes, entre ellas un “gatillo” que relacionaba el pago de la PLR con la generación de caja por parte de la minera. Ronaldo y Geraldo también enfatizaban y repetían el argumento, buscando alejar el sindicato de cualquier responsabilidad por la situación vivida por los trabajadores. Probablemente, los sindicalistas querían evitar que entre los trabajadores se difundieran opiniones como la de Vanderlei, técnico

mecánico desde hace seis años en la Vale. Para él, existe una relación de distanciamiento, “dudosa” en sus palabras por el sindicato y el colectivo obrero. La propuesta de acuerdo de la PLR presentada por la empresa, nuevamente condicionada por criterios de generación de caja, en su opinión, tomaba en cuenta “las condiciones del mercado”. Por otro lado, opinaba que el no pago correspondiente a 2015 se debía a una negociación irrealista o mal conducida por el sindicato:

El sentimiento es hoy en contra del sindicato porque [...] el sindicato debería ser más firme o llevar una propuesta más real, porque en ocasiones uno ve la propuesta del sindicato, pidiendo un reajuste, y desde nuestra perspectiva sabemos que la Vale no la va a aceptar. Ahí el sindicato presenta esa propuesta a la Vale, luego se disminuye un poco y se acerca a lo que realmente ellos querían y que la Vale estaba queriendo aceptar. Pero, cuando vemos una propuesta así, la gente sabe que eso está fuera de cualquier... Sabemos que la Vale no lo va a aceptar. Entonces mucha gente piensa que ese sindicato... que, al final, no servirá de nada, que parece que ya está todo pactado (Vanderlei, en entrevista durante la asamblea).

Gustavo, de 28 años, trabajador de la compañía desde hace pocos meses, observaba la asamblea con expresión apática. Cuando se le preguntó su opinión sobre las discusiones realizadas, afirmó que consideraba la situación “desagradable”, que no entendía lo que estaba sucediendo ni cuál era la disputa entre el sindicato y la empresa. Para él, lo que importaba era haber conseguido un empleo formal después de haber estado desempleado durante años.

Después de cerca de 45 minutos de discurso por parte del abogado y de los dos sindicalistas, se realizó la votación en urna la propuesta de acuerdo de la PLR de la Vale fue rechazada. De acuerdo con el Stefem, el principal problema de la propuesta era la continuidad del condicionamiento del pago de la PLR al flujo de caja, aunque la empresa hubiera señalado un techo mayor, de siete salarios, en caso de que todas las metas fueran alcanzadas. Para los sindicalistas, se trataba de un embuste, ya que nunca sería posible cumplir todas las metas y el riesgo de quedar nuevamente sin PLR era real en un contexto de inestabilidad en los precios del mineral. La empresa señaló –intentando convencer a los trabajadores,

presionados materialmente por no haber recibido la PLR correspondiente a 2015– que, en caso de aceptar el nuevo acuerdo de PLR, recibirían una anticipación del eventual pago correspondiente a 2016, por el valor de un salario: la mitad se pagaría diez días después de la firma del acuerdo, y la otra mitad cerca de dos meses después. Esa era la propuesta cuyos riesgos Guilherme Zagallo intentaba esclarecer a los trabajadores. En nuevas rondas de negociación, se alcanzó un acuerdo que aún contemplaba algunos condicionantes, aunque menos severos que los propuestos inicialmente por Vale, ya que se eliminó del texto el gatillo relacionado con la generación de caja para el pago mínimo de la PLR.

Como resultado del acuerdo firmado en febrero de 2017, los trabajadores recibieron una PLR con un límite de 3.9 salarios, correspondiente a los resultados de 2016. Aunque el monto fue menor al percibido antes de la caída en los precios del mineral de hierro, fue celebrado por los sindicatos tras el pago nulo de la PLR correspondiente a 2015.¹² Tras el reajusta cero en los salarios de 2015, y con alguna recuperación de los precios del mineral de hierro a lo largo de 2016 se celebró el fin de ese año, un nuevo acuerdo colectivo: hubo un reajuste de 8,5% en los salarios, del 13,6% en el vale de alimentación y mil reales de abono. A pesar de que el ajuste salarial fue ligeramente superior a la inflación de 2016 (6,58%, de acuerdo con los datos del INPC/IBGE),¹³ el pequeño aumento estaba lejos de recuperar las pérdidas acumuladas el año anterior.

Con la crisis y la caída de los precios del mineral en el mercado mundial, los trabajadores de la Vale en Brasil vieron sus salarios reducidos. Los sindicatos, mientras tanto, celebraban el acuerdo

¹² Como también puede verse en los boletines en línea de STEFEM y Metabase Carajás,
<<http://www.stefem.org.br/noticias/noticia.php?id=22>> e
<<http://metabasecarajas.com.br/noticias/noticia.php?id=133>>; fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

¹³ Información extraída de la hoja de cálculo con las series históricas del indicador,
<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9258-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor.html?=&t=series-historicas>>; fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

alcanzado,¹⁴ dadas las condiciones del mercado de trabajo y las dificultades enfrentadas en las negociaciones con la empresa en el periodo anterior. Los acuerdos colectivos y de la PLR en 2016 y 2017, como afirma Guilherme Zagallo, en general recompusieron la inflación del periodo, pero no permitieron recuperar las importantes pérdidas de 2015, aunque la PLR correspondiente a 2017 haya sido mayor, con un límite de siete salarios base:

Eso generó un desgaste muy grande y llevó a que, en las negociaciones de 2016 y 2017, de la Vale intentara un poco, vamos a decirlo así, recomponer su relación con los trabajadores y con los sindicatos, sobre todo con los trabajadores, que se habían quedado con ese doble... en el mismo año, PLR y reajuste cero. En 16 y 17, fueron años en los que se concedió la inflación, en lo que prácticamente no tuvo... No podemos decir que se quitaron derechos. Hubo algunos cambios en el acuerdo colectivo que redujeron derechos: forma de adquisición, periodo de usufructo... Pero no es suficiente para decir que fue una supresión pura y simple, como venía sucediendo en años anteriores. [...] [En 2017,] fue un acuerdo colectivo de concesión de la inflación, de renovación. La PLR, incluso, fue la más alta de la historia. [...] Fue, en promedio, de siete salarios base para cada trabajador. [...] Un poco por encima del promedio. Pero eso, digámoslo, es una forma de recomposición de la empresa con sus cuadros después de lo ocurrido en 2015. [...] La inflación baja también facilita la reposición (Guilherme Zagallo, en entrevista).

La PLR tiene un papel fundamental en la remuneración de los trabajadores de la Vale. Con los salarios medios bastante reducidos, la PLR se ha convertido, junto con algunos beneficios como el plan de salud y el vale de alimentación, en el aspecto que marca la diferencia entre trabajar en la Vale o en alguna de sus empresas tercerizadas, ya que muchas veces los salarios se equiparan, como se verá a través de los relatos de los trabajadores. Al referirse a su

¹⁴ Como puede verse en los boletines en línea de STEFEM y Metabase Carajás,
<<http://www.stefem.org.br/noticias/noticia.php?id=19>> e
<<http://metabasecarajas.com.br/noticias/noticia.php?id=130>>; fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

política de remuneración, la empresa afirma tan solo que “respeta el salario mínimo local definido en la legislación” (Vale S.A., 2017, p. 41).

André Teixeira aclara que la Vale realiza tres negociaciones diferentes con sus sindicatos cada año (acuerdo colectivo con todos los sindicatos de Brasil, acuerdos regionales con sindicatos locales y el acuerdo de PLR), y refuerza la importancia de la remuneración variable tanto para la empresa como para los trabajadores:

Y otra cosa también en la que creo mucho es que no se pude vincular, porque la negociación colectiva es una relación de regateo, ¿verdad? Ahora, no puedo estar regateando metas y otras cosas más. Entonces, el Programa de Participação nos Lucros e Resultados es una negociación aparte, y hoy es más importante que la negociación general, tanto para los sindicatos como para los empleados. Representa mucho más. La PLR, por ejemplo: pagamos en promedio la PLR la del año pasado de siete salarios. ¿Qué otra empresa pagó eso en Brasil el año pasado? Ninguna (André Teixeira, en entrevista).

A partir de una investigación en sindicatos de la Vale en Minas Gerais y en Río de Janeiro,¹⁵ Laura Nazaré de Carvalho concluyó que la remuneración variable en la Vale tiene gran importancia para los trabajadores, cuyos ingresos; no obstante, terminan atados a “su desempeño individual, de su equipo, de su departamento y de la empresa, incluyendo cuestiones de sustentabilidad” (2013, p. 99). El miedo al desempleo y la fragilidad de los sindicatos hacen que la PLR se convierta en “la única opción en un falso juego de suma cero”, mediante el cual se obtiene “una elevación de la productividad de los trabajadores y, consecuentemente, enfermedades que surgen del estrés” (Carvalho, 2013, p. 100).¹⁶

¹⁵ Metabase Inconfidentes (MG), Metabase Itabira (MG) y Sindimina (RJ).

¹⁶ La identificación de los efectos de la RPL sobre el aumento de la productividad, la individualización de la remuneración, el debilitamiento de la organización colectiva y, finalmente, la propagación de las enfermedades profesionales no es precisamente nueva. Se trata de una situación muy extendida y descrita en la literatura

Porque mucha gente se engaña con el trabajador de la Vale. Roger hace eso muy bien, lo divulga muy bien para la sociedad. Internamente él trabajó mucho esas cuestiones, puso a los trabajadores de la Vale [como] los “mochileros” de referencia en Brasil. Los chicos del *laptop*, computadora de primera generación, que esto y que lo otro, pero si vas a ver la esencia del salario de él, no tenía... La cartera de prestaciones que teníamos, que construimos en el modelo estatal, hoy, [en el modelo] privado, [es] totalmente diferente. Estamos trabajando, en la cartera de prestaciones, con el cumplimiento de la ley, nada mucho más allá de la ley. Ya no es una empresa que, desde el punto de vista de prestaciones, de salario, sea interesante como para decir “vale la pena trabajar en la Vale” [...] Los trabajadores de la Vale siempre estuvieron muy acorralados, principalmente por la cuestión económica. El trabajador de la Vale no tiene salario. Siempre estuvieron acorralados. El salario de ellos, el promedio de ellos, [...] o viene por la PLR o por aquellas profesiones inherentes, que incluyen horas extras, incluye turno nocturno adicional, dietas, peligrosidad. O sea, ahí ganan un poco más. [El salario base] es siempre bajo. [...] Si no hubiera Participação nos Lucros e Resultados, si continúa en esa política, nadie se queda en la empresa. Los buenos profesionales no se quedan, porque la mayoría son buenos. No se quedan, se van a buscar otro mercado. Con el mercado más favorable, hubo mucho movimiento en esa época de apogeo, antes de que empezara la crisis. Mucho movimiento principalmente dentro de la Vale. La Vale estaba muy preocupada con eso. Hasta hicieron un acuerdo, aquí en nuestra región, un acuerdo para que la Alumar no se llevara trabajador de la Vale, y la Vale no se llevara trabajador de la Alumar y las otras grandes empresas de aquí (Ronaldo Silva, en reunión con la dirección del Stefem).

Por eso, después de no haber recibido el pago de la PLR correspondiente a 2015, hubo una gran atención dedicada a las metas propuestas por la Vale en el acuerdo de PLR de 2016, lo que generó una paralización en los portones en São Luís y una acción semejante en Carajás, cuyo sindicato es conocido incluso por otros como poco conflictivo. Allí, mientras tanto, además del no pago de

sobre sociología del trabajo. Efectos similares se señalaron en el sector de los cosméticos en Thiago Aguiar (2017).

la PLR, como se verá a continuación, la Vale cortó el pago del 14.º y 15.º salario, establecidos por los acuerdos colectivos regionales anteriores (vigentes solo para esa unidad productiva).

João, quien trabaja en una célula de mantenimiento (especializada en la lubricación de los vehículos de una de las minas de Carajás), actúa como director de base en el Metabase Carajás. De acuerdo con su relato, la pérdida del 14.º y 15.º salarios, junto con la ausencia de aumento salarial y de PLR en 2015, convirtieron los empleos en empresas prestadoras de servicios para la Vale en opciones más interesantes y mejor remuneradas. Para él, es motivo de gran descontento entre los trabajadores el hecho de que haya tercerizados realizando las mismas funciones que los trabajadores de la Vale en actividades de minería en Carajás y que, finalmente, recibieron salarios mayores. João también afirmó que, en su área, mitras los conductores de tractores, camiones mineros y convoyes de lubricantes de la Vale quedaron sin reajuste en 2015, los tercerizados de la empresa que presta servicio de transporte a la minera¹⁷ recibieron un reajuste del 10% en ese mismo año. João habló sobre el descontento con la diferencia salarial entre los trabajadores de la compañía y lo tercerizados, mencionando un episodio vivido en su equipo:

João: Nuestra empresa es una empresa muy buena. Lo que mata a nuestra empresa hoy, por lo que la gente ve, es la mala administración. Porque, por ejemplo, vemos a los amigos, nosotros, reclamando porque, digamos... ves el camión. Si lo ves de cerca, es de casi la altura de ese edificio. ¿Qué es lo que pasa? Te vas a admirar. Un día de esos, estaba allá y llegó [uno de esos] camioneros que llevan gasolina diésel [camiones transportadores de combustible para la Vale], esos carros, ¿no tienen? Hay unos que traen de Belén para allá, Marabá, y llevan para allá el diésel. En ese puesto pesado donde trabajamos, tiene unos barriles, un depósito muy grande donde los tráileres vienen y la distribuyen allá. El muchacho llena los barriles allá, ese depósito, que es para abastecer los camiones, las maquinarias. [...] Y tienen unos convoyes que abastecen allá [en la mina]. Ahí un día de esos, llegó una persona que venía de Belém. Fue a llevar gasolina

¹⁷ Especialmente el transporte de trabajadores de ciertas partes de la ciudad de Parauapebas a las minas.

diésel allá. Ahí tiene contrato, que en una sala allá todo el mundo. Ahí cuando no hay nada que hace, nos quedamos conversando, charlando. Ahí él vio un camión de esos [se refiere a los camiones inmensos de transporte de mineral] y tomó unas fotos. [...] Ahí él me preguntó: “João, un camión de esos, ¿ese muchacho de ahí debe ganar muy bien... 450 toneladas? Le dije: “Sí, 450 toneladas”. Ahí preguntó cuál era su salario. Pienso, pensamos que es lo que la empresa deja a desear, tiene mucha falla. [...] El salario no ayuda. Un camión de esos ahí tiene un operador que gana solo 1.400 reales. ¡Mira la responsabilidad de quien está entrando! Ahora para encontrar alguien que gana 2 mil de reales es difícil. Solo quien es muy antiguo. [...] Ahí es la respuesta que di al muchacho: “No, no es tanto lo que estás pensando, no”. “¿Quiere decir que gana menos que yo?”. Y él gana 3 mil reales allá. Gana 3 mil reales. Le dije: “Ganas por dos operadores de ese ahí”. Entonces, quien está afuera piensa que es una cosa, pero la realidad es otra.

Entrevistador: ¿En qué aspectos piensas que la impresión de afuera es diferente de la realidad?

João: Por ejemplo, el salario, ¿no? El salario, como le comenté. Por ejemplo, toma allá: “Valora a quien hace nuestra empresa”. “Vida en primer lugar”... ¿Está entendiendo? Entonces, a la hora que predicas una cosa y no haces, es como si estuvieras defraudando, como se estuvieras vendiendo propaganda engañosa. Y hoy lo sentimos, el trabajador de modo general se siente defraudado. Porque, por ejemplo, ¿qué es valorarte? “Crecer y evolucionar juntos”, que es lo que predica, ¿verdad? Piensas así: crecer y evolucionar juntos, lo bueno que conseguí para mí lo deseo para ti. Pero ya allá ahora es diferente. Por ejemplo, ahora, con ese proyecto S11D, muchas personas consiguieron empleo para trabajar allá. Pidieron transferencia y todo, pero ya el supervisor, el mando de la empresa, no libera, ¿entendió? Entonces está impidiendo a la persona crecer y ser feliz, evolucionar. Predica una cosa y hace otra. Hay mucho detallito ahí que estorba. Hay muchas personas desafiándose y echando la culpa al sindicato, que piensa que el sindicato es el culpable.

Ubicado en el municipio de Canaã dos Carajás, el S11D es un inmenso complejo de minas de hierro, inaugurado en diciembre de 2016, del cual la Vale espera extraer 90 millones de toneladas de mineral de hierro por año.¹⁸ La creación del proyecto S11D en Carajás, mencionada por João, también reveló otro motivo de descontento que, según él, está muy presente entre el colectivo obrero: la existencia de criterios opacos y altamente dependientes de las afinidades con supervisores para acceder a la movilidad dentro del mercado interno de trabajo. Varios trabajadores que deseaban salir de sus células en las minas de Carajás para ocupar funciones disponibles en las nuevas minas del S11D habrían sido impedidos por restricciones impuestas por supervisores y gerentes, al mismo tiempo que la empresa contrataba mano de obra externa para cubrir esas vacantes.

Aprovechando la oportunidad ofrecida por la empresa –que financia el 75% de un curso técnico o superior a los trabajadores que decidan estudiar–, João se formó como técnico y tiene la intención de dejar su función como mecánico para trabajar, con mejor remuneración, como técnico en el S11D. Sin embargo, el estímulo a la escolarización de la mano de obra genera frustración debido a la falta de movilidad interna y a la inaccesibilidad de supervisores y gerentes. “Solo que es lo siguiente: te formas y ella no te da oportunidad. [...] Hoy, si conversas con los trabajadores de la empresa, de cualquier área, todos están descontentos”, resume João.

Ese aspecto coincide con las observaciones de Maria Cecília Minayo (2004) sobre la frustración de los trabajadores de Itabira con el mercado interno de trabajo, caracterizado por su alta dependencia del favorecimiento personal dentro de la empresa –entonces estatal–, incluso durante el periodo de la dictadura militar.

Metamorfoseándose en verdaderos hombres de hierro, los obreros de esa época como que se equiparan a la resistencia de acción de los equipamientos, dejándose explotar hasta el límite extremo, compensando la alienación en cuanto al producto, por el dominio del sector del proceso de trabajo para el cual se

¹⁸ El capítulo 4 profundizará en la ejecución del proyecto, que representó la mayor inversión de la empresa en los últimos años y ocupa un lugar central en la actual estrategia corporativa de la Vale.

convierten necesarios. Por su parte, esa buena voluntad para servir a la Compañía a cualquier hora y en cualquier circunstancia, que recuerda el régimen de preparación de los cuarteles, será también capitalizada por los trabajadores. Su actitud de dedicación total les permitirá reivindicar promociones, favores personales, colocándose más cerca de los escalones decisorios o como posibles candidatos probables a encargados. (Minayo, 2004, p. 143).

Pienso que es mala gestión, mala administración, ¿entendió? Se formó una especie de monopolio, [...] por tener un cargo allá en lo alto, tú piensas que todo tiene que hacerse como tú quieres. [...] Es de arriba para abajo. Nos perjudica por eso. Porque, por ejemplo, vemos una cosa que está equivocada. Ahí vamos y se lo llevamos a su superior y reclamamos: “Mira, está sucediendo esto, esto y esto, pienso que está equivocado, toma prevenciones”. Y la persona... nada, no toma prevenciones, se acomoda, o sea, concuerda con lo que está pasando, ¿estás entendiendo? Entonces se vuelve inviable. Hoy en día, ves una cosa equivocada, no puedes ni decir nada, porque sabes que la persona no lo va a resolver. Entonces quiere decir que a la persona que está allí no le importa (João, en entrevista).

Los registros de Minayo sobre la arbitrariedad de los criterios de “fichamiento” de los trabajadores¹⁹ en la CVRD en Itabira se repiten en el testimonio de João sobre la situación en Carajás, más de cuatro décadas después. Entre las consecuencias pueden señalarse la fragmentación entre los trabajadores, la competencia y el conflicto, en lo que se ha convertido en una “verdadera disputa entre colaboradores” (Minayo, 2004, p. 201). Según João, solo los *trainees*, con un salario base de 1.350 reales, ingresan a la empresa con una remuneración previamente definida. Las demás funciones se negocian individualmente con el reclutador. En la célula de João, por ejemplo, hay trabajadores contratados como Mecánico I y otros como Mecánico II, aunque realicen exactamente la misma función, con diferencias salariales entre ellos.

¹⁹ Proceso por el cual un nuevo trabajador contratado es encuadrado en una función y se le atribuye una remuneración.

João: Lo que encontramos mal es, por ejemplo, tener el mismo tiempo... Nosotros entramos juntos los dos. Y entras con 2 mil [reales] y yo con 1.500 [reales]. Allí tienen un montón de gente así. [...] Dicen que el tipo tiene que “saber archivar” [fichar], ¿verdad? El tipo que te va a dar el trabajo, el gestor que te va a meter en la empresa, el que te va a evaluar y el que te va a fichar, depende de él. La palabra es de él. Si quiere darte un sueldo de 2 mil [reales], te lo dará; si quiere darte uno menos, te lo dará. Existe eso. La empresa no tiene una regla que ella pueda... De la empresa, no. Allí, quien habla es el gestor, cuando te va a llamar en la sala fría para ficharte. “Te puedo pagar 2 mil reales en la cartera: ¿te basta?”. Ahí dices: “no, dame 2.500 y me quedo contigo”. “Pues está bien. Te puedo fichar con 2.500”. Y si acaso dice: “Vas a entrar con 1.500, ¿aceptas?”. Debes decir: “Acepto”. Ahí tú vas a entrar con 1.500, el otro que vino y conversó primero se queda con 2.500.

Entrevistador: ¿Y eso genera conflicto entre los trabajadores?

João: ¡Por supuesto! [...] Porque te sientes desvalorizado, desanimado. Incluso tengo varios amigos que se han ido por causa de ese motivo. [...] Discusión. Sé que la culpa no es suya. Sé que es mala gestión. Una cierta irritación con la gente de arriba. Los tipos dejan mucho que desear. ¿Entendió?

A pesar de enfrentar problemas comunes y compartir el desafío de conducir discusiones fragmentadas y locales con la Vale —a partir de propuestas de alcance nacional, como el acuerdo colectivo anual o el acuerdo de PLR—, los sindicatos de trabajadores de la empresa tienen grandes dificultades para coordinar acciones unificadas. Evidentemente, la empresa se beneficia de esta situación, y más adelante será posible mostrar cómo fomenta la división entre sus sindicatos. Estas dificultades son mencionadas abiertamente por los sindicalistas en las entrevistas. En la propia asamblea realizada en el puerto, en São Luís, Ronaldo Silva abordó este tema durante su intervención ante los trabajadores:

No se puede aceptar pasivamente esa imposición, y ahí viene aquello que estamos acostumbrados a oír: “El Sindicato allá de Para ya aprobó, ¿por qué el de Maranhão está resistiendo? El Sindicato de Minas Gerais ya va a recibir un mes de salario, ¿por qué el de Maranhão está resistiendo? El Sindicato de no sé dónde

ya aprobó, ¿por qué el de Maranhão está resistiendo?”. La unidad es fundamental en cualquier asociación. La unidad es fundamental en cualquier partido, en la familia, con los amigos. Ahora, la unidad que pone los trabajadores en una condición humillante no la podemos aceptar. Tenemos que rechazarla. Ese es problema de quienes lo aceptaron (Ronaldo Silva, durante asamblea).

El poder colectivo fragilizado

Como se comentó en la presentación, el poder colectivo se refiere a las “acciones de agentes colectivos que buscan influir en compañías en localidades específicas de las [GRP], sus respectivos gobiernos y, en ocasiones, agencias internacionales”. Entre los agentes de poder colectivo pueden mencionarse “sindicatos, asociaciones patronales y organizaciones que promueven determinados intereses económicos [...], ONG preocupadas por los derechos humanos, cuestiones ambientales, etc.” (Henderson et al., 2011, p. 158).

En este libro, el énfasis se centró en el poder colectivo ejercido por los sindicatos de la Vale. La imposición de un acuerdo colectivo que congelaba los salarios, sumada a la ausencia de la remuneración variable—fundamental para la reproducción de los trabajadores y sus familias en un contexto de alta inflación—, evidenció las dificultades de los sindicatos para oponerse a las embestidas corporativas. La Vale, por lo tanto, opera en condiciones favorables para enfrentar las fluctuaciones del mercado mediante la flexibilidad—tanto en la contratación como en la remuneración— de su fuerza de trabajo, haciendo que esta absorba parte de los ajustes operacionales en beneficio de las ganancias empresariales y de la distribución de dividendos entre sus accionistas

En un estudio comparativo del poder corporativo en tres contextos mineros en Minas Gerais,²⁰ Rodrigo Santos y Bruno Milanez (2018, pp. 98-99), describen tres dimensiones del poder: 1) la primera “enfoca la influencia de un agente sobre otro(s) como ‘poder sobre’ [...] determinados agentes”, una concepción que “privilegia el ejercicio de poder, en detrimento de su posesión y de

²⁰ Anglo American en Conceição do Mato Dentro, CSN en Congonhas y la Vale en Itabira.

los recursos a ella asociados”; 2) la segunda se relaciona “con la capacidad de los agentes de anteponer obstáculos a la emergencia de cuestiones como problemas públicos”, tratando “no solamente la influencia de un agente sobre otro(s), sino también la obstrucción de su capacidad para la acción”; por último, 3) la tercera se refiere a las “situaciones de ‘conflicto latente’, que se fundamentan [...] en la posibilidad de un agente de conceder legitimidad a la acción de otro, en contra de sus intereses objetivos”, haciendo emerger “la posibilidad de consenso falso o manipulado” (Lukes, 2005, p. 28, citado en Santos y Milanez, 2018, p. 99; traducción nuestra).

Partiendo de esa dimensión tridimensional del poder, Santos y Milanez (2018, pp. 106-107), afirman identificado “ausencia del desafío al poder corporativo” de la Vale en Itabira, donde este puede ejercerse en sus tres dimensiones, “condicionando a la (no) emergencia de problemas públicos” y movilizand “la adhesión de agentes individuales y colectivos (tercera dimensión)” por medio de una “combinación contradictoria entre concesión de legitimidad a agentes poderosos y oposición a los intereses objetivos de una colectividad”. Esto se daría por el contexto de *company town* en Itabira y por el fin del ciclo mineral, dada la dependencia económica de la actividad minera, que reduce la propensión “a la contestación por parte de los agentes políticos y sociales de Itabira”. Por eso, la Vale sería exitosa en sustentar un “régimen de consenso manipulado” en la localidad.

El análisis de poder corporativo de la Vale en Itabira presenta semejanzas y diferencias con lo que se verificó en las observaciones de campo. En Parauapebas, por ejemplo, la Vale también es la gran empleadora local, aunque, al contrario de Itabira, Carajás está en plena expansión de la extracción mineral. Como se vio, en 2015, trabajadores y sindicalistas del Stefem y del Metabase Carajás afirmaban que el desempleo ejercía gran presión sobre los trabajadores, quienes temían iniciativas de movilización, aunque experimentaban gran insatisfacción con las imposiciones de la empresa.²¹ A pesar de ello, al final, fueron aceptados tanto el

²¹ Para Guilherme Zagallo, este aspecto fue decisivo. Con pocos antecedentes históricos de movilización, en un periodo de recesión y alto desempleo, los sindicatos simplemente no pudieron resistir: “De

acuerdo colectivo con reajuste cero como la propuesta del nuevo acuerdo de PLR, a pesar de las cláusulas semejantes a las que habían generado la ausencia de pago en el acuerdo anterior. Esto es, también allí se organizaron formas de “consenso manipulado”, por medio de las cuales se confiere legitimidad a la acción de otro, aun cuando esta contradiga los propios intereses objetivos. La fragmentación de los sindicatos locales de la Vale en todo Brasil, y la estrategia sindical de la empresa, que busca mantenerlos divididos y sometidos a su poder corporativo, parecen estar en la raíz del éxito de la empresa en frustrar la emergencia del conflicto latente.

Las observaciones en campo en São Luís y Parauapebas arrojan luz sobre las diversas tácticas empleadas por la Vale para debilitar el poder colectivo de los sindicatos. Es útil, en ese sentido, reproducir la amplia reconstrucción de André Teixeira sobre las negociaciones del acuerdo colectivo de 2015 y la aceptación por parte de los sindicatos y trabajadores, de la ausencia de reajuste y del pago de la PLR. El gerente de relaciones laborales mostró cómo obtiene una especie de aceptación tácita de sus argumentos y propuestas, a lo cual contribuyen tanto la proximidad con las dirigencias sindicales como la actuación directa de los gerentes de la empresa en el convencimiento de los trabajadores, quienes votaron mayoritariamente a favor del acuerdo en las asambleas.

Ese último aspecto –la actuación de los gerentes en el convencimiento de los trabajadores–, además, es mencionado con frecuencia por los sindicalistas como una de las causas de la dificultad para movilizar a los trabajadores. En São Luís, trabajadores entrevistados, sin relación con el Stefem, confirmaron al investigador la fuerte presencia de gerentes en la asamblea de los trabajadores. Por cierto, la ya mencionada segmentación en la cualificación de los trabajadores de la empresa, por la cual los trabajadores de la operación recibían cursos y conferencias cuyo objetivo indirecto sería alejarlos de la organización sindical, parece tener un papel importante en las dificultades de movilización dentro de la Vale.

hecho, no es que hubiera apoyo. En realidad, había poca capacidad de confrontación en aquel momento, proporcional, digámoslo así, a la intensidad de las medidas adoptadas por la empresa”.

André Teixeira: En 2015, a finales de 2015, 2016, el precio del mineral de hierro, que hoy está en torno de 65 [dólares], y que llegó a casi 200, estaba en 36 [dólares]. El valor de nuestra acción llegó a 11 reales. Nuestra deuda era impagable. En aquel año, nosotros... ofrecimos reajuste cero, en el acuerdo general, cero, ¿cierto? Y, en el abono, en un año difícil, cuando otras empresas en Brasil estaban dando algo, porque nosotros fuimos afectados directo por el tema del mercado asiático, de Asia. Nosotros tuvimos una aprobación, con voto secreto, ¡voto secreto! Algunas fueron voto abierto, otras fueron voto secreto, pero, en las que fueron voto secreto, tuvimos 85% de aprobación de nuestra propuesta. Mayor que en los años anteriores, [en los que] teníamos ganancia real. Entonces, así, eso de ahí me ayudó mucho a mostrar internamente en la empresa lo siguiente: el trabajador entendió y aceptó. Ahora, en el siguiente año, que estábamos muy mal –¡eso fue lo más loco!– la PLR fue de cero. Por motivo de un acuerdo que nosotros habíamos realizado desde 2015, la PLR fue cero, ¿verdad? [...] En 2017, hicimos una encuesta del ambiente, la encuesta es sigilosa, no se identifica, nunca se identificó a nadie involucrado ahí. [...] El compromiso, el compromiso fue medido, incluso consideraron personas externas, fue uno de los más altos. Las personas percibieron que podíamos haber tenido más desempleo y hoy, incluso cuando la gente habla con nosotros –me refiero a los supervisores– [dicen:] gracias a Dios conseguimos superar esa fase y la reducción de personal fue muy pequeña.

Entrevistador: Pero, en el momento en que las propuestas aparecieron, reajuste cero en 2015 y, en el siguiente año, PLR cero, ¿no hubo ninguna oposición? ¿No hubo dificultades en la relación con los sindicatos?

André Teixeira: No es fácil, no, Ese asunto de que es fácil, no existe eso, no, ¿vale? Fue muy difícil. Fue un momento en que tuvimos una negociación muy amplia. [...] Entonces, nuestra negociación es larga. Comenzamos a mostrar a los sindicatos lo que estábamos viviendo. Dijo así: “Pero, André, no voy a ir allá a defender cero. ¿Dónde se ha visto eso? ¿Voy a ir allá a defender cero? Entonces no voy, no voy nunca”. Entonces, tenía reunión con los supervisores, con los gerentes, para que ellos les mostraran la empresa. Y en ese punto, la Vale tiene una cosa que

ya tiene mucho tiempo de historia. Las personas conocen la empresa. Si caminas hoy en la Vale, si le preguntas a un mecánico, él te va a dar con una buena precisión en cuánto es que está el precio del mineral de hierro. Entonces, la apertura de información en la Vale es muy grande y eso es una de las cosas que nos ayudan mucho en la relación capital y trabajo. Entonces, las personas sabían el momento difícil que estábamos viviendo. Ahora, fue muy difícil. Tuvimos oposición. Surgieron movimientos internos oponiéndose, queriendo eso... Algunos movimientos surgieron queriendo hacer huelga y otras cosas más, pero fueron muy localizados. Tuvimos muchos problemas, sí.

Entrevistador: Entonces, consiguieron sortear esta situación mediante una relación directa con los trabajadores, informando, discutiendo...

André Teixeira: Directa e indirecta también. Es decir, directa, informando sobre la negociación y sobre la situación de la empresa. Y vía sindicato también. Porque el sindicato... También tiene varios caminos. Él no necesita defender. Puede hasta golpear, pero no necesita golpear mucho. El lenguaje de los sindicatos –y esto me costó darme cuenta, y mi lenguaje también tiene que ser así– el sindicato... es emotivo y cero racional. Emotivo al extremo, ¿verdad? Muy emotivo. Y siempre tuve una comunicación muy racional. Mi comunicación con el sindicato era extremadamente... con los empleados, era extremadamente racional. Hoy, intento equilibrar un poco. ¿Por qué? Algunas personas gustan de esa comunicación emotiva. Pero, el sindicato, entonces, llega allá y dice: “Mira, gente, este año tiene que ser cero”. Ahora, llega así: “La situación de la empresa es esa y nosotros tenemos esa opción, esa opción, esa opción. La decisión es de ustedes”. Eso es una cosa. Ahora: “Esa empresa está ganando millones y millones” –lo que no era verdad– “Está eso, aquello y aquello otro”. Ellos pueden haber hecho un discurso que complicaría mucho nuestra acción. No lo hicieron.

Entrevistador: ¿Piensas que eso es un esfuerzo de diálogo con los sindicatos? ¿Por qué no lo hicieron si hubieran podido?

André Teixeira: Ya le dije que al principio pensaba que las posiciones eran antagónicas, ¿no? Construí mi visión sobre el

sindicato en función de los boletines que veía del sindicato, y los boletines atacaban a la empresa. Bueno, si está atacando mi empresa, lo voy a atacar también, ¿verdad? Así era mi visión de eso. Hasta que, en un dado momento, cuando comencé a darme cuenta –y también tuve ayuda– [...] de que podíamos tener opiniones diferentes. Y, cuando el sindicalista percibe que la empresa no quiere destruirlo, él comienza también a no querer destruir a la empresa. [...] Entonces, el gran cambio que tuve en esa relación, y que comento a los demás, es el siguiente: no soy socio, que socio tampoco lo es, pero no somos enemigos. Ahora, ¿cómo ve la empresa al sindicato y cómo ve el sindicato a la empresa? Puedes verlo como socio, como oponente, o como colaboración o de socio. No somos oponentes: estamos en posiciones divergentes, en muchos casos, pero muchas veces llegamos a un entendimiento. Entonces, ese es el descubrimiento [...] que hoy conseguimos: esa buena relación.

La “colaboración” de los sindicatos, descrita por Teixeira, efectivamente está relacionada con la forma en que se organizan las negociaciones sindicales en la Vale. La fragmentación de la representación de los trabajadores y la dificultad para que los sindicatos actúen de manera unificada son características fundamentales de la estrategia sindical de la empresa. De acuerdo con los relatos de los sindicalistas, en las negociaciones de los acuerdos colectivos anuales y del acuerdo de PLR, la empresa presenta una propuesta única a todos sus sindicatos. Mientras tanto, las negociaciones se realizan por separado, en tres grupos, que reúnen a catorce sindicatos de mineros y ferrocarrileros:²²

²² Existe cierto desacuerdo sobre la composición de los tres grupos, ya que es habitual que los sindicatos cambien y negocien en otro grupo, por ejemplo, tras cambios en la dirigencia. Los 14 sindicatos de los sectores productivos que negocian en los tres grupos no son los únicos de la empresa. Mencionando datos del Instituto Observatorio Social, Carvalho cuenta 52 sindicatos, “que representaban la diversidad de categorías profesionales encontradas en la empresa: mineros, ferroviarios, ingenieros, administradores, técnicos, entre otros” (Carvalho, 2013).

1. Ferroviarios de Belo Horizonte, Metabase Belo Horizonte, Metabase Brumadinho, Metabase Carajás, Metabase Mariana, Sindicato Extrativo de Corumbá e Ladário, Sindicato das Indústrias Extrativas dos Estados do Amapá e do Pará (STIEAPA);
2. Metabase Itabira, Metabase Rio, Sindifer ES, STEFEM;
3. Metabase Inconfidentes.²³

A pesar de que las negociaciones involucren grupos, los resultados son los mismos para todos los 14 sindicatos en Brasil, con excepción de eventuales acuerdos colectivos específicos firmados entre la empresa y alguno de los sindicatos locales. Algunos beneficios (como el 14.º y 15.º salarios eliminados por la empresa en Carajás en 2015) eran resultado de acuerdos de ese tipo. En reunión con la dirigencia del Stefem, Ronaldo Silva afirmó que la negociación en grupo tendría el efecto práctico de consolidar una especie de juego de “dividir y vencerás”, lo cual pudimos desprender de varias conversaciones con sindicalistas al respecto:

Esa es una táctica más, un instrumento más que usa de presión, que se reúnan todos los sindicatos, que son distribuidos en tres grupos. Pero esos grupos, en realidad, es solo el nombre. Al final, la propuesta es igual para todos. Y esos grupos hacen el juego de la empresa, porque, en la medida en que encuentran más debilidad en un grupo, por allí primero es que ella comienza a poner su propuesta en votación. Y eso se refleja en todo Brasil. Principalmente, cuando hay dinero de por medio, porque generalmente, hay un bono, un abono, pero a cambio de alguna prestación que se va a llevar. Y ahí, los que están más débiles, ya de un grupo muy debilitado de los tres, esos los más débiles ya sirven como una referencia para el debate. [...] Ella negocia con los tres grupos, pero, en el momento de la discusión del acuerdo, comienza a extraer resultados por aquellos que comienzan a

²³ El sindicato Metabase Mariana también pertenecía a este grupo cuando la antigua dirección del sindicato estaba vinculada a CSP-Conlutas. Hay también otras dos organizaciones –Químicos da Baixada Santista (SP) y SIMA (Fertilizantes Araxá-MG)– que los sindicalistas entrevistados no supieron indicar a cuál de los grupos negociadores pertenece.

hacer las asambleas (Ronaldo Silva, en reunión con la dirigencia del Stefem).

La empresa, a pesar de la negociación en grupos, ejercería entonces una presión en dos facetas: por un lado, involucra a los sindicatos más cercanos, que aceptan rápidamente la propuesta presentada presionando, de esa forma, a los sindicatos dispuestos a realizar más asambleas o a resistir a la empresa. Y eso porque, en la medida en que algunos sindicatos comienzan a aprobar la propuesta de la Vale, en la que, por lo general, consta algún tipo de bonificación o abono, supervisores y gerentes de las áreas finalmente “rebeldes” entran en escena para convencer a los trabajadores de que presionen a su sindicato para aprobar el acuerdo y garantizar así el recibo de los abonos que, en otras partes del país, ya estarían siendo pagados.

Ronaldo Silva: Nosotros ya tuvimos varios casos de esa naturaleza. En el último, ¿qué sucedió? Solo nosotros y la gente de Mariana lo rechazamos. Todo el mundo ya lo había aprobado. Es aquella presión. [...] Comienza allá con los menos politizados, más débiles, menos interesados; ahí esa presión política cae sobre los que están resistiendo. “Mira, todo el mundo ya recibió, ustedes no recibirán”. Ahí el trabajador, en contrapartida, viene sobre el sindicato. Nosotros rechazamos... Lo máximo que ya hicimos aquí, no en PLR, pero en acuerdo colectivo, con ese tipo de postura, rechazando, contrariando otros sindicatos a nivel nacional, es llevar al TST²⁴ para intentar viabilizar una decisión favorable. Pero, incluso así, los trabajadores no tienen la paciencia necesaria, no tienen la comprensión, tal vez, ahí acabas desistiendo en medio del camino.

Entrevistador: Si, entonces, solo ustedes no aceptan, ¿esto se convierte en una disputa jurídica?

Ronaldo Silva: Se convierte en una guerra jurídica. Ahora, para eso, para tener sustento, los trabajadores necesitan apoyarnos.

²⁴ *Tribunal Superior do Trabalho* (TST) es el máximo órgano de la justicia laboral en Brasil que en última instancia arbitra la negociación salarial si no hay acuerdo entre las partes [N. E.].

Ahí viene la historia de la petición, lanza una petición aquí adentro, presiona...

André Teixeira es explícito al afirmar que la división de los sindicatos favorece a la empresa, pero es evasivo respecto de las razones de la fragmentación de las entidades. Para él, la división no ocurre distintas afiliaciones a las centrales sindicales ni por orientaciones políticas distintas, sino simplemente por “peleas” y “divisiones” entre los sindicatos. La creación de la negociación en tres grupos había sido, de acuerdo con Teixeira, una solicitud de los propios sindicatos para hacer las negociaciones más “evolucionadas”.

André Texeira: Solo me voy a referir a la Vale, S. A. –no me estoy refiriendo al Grupo Vale– empresas que son 100% Vale. Tenemos catorce sindicatos. Esos sindicatos, por cuestiones históricas, negociaron en conjunto y tuvieron peleas entre ellos. Nosotros tuvimos una negociación, por ejemplo, que estaba prevista –yo no me encargo de esa área, solo cuento la historia– [...] para comenzar a las 14 horas. A las 7 horas de la mañana ya teníamos gente en la sala para tomar el lugar central de la mesa, peleaban mucho entre ellos. Ahí en un dado momento, para que la negociación fuera más evolucionada, a petición de ellos... ¡A petición de ellos! Muchas personas hablan de que fue una trampa de la empresa. A petición de ellos. Claro que la empresa se benefició de eso. Ellos se dividieron en grupos. Hoy, nosotros tenemos tres grupos de negociación –ya tuvimos cuatro– hoy tenemos tres grupos.

Entrevistador: ¿Los grupos se organizan por razones ideológicas o políticas?

André Teixeira: No, no. En la Vale, es por cuestiones históricas. La división central es mera figuración. Nosotros tenemos sindicatos de la CUT que no se sientan entre ellos. Es mucho en función de la línea que la dirigencia del sindicato dio. Entonces, si, por ejemplo, cambia la dirigencia, cambia la organización de ellos, no incomoda. La influencia de las centrales sindicales en nuestra negociación es cero. ¡Es cero! No es cero porque la Conlutas tiene una influencia, pero, quitando la Conlutas, es cero. El sindicato de la Conlutas se sienta separado de los demás. [...] Uno de los grupos es la Conlutas, pero ese es separado. Lo

que lleva a esa división son las peleas políticas que tienen entre ellos. [...] Entonces, esas composiciones es la que llevan muchas veces a la división. Existe una concentración mayor de un grupo que es CUT, pero tiene sindicato de la CUT que no es [del mismo grupo]. Y existe otro grupo que tiene predominio, que ya fue de Força Sindical, hoy hay mucha gente de la [União Geral dos Trabalhadores] UGT, pero hoy tiene gente de la Nova Central también junto. Pero entonces no son las centrales las que deciden. Son las disputas entre los sindicatos que tienen ahí. Y hay también algunos casos hasta de disputa entre ellos en la base. Entonces son las disputas entre ellos. Ahora, en la conducción de ese proceso, busco tener mucho respeto... Sin excepción, nosotros tenemos un respeto absoluto por todos los sindicatos. [...] Algunos tienen la postura de ser más peleadores con nosotros, otros privilegian más la búsqueda del diálogo. No significa que uno consigue más y otro consigue menos. Y nosotros hacemos las mesas, hacemos mesas separadas y simultáneas. Y hasta disfrutando que, cuando vamos a presentar las propuestas que son las mismas, concertamos un horario: “a las 11:00 horas vamos a presentar las propuestas”. [...] Y a veces ellos se quedan mandando mensajes para mí, para que hagamos las composiciones. Ahí, interrumpimos, conversamos... Hay mucha interrupción y plática nuestra, pero, cuando formulamos nuestra propuesta, la presentamos simultáneamente en todas las mesas para que no haya... uno se sienta más privilegiado que el otro.

Al tratar el tema de las divisiones, el gerente de las relaciones laborales afirma su “respeto” por los sindicatos, pero el tono que utiliza, en algunos momentos, bordea la infantilización de los dirigentes sindicales, como cuando menciona la ansiedad por el horario de las reuniones o la existencia de algunos sindicatos más “peleoneros”. Esto contribuye a revelar la posición subalterna de las organizaciones sindicales en negociaciones donde ya se encuentran debilitadas por la fragmentación.

Sérgio Rosa, expresidente del Consejo de Administración de la Vale, al ser cuestionado sobre la fragmentación de los sindicatos, también reconoce, implícitamente, que esta beneficia a la estrategia de relaciones laborales de la empresa:

No se puede decir, en un juego... Si entendemos que capital y trabajo son dos cosas en oposición, no podemos responsabilizar al otro equipo por los defectos de mi equipo. [...] No puedes ponerle la culpa. No soy yo quien les va a decir que su defensa es muy bajita y mi atacante es alto: mira, haz alguna cosa... Entonces, el juego es el juego. Si los tipos no consiguen juntarse... (Sérgio Rosa, en entrevista)

Los sindicalistas lamentan el retroceso de la unidad que existía al final del periodo estatal, cuando se creó una coordinación nacional de sindicatos durante la resistencia a la privatización. Se llamaba Associação de Sindicatos de Trabalhadores da Vale (Aval), tenía sede en Río de Janeiro y era mantenida por las contribuciones de los sindicatos de la Vale. Después de la privatización, la pulverización se impuso hasta que, de 2002 a 2009, la CUT (con el apoyo de la Conlutas y participación de otras centrales) intentó, en algunas ocasiones, organizar una red sindical nacional (y posteriormente internacional) de la Vale. Por motivos que se presentarán en el capítulo 3, la red fracasó.

Para Artur Henrique,²⁵ expresidente de la CUT (2006-2012), los vínculos con las diferentes centrales explican la división: “En el caso de la Vale, hay un montón de sindicatos y un montón de sindicatos de centrales diferentes, con concepciones diferentes. [...] Esa unidad que es muy difícil”. Ya Carlos Andrade,²⁶ dirigente de la CUT que participó en las iniciativas sin éxito para organizar la red sindical de la Vale, señala la acción de la empresa para estimular los conflictos entre los sindicatos:

Esos sindicatos, cuando se disolvió la unidad que existía en la Vale, debido a la injerencia de la Vale, que hace esa división, dando para una persona y no dando para otra. Como, por ejemplo, el personal de Pará tenía un 14.º salario que nadie tenía. ¿Por qué será que dio un 14.º salario para todos los trabajadores de la base de Tonhão después de que Tonhão tomó el sindicato? Porque él ya era antiguo allí, [...] tomó el sindicato dos o tres años después de que el sindicato había sido formado. Quiero

²⁵ Que autorizó el uso de su nombre y sus declaraciones en una entrevista realizada en agosto de 2018 en São Paulo.

²⁶ Nombre ficticio.

decir, tuvo la primera dirigencia y en la segunda él entró. Debe estar allá hasta hoy. [...] Entonces, la Vale tuvo esa postura y eso provocó peleas, como, por ejemplo, el tipo de Espíritu Santo [...] con la otra ferrovía, con los mineros que avientan mineral dentro del vagón, que era [representado por el] sindicato de Minas. Ellos llegaron a tener una pelea fea entre los dos, que terminó en la Justicia, y había proceso entre los dos. Ahí el sindicato de Pará compró una pelea también y el de aquí de Espíritu Santo procesó al presidente del sindicato de Pará (Carlos Andrade, en entrevista).

Tonhão, dirigente de Metabase Carajás, concuerda en que la división de los sindicatos de trabajadores de la Vale trae dificultades para las negociaciones, pero señala el “radicalismo” de determinadas corrientes sindicales como responsable de la fragmentación, volviendo la acción sindical ineficiente e incapaz de promover mejoras para los trabajadores en la producción.

Entrevistador: ¿Esa fragmentación trajo dificultades en el momento de negociar?

Tonhão: Trajo, trajo... Cada uno no quiere ver la cara del otro, que el otro es *pelego*²⁷, no sé qué, bla, bla, bla. El otro es neoliberal, el otro quiere ser socialista y ahí se vuelve el diablo. Un radicalismo de la peste. [...] Cuanto más divide, para administrar, mejor. Cuanto más dividido, mejor. ¿Qué empresa no va a gustar? Nosotros que somos egoístas e irresponsables, que no conseguimos organizarnos y tener unidad. Nos peleamos por un pedazo de torta, por un palito de fósforo quemado, el otro ojo desviado uno para otro... Nos peleamos por nada. Entonces, se divide y eso es muy bueno para la empresa. La culpa es de nosotros mismos, ¿no?

Entrevistador: ¿Y hubo intento de unificar a los sindicatos? ¿Hay algún efecto en la producción?

²⁷ *Pelego* es la forma de nombrar en Brasil a los dirigentes sindicales conciliadores. El término hace referencia a la manta de piel o lana que queda entre el lomo del caballo y la silla de montar. La metáfora se refiere al amortiguamiento del conflicto [N. E.].

Tonhão: Ah, muchos. La CUT intervino intentando ayudar, la *Nova Central*, varias cabezas participando y no se consigue unificar. Los tipos son locos. [...] ¿En la producción? No afecta nada. El palo se rompe de la misma manera. El sindicato grita por aquí, grita por allá y la producción continúa de la misma manera, no interfiere nada.

Por su parte, Geraldo Andrade, quien, en la asamblea del puerto, mostraba su descontento con la propuesta de PLR de la Vale y buscaba convencer a los trabajadores de votar por su rechazo, no escondió en la entrevista su resignación con la situación. Debido a la fragmentación habitual y la lógica impuesta por la Vale en las negociaciones, como en diversas ocasiones, el Stefem no conseguiría resistir por mucho tiempo:

Geraldo Andrade: Lo cierto sería, en este momento, si nosotros tuviéramos a todo el mundo junto. La gran desmotivación de algunos compañeros nuestros, y de este que les habla, es por causa de eso. Porque no se consigue. Solito no vas a hacer nada. No sirve de nada pensar que un sindicato, como este de aquí, puede ser el que sea... Solito... “Ah, tiene autonomía política, tiene autonomía jurídica, la legislación”... Pero solo aquí no va a valer nada porque la presión de los otros, el comportamiento de los otros... ¿Tenemos cómo decir que jamás vamos a firmar ese acuerdo? No tenemos. ¿Somos un sindicato fuerte? Somos. Pero ¿tenemos condición de garantizar que no vamos a firmar ese acuerdo? Nadie puede afirmarlo con seguridad, porque podemos ser llevados por la categoría [...]. Entonces, en resumen, estamos viviendo un momento en que, vamos a decirlo así, es el globo de la muerte. Cualquier falla... ¿Por qué? No tiene sentido armar cualquier instrumento de resistencia y garantizar que tendremos éxito. Porque el entorno exterior no es favorable económicamente hablando, la condición política del país, está todo conspirando en contra... La necesidad emergente de los trabajadores, especialmente de la base de la pirámide. Porque decirles a ellos que, de aquí a diez días después de la firma, vas a recibir un mes de salario es mejor que nada. [...] Y por ese proceso de no tener una acción colectiva de los sindicatos, y no tener un conjunto de acciones, [...] juntos, todos los sindicatos en la misma línea: ahí el que da para João da para Manoel, ¿no? Pero no. Mañana ya debemos tener a la categoría aprobando y no

es una categoría pequeña, no. ¿Sabes cuál es la categoría? Es la mayor, ¡Carajás! [...] Y de Carajás vienen las otras.

Entrevistador: ¿La negociación con Carajás es siempre más tranquila?

Geraldo Andrade: [Después de un breve silencio] No sé, yo no sé.

El primer maquinista del ferrocarril Carajás

El Stefem ocupa dos pisos de un moderno conjunto empresarial en el centro nuevo y rico de São Luís. En la planta baja se realiza la atención a los asociados: hay una recepción amplia, con mobiliario nuevo y confortable, y salas de atención. En uno de los pisos superiores se instaló la dirigencia. El ambiente recuerda mucho a una oficina corporativa bien equipada. La sala de reuniones de la dirigencia es amplia, con una mesa enorme, donde realizamos la primera conversación. En una de las paredes laterales hay un panel con un mapamundi gris en el cual se destacaron Brasil en naranja y los otros países en que la Vale tiene presencia en un tono grafiti más oscuro. De frente a la sala, un área de trabajo organiza oficinas de las secretarías del sindicato y la sala de la presidencia. Un corredor lleva a la amplia y bien equipada sala en la cual trabaja Ronaldo Silva.

El sindicalista mostró bastante receptividad al investigador y a sus preguntas. Con la grabadora encendida, en las situaciones formales de entrevista, no se omitió de responder ninguna de las preguntas, aunque, en las situaciones informales,²⁸ fuese más explícito, especialmente sobre algunos temas en los que hay divergencias dentro del movimiento sindical de la Vale y en la dirigencia de su propio sindicato. Entre dichas cuestiones polémicas, está el apoyo a la huelga en Canadá. En relación con la Vale —especialmente en lo que se refiere a las relaciones de trabajo

²⁸ Fue posible convivir con el sindicalista durante prácticamente una semana, acompañándolo a las reuniones, a la asamblea realizada en el puerto esa semana y a actos sociales, como comidas compartidas con él y otros sindicalistas.

en la empresa— Ronaldo mantuvo un discurso claramente opositor, aunque reconociera y reivindicara la historia de la compañía y sus logros económicos.²⁹

La nueva y moderna sede del Stefem sustituyó la casona en el centro histórico de São Luís, donde el sindicato funcionó durante décadas. Ronaldo dice sentirse orgulloso de ambas, ya que, según contó, fue por su iniciativa que la entidad pudo organizarse y acumular tal patrimonio. El sindicalista me llevó a conocer la antigua sede en un día lluvioso. Él casi siempre se desplazaba por la ciudad en una gran *pick up*, uno de los vehículos del sindicato. Según explicó, la camioneta es necesaria para los viajes a las subsedes del interior, recorriendo el trayecto de la vía férrea por pésimas carreteras. Cuando llegamos a la casona, mostró los detalles de un arreglo que pretendía concluir en el espacio. Ahí crearán, de acuerdo con sus planos, un curso ofrecido por el sindicato en colaboración con instituciones gubernamentales por medio del Pronatec. La crisis económica y política —las entrevistas en São Luís ocurrieron días después de la aceptación del pedido de *impeachment* [deposición] de Dilma Rousseff por la Cámara de Diputados— ponía en duda la viabilidad de esos planes, pero la reforma de la casona histórica proseguía.

Después de la visita a la sede antigua, Ronaldo llevó al investigador a uno de los principales catones-postales de la ciudad; el Palacio de los Leones, sede del gobierno estatal. Con entusiasmo, telefoneó a un amigo asesor del gobernador. Fuimos invitados a entrar. Dentro del palacio, sorprendido con la “programación” improvisada por el sindicalista aquella tarde, asistí en la plática de Ronaldo con los asesores sobre la crisis en el país y las incertidumbres del futuro. La prudencia lo mantuvo en silencio durante buena parte del tiempo dedicado a oír y conocer las preocupaciones de algunos miembros del equipo del gobernador local,³⁰ quien, hacía poco más de un año, había sacado al grupo político de José Sarney del gobierno estatal. Uno de los asesores —el mismo que recibió la llamada e invitó a los visitantes a entrar— mostró en su celular un video con el programa partidario local del

²⁹ Esta información se destaca aquí por el perfil muy diferente de Tonhão, líder de Metabase Carajás, como se verá a continuación.

³⁰ Flávio Dino (entonces afiliado al PCdoB).

PT, partido del cual es dirigente estatal. También bromeó con la popularidad de Ronaldo en el estado, y opinó que eso debería llevarlo a ser candidato a diputado federal: “Siempre insisto con él”. Ronaldo, que disfrutó el elogio, sonrió. La visita no terminó sin antes acompañarnos, a Ronaldo y al investigador, en un paseo por los salones del inmenso palacio, antiguo fuerte colonial. Actualmente afiliado al PT, el sindicalista fue militante del Partido Comunista do Brasil (PCdoB) a comienzos de la década de 1990, inmediatamente después de haber iniciado su activismo sindical, forjado en la huelga de la Vale en 1989.

En su oficina en la nueva sede del sindicato, Ronaldo contó cómo se convirtió en trabajador de la empresa. Nacido en el interior de Maranhão, se trasladó a São Luís para realizar un curso técnico hacia finales de la década de 1970. En 1982, poco después de haberse graduado fue reclutado por una de las empresas que trabajaban en la construcción de la Vía Férrea Carajás y, en 1983, ingresó en la CVRD. En ese entonces, la minera contrataba jóvenes formados en escuelas técnicas y cursos del Senai en Maranhão y en estados vecinos, como Pará, Piauí, Ceará y Paraíba. De su generación, con 180 estudiantes, 100 fueron reclutados para el Proyecto Ferro Carajás, buena parte de ellos como guarda-frenos, quienes trabajaban en la vía férrea auxiliando las maniobras de los trenes. Como sus colegas, aunque Ronaldo no tenía experiencia previa con trenes: “Fue un impacto”, afirma.

Todos éramos técnicos y fuimos, de repente, reclutados para una actividad ferroviaria, específicamente de tren. Porque hay varios ferrocarrileros que son administrativos, mecánicos y así. Pero esto era para echar a andar el tren. [...] Yo vengo del interior, no tenía aún noción del puerto de la Vale, pero ya sabía que se trataba de una gran empresa, una empresa estatal, delante de una región como la nuestra. Entonces, era una gran oportunidad. Principalmente, me proporcionó, en mi caso específico, un viaje para salir del estado. Fui para Vitória, Espírito Santo, para hacer reclutamiento allá. [...] Tuve una carrera rápida dentro de la empresa. La generación que nos formó fueron los mineros *capixabas*,³¹ que vinieron para acá para cambiar el proyecto con

³¹ Gentilicio de las personas que nacen en el estado brasileño de Espírito Santo.

el *know-how* que ellos poseían allá en la región sureste. Y nuestra carrera fue rápida, principalmente la mía, porque nosotros constituíamos un grupo de seis que se convirtieron en los primeros maquinistas de la ferrovía Carajás en Maranhão. Entonces, fuimos los primeros maquinistas de la Vale (Ronaldo Silva, en entrevista).

Ronaldo trabajó en la EFC desde el periodo de su contratación, en el interior de Maranhão y en Pará. Después de tres meses como guarda-frenos, función para la cual los jóvenes técnicos eran reclutados al inicio, fue por seis meses auxiliar de maquinista y, finalmente, un año después, asumió la función de maquinista. Por su experiencia en la empresa, Ronaldo acostumbra a presentar su trayectoria como la de un pionero, tanto en la Vale como en el sindicato: se describe como uno de los “primeros maquinistas de la Vale en la EFC” o “el primer maquinista”, como cuando narró el episodio de la inauguración del puente sobre el río Tocantins:

Estaba en la inauguración del puente de Tocantins, que es la princesa de la empresa de la Vale, porque si aquel puente se desmorona, mi hermano, toma años para poder recuperar aquel tramo. Va a ser un perjuicio incalculable. [...] Y, en la inauguración, tuve ese privilegio de estar conduciendo el primer tren de pasajeros, acompañado por un inspector, porque lo vi de cerca y tenía dos ministros acompañando, en ese momento, el gobierno militar: César Cals [1926-1991, ministro de Minas y Energía] y Jarbas Passarinho [1920-2016, ministro de Previdencia Social], además del director de la empresa que estuvo aquí. Era un tren de súper lujo, lleno de gerentes, lleno de político. Era un negocio, mucha fiesta. Tuve ese privilegio: además de ser el primer maquinista, ser el maquinista del primer tren de pasajeros para inaugurar el puente del río Tocantins (Ronaldo Silva, en entrevista).

Miembro de la primera generación de trabajadores de la EFC, Ronaldo se acercó al movimiento sindical a causa de la huelga de 1989, de la cual, según cuenta, los maquinistas fueron parte activa. La entrada a la dirigencia del sindicato, sin embargo, vendría posteriormente, por medio de una invitación del antiguo presidente del sindicato, de quien se alejaría algún tiempo después.

El Stefem, cuya creación es bastante parecida a la de otros sindicatos de la Vale –como el Metabase Itabira (Minayo, 2004) y el Metabase Carajás–, surgió a partir de la asociación organizada por la propia empresa, originalmente comandada por gerentes de la compañía. Después de la transformación de la asociación en sindicato, se organizó un grupo dirigente con activistas, que posteriormente participaron en la huelga de 1989, y entre los cuales había militantes de partidos como el PT y el PCdoB.

Este sindicato, la construcción de él –y no es diferente de la de todo el mundo– comenzó como una asociación. Solo hay un detalle: la asociación fue constituida por los directores de la Vale. Fueron los propios gerentes, directores de la Vale, los que hicieron la asociación y la entregaron –lo que nosotros solo venimos a descubrir con el tiempo– a un trabajador que se convirtió en una referencia del movimiento sindical de 89 hasta 97, cuando perdió la elección para nosotros, ¿entendió? (Ronaldo Silva, en reunión con la dirigencia del Stefem).

Y ahí un colega nuestro de aquí, mi antecesor, *maranhense*,³² se convirtió en el primer presidente del sindicato. [...] Y apoyamos todos los movimientos de él. Mi primera afiliación a un partido, de hecho, en medio de mi entusiasmo, fue al Partido Comunista, al PCdoB, en 90, 91. [El presidente] no era del PCdoB, pero nosotros teníamos mucha gente en el área en que trabajaba que tenía influencia, y que después vino a constituirse como dirigente del sindicato, mucho antes que yo. Y ellos eran del PCdoB. Entonces, formamos ese grupo y estábamos apoyando las acciones del sindicato (Ronaldo Silva, en entrevista).

De acuerdo con Ronaldo, la reacción de la CVRD después de la huelga, con el despido de trabajadores activos durante el conflicto, generó descontento en el colectivo obrero y sospechas sobre el comportamiento del entonces presidente de la entidad respecto de la gerencia de la empresa.

Solo que el [presidente], allí, nos dimos cuenta de la verdadera intención de él. Percibimos que tenía otros intereses, además de la defensa de nuestros intereses en cuanto trabajadores, y allí se

³² Gentilicio de las personas que nacen en el estado brasileño de Maranhão.

constituyó una oposición. La Vale despidió a mucha gente de la oposición. [...] Y él quedó, de cierta forma, muy debilitado porque la oposición, aquella masa de personas que fueron despedidas, le atribuyó la responsabilidad a él. Y él, de una forma muy inteligente, buscó recomponer el área con otros nombres nuevos para poder llenar aquella necesidad política suya. [...] Y no sé quién le dijo que yo podría ser una opción, una referencia para sustituir a los colegas de él allá, los que hasta entonces eran colegas suyos, que fueron perseguidos y despedidos. Mi primer gesto: yo me coloqué... Nosotros participamos en la huelga; el sector que más apoyó la huelga fue el mío. El sector de los maquinistas no quería salir en hipótesis alguna de la huelga. [...] Ahí fui para allá y, como no había reversión en el caso del despido de los colegas, fui y me puse a disposición de la empresa para que me pusieran en la calle, porque yo no quería trabajar más en la Vale (Ronaldo Silva, en entrevista).

Él tuvo su papel, su momento importante. Fundó el sindicato, ayudó a construir la historia de los trabajadores. Pero, con el tiempo, se fue convirtiendo en un *pelego*. [...] Fue el factor que le hizo perder el sindicato para nosotros. Y, en ese momento, él ya tenía así... Comenzamos a sentir eso en la piel, los trabajadores más antiguos, cuando todos los acuerdos colectivos... La gente sentía que iba a conseguir una gran conquista, y la Vale siempre apostó por eso, haciendo que el trabajador quedara en una necesidad económica extrema y venía por atrás, con dinero extra, y se llevaba otra conquista nuestra. Y así fue: todo el año ella venía con dinero extra, pero llevando una conquista a cambio. Y, prácticamente, cuando llegó la época de la privatización, la gente ya estaba tirando de aquí el 14.º, 15.º, no había más apoyo de farmacia... Todo eso que te conté se terminó. La mayor parte se acabó [antes de la privatización] (Ronaldo Silva, en reunión con la dirigencia del Stefem).

Por presión de los gerentes, que le ofrecieron una posición más ventajosa desde el punto de vista salarial y buscaron a su hermana mayor,³³ Ronaldo da un paso atrás en su decisión de salir de la

³³ La presión de los directivos sobre los familiares de los trabajadores – que participaban en actividades sindicales o que, por cualquier motivo,

CVRD. Tenía entonces cerca de 25 años de edad. Por ser joven e inexperto, afirma no haber conseguido lidiar con la situación. Sin adaptarse al cargo que le fue ofrecido por la gerencia, retomó el trabajo como maquinista y pasó a ser buscado por el presidente del sindicato, quien lo postuló en una asamblea para componer la dirigencia del Stefem. El antiguo presidente buscaba reorganizar la dirigencia con activistas más jóvenes, participantes de la huelga, para esquivar el descontento causado por su conducción de la huelga.

La Vale se quita el sombrero por la empresa... porque es muy eficiente en este punto: fiscaliza todas las actividades de las personas, tiene todo ese control interno y externo, incluso sobre la vida personal. Entonces, no sé por qué carajos había un gerente que simpatizaba conmigo, gustaba mucho por el hecho de tener una postura responsable, no tenía problemas de asistencia ni puntualidad, comprometido con mi actividad ejercida en la empresa, era una referencia. Fui el primer maquinista de la empresa; ahí había formado varias personas. [Él] pensaba que yo estaba siendo precipitado, que estaba siendo solidario con un movimiento que no tenía nada que ver conmigo. [...] Ahí ellos hicieron un trabajo dentro de mi familia. Uno de los viajes que hice –viajaba mucho por cuenta de mi rutina de mi actividad como maquinista–, cuando regresé, a mi hermana, que fue el baluarte de mi vida, fue mi segunda mamá, la que nos sostuvo siendo una familia pobre, todo eso, fue y dijo lo siguiente: “¿Qué locura es esa? ¿Por qué estas pidiendo la renuncia? Regresa a tu empleo, ¡olvida el sindicato! Ese gesto ahí, los tipos están pidiendo para que te quedes”. Ahí dije: “Vaya, ya había pedido la renuncia para el tipo, fue en la oficina de él, ¿voy a tener que regresar?”. “¡Encuentra tu camino!”. Ellos habían hecho todo el armazón para no ser despedido. Ahí él me dijo: “Solo voy a pedirle una cosa. Sé que eres militante, pero no se involucre en el sindicato. Olvida el sindicato. Te estamos dando una oportunidad en el CCO”. Era el Centro de Comando

generaban descontento en sus supervisores– era un procedimiento habitual de la CVRD también en Itabira, según Maria Cecília Minayo (2004). En el próximo capítulo se podrá ver cómo Vale, en Canadá, utilizó la presión, las amenazas y las demandas contra los familiares para debilitar la huelga en Sudbury en 2009-2010.

Operacional. Realmente era un grupo elitizado, tenía un salario mejor, tenía una vida social mejor, diferente a la del maquinista. Aunque hice una prueba allá con ellos un año, fui aprobado en la prueba, querían que me quedara, pero no me identifiqué con esa función. No tuve. Entonces dije: no, todo bien, no voy a quererme involucrar con el sindicato. Realmente, no tenía ningún espíritu, que no ser el de estar allá... Yo era un joven, intrépido, pero no tenía... Y entonces el [presidente] del Sindicato dos Ferroviários, con la lucha interna allá que patrocinó el despido de todo el mundo, él fue y comenzó a escoger a aquellos líderes a lo largo de la ferrovía. Y llegó hasta mi sector. Alguien le dijo que yo sería un nombre bueno. [...] Y comenzó a asediarme: iba a mi casa, comenzó a ofrecerme viajes para conocer el sindicato, que hasta entonces no conocía nada de eso. Y fue así, con mucha resistencia, porque no confiaba en él (Ronaldo Silva, en entrevista).

Así, en 1993, Ronaldo pasó a formar parte de la dirigencia del Stefem. Desde entonces, dejó sus actividades en la ferrovía y fue liberado para ejercer funciones sindicales. Según contó, la militancia sindical cambió su vida: tuvo la oportunidad de recorrer el país, en los noventa durante la campaña contra las privatizaciones, conoció a dirigentes nacionales de la CUT y del PT,³⁴ se graduó en Derecho y, durante seis años, fue consejero de la Vale, en representación de los trabajadores.

Al principio, Ronaldo ocupaba la posición menos importante en una dirección hegemonizada por el antiguo presidente, quien consiguió restablecer su control después de los cuestionamientos ocurridos durante la huelga. Años después, sin embargo, surgió un nuevo grupo opositor dentro del propio Stefem. El antiguo presidente, motivado por ambiciones políticas, habría, de acuerdo con Ronaldo, gestionado las finanzas del sindicato en beneficio personal, utilizando recursos para financiar campañas electorales de sus aliados políticos en la ciudad. Tal situación incluso atrajo la

³⁴ Según Ronaldo, fue un periodo de gran debate político en el movimiento sindical de Vale, estimulado por la CUT y el PT: “Había ese debate político, que hoy ya no existe. Y yo lo viví todo. Fue una buena etapa, que considero, porque me dio muchos conocimientos políticos”.

atención de la prensa y de la sociedad local, generando discordia entre los trabajadores y dividiendo la dirigencia sindical. Ronaldo pasó entonces a liderar el grupo opositor y asumió con este la dirección del Steferm en 1997.

Fue fiel con el [presidente], dentro de las actividades que ejercíamos aquí adentro hasta el momento en que no dio más, cuando tuvimos un rompimiento, de 95 a 96. Porque él tenía un proyecto personal. Quería ser parlamentario local, diputado, alcalde de São Luís, gobernador. Tenía un proyecto ambicioso. [...] Pero no logró nada de eso. Y como él tenía mucha influencia junto a la Vale, tenía un acceso muy fácil. Allá en Río él entraba en el gabinete del presidente de la Vale con facilidad, era muy conocido, muy articulado. [...] Fue él quien afilió el sindicato a la CUT. [...] Se arriesgó más cuando él movilizó dinero del sindicato para hacer la campaña partidista y ahí fue el rompimiento, porque la gente no lo conocía hasta entonces, y le dije que no podía dividir esa responsabilidad. [...] Fue público. Yo era el único en su contra. ¿Cuál era mi ventaja delante de él? Que, por esas mismas responsabilidades, no viajaba más por el corredor ferroviario y fue perdiendo su responsabilidad. [...] Fue difícil construir un grupo de oposición porque tenía mucha fuerza política junto a la Vale, junto con el municipio. En este caso, el alcalde a quien él había facilitado un dinero fue electo.³⁵ Él ya estaba siendo citado para ser secretario y fue secretario de ese alcalde. Partimos para la lucha con él, sin ningún centavo, a penas con esa referencia en la base y con ese gancho, con esa posibilidad de explorar que él había sido deshonesto, que había desviado los intereses del sindicato (Ronaldo Silva, en entrevista).

³⁵ El antiguo presidente, según miembros del STEFEM, se había afiliado al Partido Democrático Laborista (PDT) y había apoyado la campaña de Jackson Lago, elegido alcalde de São Luís en 1996. No se sabe –ni es objeto de nuestra atención en este libro– hasta qué punto los intereses del grupo dirigente del sindicato y los de la empresa convergían o divergían en relación con la política local. En el capítulo siguiente, sin embargo, se analiza la elección de un antiguo directivo de la Vale sin experiencia política previa como alcalde de la ciudad canadiense de Sudbury.

La longevidad de los dirigentes sindicales en los sindicatos de los trabajadores de la Vale es un aspecto que, pese a las claras diferencias de orientación política, se repite en los dos sindicatos investigados: en ambos, los dirigentes sindicales establecidos desde hace décadas contralan el sindicato y están alejados, desde hace muchos años, del cotidiano de la producción y de los trabajadores. Si bien hay miembros más jóvenes en las direcciones y algunos dirigentes de base que siguen en la producción, las posiciones más importantes de las entidades están ocupadas por antiguos dirigentes. Puede constatar, por lo tanto, un nítido proceso de burocratización de las entidades.

Cuestionados al respecto, los sindicalistas casi siempre afirmaban que la Vale suele despedir a los dirigentes que pierden elecciones y, por lo tanto, la estabilidad en el empleo es lo que motiva a los líderes sindicales a perpetuarse en la dirección de las entidades. La intervención en procesos electorales sindicales, como ya se mencionó, forma parte importante de la estrategia sindical de la Vale (Milanez et al., 2018). Sérgio Rosa, expresidente del Consejo de Administración de la Vale, afirmó haber intervenido en algunas ocasiones, dentro del propio Consejo, para revertir despidos de dirigentes sindicales, cuando estos eran denunciados por sus sindicatos o consejeros representantes de los trabajadores:

Sérgio Rosa: Nosotros nunca apoyamos despedir dirigentes sindicales. Nosotros interveníamos. Jugar sucio, en ese sentido de sobrepasar los límites de una negociación dura, usar prácticas que nosotros podríamos claramente decir: son ilegales, son injustas. Siempre intentamos bloquear eso, tanto que nunca aceptamos.

Entrevistador: ¿Había casos así?

Sérgio Rosa: Por lo menos, hubo intentos en ese sentido y siempre intentamos corregirlos. Ahora, decir que un negociador de la empresa no puede ser duro en una negociación... Enfrenté eso mi vida entera. [...] Siempre que teníamos denuncia de esos casos, las llevábamos para el Consejo y ponía freno a ese tipo de cosas. [...] Llegaron a tener denuncias, una o dos veces, de eso, y siempre intervenimos en el sentido de dejar claro que no aceptaríamos ese tipo de cosas.

De ese modo, se presenta aquí una vez más un ejemplo de un tópico relativamente común en la caracterización de la estructura corporativa sindical brasileña (Boito Jr., 1991): la manera en que los recursos sindicales y la unicidad de la representación,³⁶ entre otros aspectos, estimulan la burocratización y el control del movimiento obrero. Esta tendencia se ve reforzada, en el caso de la Vale, por la presión ejercida por la empresa sobre los grupos opositores y por su postura antisindical. La consecuencia es la cristalización de posiciones en las dirigencias de las entidades, lo que puede, con el tiempo, facilitar la creación de relaciones menos conflictivas entre sindicatos y empresa. Para los sindicalistas, en este escenario, conservar sus posiciones en las dirigencias de las entidades se convierte en una necesidad apremiante de sobrevivencia: para mantener sus empleos y también para conservar recursos materiales (además de prestaciones y pensiones)³⁷ y simbólicos (la importancia del cargo y las relaciones sociales y políticas que de él se derivan) que no están disponibles para los trabajadores de base.

La representación de los trabajadores en el Consejo de Administración de la Vale

El hecho, además, de que algunos sindicalistas entrevistados hayan ocupado un asiento en el Consejo de Administración de Vale – Ronaldo y Geraldo (del Stefem, en periodos distintos), y Tonhão (de Metabase Carajás, como suplente de Ronaldo)– implicó presiones materiales e ideológicas adicionales. Ronaldo, como consejero, se mantuvo activo en el movimiento sindical, incluso al punto de generar conflictos con la dirección de la empresa. Sin embargo, en una conversación informal, reconoció que el rendimiento extraordinario obtenido por su posición en el Consejo elevó su nivel de vida. Tonhão, por su parte –como se verá más adelante–, al referirse a su periodo en el Consejo, asume abiertamente las metas de los accionistas de Vale, así como la defensa de las ganancias de

³⁶ En el modelo sindical brasileño solo se permite la existencia de un único sindicato por categoría profesional por región geográfica (generalmente un municipio y región).

³⁷ Ronaldo, como vimos en el capítulo 1, pudo apoyarse en la estabilidad sindical para mantener el antiguo plan de pensiones de Valia.

la empresa y de sus proyectos, incluso cuando estos afectan a los trabajadores. Según afirmó, su principal objetivo como sindicalista y consejero habría sido la defensa de la generación de empleos

El contacto con Ronaldo fue establecido a partir de las sugerencias de la oficina del *Solidarity Center*³⁸ en São Paulo y de dirigentes nacionales de la CUT. Todos hacían referencia explícita de Ronaldo como uno de los sindicalistas brasileños más comprometidos con las acciones de solidaridad con la huelga de los trabajadores de la Vale en Canadá. Esa información, además, fue confirmada por los propios sindicalistas canadienses y activistas de la huelga de 2009-2010 entrevistados en Sudbury. Ronaldo mostró, con orgullo, fotos de su participación en los actos de la huelga en Canadá, vistiendo la chaqueta del sindicato USW Local 6500. En el momento del conflicto, ocupaba un asiento en el Consejo de Administración de la Vale, además de su posición de alta responsabilidad en el Stefem.

Ronaldo describió las contradicciones de su posición durante ese periodo, ya que, al mismo tiempo, era dirigente sindical, responsable de defender de los intereses de los trabajadores de su base, y consejero de la empresa, responsable por la administración de la compañía y por su rentabilidad, aunque ocupando un asiento reservado a los trabajadores en el organismo.

Por tener acceso a informaciones confidenciales –que se comprometió a preservar como requisito de su cargo– y por firmar documentos como miembro del Consejo, Ronaldo tuvo que optar, en algunos momentos, por no exponerse, solicitando a otros miembros del Stefem que realizaran enfrentamientos públicos con la empresa durante asambleas y manifestaciones. Al mismo tiempo, afirmó haber aprovechado su posición en el Consejo para llevar las demandas de los trabajadores no solamente de São Luís, sino de toda la compañía.

Fue muy difícil para mí, porque esta fue mi primera experiencia. Al inicio, veía que, de hecho, en aquella instancia tenía esa

³⁸ Centro de solidaridad y organización de relaciones internacionales dirigido por la Federación Americana del Trabajo y el Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO), la federación sindical estadounidense descrita en el capítulo 3.

figura, no de gerente, pero estaba allí entre personas que no eran gerentes, sino directores de la empresa, accionista y así, el dueño de la empresa. No era ni como directores, como dueños de la empresa. [...] Ahí los trabajadores, sin entender muy bien, comenzaron a tacharme de gerente de la empresa. ¿Qué es lo que he hecho? No perdí el contacto, pero hasta por el nivel de responsabilidad que tenía –porque tenía mucha información, información privilegiada, que no puedo divulgar, firmo allá los compromisos, términos de responsabilidad civil, esas cosas, bajo pena de responder por eso–, yo atribuí diversas veces responsabilidades política del sindicato para otros colegas aquí dentro. En este caso fui con Geraldo, para hacer mi papel de enfrentamiento directo junto con los trabajadores. Pero siempre junto, en la medida de lo posible siempre junto, pero con mucha cautela con lo que hablaba (Ronaldo Silva, en entrevista).

Antes de la elección de Ronaldo, el asiento de los trabajadores de la Vale era designado por la propia dirección de la empresa y representaba a los trabajadores contribuyentes del Investvale. Tras la presión de los sindicatos, el cargo pasó a ser objeto de elección (organizada por la empresa)³⁹ durante la gestión de Sérgio Rosa como presidente del Consejo de Administración de la Vale:

Quando creamos la condición de que ellos eligieran un miembro para el Consejo... Eso me sentí en la condición de hacer: estaba dentro del Consejo, era una cuestión de cambio de estatuto, nosotros... Ahora, la capacidad de organizarse, de tener una plataforma para estar dentro del Consejo, de saber lo que hace con aquella función, es de ellos. No soy yo quien va a decir para los tipos, por más que podamos tener una identidad histórica, cada uno está en un papel diferente. De momento, no soy yo quien va a enseñarles: haz esto o haz aquello (Sérgio Rosa, en entrevista).

Tuvimos, en mi primera elección, un enfrentamiento con la empresa y vencimos la elección. Pero la Vale también tenía

³⁹ Sin embargo, Laura Nazaré de Carvalho (2013, p. 99), al citar las declaraciones de un dirigente del sindicato Metabase Inconfidentes (MG), vinculó la elección del representante de los trabajadores en el Consejo de Administración con las iniciativas de la empresa para cooptar al movimiento sindical, alineándolo con sus propios intereses.

intereses en mi elección porque estaba bien claro que era disputa de la CUT con la central vinculada al [Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado] PSTU. Estaba muy nítido eso. [...] La Vale, de una cierta forma, tenía más interés que esa planilla de la CUT ganara, incluso siendo una persona que ofrecía resistencia para ella. Pero aquí tenía otro tipo de resistencia. Tal vez una resistencia más ideológica, que quería meterse con sus intereses internacionales (Ronaldo Silva, en entrevista).

Después de un inicio, de cierto modo, tranquilo, Ronaldo relató haber vivido embates más intensos justamente por haber llevado al Consejo la solicitud de los sindicalistas canadienses, las reivindicaciones de la huelga de la Vale en Canadá, lo que habría molestado a Roger Agnelli, entonces presidente de la empresa, y trayendo represalias contra Ronaldo y otros sindicalistas involucrados en las actividades de solidaridad a la huelga.⁴⁰

Tuve la oportunidad también de confrontarme con Roger por motivo de la huelga de Canadá. [...] [La relación fue] buena hasta la huelga de Canadá. Ahí vino mi confrontación con Roger. Ahí, Roger percibió que no estaba a su servicio. Si él confundió eso, es su problema. Yo no estaba a su servicio. Y no pienso que nuestro sindicato estaba en algún momento a su servicio. [...] Y aquí él comenzó una campaña convertida, digámoslo así, para causar un desgaste de la imagen del sindicato internamente, junto con los compañeros de la base, para ver si desestructuraba. Pero también no lo consiguió (Ronaldo Silva, en entrevista).

La incomodidad que generó en la empresa la actuación de sindicalistas brasileños en apoyo a la huelga en Canadá puede observarse en declaraciones de André Teixeira, quien descalificó a un sindicalista –sin identificarlo– que, según él, habría sido sobrevalorado y "trepó sobre una planta de lechuga", en el contexto de las discusiones sobre la organización de una red sindical internacional en Vale:

Hubo un sindicalista brasileño –que no voy a decir su nombre– que trepó sobre una planta de lechuga, ¿está entendiendo? El Steelworkers: “¡Vas a ser el presidente de la red internacional de sindicatos de la Vale!”. Así pues, él habló: “¡Vaya, yo que

⁴⁰ Como se verá con más detalle en el capítulo 3.

comencé de abajo voy a ser presidente! Fue a Canadá, hizo manifestación enfrente del edificio de la Vale... Fue uno, pero el resto no la hizo. El resto no se motivó (André Texeira, en entrevista).

Puede ser que, efectivamente, la empresa no haya conseguido desestructurar el Stefem tras la visibilidad que el sindicato alcanzó por su solidaridad con la huelga en Canadá, por la vocalización de Ronaldo de las demandas de los canadienses en el Consejo de Administración de la compañía, por su presencia en Sudbury durante las actividades de la huelga y por el envío, por parte del sindicato, del abogado Guilherme Zagallo a Canadá para asesorar al USW Local 6500 en las negociaciones con la Vale. Sin embargo, la presión de la empresa sí tuvo consecuencias. Poco tiempo después del fin de la huelga, el sindicato se retiró de la articulación Justiça nos Trilhos [Justicia en las Ferrovías], que, de acuerdo con Ronaldo Silva,⁴¹ incomodaba particularmente a Roger Agnelli:

Él criticaba también el movimiento social organizado, Justiça nos Trilhos, que [...] consideraba un movimiento “ridículo”. Decía. Se me acercó y dijo en una reunión del Consejo: “No es, ¿Ronaldo? ¡Es un movimiento ridículo!”. En ese momento él ya tenía mucho odio de mí porque había apoyado la huelga de Canadá y él estaba intentando afectarme. Dije que yo era signatario, confirmando, yo era signatario de Justiça nos Trilhos.

Todo esto muestra que la representación en el Consejo tiene un papel contradictorio: si, por un lado, permite a la Vale aproximarse a determinados líderes sindicales y, eventualmente, comprometerlos con las metas empresariales, por otro lado, esa misma oposición puede, en circunstancias excepcionales y de movilización, ser utilizada para crear incomodidad a la dirección de la empresa.

Antes de la elección para la dirección del Stefem en 2012 –la primera después del conflicto canadiense– surgieron diferencias dentro del grupo dirigente que casi provocaron su ruptura. La unidad se mantuvo mediante el desplazamiento de Ronaldo a otra posición dentro de la dirigencia. Él no confirma que tal decisión haya

⁴¹ En la entrevista.

respondido a una exigencia de la Vale, aunque en diversas ocasiones dio indicios en ese sentido.

Esa huelga en Canadá, el único sindicato involucrado de hecho y de derecho fue el nuestro, el Stefem, dirigido por mí, y el de Mariana, que era de las personas del PSTU, de la Conlutas. Pero fue el Stefem quien destacó. Y yo quedé en una situación muy incómoda, porque quedé tres veces. Mi último mandato terminó ahora en 2013, consejero de la Vale. Además, fui el primer consejero de la Vale electo por los trabajadores. Fue la primera experiencia. Y, en mi segundo mandato, la segunda vez que fui electo como consejero, estalló la huelga de Canadá. Ahí imagina estaba usando las dos gorras: como presidente del sindicato y como consejero de la Vale. Y creas un medio término... Así, medio término le digo porque, por conocer la realidad de la empresa, estaba buscando ese medio término en el sentido de abrir una negociación en el corazón de la empresa para no aplicar aquel tipo de política que ellos estaban llevando para Canadá, lo que era lo nuestro aquí, que nosotros lo combatimos. Y, por otro lado, tenía además que posicionarme, portarme como tal, como legítimo representante de los trabajadores. Entonces, tenía que estar en frente del piquete, tenía que hacer huelga, hacer discurso. Y sin incurrir en las responsabilidades civiles que tenía, inherentes al cargo, por la información privilegiada que tenía. Fue un negocio... medio loco, no da para entenderse. Hasta aquí, internamente, nosotros tuvimos confusión. Tuvimos confusión aquí internamente. Pero no me arrepiento de nada, por el contrario. Pienso que desempeñamos nuestro papel, tal vez no a la altura como alguien pensó o gustaría que fuese. Pero, en la medida de lo posible, lo que pienso que fue posible hacer lo hice y no me arrepiento. Tenía que hacerlo y lo hice (Ronaldo Silva, en reunión con la dirigencia del Stefem).

Otros entrevistados –entre ellos un miembro de la AFL-CIO que participó en su momento en la huelga de Canadá, desde la oficina del *Solidarity Center* en São Paulo,⁴² un dirigente nacional de la

⁴² Este entrevistado habló sobre el papel de Ronaldo en el Consejo de Administración y las represalias de la Vale contra su sindicato de origen en una entrevista en São Paulo en febrero de 2016: “El dirigente se

CUT, hoy jubilado, y sindicalista canadiense que tuvo contacto cercano con Ronaldo, y el abogado de Guilherme Zagallo—confirman que el cambio de posición de Ronaldo en la dirigencia del sindicato se debió a la presión ejercida por la empresa sobre la propia dirigencia de la entidad y sobre la base, lo cual desgastó su figura.⁴³ Para Guilherme Zagallo, abogado del Stefem que asesoró a los canadienses:

Había una presión interna en el propio sindicato. Había una división dentro de la propia dirigencia. Algunos dirigentes no la veían con buenos ojos, acabaron incorporando el discurso empresarial contrario a las acciones de solidaridad. Entonces, no llegué a sentirlo, pero había una tensión. Había subyacente una amenaza indirecta de que, en un eventual cambio de dirigencia, en una ruptura sindical, eso podría tener una consecuencia (Guilherme Zagallo, en entrevista).

Las divisiones en el movimiento sindical brasileño de la Vale respecto del conflicto canadiense, la forma en que la empresa las instrumentalizó y los intentos infructuosos de construir una red sindical internacional serán objeto de discusión en el capítulo 4. Por ahora, se puede concluir esta sección con un breve balance realizado por Ronaldo sobre dichas dificultades:

Ronaldo Silva: Solo no se consigue nada. Pero, también, junto con quien no quiere dar nada no se consigue nada. Entonces, tengo mi consciencia tranquila aquí que yo di mi contribución que tenía que dar. Y pienso que ella fue importante porque nuestro sindicato construyó una referencia, incluso con todas las dificultades, a nivel internacional, una cierta respetabilidad. Tenemos mucha facilidad e integración con algunos

quedó en ese puesto [en el Consejo de Administración] y siguió ayudando. Pero creo que después fue un poco castigado por la empresa y perdió su posición [en su sindicato]”.

⁴³ Además de Ronaldo, los entrevistados en Brasil y Canadá también mencionaron el despido de un dirigente del Sindicato de Trabajadores de las Industrias de Prospección, Investigación y Extracción de Minerales del Estado de Río de Janeiro (Sindimina-RJ) como represalia de la empresa por su participación en actividades de solidaridad con la huelga de la Vale Canadá.

movimientos sociales que todavía nos apoyan y creen en nuestra política.

Entrevistador: ¿Por qué no hubo mayor unidad en el apoyo a los canadienses?

Ronaldo Silva: Intereses difusos, intereses desconocidos, otros allá que las personas no... no permitieron que eso... porque las personas no se querían comprometer. No se querían comprometer con eso por otras razones. [...] Porque... No sé si llegué a explicarte esto con claridad porque tampoco quiero entrar en esos detalles. Intereses que no conocemos.

Un exdirigente nacional de la CUT ofreció una valoración dura sobre la ausencia de otro importante sindicato de trabajadores de la Vale, el Metabase Carajás, en las acciones de solidaridad con la huelga en Canadá que se intentaba organizar en aquel momento:

En Pará, teníamos un problema peor. Porque es un sindicato en las manos de un tipo que está desde la fundación del sindicato y que come en la mano de la empresa. La empresa construyó el edificio del sindicato, fue la empresa quien lo hizo. Era de la empresa el sindicato. Cuando fundó el sindicato, no era así. Fue una persona de la CUT la que fundó el sindicato, y [la Vale] hizo todo lo que pudo llevar a un despido justificado a ese personal. [...] Fue fundado por la CUT de Pará, que dio apoyo a una planilla, formaron el sindicato... Ni dio tiempo de actuar, y la Vale comenzó a ganar al sindicato. ¿Cómo es que se llamaba ese tipo? ¡Tonhão! No sé si él es todavía el presidente... “Si es el Tonhão, doy una sede para el sindicato. Si es el Tonhão, firmo el quinto turno. Si es el Tonhão, doy un 15.º salario”. Fue así. Y realmente lo hizo, realizó acuerdos, sacó a los tipos, después que Tonhão llegó. Es un bandido, un gánster. Mantuvo el sindicato afiliado a la CUT pero no cambiar el nombre, para es un tipo que como en la mano... Por ejemplo, se negó a realizar la solidaridad al Canadá. Ni pagándole el pasaje él quiso ir. Era la mayor dificultad traerlo para una reunión. Y es el principal sindicato de la Vale, la principal mina (Entrevista con exdirigente de la CUT).

Marcelo Souza,⁴⁴ exdirigente de la Confederação Nacional dos Químicos (CNQ), quien acompañó a los sindicatos de la Vale por esa entidad y hoy actúa en la dirección nacional de la CUT, tiene una postura igualmente crítica sobre la relación entre el sindicato Metabase Carajás y la Vale:

En Pará, tiene una cooptación muy fuerte, ¡caray! ¡Muy fuerte! [...] Tiene un proceso de cooptación [...]. Ellos trabajaban mucho con la desinformación del trabajador. [...] Ellos [la empresa] disputaron las elecciones [sindicales] para que no gane el grupo apoyado por la CUT. No gana. ¡Es apoyado! ¡Apoyado! Lógico, yo no lo voy a aprobar. Pero sé cuando estoy haciendo una disputa contigo, que estás con un montón de dinero, que tienes una disponibilidad de quedarte ocho horas [en campaña]. [...] ¿Por qué todo ese miedo? ¿A qué se debe? Porque la Vale entiende que el Pará está tan distante del centro pensante del movimiento sindical que dificulta al máximo que la información llegue (Marcelo Souza, en entrevista).

Las dificultades de entrada en Carajás

Bajo el sol amazónico, caminaba por la avenida en busca de la salida de Parauapebas (PA). En dirección a la carretera PA-275, que conduce a las minas de hierro de la Vale en el Complexo de Carajás, no es posible avanzar sin antes encontrarse con un enorme portón, visible desde lejos. Un letrero informa: “Floresta Nacional de Carajás”, en letras grandes, entre la marca verde y amarilla de la Vale y la identificación del Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio).⁴⁵

Era la segunda vez que me encontraba con el portón. En la primera, había entrado a la ciudad en taxi después de aterrizar en el aeropuerto de Carajás/Parauapebas⁴⁶, cuya área se encuentra en el

⁴⁴ Nombre ficticio.

⁴⁵ Autoridad vinculada al Ministério do Meio Ambiente, responsable de la gestión de las áreas de conservación del país.

⁴⁶ Construido por la CVRD en 1981 y cedido a Infraero en 1985, “para atender las demandas de actividad del mayor yacimiento de mineral de hierro del mundo en exploración. Principal puerta de entrada de

perímetro bajo jurisdicción del ICMBio, responsable de la zona de conservación de la Floresta Nacional de Carajás (FNC).⁴⁷ Como me informó algún tiempo después Larissa Sousa –graduada en Gestión Ambiental, empleada tercerizada de la Vale y actualmente miembro de una cooperativa local de turismo ecológico–, en las minas de Carajás puede hablarse de una doble jurisdicción, ya que la Vale, en la práctica, controla los accesos a la FNC.

A la salida del aeropuerto, había camionetas recogiendo trabajadores, muchos de los cuales ya habían abordado en Confins (Minas Gerais) vistiendo los uniformes verdes de la minera. Sin nadie que me esperara con un coche en el aeropuerto local, la única opción era tomar un taxi. Tras aproximadamente media hora de descenso por la sierra de Carajás, se llega al portón controlado por la empresa, a la entrada del barrio União. João, taxista piauiense que vive en Parauapebas desde hace cerca de treinta años, me preguntó si había llegado en el vuelo de Aerovale que aterrizó después del mío, un vuelo comercial. Le respondí que no y descubrí que la Vale, además de colaborar con empresas de aviación,⁴⁸ posee un Embraer-190 para transportar obreros, técnicos e ingenieros desde Minas Gerais hasta Carajás.

Quedé sorprendido al detenernos en una fila de vehículos que se identificaban ante la seguridad armada que controlaba los bloqueos en los tres carriles de la carretera. João me dijo que la situación de

inversores del mercado financiero mundial para visitar el complejo de Carajás, el aeropuerto recibe un número cada vez mayor de pasajeros, que podría duplicarse con las nuevas inversiones de la empresa minera en la región”, según consta en la historia elaborada por la empresa aeroportuaria estatal,
<<https://www4.infraero.gov.br/aeroportos/aeroporto-de-parauapebas/sobre-o-aeroporto/historico/>>; fecha de acceso: 2 dic. 2021.

⁴⁷ Una superficie de 391.263,04 hectáreas según datos de ICMBio, <<https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/unidade-de-conservacao/unidades-de-biomas/amazonia/lista-de-ucs/flona-de-carajas>>; fecha de acceso: 2 dic. 2021.

⁴⁸ Información y detalles de los vuelos en <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/parceria-vale-gol-traz-novo-voo-carajas.aspx>>; fecha de acceso: 26 de mayo de 2021.

los accesos a la ciudad “mejoró mucho” después de la presión del gobierno municipal, años atrás, para lograr mayor libertad de circulación. Rápidamente reconocido, el taxista pudo pasar y entré en la ciudad por primera vez. La curiosidad por acceder a las minas, mientras tanto, aumentaba aún más con la sensación de que no sería fácil conseguirlo.

Confirmé esa impresión al insistir personalmente con el pedido a algunos dirigentes del sindicato Metabase Carajás, solicitado antes por teléfono, de que proporcionaran indicaciones o algún apoyo para realizar una visita al área de las minas. Todos siempre cambiaban de actitud y afirmaban que era “casi imposible”, además de no saber cuáles eran los procedimientos ni a quién debía destinarse dicho pedido.

“La empresa no deja. Eso tiene que ser hecho con mucha anticipación e, incluso así, es difícil acceder para pasar por el portón”. Fue lo que dijo Carlinhos, dirigente del sindicato desde hace casi quince años, afirmando que él mismo no recordaba de haber entrado en las minas durante todo el tiempo alejado de la producción como miembro de la dirección del sindicato. Comprendí que realmente había restricciones por parte de la empresa, pero, de la misma manera, comencé a desconfiar de que no podría ser solamente eso. Hay un distanciamiento entre el sindicato y su base —tema que se retomará más adelante— y, tal vez, poca voluntad de los sindicalistas de que el investigador acceda al área de las minas para conversar con los trabajadores o visitantes del núcleo, barrios donde viven los técnicos, ingenieros y personal administrativo, pero también lugar de paso diario de centenas de trabajadores en el horario de comida en búsqueda de restaurantes, bancos y tiendas.

Conforme a la recomendación del sindicato, busqué autorización e información sobre cómo ingresar al área de las minas en una oficina de atención de la Vale, ubicada en el puesto de control. Antes de eso, simplemente al intentar cruzarlo a pie como prueba, fui detenido por un agente de seguridad que me observó con curiosidad. Afirmó que no era posible pasar sin una autorización formal de la empresa. Me identifiqué como visitante y le dije que quería conocer el área frente al portón. Me informó que, además de la distancia de más de cuarenta kilómetros hasta las minas, necesitaba obligatoriamente la autorización de la empresa o del ICMBio, y que

debía dirigirme a la oficina de identificación contigua, ubicada en la misma estructura, donde tanto la Vale como el instituto mantienen espacios para ese fin. La oficina de la empresa es más grande, pero encontré una fila de personas sin identificación que esperaban atención, con la intención de obtener la autorización para ingresar al núcleo o al aeropuerto. Según comentaron, para conseguirla era necesario justificar el motivo (por ejemplo, presentar el pasaje aéreo en caso de dirigirse al aeropuerto).

El empleado de la ventanilla me informó que, para acceder al área sin relación con la Vale, debía tratar el asunto con el ICMBio, cuya oficina se encuentra a unos metros más adelante, en el mismo puesto de control. Sin embargo, allí me dijeron que no había nadie disponible para atender. Entonces, me sugirieron ir a la sede central del instituto en la ciudad, ubicada a menos de dos kilómetros del portón, aunque la distancia se sintió mucho mayor al recorrerla a pie bajo el intenso calor amazónico de aquella tarde.

Poco después, al llegar a la dirección indicada, me encontré con un muro alto y extenso que resguardaba lo que parecía una casa grande, con un portón sólido que impedía ver el interior. Al golpear, vi por una brecha que un agente de seguridad se aproximaba con la mano apoyada sobre el revólver en su cintura. Sin abrir, me preguntó desde detrás del portón qué hacía allí. Rápidamente, para evitar malentendidos, le expliqué que en la oficina del control me habían recomendado acudir a la sede del ICMBio para obtener una autorización para visitar la FNC y el área de las minas. “No, no, aquí no vas a conseguir eso. Quien hace eso es la cooperativa de turismo. Tienen una sala prestada por el ICMBio aquí, pero ahora no hay nadie”. Por la misma brecha, el guardia –que en ningún momento retiró la mano del arma– me entregó amablemente el número de teléfono de un miembro de la cooperativa, con quien conversé de inmediato sobre cómo acceder al área más allá del portón.

La Cooperture, Cooperativa de Ecoturismo de Carajás, es dirigida por guías locales con autorización del ICMBio para circular por áreas de la FNC y ofrecer servicios de ecoturismo. Con la cooperativa, el visitante obtiene autorización del instituto para acceder al área, incluso a las minas, ya que la carretera pasa por ellas y, al ser una actividad a cielo abierto, es posible ver diversas instalaciones de la minería. Al día siguiente, me encontré con

Larissa, la guía que me llevó en carro nuevamente por el portón de la FNC. El plan era recorrer en carro el área de las minas y hacer algunas paradas para que pudieran ver de cerca las instalaciones y platicar con los trabajadores. También decidimos pasar por el núcleo, barrio donde ella vivió durante el tiempo en que estuvo casada con un trabajador de la Vale que allí residía. Nuevamente, fui detenido en la puerta, ahora acompañado de Larissa, que se sorprendió al tener que discutir con el agente de seguridad sobre la autorización que portaba. No quería aceptar el gafete de identificación del ICMBio para la cooperativa de turismo, ya que mi nombre no aparecía en el documento. Larissa se sorprendió y dijo que era la primera vez que eso sucedía, ya que la cooperativa cruza las puertas varias veces por la semana, en ocasiones hasta en camionetas con decenas de personas, ninguna de las cuales con documento individual de autorización. Después de hablar con otro agente de seguridad, posiblemente un supervisor que luego se aproximó, fuimos, por fin, liberados. De acuerdo con ella,

la función de la puerta es esa: delimitar personas, hasta porque ya hubo robos: el personal descende, trae algún tipo de material, equipo, ¿verdad? Puede ser robado. Ahí, ellos restringen para hacer esa inspección en las personas [...]. Nosotros sabemos dónde estamos, tenemos autorización, entonces ellos pueden venir a decir lo que ellos quieran. Nosotros estamos en nuestro derecho. Entonces, vamos a suponer, una vez llegó uno y dijo: “Ah, ¿tienes autorización?”. Generalmente son personas sin conocimiento, no saben. “¿Cómo es que entró aquí? ¿Cómo no voy a saber qué?”. No, tenemos autorización del ICMBio. Entonces, explicamos eso. Algunas veces, son algunos novatos, no saben. Porque los porteros pasan por un entrenamiento para saber el tipo de identificación que usamos, cuál es el tipo de autorización que damos, si la autorización es para cuántas personas... Porque, en mi caso, una autorización, un guía, es para 15 personas (Larissa, durante el trayecto hasta las minas en Carajás).

Por fin, superado el paso por el (primer) portón, avanzamos por la carretera, subiendo la sierra, entre la vegetación densa y de un verde intenso, en dirección a las minas. Antes de llegar finalmente al área donde se encuentran las instalaciones de la Vale, nos detuvimos frente a otro portón, más pequeño que el anterior, que

también interrumpía el flujo vehicular en ambos sentidos. “Bienvenido al complejo industrial de Carajás”, se leía en el letrero. El paso fue más rápido. Continuamos y escuchamos un grito del agente de seguridad. Esta vez, era solo una advertencia para que Larissa encendiera las luces, siguiendo las nuevas orientaciones de tránsito.

Puede decirse que el control del espacio de la FNC y las restricciones de acceso forman parte de la “estrategia territorial” de Vale, entendida como el esfuerzo por “controlar superficies, líneas y puntos por medio de la gestión y del control del espacio [...], en el sentido de dar fluidez o de crear restricciones al flujo de personas y mercancías en el territorio corporativo”, promoviendo “reconfiguraciones espaciales”, como la instalación de cámaras de vigilancia, la construcción de portones y muros en las vías de acceso, “para delimitar áreas bajo el control de las mineras, cohibir la circulación de las personas y crear mecanismos de control sobre los habitantes que viven en el entorno de los emprendimientos” (Milanez et al., 2018, pp. 30-31). Guilherme Zagallo afirmó que los controles ejercidos por la Vale eran aún más estrictos años atrás, y que la presión de los movimientos sociales fue fundamental para ampliar el acceso a la FNC:

Hasta ocho o nueve años atrás, [...] era una floresta nacional,⁴⁹ pero que funcionaba como un área de protección a las actividades de la empresa porque no era floresta nacional visitable. De ahí que los movimientos sociales comenzaron: “Si es una floresta nacional, es de toda la población brasileña. ¡Tiene derecho a la visita! ¡No tienen el derecho de impedir que la gente lo visite! ¡Esto no es un terreno suyo! El terreno suyo es una cosa, la floresta nacional es otra”. Entonces, el propio acceso a la Floresta Nacional de Carajás es relativamente reciente, más de dos décadas después de su creación (Guilherme Zagallo, en entrevista).

Los montones de desechos ocupan el paso tras la puerta. Son pequeñas colinas formadas con el suelo extraído de las minas y cubiertas con pasto para evitar deslizamientos. La vegetación más alta no crece allí. Después, vimos el Centro de Materiales

⁴⁹ Se refiere al área de conservación de Carajás.

Descartados, lugar donde se clasifican los residuos producidos en toda la mina, y donde anteriormente trabajaba Larissa. A continuación, la carretera se volvió más roja, por la mezcla de tierra y del polvo de mineral de hierro, suspendido en el aire y omnipresente en cualquier lugar donde se mire o se apoye uno. El paisaje, entonces, se tiñó de rojo: suelo recortado, bandas transportadoras de mineral, camiones en ritmo frenético, estructuras metálicas cruzando el camino sobre nuestras cabezas, construcciones donde se realiza la trituración del mineral, estructuras de distribución... Las pilas de tierra roja se acumulan de margen a margen. El camino también se estrecha conforme nos adentramos en las instalaciones de la Vale. Más adelante, también se vio un reservorio de agua roja, donde se lleva a cabo el proceso de ciclación, por medio del cual el mineral es lavado y el agua resultante es transportada a través de tubos hasta las represas ubicadas a más de cincuenta kilómetros de los núcleos urbanos.

Por el camino, me detuve de vez en cuando para intentar identificar alguna oportunidad de conversar con los trabajadores que se encontraban eventualmente fuera de los camiones o las máquinas. Hablando con ellos, comencé a comprender el modo de funcionamiento de las instalaciones de Carajás. Luego llegamos a una especie de terminal donde confluía el enmarañado de bandas y estructuras metálicas. En tres líneas, una infinidad de vagones –cuya extensión se perdía de vista– estaba cargada de mineral, prácticamente lista para el viaje en dirección al puerto de Ponta da Madeira, en São Luís (Maranhão). Allí, el mineral es embarcado en inmensos navíos con destino a los compradores internacionales de Vale. En el puerto donde llegan los trenes –y donde estuve un mes antes– también hay estructuras metálicas enormes y bandas similares, responsables del cargamento de los buques. En la otra punta de la EFC, en Maranhão, había acompañado la amarga asamblea de los trabajadores de la Vale en las instalaciones portuarias.

Es imposible no mencionar el gigantismo de las instalaciones observadas en Carajás, que absorbieron completamente mi atención; quizás también porque era mi primer contacto con ese paisaje, o porque mi interés por la minería se había construido a partir de otros temas y preocupaciones. Al principio, no me interesaba tanto el mineral ni su proceso productivo, sino la globalización y sus

consecuencias sobre el desarrollo, los trabajadores y los sindicatos. Entonces comprendí que, en la minería, convergen todas esas cuestiones. Aquello que antes no había vislumbrado cobró vida y color.

La mayor sorpresa, en realidad, ocurrió al alcanzar el mirador desde donde se ve la mina de hierro N4. Antes incluso de ir hasta la punta para contemplar la mina en toda su inmensidad, vi corriendo en mi dirección a trabajador hablando por radio. Antes de entrar al carro y arrancar a toda velocidad, escuché un trecho rápido de su plática: “La vía férrea está cerrada por los indios hoy. Por eso, los vagones están todos detenidos allá abajo. ¡Voy corriendo allí a 120 por hora!”.

El cráter en medio de la floresta es inmenso, un punto donde realmente no es posible identificar claramente el comienzo ni el fin. En medio de los varios escalones, fue posible con algún esfuerzo ver los tractores, bandas y camiones. Aquellas máquinas inmensas, cuyos neumáticos –pude constatarlo de cerca– tenían el doble de mi altura, parecían a la distancia, frente a las dimensiones de la mina, solamente juguetes de niño. Tuve tiempo suficiente, mientras acompañaba las actividades, para reflexionar sobre la grandiosidad de lo que veía y sobre las contradicciones del desarrollo brasileño abiertas en el paisaje. Durante la dictadura militar, la ingeniería nacional alcanzó el corazón de la Amazonía, donde construyó centenas de kilómetros de ferrovías y el mayor complejo de minas de hierro a cielo abierto del mundo. De este, en 2020, fueron extraídos 192,3 millones de toneladas de mineral (Vale S.A., 2020a, p. 50). Desde un inicio, el mercado externo es el destino de la mayor parte de lo que allí se produce: mineral de hierro en estado casi bruto, con poco refinamiento. Frente a mis ojos, la maravilla y la tragedia, la grandeza y la miseria brasileña se revelaban.

Al regreso, descendiendo la sierra, llegamos al núcleo, barrio originalmente construido por la Vale para proveer vivienda a los trabajadores reclutados para el PFC. Actualmente, como contó Larissa, las residencias del núcleo son ocupadas solamente por gerentes y sus familias, ya que los trabajadores operativos viven mayoritariamente en Parauapebas. El núcleo, mientras tanto, es bastante activo. Al inicio de la tarde, centenas de trabajadores circulan por sus calles, restaurantes, bancos y comercios. Allí, fue

posible realizar algunas entrevistas con trabajadores que terminaban de comer y se dirigían a las sucursales bancarias. Hay una serie de otros servicios públicos, como un puesto de salud, gimnasio, además de iglesias. Un zoológico, mantenido por la Vale, funciona muy próximo al barrio. El núcleo de la Vale en Carajás es el que más se aproxima a las características de *company town* analizadas en el capítulo 1.

“Siempre es bueno saber con quién estamos hablando”

Después de llegar a Parauapebas, me instalé en un hotel sencillo en el barrio União, cercano a la puerta de acceso a la FNC. El lugar es muy frecuentado por los trabajadores de la Vale que están de paso por la ciudad. Pude constatarlo al llegar: en el corredor que daba acceso a los cuartos, había pares de botas con el barro rojo del mineral de hierro frente a cada una de las puertas. Fue fácil saber cuál cuarto me había sido asignado. A pesar de esa primera impresión, no pensaba quedarme mucho tiempo allí, aunque acababa de llegar. El viaje a Carajás fue organizado a partir de contactos proporcionados por el Stefem. Desde las primeras llamadas telefónicas, el dirigente de Metabase Carajás con quien me comuniqué se mostró algo evasivo, aunque en ningún momento expresó una oposición explícita a mi solicitud de entrevista con los dirigentes sindicales. Como si se tratara de dificultar un poco más las cosas, la persona con la que había acordado las entrevistas en Parauapebas me avisó, días antes del viaje, que no estaría en la ciudad por compromisos en Minas Gerais en las mismas fechas. “Pero puedes quedarte tranquilo, que el equipo ya está enterado. Tonhão te va a recibir, pero no tiene horario porque anda ocupado. Pasa por la sede del sindicato y cuando llegues el equipo ve qué hace”, concluyó.

El hotel que había elegido me permitía ir caminando al sindicato, siempre bajo el sol intenso de la ciudad. Al llegar a la sede de Metabase Carajás, esperé sentado para hablar con la recepcionista, que atendía a un trabajador que reclamaba por la demora en oficializar su pedido de desafiliación. Otros dos trabajadores, detrás de él en la fila, lo animaban y dijeron estar allí por el mismo motivo. Como supe más tarde por medio de las entrevistas realizadas, el

recorte de prestaciones y la ausencia de aumento salarial en el acuerdo colectivo de 2015, sumados al no pago de la PLR a comienzos de 2016, habían motivado una ola de desafiliaciones. Ese era uno de los efectos más visibles, para el sindicato, de la crisis que atravesaba Vale.

Autorizado a subir al piso superior después de una llamada telefónica, entré en una sala con tres personas. Sentado detrás de una mesa, Tonhão me miró con expresión de desconfianza y me preguntó quién era yo. Le expliqué que era el investigador de la universidad, que había acordado con el otro dirigente del sindicato la entrevista con miembros de Metabase Carajás. “Eso ya lo sé, pero quiero un documento tuyo; si tuviera con su cara, mejor aún”, respondió fríamente. Le entregué una credencial de identificación de la universidad en la que había una foto mía estampada y la información de que era estudiante de posgrado. Tonhão colocó el documento sobre la mesa, tomó el celular y preguntó: “¿Puedo tomar una foto de eso? Siempre es bueno saber con quién se está hablando”.

Después del inicio de la plática que no parecía muy prometedora, Tonhão pronto me pareció tener más voluntad y menos desconfianza de las intenciones del investigador. Tan a gusto que prácticamente solo él respondía las preguntas formuladas. Uno de los otros dos dirigentes del sindicato presentes se retiró de la sala en poco tiempo. El segundo, João, acompañó la conversación entera y, en pocos momentos concordó, por medio de frases cortas, con algunas ideas presentadas por Tonhão. La plática fluyó durante buena parte de la tarde.

Tonhão nació en Maranhão, pero se mudó aún joven para al sudeste del Pará para trabajar en la construcción de la central eléctrica de Tucuruí, como millares de otros nordestinos que migraron hacia la región para construir lo que sería, en ese momento, la mayor hidroeléctrica brasileña (considerando que Itaipú es binacional), responsable por suministrar energía eléctrica para el PFC, entonces en fase de implantación. En 1982, Tonhão fue a Parauapebas, donde hizo un curso técnico en el Senai, y, en 1985, fue contratado por la CVRD como electrotécnico. Antes de eso, de la misma forma que Ronaldo en São Luís, trabajó para un contratista

que prestaba servicios para la CVRD. Era el inicio del funcionamiento de las minas de Carajás.

El sindicato Metabase Carajás, tal como el Stefem y otros sindicatos de trabajadores de la Vale, surgió como una asociación organizada por la empresa, con gerentes en su dirección. En 1987, la entidad se convirtió en sindicato y recibió del Ministério do Trabalho la carta sindical, garantizando el derecho de representar a los trabajadores de la Vale en el área del PFC, hasta entonces bajo el control del Stiepa, antiguo sindicato de mineros de Amapá y Pará.

En ese momento, tenía un sindicato interestatal. Sabe que la minería industrial en la Amazonía comienza en Macapá, ¿verdad? Macapá era territorio de Pará. Entonces, sesenta años atrás, cuando comienza la minería industrial en la Amazonía, ella comienza allá en Macapá, Sierra da Mesa, mina de manganeso. [...] Entonces, en aquel momento, fundaron un sindicato que tomaba el Pará y el Amapá todito. Entonces, cuando comenzamos aquí, esos camaradas ya estaban casi quebrados, porque cerró la mina de manganeso, se agotó. Entonces, ese sindicato estaba casi acabado allá, quedaba en una mina pequeña allá. Y entonces, cuando inicia aquí, en la región de Marabá, todo esto era municipio de Marabá, entonces nosotros comenzamos a fundar una asociación pequeña [...]. En 84, estaba en la Vale, pero era por la contratista, ya operaba en la mina, había concluido el Senai. Entonces, en noviembre de 84, se hizo una reunión y comienza una asociación. Ahí comenzaron ellos [del sindicato de Amapá] a molestar a la gente, fue peleando, peleando, entramos en la Justicia, vamos, vamos... Cuando fue el 15 de septiembre de 87, ganamos la carta sindical del municipio de Marabá. El municipio de Marabá, con las minas de la región, comenzó a fragmentarse. Tenía unas minas grandes, era la mayor extracción del mundo, Serra Pelada, con más de 50 mil hombres dentro, entonces allí abrió y fundó la ciudad de Eldorado. Ahí viene Curionópolis, que es Serra Pelada. Ahí viene el municipio de Parauapebas, después viene Canaã. Entonces, en la medida en que fue creando esas ciudades, fuimos extendiendo, ampliando la base, la sostuvimos aquí. Pero hasta cierto momento era en conflicto con el personal de Macapá (Tonhão, en entrevista).

El área de actuación del sindicato Metabase Carajás abarca cinco municipios del sudeste de Pará: Canaã dos Carajás, Curionópolis, Eldorado do Carajás, Marabá y Parauapebas. Son 13 mil trabajadores de la Vale en la base del sindicato. De lejos, se trata de la principal empresa en la que participa el sindicato. De acuerdo con Tonhão, otras cinco empresas menores también están dentro del área de Metabase Carajás.⁵⁰ El entrevistado, a pesar de conocer profundamente la historia del sindicato, no formaba parte de su dirigencia en el momento de la fundación, en 1987. Tonhão mencionó varias veces su participación en la huelga de los trabajadores de la CVRD en Carajás en 1990: “Reivindicábamos el 84% de las pérdidas del Plano Collor, del Plano Verão, de todos esos planes.”⁵¹ “Hicimos diez días de huelga”. Su ingreso al sindicato ocurrió poco después, a inicios de los años noventa, cuando el sindicato también se afilió a la CUT. Desde entonces, Tonhão es dirigente de Metabase Carajás y, desde finales de aquella década – hace cerca de veinte años –, ocupa una posición destacada en la jerarquía de la entidad. En las paredes del piso superior de la sede del sindicato hay referencias a la CUT y fotografías de una visita que Lula realizó al Metabase en 1996, como parte de las *Caravanas da Cidadania*.⁵² En una de ellas, Tonhão señaló su ubicación cercana al líder petista. En ese momento, el sindicalista era afiliado al PT y combatía el “proyecto neoliberal de Fernando Henrique”, al cual, posteriormente, atribuyó el éxito de Vale, considerándolo un modelo que debería adoptarse en todas las empresas estatales. Tal vez, en rigor, no sea exacto decir que Tonhão simplemente defendía la privatización de las estatales en los moldes del gobierno de FHC, ya que fue aún más lejos: afirmó abiertamente que dichas empresas

⁵⁰ Una de ellas, Colosso, había puesto fin a su intento de reabrir la extracción de oro en Serra Pelada tras los conflictos que involucraban a inversores extranjeros en el proyecto. Durante la entrevista, Tonhão mostró la pila de papeles del despido y culpó a “los políticos” de una supuesta intervención en el asunto, que habría “ahuyentado” al capital extranjero.

⁵¹ Se refiere a los intentos fracasados de control de la inflación durante el gobierno de Fernando Collor de Mello (1990-1992), que culminaron en pérdidas salariales.

⁵² Actividades de movilización promovidas por Luiz Inácio Lula da Silva y el PT durante los años noventa en los cuales se encontraban en la oposición.

deberían ser entregadas –“dadas”– a la iniciativa privada sin compensación alguna:

Mercado, mineral de alta calidad y, tercero, la gestión privada. Nosotros tuvimos suerte. El mercado de la China comprando mucho mineral nuestro; nosotros con una logística buena; mineral de alta calidad aquí en esta región; y ese otro [factor] que te hablé: gestión privada. [...] Entonces, el Roger hizo crecer mucho a la Vale. Fueron esas tres condiciones las que hicieron que estemos todavía en marcha. Porque, también, si se hubiera dejado en la mano del gobierno, estaba ahí igual a la Petrobras, ayudando a apoyar campaña de político, ¿verdad? Ahí había muerto, se había acabado. Ella solo sobrevivió gracias a la privatización, además. Es eso, como militante, como representante del trabajador, percibo hoy que la privatización fue la salvación para la Vale. Pienso que la Petrobras... Pienso no, tengo la certeza de que, si hubieran hecho con Petrobras aquello también, o hasta dado... Tenía que haberse dado Petrobras gratuitamente a varios grupos. No solo a uno, no: “Opera”. Como se hizo con la telefónica. ¿Olvidaste el escándalo que hubo allí en la telefónica, no? Fernando Henrique la vendió. Nos quedábamos aquí adentro de la selva para telefonar a nuestras ciudades, en ese momento, solamente los domingos. Teníamos que hacer una fila, la fila alcanzaba un kilómetro. [...] Hoy, con la venta de la telefónica, con 10 pesos compras un chip y hablas a donde quieras. Un muchacho allí anda con el celular en el bolsillo y todo. Si se hubiera dado Petrobras en ese momento también –no vendida, dada a varios grupos para operarla– no estaría hoy el país en la miseria en que está. [...] Entonces, nosotros, como trabajadores, en medio del sector productivo, y participando en esa política sindical y política partidaria, vamos abriendo, vamos ampliando la visión de la gente sobre cómo se debe administrar el país (Tonhão, en entrevista).

Se trata de una conversación bastante relevante con un militante que aún reivindica la huelga en la cual participó hace más de 25 años y que mantiene en las paredes del sindicato que dirige fotos antiguas de Lula. La salida del PT, según contó, se debió debido a las disputas internas del partido y a supuestos conflictos con militantes que querían quitarle la dirección de la entidad.

Yo salí, salí del PT. [...] Aquí, había unas tendencias. Sabes que el PT tiene tres tendencias a nivel nacional, tendencias políticas, religiosas, igual al pueblo judío. El pueblo judío estaba todo dividido en la época de Jesús, ¿cierto? [...] Incluso, estuve allá en ese momento porque soy espírita, ¿no? De acuerdo con mis “cobradores”, estuve allá. Entonces, nosotros también somos semejantes a nivel nacional. Ellos tienen las corrientes políticas, tres a nivel nacional, hasta 57 regionales, y nosotros hacíamos parte aquí de la corriente de la Articulação, y éramos medio que sofocados por la otra corriente socialista, que es la de Ana Júlia,⁵³ [que] fue electa aquí por el PT y todo lo demás. Yo vi que estaba gastando mucha energía en esa disputa interna y salí fuera. Mantuvimos el sindicato afiliado a la CUT, pero salimos fuera. Incluso porque vimos el tipo de administración que había, el tipo de involucramiento dentro del partido. Yo prefería quedar fuera. [...] Entonces, pasamos a observar el andar del carruaje medio tuerto y salí fuera. Y pasamos a ser perseguidos por estar en un sindicato de este tamaño aquí. Ese otro grupo, nos atacó muchas veces. El PT ganó aquí⁵⁴ y montó una maquinaria para tomar el control de la entidad. Me separaron en ese momento. Nos separaron por 45 días, ¿verdad? Inició la intervención aquí dentro. Incluso el papel del Estado, incluso persiguiendo, nosotros fuimos al Tribunal en Belém, nos impugnaron y regresamos, ¿verdad? Porque el PT tiene esa manía de querer controlar también el movimiento social y acaba porque no consigue aprender a actuar. El PT tenía un problema de gestión que ya observábamos que allá en el frente iba interponerse. Porque no tenía gestor, tenía agitador para invadir la hacienda, ocupar fábrica, ocupar ferrovía, pero a la hora de administrar tenía problemas. Entonces, salí del PT. Ahora, nosotros estamos en la CUT aquí (Tonhão, en entrevista).

Al ser interrogado sobre la permanencia en la afiliación a la CUT, Tonhão dio respuestas evasivas, señalando que esta se debía

⁵³ Ana Júlia Carepa, gobernadora de Pará de 2006 a 2010.

⁵⁴ Se refiere a la gestión de Darci José Lermen, alcalde de Parauapebas por el PT entre 2004 y 2012. En marzo de 2016, en medio de la crisis política que se apoderaba del gobierno Dilma, abandonó el partido y volvió a la alcaldía, afiliado al PMDB, tras ganar las elecciones municipales de ese año.

a la posibilidad de una mayor articulación con otras entidades dentro de la central. De igual forma, cuando se cuestionaba a dirigentes de la CUT sobre la presencia de Metabase Carajás en la central, sus respuestas solían ser también evasivas, y con frecuencia el tema generaba incomodidad en los entrevistados. Para Marcelo Sousa, exdirigente de la CNQ y actualmente miembro de la dirección nacional de la CUT, Metabase Carajás continúa en la central porque su estatuto dificulta la conformación de una planilla opositora – incluso desde la propia CUT– en un sindicato ya afiliado. Al permanecer en la CUT, entonces, Tönhão tendría la posibilidad de bloquear iniciativas más abiertas de oposición. Esta explicación resulta coherente, aunque tampoco parece resolver del todo la cuestión, ya que el propio Marcelo Sousa mencionó sus intentos de organizar grupos opositores en Carajás. En la misma línea argumentó Artur Henrique, expresidente de la CUT:

Hay muchos dirigentes sindicales que se dicen *cutista* [miembros de la CUT] para no tener planilla de oposición cutista instalada. [...] Para hacer la elección con planillas de la CUT, tienes que debatir con la CUT estatal o con el ramo. Debes tener todo un proceso. Es diferente de otras centrales sindicales (Artur Henrique, en entrevista).

Tönhão pareció, en muchos momentos, simplemente reproducir el discurso empresarial. Todo el tiempo, hablaba como si todavía fuera miembro del Consejo de Administración de la Vale y el representante en entrevista. No hablaba como representante de los trabajadores, sino como administrador de la compañía. Con desenvoltura, abordó las dificultades que la Vale debería superar para suministrar mineral a las regiones en conflicto, de los desafíos traídos por la disminución del crecimiento de la economía china, de las disputas con los competidores por el mercado y de la caída de los precios del mineral de hierro. En esos momentos, siempre hablaba en primera persona sobre la empresa y sus metas:

En 2007, llegamos a ser número uno en mineral de hierro. Nosotros perdimos para Anglo y Rio Tinto, que se juntaron y comieron parte de nuestra franja en el mercado y pasaron por nuestra frente [...]. Estamos sobreviviendo, detrás de Rio Tinto y de la Anglo, estamos en la pelea para continuar con las minas abiertas, operando, pero no es tan fácil, ¿viste? Estamos en una

crisis allí de retracción de consumo [...]. La experiencia [como consejero] fue buena. Fueron dos mandatos, a pesar de haber sido el vice. Nosotros también tuvimos suerte, porque fue un periodo en el que el mercado estaba aumentando el consumo mineral dentro de la Vale, ¿verdad? Fue el momento en que se planeó el proyecto S11D. Yo estaba, hice parte, ayudé, está en las actas allá. Y fue un momento genial, muy bueno, porque el mercado estaba consumiendo mineral (Tonhão, en entrevista).

El sindicalista también mencionó, de paso, las conquistas obtenidas en el periodo de crecimiento de las ganancias de la empresa y de la expansión internacional, particularmente el 14.º y el 15.º salarios, establecidos en el acuerdo regional para las minas de Carajás, eliminados durante la crisis de 2015.

Bueno, el salario vino a mejorar con sus pequeñas ganancias a través de la Participação nos Lucros e Resultados. Una parte de los trabajadores que fue promovida, aquellos más allegados. También nosotros, en la lucha colectiva. Recuerdo que tuvimos un acuerdo en el que obtuvimos una ganancia real por encima del 3% en el acuerdo, ¿verdad? En el acuerdo de 2010, por ejemplo, nosotros tuvimos una ganancia real. El mercado estaba caliente, vendiendo mucho mineral, el mineral a 140 dólares la tonelada. Entonces, tuvimos Participação nos Lucros e Resultados [...]. Y, en los años 90, a pesar de la crisis y todo lo demás, comenzamos a tomar el primer salario de Participação nos Lucros. Y cuando llega en 2000, con una demanda mayor, las ventas aumentaron, entonces comenzamos también a aumentar la Participação nos Lucros. ¡Hubo un momento en que el trabajador recibió seis salarios de Participação nos Lucros! (Tonhão, en entrevista).

La mayor parte del tiempo, sin embargo, su atención se centró en evaluar las ventajas y las desventajas de los negocios realizados por la empresa desde el punto de vista de las ganancias del capital invertido. Para él, la compra de la Bunge y el proyecto Río Colorado, en Argentina, habrían sido una gran oportunidad (“un buen negocio para nosotros”) para posicionar a la Vale como proveedora para la agricultura, con una demanda creciente de fertilizantes. Tonhão lamentó, por ello, la discontinuidad del proyecto en Argentina, que atribuyó a los “políticos” de aquel país, quienes no habrían permitido que el negocio avanzara. Cuestionado

sobre si habría efectos o consecuencias de la expansión internacional de la empresa, en años recientes, para los trabajadores, Tonhão respondió negativamente y analizó la pregunta desde la perspectiva de la rentabilidad de la compañía, ya que la expansión internacional reduciría la dependencia de la Vale respecto de la exportación de mineral de hierro:

No tiene consecuencias para nosotros, no. No tiene. No veo consecuencias... La consecuencia es la siguiente: por ejemplo, en Argentina, el proyecto que no ha funcionado. Se vas más a fondo, el perjuicio iba a ser mucho mayor, ¿verdad? Tiene cosas en el proyecto que pueden estar equivocadas, ¿verdad? Puede estar dentro del país, puede estar fuera del país, puede estar ¿equivocado? Ese proyecto de ahí, de las minas de allá de África.⁵⁵ Pensé que en un inicio iría a tener problemas para andar porque ahí es otra legislación, ¿verdad? Las escalas de turno son todas diferentes a las nuestras. Pero vimos que la empresa comenzó a rodar el mineral, el carbón, por ejemplo, produciendo. Ahora, no sé, sinceramente, los detalles de esas otras minas, no. Pero entiendo que fue esencial, no entorpeció el crecimiento de la Vale, no. Incluso porque exportamos mineral de hierro, ¿verdad? Si disminuimos nuestra operación allá afuera, se complica, ¿verdad? (Tonhão, en entrevista).

Las posturas favorables a la administración de la Vale expresadas por el sindicalista no impidieron que el área de Carajás también se viera afectada por el endurecimiento de la empresa en las negociaciones con los sindicatos tras las pérdidas millonarias de 2015. Aunque Tonhão afirmó que el sindicato intentó realizar una manifestación y distribuir materiales al respecto, su análisis del problema se centraba particularmente en un aspecto de la cuestión: las finanzas de Metabase Carajás estarían viéndose afectadas por las crecientes desafiliaciones, atribuibles a trabajadores que ya no pueden pagar las contribuciones sindicales debido a su situación económica. La solución a ese problema –y no las formas de movilización para presionar a la empresa ante las pérdidas salariales derivadas de la ausencia de aumentos y de la PLR– era, según Tonhão, el verdadero desafío planteado por la crisis económica y la

⁵⁵ Se refiere a las operaciones de extracción de carbón de la Vale en Mozambique.

caída de los precios del mineral de hierro en el mercado internacional. Por otro lado, la responsabilidad de los “perjuicios” sufridos por el sindicato no recaería en la empresa –que optó por despedir, reducir salarios y recortar beneficios como estrategia para mitigar sus pérdidas–, sino en los opositores que, según él, incentivaban las desafiliaciones.

Tonhão: Entonces, el trabajador comenzó a aumentar la ganancia y ahí ya quien venía regulando eso era la cuestión de la participación, que era remuneración variable, ¿no? El año pasado, como fue perjudicial, ahí nosotros ya no tomamos nada, ¿verdad?

Entrevistador: Leí el material del sindicato. ¿Están críticos de esa situación?

Tonhão: Muy críticos. Entonces, una cosa es tener un salario alto, que es un peligro porque, cuando llega una época de crisis, es lo primero que la empresa descarta, como ahora está descartando el salario más alto. Los bajos, ellos sobreviven. Cuando hay Participação nos Lucros, también se obtiene una participación mayor. Pero, en época de crisis, se escinde, porque la empresa tuvo pérdidas y también está pagando por la crisis. Ahora, es lo que más sale en la hora de la crisis. En la hora decisiva, ¿a quiénes están descartando? No quiero ni saberlo: a los salarios más altos.

Entrevistador: ¿La empresa ha despedido durante ese periodo?

Tonhão: Siguen los despidos [...] Este momento está muy difícil para nosotros. Esos de aquí son los informes que acabamos de concluir. Nosotros perdimos muchos socios en esas travesías ahí. [...] De enero de 2015 para acá, nosotros ya perdimos 1.400 socios: 500 y pocos despedidos y el resto se desfilaron porque no aguanta pagar ni un sindicato. El salario del tipo está tan jodido que no puede permitirse pagar al sindicato. Y otros que toman dinero prestado, se alejan por el INSS, que dejaron de pagar al sindicato. [...] Nosotros hemos sufrido pérdidas, así como la empresa, así como los trabajadores. Nosotros estamos con 288 morosos retirados por el INSS, debiendo casi 400 mil reales para el sindicato. Y del total de la pérdida, por despido y desafiliación,

de 2015 para acá, está en 1.349. Hoy debería estar en 1.400. El total general de pérdida de socios.

Entrevistador: ¿Qué estrategia adopta el sindicato frente a esta situación?

Tonhãõ: En la situación actual. Buena pregunta. Rezar para que el mercado reaccione. Muchos piensan que se debe hacer como Getúlio Vargas definió: colocar una peluquería o abrir un restante de 1,99. No tiene otra salida. En los años noventa, también estábamos así. Comenzamos la mina con 2.700 trabajadores. Nosotros teníamos casi 2 mil socios. Cuando llegamos en 2000, con 587 afiliados, casi que también se acaba. Hubo director que dio al sindicato por acabado. Ellos se fueron. Entonces, casi que se terminó el sindicato. Entonces, ahora, está cayendo también, como siempre la empresa tomó pérdidas, el trabajador también tomó pérdidas y el sindicato está teniendo pérdidas también con el despido, con la desafiliación. Se va a llegar a un punto que nos va a exprimir y vamos a quedar dependiendo del impuesto sindical. Nosotros conversamos eso aquí todo el día. Estamos viendo una campaña allá adentro del Congreso para acabar con el impuesto sindical. Estamos viendo un gran tractor, una aplanadora, siendo preparada para pasar por encima de nosotros, por encima de la organización del sindicato brasileño. En la empresa, los tipos comenzaron una campaña antisindical perversa en el movimiento sindical, desde finales del año para ahora, ¿verdad?

Entrevistador: ¿La empresa?

Tonhãõ: Allá, adentro de la empresa, los tipos de allá vestidos de uniforme, pero tienen furia [enojo, molestia] del sindicato, lanzan campaña sindical para desafiliar, que con 40 reales para comprar no sé cuántos kilos de frijol, tal, tal. Y ahí aquellos también débiles se van adhiriendo, ¿no?

Entrevistador: ¿Pero eso es hecho por trabajadores o por la empresa?

Tonhãõ: Es la gente que está compitiendo, también irresponsable, y hace eso. Ahí está el daño, ¿no? Es como todo momento en que hay crisis, ¿no? Porque ahí el tipo: “Ah, pero

[el sindicato] no está consiguiendo más Participação nos Lucros e Resultados, no sé qué”. Entonces voy a desafiliarme del sindicato, voy a terminar con el sindicato. Piensan que la culpa es del sindicato. Exactamente: cazan uno para crucificar. Entonces, es una campaña pesada para acabar con el sindicato. [...] Ahí tienes que bajar las guardias, desconectar el motor e ir administrando solo en el remo para economizar el costo. Incluso estamos aquí haciendo un informe para la CUT, para enviar, mostrando la pérdida y el boleto que estamos contribuyendo para ella, la vamos a tener que reducir. No tenemos cómo contribuir como estábamos contribuyendo. Estamos haciendo ajuste aquí, ¿no? Disminuyendo los boletines, explorando más los medios electrónicos. Entonces, es un momento difícil. Estamos haciendo una travesía muy difícil.

En la última elección de Metabase Carajás, ocurrida en 2014, antes de nuestra entrevista, el surgimiento de una planilla opositora llevó a un conflicto con los actuales dirigentes. Después de organizarse, la planilla opositora tuvo algunos miembros despedidos sin motivo por la Vale y fue impedida por la dirigencia del sindicato de inscribirse. El grupo opositor, mientras tanto, no consiguió revertir su impugnación de disputa en la Justicia.

Marcelo Sousa, exdirigente de la CNQ, afirma haber acompañado otros casos de despido de miembros de las planillas opositoras en Carajás:

La oposición no consigue. No consigue. [...] Conozco dos trabajadores de allá que fueron desvinculados porque estaban en la planilla que yo dirigía allá [de oposición]. [...] Y tiene liberaciones [del trabajo]. La otra planilla conseguía reunir 24 [miembros] y sabía –porque tenía información de allá, mi espía [risas]– que los 24 estaban reunidos a las 15 horas del miércoles y ¡no conseguí reunir a los míos el sábado! ¿Cómo lo hago? Sé, pero no pruebo. ¡A no ser que filmara! Entonces, existe una persecución indirecta (Marcelo Sousa, en entrevista).

Al abordar la estrategia de las relaciones sindicales de la Vale, Bruno Milanez et al. (Milanez et al., 2018) afirmaron que la empresa interviene en elecciones sindicales, apoyando la formación de planillas que le son próximas y creando obstáculos a los adversarios, por medio del despido de miembros de grupos opositores a los

sindicatos más sometidos a sus intereses. El Metabase Carajás es un ejemplo del uso de dichas tácticas de la Vale. El sindicato también buscaría, sistemáticamente, el recurso de la Justiça do Trabalho, alegando irregularidades en la participación de los grupos de oposición.

En Brasil, una de las principales tácticas ha sido el apoyo a la formación de planillas que disputan la dirección de los sindicatos, además del despido de trabajadores que se disponían a formar planilla de oposición a la Vale y su inviabilidad. El Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Extração de Ferro e Metais Básicos (Metabase) Carajás es un ejemplo de esa táctica. En este caso, desde la privatización de la empresa, la dirección mantiene esa práctica (Milanez et al., 2018, p. 25).

En entrevista, Tonhão afirmó que su objetivo como dirigente sindical era defender la creación y el mantenimiento de los empleos.⁵⁶ Por eso, en su opinión, la gran virtud de la Vale en años recientes sería un proceso de “primarización”, por el cual fueron ampliadas las contrataciones en sustitución de la actuación de las prestadoras de servicio. Mientras tanto, como ya se vio, en el proceso para la privatización y posteriormente, la Vale eliminó prestaciones y el salario de sus trabajadores, que, sin la PLR, se volvió próximo e incluso inferior a aquel pagado por las empresas prestadoras de servicio para la minera. En cualquier caso, los datos y las declaraciones en entrevistas presentados parecen suficientes para mostrar que las tercerizaciones están en el centro de la estrategia de las relaciones de trabajo de la Vale.

Se puede deducir por las declaraciones de Tonhão, que, para él, le corresponde a la empresa una mayor responsabilidad por la preservación de los empleos de sus trabajadores frente a los riesgos y las dificultades de su propio negocio. Mientras tanto, los trabajadores deberían hacer concesiones para compartir el riesgo y mantener sus empleos, bajo el emblema del sindicato, cuyo papel no es amenazar la ganancia de la empresa como “filosofía”,

⁵⁶ Tonhão habló largo y tendido sobre un acuerdo alcanzado en la mina de Serra Leste, por el que los salarios de los trabajadores se reducían a la mitad y permanecían tres meses de licencia. Según el sindicalista, la Vale había presentado una disyuntiva: o aceptaban la licencia o los trabajadores serían despedidos.

especialmente en una región caracterizada por conflictos duros y muchas veces resueltos con violencia.

Tonhão: El mineral solo tiene valor cuando tiene inversiones y tiene máquina produciendo, si no... No tiene sentido la filosofía. La filosofía no siempre trae alimento para [la] boca de la gente, para [la] mesa de las personas. Si fuera así, la Grecia estuviera empleando mucha gente, que es la cuna de la filosofía, tú sabes de eso. [...] Dentro de nuestro país, está lleno de intelectuales así. Es de lo que hablo para los chicos: si hoy viniera de Maranhão al igual que vine, no tomaría más la caja de herramienta. Tomaría la caja de sonido y micrófono e iría por medio de la calle hablando mal de Temer y de la Vale. Es lo más popular aquí: hablar mal de los inversores y del presidente de la República. Se puede meter a la tablilla que, próximamente, tiene un loco escuchándote, dos, tres, cuatro. Entonces, el inversor de tu campaña aparece. Ahora, tu tienes un precio después para pagar a él. Lo que la gente no ve en ese movimiento es eso. La gente comenzó el movimiento nuestro aquí. La gente hacía colecta para el Partido dos Trabalhadores. Es 5 reales para poder hacer una comida. Es un montón de gente arrimada cerca del loco para que loco haga desorden y nosotros aplaudimos. Digo que no aplaudo para que el loco dance. Me cansé. Aplaudí mucho para que el loco danzara. Y entonces, en breve, vas a entrar en la casa del loco, ya tiene tres, cuatro tipos con un arma en la mano y no te deja más entrar. Ahí ya pasaron la mano en el tipo. Gana la elección y ya no está. [...] Entonces, la gente tiene miedo de esas cosas. Perdí un hijo en medio de esos conflictos. Pasamos una elección dura en 2010 y tenía una pareja de hijos. Mi hijo, con veinte años, le hicieron una emboscada. Los tipos llegaron encapuchados: “¿Quién es el hijo del Tonhão?”. “Soy yo”. “Tírate ahí”. Pá, pá, pá, pá, pá, pá. Y no se hizo nada. Mataron a mi muchacho bonito. Tengo su foto aquí.

Entrevistador: ¿Por motivo de la disputa electoral?

Tonhão: Disputa, movimiento pesado, todo. Entonces, yo no me echo atrás. Si tuviera que morir en combate, muero, pero voy a luchar por el trabajador. Tuvimos momentos de cerrar la mina, como la de Serra Leste: hubo hora en que el negocio repuntó. [...] Entonces, nosotros en el movimiento aquí, es así. Somos

aquel hombre que enfrenta avispa, serpiente, al enemigo. Ya recibí tiro, mataron mi hijo: es para que corras, para tomar el control. Y va amenazado y nosotros enfrentamos a la cobra. Lo importante es que lleves alimento para aquellos que están dependiendo de ti.

Entrevistador: Entonces, ¿quién es el enemigo para enfrentarse?

Tonhãõ: Las corrientes políticas, ideológicas, que están dentro del movimiento. Ladrón insertado en medio de la política, de los movimientos sociales, hay mucho en la región. Criminales, todo tipo de cosas para obtener provecho. Mucho ladrón. No es el patrón, no. Hay patrón ladrón, pero hay mucho ladrón en medio del trabajador. Un montón en medio de la política partidaria, del movimiento social, mucho. Y la gente tiene que rezar todo el día, pedir a Dios para que no te atrapen. Y avisar a los muchachos: sin tonterías. Si no, agarran a nuestros los muchachos para correr. Y es así. La región aquí es así. Ya tuve varios colegas que fueron enterrados, presidentes de sindicato [...].

Para Tonhãõ, es necesario enfrentar al “enemigo” para defender a los trabajadores. Un “enemigo” que no se encuentra del otro lado de las relaciones de explotación del trabajo, sino en la disputa por los rumbos del propio movimiento sindical. Tal vez sea este el motivo por el cual el sindicalista se negó a participar en las actividades de solidaridad con la huelga en Canadá y presentó una posición casi desdeñosa sobre una paralización de la producción durante un año, al compararla con los diez días de huelga en Carajás en 1990.

Nunca fui a Canadá a participar. No conocí la mina de allá. La Vale compró una mina de un producto que hasta esa época estaba hasta con un precio bueno en el mercado. Después, ese producto cayó. [...] Estaba expandiéndose muy velozmente. Y aquel negocio allí, sinceramente, no lo vi un buen negocio para la Vale, no porque el precio cayó. La forma en que ellos se relacionaron: tienen la legislación de ellos que es totalmente diferente de nuestra organización sindical. [...] También nosotros en relación con Canadá tenemos un atraso muy grande. El Canadá está muy adelantado, compraron aquello allí, pensaron que era un buen negocio. En ese momento lo era, después vimos que no era, por

la dificultad de operar. La legislación del país allá, aprovecharon y enfrentaron la Vale. No acompañé al pie de la letra. No estaba en el Consejo, no realicé ninguna visita. Tengo poca información de aquello ahí. Solamente vimos hablar de allí de una huelga, que hicieron una huelga... ¡Pero nosotros también hicimos una huelga en 90 aquí! Y comenzamos, era prácticamente 99% [que] estaba adhiriendo a la huelga. Y nosotros mantuvimos la huelga diez días y la Vale aseguró un grupo allá adentro y mantuvo la producción.⁵⁷ Cuando nosotros terminamos la huelga, estaba solo con 20% de la mano de obra solo presente. Y estalló una insatisfacción y allá en el TST perdimos por un voto. Cinco votos para la Vale y cuatro [para] nosotros. La Vale metió un gráfico de producción, mostró que no hubo interrupción de la producción, entonces también no ganamos lo que [nosotros] estaba reivindicando. No sé si ellos consiguieron lo que nosotros estábamos reivindicando, si la producción llegó a detenerse totalmente. No sé. No tengo esa información ni de ellos ni de la Vale con relación a la producción, con relación a lo que la Justicia determinó frente a lo que ellos reivindicaban. Y no tengo esas informaciones, entonces también no puedo... Solo veo hablar de que hicieron huelga, de que hicieron huelga... Y ¿lo que consiguieron? ¿Fue alcanzado el objetivo? Porque comenzar una huelga es fácil, lo difícil es cómo es que va a terminar... (Tonhão, en entrevista)

Al juzgar por las posiciones de uno de los dirigentes del sindicato que representa a los trabajadores de las mayores minas de la Vale, la empresa consiguió, a lo largo del tiempo, por medio de su poder corporativo, imponer estabilidad y previsibilidad en las relaciones con sus sindicatos en Brasil, evitando la irrupción de conflictos y huelgas. Las visitas a campo, los debates de la asamblea en São Luís y las entrevistas con los sindicalistas mostraron un cuadro de entidades sindicales fragilizadas, con poca capacidad para oponerse a las iniciativas de la empresa dentro de la lógica de negociación impuesta por la compañía. Los acuerdos colectivos (y de la PLR) se

⁵⁷ Esta es una similitud interesante entre la huelga de 1990 en Carajás y la huelga de 2009-2010 en Sudbury (Canadá), como se verá en el capítulo siguiente: en ambos casos, la empresa buscó formas de debilitar y desmoralizar la huelga manteniendo a los trabajadores en la producción.

celebraron por medio de una polarización entre la propuesta nacional y las negociaciones localizadas, lo que estimula la fragmentación sindical y favorece ampliamente a la empresa al obtener logros en su estrategia.

Comprender el modo como la Vale se relaciona con sus sindicatos en Brasil ayuda a arrojar luz sobre la forma en que operó en Canadá, tres años después de la compra de la minera Inco, cuando se sentó por primera vez en la mesa de negociación por la primera vez con el sindicato USW Local 6500. El resultado es conocido: la mayor huelga del sector privado canadiense en treinta años.

3

La Vale compra un orgullo canadiense: reestructuración, huelga y red sindical internacional

Oíamos historias... Oíamos historias de Agnelli llegando a la ciudad, rentando un helicóptero y sobrevolando para ver un poco la Inco. Le preguntó a alguien: “Oh, ¿de quién son estos carros en el estacionamiento?”. Y le respondieron: “Son de los trabajadores. Es donde ellos estacionan”. Y él dijo: “Ellos no deberían estar ganando tanto dinero como para comprar carros así”. Oímos rumores de eso, fuera verdad o no, pero claramente ellos querían quitarnos bastante (Michel, minero y asesor de Steelworkers, en entrevista).

Hubo una visita; algunos de los dueños vinieron de Brasil. Estaban en una reunión, conversando, miraron por la ventana y preguntaron de quién eran esas camionetas. Había varias buenas camionetas estacionadas, y preguntaron cómo era posible que los trabajadores pudieran gastar tanto dinero en un vehículo. Estaban muy sorprendidos (Sam, mecánico, en entrevista).

No sé si fue Murilo Ferreira u otro, pero alguien llevó al brasileño a conocer la comunidad. Y vio muchas casas grandes, con espacio para dos carros grandes, casas muy sólidas. Preguntó: “Pero, después de todo, ¿quién vive en todas esas casas?”. “Ah, sus trabajadores viven en esas casas”. Algunos incluso dijeron que la huelga ocurrió porque a la Vale le molestó que algunas personas, cuando ellos llegaron, dijeran: “Nosotros no queremos una empresa del Tercer Mundo instalándose aquí y creando una situación en la que terminemos como trabajadores del Tercer Mundo” (Susan, asesora sindical, en entrevista).

Cuando fue la compra, en 2006, vino una comitiva de Brasil a visitar las instalaciones, acompañada [por el entonces presidente del sindicato] y otros sindicalistas. Y ellos no podían creerlo: “¿De quiénes son estos vehículos?”. “De los trabajadores. Así es como vienen al trabajo. No hay camión”. No creían que los trabajadores ganaran lo suficiente como para comprarse todas esas camionetas. [Para ellos,] los trabajadores deberían estar felices por tener empleo y ganar apenas lo suficiente para alimentarse (John, de la quinta generación de una familia de mineros de la Inco/Vale, en entrevista).

Estaban caminando por el estacionamiento cuando compraron la empresa. Miraron todos los vehículos y dijeron: “No hay mucha gente de gerencia aquí”. Entonces les avisaron que eran los vehículos de los trabajadores, y dijeron: “No, no, eso va a cambiar” (Gregory, minero despedido de la Vale, en entrevista).

Oía historias –no sé si eran verdad– de gente de la alta administración de la Vale que venía para acá y decía: “Ah, ¿de quién son estos carros? ¿De los trabajadores? Pero los trabajadores no tienen carros”. ¡Pero aquí sí tienen carros! Y así es. Entonces, oíamos historias como esas. Nos preguntábamos dónde nos habíamos metido. Pero, al comienzo, no sentí muchos cambios para mí. [...] Los miembros más altos de la administración sabían lo que estaba pasando, la forma en que los brasileños administraban las compañías (Leonard, minero, trabajador de la Inco desde 1991, en entrevista).¹

Prácticamente todos los trabajadores y sindicalistas entrevistados en Canadá repitieron estos testimonios. En diversas versiones, la historia muestra la llegada de los ejecutivos brasileños a la ciudad, sobrevolando, caminando o mirando hacia un estacionamiento (o hacia las grandes casas) de sus nuevos trabajadores. Una CTN de la minería, oriunda del Sur global, acababa de comprar una centenaria empresa canadiense, con operaciones en otros países, como Indonesia (Swift, 1977). Tres años después, cuando el contrato colectivo anterior expiró, las negociaciones de uno nuevo llegaron a

¹ Todos los nombres de los trabajadores y sindicalistas entrevistados en este capítulo, como se ha indicado anteriormente, se sustituirán siempre por nombres ficticios. Las entrevistas se realizaron en inglés.

un impase y derivaron en la mayor huelga del sector privado canadiense en treinta años, involucrando a 3.300 trabajadores, con el equivalente a 845 mil días de trabajo perdidos (Peters, 2010). La huelga en Sudbury, histórica ciudad minera canadiense, duró un año: del 13 de julio de 2009 al 7 de julio de 2010.

En los testimonios, el supuesto choque con el estilo de vida de la comunidad fue uno de los motivos por los cuales la empresa decidió recortar bonos y pensiones, debilitar al sindicato e imponer mayor disciplina en el lugar de trabajo, con el objetivo de aumentar la productividad. Lo que se transformó en un rumor, o en una especie de leyenda local, ilustra una serie de conflictos relacionados con la transformación de la Vale en una CTN que, en aquel momento, se convertía en la segunda mayor minera global, expandiendo sus actividades a decenas de países. Al encontrarse con un colectivo obrero muy vinculado a su sindicato y a la empresa, los nuevos gestores enfrentaron una gran resistencia al intentar aplicar, en las nuevas operaciones, sus estrategias de relaciones laborales y sindicales, basadas principalmente en la experiencia de la compañía en sus minas y actividades en Brasil.

A diferencia de lo que suele observarse, por lo tanto, un conflicto como este invierte la conocida relación entre empresas multinacionales del Norte global, u originarias de países desarrollados, y sus trabajadores en países subdesarrollados,² muchas veces con escasa experiencia sindical, alta rotación, bajos salarios y escasos beneficios. El caso en cuestión, por lo tanto, permite arrojar luz sobre los efectos del proceso de transnacionalización de la Vale para sus trabajadores y sindicatos.

“El gran no desastre minero canadiense”

Ese era el encabezado de la portada del denso cuaderno de economía de la edición de fin de semana de *The Globe and Mail*, uno de los periódicos más leídos de Canadá, editado en Toronto y distribuido en todo el país. Encontré el reportaje por casualidad una mañana otoñal, fría y lluviosa, mientras me refugiaba leyendo el periódico

² Un ejemplo de este tipo de enfoque puede encontrarse, precisamente, al tratar de la presencia de empresas mineras canadienses en América Latina (Gordon y Webber, 2016).

en una cafetería de Montreal, después de varios días de investigación en Toronto y, sobre todo, en Sudbury. En las páginas interiores, el reportaje (McGugan, 2016) ocupaba dos páginas del periódico y se proponía realizar un balance detallado de la desnacionalización del sector minero del país, ocurrida cerca de diez años antes con la compra de Falconbridge por Xstrata (actualmente Glencore) y, sobre todo, de Inco por la Vale. Ambas compañías tienen una fuerte presencia e identificación con la ciudad minera de Sudbury, ubicada en el norte de la provincia de Ontario.

Desde la perspectiva del periodista económico, el “desastre” que se temía en el momento de las adquisiciones habría sido la pérdida del control sobre los ingresos de la minería, que ya no permanecerían en el país, además de las razones “afectivas” que motivaban la oposición al control de empresas extranjeras sobre compañías consideradas un orgullo canadiense. Sin embargo, diez años después, se observaba un sector lucrativo, modernizado y, hoy en día, parte de transnacionales poderosas. En lugar de la pérdida de ingresos, la venta de las mineras locales habría traído ganancias en términos de productividad y tecnología, introducidas por las empresas controladoras extranjeras, sometidas a la legislación nacional y contribuyentes fiscales. La Vale, además, había trasladado –como parte del acuerdo de adquisición de Inco– su dirección global de metales básicos (no ferrosos) a Toronto, en una oficina con trescientos empleados dirigida por una ejecutiva canadiense.³

³ En ese momento, Jennifer Maki –canadiense que comenzó su carrera en Inco en 2003– se desempeñaba como directora ejecutiva del área de metales básicos de la Vale, cargo que ocupó desde noviembre de 2014 hasta diciembre de 2017. El 1 de enero de 2018, el ejecutivo brasileño Eduardo Bartolomeo asumió esa función, en la que permaneció hasta marzo de 2019, cuando fue nombrado CEO de la compañía tras la dimisión de Fabio Schvartsman, ocurrida a raíz de la crisis provocada por el colapso de la presa en la mina Córrego do Feijão, en Brumadinho (MG). Actualmente, el canadiense Mark Travers ocupa el cargo de vicepresidente ejecutivo de metales básicos de la Vale, con sede en Toronto.

<http://www.vale.com/pt/aboutvale/leadership/documents/perfilcompleto/jan-15/cv_%20jennifer_port_jan_2015.pdf>;

El reportaje mencionó también la reversión de las expectativas de los precios del níquel en el mercado mundial, que en 2006 rondaban los 20 mil dólares la tonelada.⁴ No obstante, contrario al aumento continuo de los precios que se esperaba durante el *boom* de las *commodities*, ocurrió una fuerte reducción, especialmente después del estallido de la crisis de 2008-2009. De acuerdo con el reportaje, si Inco y Falconbridge no hubieran sido vendidas, habrían sufrido fuertemente por su alta dependencia de las exportaciones de níquel. La Vale habría vivido un “inicio rocoso” con la huelga de 2009-2010, pero en la actualidad habría construido una “relación decente con la United Steelworkers”, valoración con la cual no estaba de acuerdo el presidente del poderoso sindicato internacional, Leo Gerard, entrevistado en su momento. Para él, con la llegada de la Vale, un “patrón de relación madura” con el sindicato fue sustituido por un “patrón basado en la confrontación”, fruto de una tentativa de imponer un “estilo autoritario brasileño de relaciones de trabajo”.

El tono celebratorio sobre la presencia de la Vale en el reportaje también contrasta frontalmente con lo que escuché durante los días que pasé en Sudbury. Llegué a la ciudad minera en autobús, saliendo de Toronto. Antes de entrar en la ciudad, desde lejos, ya era posible identificar una de las marcas de la minería que distinguen el lugar. En el cielo se alzaba el Superstack, la famosa chimenea de la fundición, la segunda más alta del mundo, con 381 metros de altura, erigida por Inco en los años setenta para mitigar, en ese momento, el grave problema de contaminación local. Su altura se explica por la necesidad de dispersar los gases sulfurosos fuera del área urbana.⁵

<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/leadership/Documents/cv/pt/Eduardo_Bartolomeo_diretor_presidente_Vale.pdf>; e

<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/leadership/Documents/cv/pt/Mark_travers_diretor_executivo_vale.pdf>; acceso el: 3 dic. 2021.

⁴ Y en 2007, alcanzaron un máximo de más de 52 mil dólares la tonelada, como se describe en el capítulo 1.

⁵ Información disponible en

<http://www.vale.com/canada/EN/aboutvale/communities/sudbury/Pages/Superstack%20History%20Fact%20Sheet_FINAL.pdf>; fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

Hans Brasch, inmigrante alemán que trabajó en las minas de la Inco en Sudbury de 1952 a 1992,⁶ afirmó que la construcción de Superstack transformó la vida en la ciudad y modificó profundamente la calidad del aire. A pesar del afecto que la población local siente por esta estructura récord, en enero de 2017 la Vale anunció su desactivación y demolición en los siguientes años.⁷ En su lugar, fueron construidas dos chimeneas menores,⁸ que sin duda cambiarán el horizonte local, pero no harán que Sudbury pierda los paisajes característicos que vi al aproximarme a la pequeña terminal de autobuses durante una gélida tarde: la línea ferroviaria que transporta el níquel hasta Port Colborne, donde se refina y se embarca a través de los Grandes Lagos rumbo a los mercados internacionales; el tanque de agua gris con el nombre “Sudbury” en el centro de la ciudad; y el ritmo apacible de los habitantes que caminan por sus tranquilas calles.

Una suegra brasileña para los huérfanos de la “Mamá Inco”

Nosotros aún la llamamos la Inco. Es difícil decir la Vale. Y no porque sea una palabra mala, sino porque es un nombre fuerte en nuestra comunidad. Yo soy de la tercera generación de una familia de mineros. La minería tiene una historia muy grande aquí en la comunidad. [...] En aquel

⁶ También es autor de varios libros sobre fotografía, la historia de la minería en Sudbury y el sindicato USW Local 6500. Fue un privilegio poder entrevistar a Brasch en 2016, cuando el minero jubilado tenía 86 años. Sus declaraciones y registros sobre el activismo sindical en Inco fueron una importante fuente de información para la investigación en la que se basa este libro, por lo que le estoy muy agradecido. Su nombre se ha mencionado con su consentimiento.

⁷ Información disponible en: <http://www.vale.com/canada/EN/aboutvale/communities/sudbury/Pages/Superstack%20Announcement_FAQ.pdf>; fecha de acceso: 26 de mayo de 2021.

⁸ Con el que la empresa pretende reducir las emisiones de partículas en un 40% y las de dióxido de azufre en un 85%, según información de CBC News disponible en: <<http://www.cbc.ca/news/canada/sudbury/vale-announces-superstack-done-1.3949500>>; consultado el: 26 de mayo de 2021.

momento, me lamenté porque mi gobierno permitió que una empresa extranjera comprara la Inco, que era una empresa canadiense icónica. Nosotros siempre nos referimos a la Inco como “mamá Inco”, pensábamos que era una empresa enorme en nuestra ignorancia ante el mundo de la minería. Pero, entonces, frente a la Vale, no era nada. La Vale la compró con dinero. [...] Digo, para muchas personas nosotros teníamos a la “mamá Inco” y ahora tenemos a la suegra fea [risas]. No quiero decir que con la Inco no hubiera problemas, pero sin duda fue un estilo diferente de administración, al cual todavía estamos intentando adaptarnos (George, en entrevista).

La Inco fue la mayor productora de níquel de Canadá y la segunda mayor del mundo, posición que la Vale heredó después de la compra de la empresa en 2006, manteniéndose desde entonces como una de las más grandes productoras globales (Coelho, 2016, p. 241). Sus principales instalaciones están en la región de Greater Sudbury (Ontario), además de las unidades en Kronau (Saskatchewan), Port Colborne (Ontario), Thompson (Manitoba), Long Harbour, Saint John y Voisey’s Bay (Terranova y Labrador), y las ya mencionadas oficinas de la dirección de metales básicos en Toronto.

La minería de níquel en Sudbury se remonta a finales del siglo XIX, con la creación de la Canadian Copper Company. En 1901 se inició la exploración de Creighton Mine, todavía en operación, y en 1902 se creó la International Nickel Company (a partir de la incorporación de la minera por capitales de los Estados Unidos), cuya sigla *Inco* comenzó a utilizarse en 1919 (Coelho, 2016; Swift, 1977).⁹ Años después, debido a las medidas *antitrust* estadounidenses, el consejo de directores de la empresa realizó un intercambio de acciones en la compañía, y la Inco “pasaba a ser considerada canadiense, escapando de la legislación norteamericana contraria a los monopolios de mercado” (Coelho, 2016, p. 233).

En Sudbury también operaba otra tradicional minera local, la Falconbridge. En efecto, la ciudad ha sido históricamente

⁹ Y la historia de la Vale Canada
<<http://www.vale.com/canada/EN/aboutvale/history/Pages/default.aspx>>; consultado el: 26 de mayo de 2021.

dependiente de la minería de níquel, y en ella habitaban algunas familias de mineros establecidas en la región desde hace cinco generaciones. Durante el periodo de concentración de capitales en el sector, Inco y Falconbridge –las dos mayores mineras canadienses– intentaron una fusión que no prosperó debido a las dificultades señaladas por los órganos de competencia, ya que la operación prácticamente habría creado un monopolio en la producción de níquel en el país. Aunque no depende de una sola empresa, Sudbury presenta características de ciudad monoindustrial, semejantes a la descripción de las *company towns* presentada en el capítulo 1.

Hasta la década de 1970, la ciudad se definía por su vinculación con la minería, ya que la mayoría de la población de Sudbury, en aquel momento, trabajaba en la Inco o en la Falconbridge (Roth, Steedman y Condratto, 2015, p. 7; traducción nuestra). La comunidad, de ese modo, había forjado un sentido colectivo común durante sus años como *company town*, aunque en las últimas décadas la reestructuración de la industria del níquel en la ciudad –efecto de la globalización, de los cambios tecnológicos y de la presión por expandir las ganancias– llevó a una reducción del número de trabajadores, sobre todo sindicalizados, en las minas, y al aumento en el número de tercerizados.

El número de trabajadores afiliados al USW Local 6500 cayó de 20 mil, durante su auge en 1971, a menos de 3 mil en la actualidad. En Sudbury, dos tercios de la fuerza laboral estaban empleados en la minería en 1971, y en 2006, dos tercios trabajaban en el sector de servicios (Roth, Steedman y Condratto, 2015, p. 8). La gran riqueza mineral de Sudbury, mientras tanto, no se refleja actualmente en la vida de la ciudad:

En el noreste de Ontario, la cuenca de Sudbury, formada por el impacto de un meteorito, contiene una de las diez mayores concentraciones de minerales del mundo. Más de 1,7 billones de toneladas de mineral fueron extraídas a lo largo de cien años, y las reservas de níquel, cobre, hierro, oro, plata y platino continúan siendo significativas. No obstante, la ciudad, con 160 mil habitantes, muestra poco de esa riqueza. Los niveles de renta familiar eran un 10% menores que la tasa provincial en 2005; conforme desaparecieron los empleos bien remunerados en el

sector minero, el trabajo temporal y de bajos salarios se convirtió en la norma (Roth, Steedman y Condratto, 2015, p. 7).

El testimonio de George, reproducido al inicio de esta sección, es común entre la mayoría de los trabajadores canadienses entrevistados, para quienes la Inco y el trabajo en la compañía eran parte de la identidad local, de sus vínculos comunitarios e incluso de su historia familiar. Como se verá, “mamá Inco” representa, en palabras de muchos trabajadores, un pasado construido por sus padres y abuelos. Es con tristeza, por tanto, que se menciona el fracaso de la fusión entre las dos grandes mineras de la ciudad, ya que los trabajadores preferían que la empresa permaneciera bajo control de capitales nacionales. En su opinión, eso habría permitido mantener las inversiones y las ganancias en el lugar, mientras que ser una pequeña parte de una CTN puede debilitar su capacidad de presión e intervención en las decisiones de la administración.

En aquel momento, estuve muy decepcionado, porque había una empresa local que quería funcionar con la Inco, la Falconbridge, y nuestra esperanza era que eso sucediera. Hubiera sido bueno para los mineros, para las personas que trabajan en las dos empresas, para las personas que trabajan en esas dos empresas, y hubiera sido bueno para la comunidad. [...] Por ser local, personas locales, administración y estrategias locales. Después, con la Vale, quedamos muy preocupados con el estilo de gestión que llegaría de una empresa con sede en Brasil. Estábamos preocupados por eso (Sean, en entrevista).

“Mamá Inco” era la forma como llamaban a la compañía. [...] Había dos empresas de minería aquí, la Inco y la Falconbridge, debiste de haber oído hablar de eso. Intentaron fusionarse, lo que habría sido lo mejor para Sudbury, obviamente, porque entonces tendrías dos grandes mineras. Ellas eran grandes. [...] Entonces tendrías un *boom*, ¿verdad? Ambas compañías están instaladas aquí hace casi cien años. Aún hay toneladas de mineral en el suelo. Las dos compañías tienen juntas... no sé, pero hubo un momento en que eran 30 mil personas. [...] Aún hoy, las dos son las mayores empleadoras de la ciudad. Entonces, ¿cómo eso no sería bueno para Sudbury y para Canadá? Ahora, ves las ganancias yéndose para cualquier lugar. Es necesario luchar para que el capital sea reinvertido en Sudbury. [...] No sabía mucho

sobre la Vale, pero era un poco triste saber que la Inco pasaría a tener propietarios extranjeros, operaba desde Brasil. Ves el dinero saliendo. [...] No sé decir cuál era la sensación, tal vez decepción. Realmente quería aquella fusión entre Inco y Falconbridge (Leonard, en entrevista).

La Vale vino para acá y decidió tratarnos de la manera que trata a su personal allá en Brasil, pagando nada, tratándonos como mierda, despidiendo cuando quiere. [...] Ellos asumieron el control de forma hostil, discúlpame, pero en Canadá no haces eso. No es la forma como tratamos a las personas y no es la forma se debería tratar a nadie, ¿sabes? Asumes una empresa, déjala como está funcionando. No compraste la empresa porque está en bancarota. Compraste porque estaba funcionando y era una máquina bien aceiteada. Nosotros sabemos lo que hicimos antes de que la Vale viniera para acá. Estamos en la minería... ¿desde cuándo? ¿1900, 1800 y algo más? Nosotros sabemos cómo se hace la minería. No necesitábamos que ellos vinieran aquí a decirnos qué hacer o cómo hacerlo. O vinieron a mandarnos callar la boca en reuniones. O decir que estamos ganando mucho dinero, como aquellos que vinieron aquí y querían saber de quién eran esos carros. “¿De los trabajadores? Está jugando”. ¿Quién diablos son ellos? Nosotros no queríamos a la Vale aquí, no pedimos que ellos vinieran y bien podrían marcharse. La peor cosa que le sucedió aquí a la Inco fue que la vendieran (Gregory, en entrevista).

En 2006, la Vale compró a Inco por 18.240 millones de dólares (Coelho, 2016, p. 241), y Xstrata –hoy Glencore– compró a Falconbridge por 17 mil millones de dólares (Peters, 2010). La antigua región minera de Sudbury pasó a formar parte del escenario globalizado de la industria minera. El malestar por la pérdida de “mamá Inco” solo aumentaría tras los primeros años de la nueva gestión, especialmente cuando se inició la negociación del nuevo contrato. En muchos momentos, comenzó a manifestarse un sentimiento abiertamente “antibrasileño”. Muchos trabajadores, al tratar el tema –e imagino que sobre todo por estar frente a un brasileño– afirmaban que, con el tiempo, las personas aprenderían a diferenciar al país de la empresa. De todos modos, es común en las entrevistas que los trabajadores se refieran a la Vale como “el Brasil”:

Nuestros gestores continúan diciendo “el Brasil quiere eso, el Brasil quiere aquello”. El trabajador aquí no sabe lo que el Brasil quiere porque el Brasil no habla con nosotros. No hay comunicación de ida y vuelta. Todo lo que sabemos es que todos los días están reduciendo prestaciones, reduciendo eso, siempre perdiendo dinero: “Nosotros necesitamos de más”. Entonces, los trabajadores están desmoralizados. [...] No conocemos Brasil, no estamos en contacto. Así como en Brasil generalmente las personas no saben nada sobre Sudbury, a no ser lo que sabes por las noticias. Su país es distante del nuestro. Nosotros somos las mismas personas, todos pensamos de la misma manera, trabajamos igualmente, pero tenemos todo un continente de distancia. Entonces, nosotros no sabíamos. Esperaba que fuésemos parte de una corporación gigante. Pero luego comenzó: “Si no haces lo que yo digo, tú eres apenas cinco por ciento de nuestra organización, entonces no significas nada para nosotros” (John, en entrevista).

[Había sentimientos contra Brasil] originalmente, sí, absolutamente. Era Brasil, Brasil, Brasil... Con el paso del tiempo, pienso qué es esa cosa de Brasil, pero también creo que el personal corporativo ya no está tan vinculado a Sudbury. Entonces [...] aún hay trabajadores que piensan que es el Brasil, pero otros piensan que es un problema corporativo. Personalmente pienso que es parte el Brasil y parte es nuestra gestión local, algunos de ellos no tienen conexión con Sudbury (Julian, en entrevista).

Ese tipo de discurso parece ser una consecuencia indeseada de la decisión de la Vale de adoptar, en su nueva marca global, los colores verde y amarillo de la bandera brasileña para asociar su imagen a la del país. Entre los objetivos de tal asociación, parece tener sentido la sugerencia de Judith Marshall (2015, p. 163), quien planteó que la empresa utilizó una supuesta orientación “Sur-Sur” de la política exterior del país durante el gobierno de Lula como un escaparate para facilitar su entrada a Mozambique, en detrimento de los competidores chinos.

En relación con esto, la asesora sindical Susan, en entrevista, recordó un caso del cual tuvo conocimiento mientras organizaba, desde el Steelworkers, actividades de solidaridad internacional

durante la huelga de la Vale Canadá: un experimentado sindicalista brasileño, de la Conlutas, viajó a una unidad aislada (*fly-in fly-out*) de la Vale en Voisey's Bay para participar en las actividades de apoyo al conflicto, pero “parece que llegó y encontró personas con pancartas que decían ‘*Brazilians, go home!*’ [...] Entró en diálogo con ellas para explicar que existen brasileños y brasileños...”.

Ese caso vino inmediatamente a mi mente cuando, en una de las salas del sindicato USW Local 6500, vi pegada en la pared una foto de uno de los piquetes de la huelga de 2009-2010, en la que un grupo de trabajadores aparece frente a la puerta de la empresa, debajo de una pancarta colocada por ellos mismos, con dos flechas en direcciones opuestas: hacia la izquierda, *Canadá*; hacia la derecha, *Brasil*. Cabe señalar, además, que en varias dependencias del sindicato se encuentran banderas de la CUT y de movimientos sociales brasileños, que remiten a los intentos de articulación con el sindicalismo de la Vale en Brasil durante el periodo de la huelga.

Un poderoso sindicato multinacional con profundas raíces locales

La Vale asumió el control de la Inco cuando aún estaba vigente el contrato colectivo firmado anteriormente por la empresa canadiense y por el sindicato USW Local 6500. Este sindicato es una sección local del poderoso United Steelworkers (USW), un sindicato¹⁰ binacional estadounidense y canadiense (también con presencia en países del Caribe), que informa tener 1.800 sindicatos locales, representando a cientos de miles de trabajadores activos y jubilados asociados.¹¹ El Steelworkers es “el mayor sindicato del sector privado en América del Norte, aquel con las mayores alianzas globales y [...] con tradición de militancia e innovación” (Peters, 2010, p. 75; traducción nuestra). También se considera el mayor sindicato del sector privado en el mundo. Por razones como estas, la

¹⁰ Creada el 22 de mayo de 1942 como United Steelworkers of America, <<http://www.usw.org/union/history>>; consultado el: 26 de mayo de 2021.

¹¹ <<https://www.usw.org/union/one-member-one-vote>>; fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

huelga de 2009-2010 se considera una “derrota amarga” (Peters, 2010, p. 76) frente a una poderosa transnacional.

El Steelworkers es el principal sindicato afiliado a la AFL-CIO, la federación sindical de los Estados Unidos, que cuenta con 56 sindicatos nacionales e internacionales afiliados y 12,5 millones de trabajadores asociados.¹² El USW también tiene un carácter federativo, ya que representa a trabajadores de sectores económicos muy diversos, por medio de sindicatos locales afiliados. Como lo explica Mary, dirigente del USW internacional,¹³ quien trabajó en la oficina de São Paulo del Solidarity Center años atrás,

Realmente, en el lenguaje brasileño, el USW sería una confederación, casi una central. Porque, para hablar con la verdad, representamos trabajadores en varios sectores: papel, caucho, petróleo, acero, aluminio, todos los metales, salud... Puerto Rico, Islas Vírgenes, Barbuda. Entonces, no es solamente la minería (Mary, en entrevista).

En Canadá, el Steelworkers está afiliado a la federación Canadian Labour Congress (CLC), que cumple en el país un papel equivalente al de la AFL-CIO en los Estados Unidos. El CLC representa a más de 3 millones de trabajadores canadienses,¹⁴ en un universo de cerca de 20 millones de trabajadores activos en el país.¹⁵

Como mostraron Mark Thompson y Albert Blum (1983), históricamente en Canadá ha habido críticas al sindicalismo internacional con sede en Estados Unidos, relacionadas, entre otras razones, con la distribución de los recursos recolectados – considerada injusta para los sindicatos locales canadienses–; con las restricciones al establecimiento de vínculos políticos e internacionales, sometidos a los intereses de los sindicatos con sede en Estados Unidos; y con la fragmentación del movimiento obrero

¹² <<http://www.aflcio.org/About>>; consultado el: 26 de mayo de 2021.

¹³ Su sede está en Pittsburgh (Estados Unidos).

¹⁴ <<https://canadianlabour.ca/who-we-are/>>; consultado el: 26 de mayo de 2021.

¹⁵ Según datos de Statistics Canada, <<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/cv.action?pid=1410001801>>; consultado el: 26 de mayo de 2021.

canadiense, producto de la competencia entre múltiples sindicatos internacionales presentes en el país. Estas críticas llevaron, a lo largo del tiempo, a movimientos de ruptura y a cambios organizativos dentro del sindicalismo canadiense, que presionaban a las sedes internacionales a medida que aumentaban sus tasas de afiliación y su importancia política relativa.

Se desarrollaron, entonces, cuatro modelos de integración de sindicatos canadienses a los sindicatos internacionales:

1. *Asimilacionista*, en el que los sindicatos locales canadienses y estadounidenses son tratados del mismo modo, sin reconocer particularidades nacionales.
2. *Estatus especial*, en el que los sindicatos canadienses tienen derechos y funciones diferentes de sus pares estadounidenses.
3. *Autogobierno*, en el que los sindicatos canadienses ejercen formas de autonomía financiera y política.
4. *Asociación soberana*, en la que existen vínculos formales con la sede en Estados Unidos, pero esta no ejerce ninguna autoridad sobre la sección canadiense (Thompson y Blum, 1983, pp. 73-74).

A lo largo de la década de 1980, se iniciaron, en las secciones canadienses del USW, presiones en favor del modelo de autogobierno, con el objetivo de establecer un distrito canadiense dentro del Steelworkers (Thompson y Blum, 1983, p. 76). Actualmente, el USW internacional está dividido en 13 distritos – diez en Estados Unidos y tres en Canadá –, vinculados al sindicato internacional, pero que constituyen la estructura inmediata a la cual responden los sindicatos locales.¹⁶

¹⁶ Los tres distritos canadienses son: el Distrito 3, con jurisdicción sobre los sindicatos locales de las provincias de Alberta, Columbia Británica, Manitoba, Saskatchewan y los territorios de Nunavut, Territorios del Noroeste y Yukón; el Distrito 5, con jurisdicción sobre Quebec; y el Distrito 6, que abarca Nueva Brunswick, Nueva Escocia, Ontario y Terranova y Labrador, <<https://www.usw.org/districts>>; fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

Los sindicatos canadienses que adoptaron los modelos de autogobierno o de asociación soberana lograron mayores avances en la conservación o ampliación de su base. Por su parte, aquellos que se separaron totalmente de los sindicatos internacionales se debilitaron y quedaron más aislados (Thompson y Blum, 1983). Además, se ha observado una tendencia “más a la izquierda” en los sindicatos canadienses, que serían más militantes, orientados a la defensa de los servicios públicos y de la presencia del Estado en sectores estratégicos de la economía, así como favorables a la fusión de sindicatos y a la creación de fondos de huelga (Thompson y Blum, 1983, p. 83).

El sindicalismo de Estados Unidos y Canadá tiene raíces comunes, reforzadas por la existencia de sindicatos binacionales (Eidlin, 2015).¹⁷ Sin embargo, a lo largo del siglo XX, sus trayectorias comenzaron a separarse, sobre todo en términos de densidad sindical. Ambos países mantuvieron tasas de sindicalización semejantes hasta 1960, cuando rondaban el 35%. Desde entonces, la tasa de sindicalización disminuyó considerablemente en Estados Unidos, alcanzando en 2011 el 12,3% de los trabajadores (solo el 7,4% en el sector privado), mientras que en Canadá la tasa en ese mismo año era del 31,2%.¹⁸ Estos cambios pueden explicarse por las diferencias en la “incorporación política” de la clase obrera en ambos países.

En ambos países, el trabajo fue incorporado como resultado de las luchas de las décadas de 1930 y 1940, en respuesta a las crisis de la Gran Depresión y de la Segunda Guerra Mundial. Como consecuencia de esas luchas, el trabajo se incorporó en los Estados Unidos como un grupo de interés, mientras que en

¹⁷ Para una reconstrucción de los orígenes del sindicalismo estadounidense y del modelo de sindicalismo empresarial, que históricamente orientó la práctica sindical de la AFL-CIO y de los Steelworkers, véase Svétlana Askoldova (1981).

¹⁸ Al tratar el caso de las EML, Peter Hall y David Soskice señalan que las bajas tasas de sindicación –resultado de una mayor facilidad para contratar y despedir en estos países– constituyen una de las principales diferencias con las EMC. Sin embargo, al explicar las características de las EML, destacan que Canadá presenta una tasa de sindicación más alta en comparación con Estados Unidos. Véase Peter Hall e David Soskice (2001).

Canadá se incorporó como representante de clase. Estas identidades diferentes reflejan distintas lógicas de organización, que permitieron o limitaron el ámbito de acción del trabajo en cada país. El papel del trabajo canadiense como representante de clase se encajaba en una concepción de clase que amplió y legitimó su ámbito de acción, mientras que el papel del trabajo estadounidense como grupo de interés se insertaba en una lógica pluralista que redujo y deslegitimó ese ámbito (Eidlin, 2015, p. 183; traducción nuestra).

Como resultado de dichas diferencias, el trabajo en Canadá dio mayor importancia a la movilización independiente para alcanzar demandas amplias, lo que ofreció mejores condiciones a los sindicatos para mantener su base. En cambio, la identidad del trabajo como un grupo de intereses, en los Estados Unidos, vinculó sus demandas a una especie de reclamo particular para ser defendido por los diputados del Partido Demócrata, lo que terminó por invisibilizar las reivindicaciones de los trabajadores y contribuir al descenso en las tasas de afiliación sindical (Eidlin, 2015, p. 184).

Estas características ayudaron a enmarcar las particularidades del movimiento sindical canadiense, incluso cuando forma parte de sindicatos binacionales o multinacionales con sede en los Estados Unidos. El Steelworkers internacional representa a los trabajadores de todas las unidades de la Vale en Canadá. En Sudbury, la representación de los trabajadores mineros y de las áreas de producción está a cargo del sindicato USW Local 6500. De acuerdo con Michael, miembro de la dirección del sindicato local, la afiliación a

un sindicato internacional, un sindicato norteamericano, es importante, más importante que nunca ahora por causa de la globalización y por causa de la Vale, que vino y compró la Inco. Antes, podíamos levantarnos por nosotros mismos frente a la Inco, podíamos hacer eso en Canadá y venceríamos. Fue así como conseguimos nuestros buenos acuerdos colectivos y como llegamos a donde estamos hoy. Pero, cuando la Vale vino, no es solo la empresa canadiense con quien estamos lidiando ahora. Ahora, estamos lidiando con un conglomerado internacional y nosotros usamos nuestras conexiones no solo en América del Norte, sino en todo el mundo, en nuestra lucha con la Vale, y la

Vale sabe que estuvimos en una huelga por un año. Nos afectó a muchos de nosotros, no fue fácil, pero ellos saben que nosotros la hicimos, que somos duros, y pienso que ellos percibieron que debían pensar dos veces antes de atacarnos nuevamente (Michel, en entrevista).

El USW Local 6500 forma parte del Sudbury District Labor Council, organismo que congrega a todas las entidades sindicales afiliadas al CLC en la ciudad. Según explicó Joseph, dirigente del sindicato de profesores de Sudbury y presidente del Sudbury District Labor Council durante los años de la huelga, los sindicatos del CLC se organizan localmente en consejos municipales y se comprometen a no disputar con otros sindicatos afiliados a la federación la representación sindical de una empresa, en caso de que ya esté representada por otra entidad. Michael explicó de qué modo es posible obtener la representación en una empresa, de acuerdo con el modelo conocido como *closed shop*.¹⁹

La forma como nuestra ley opera en Ontario y en la mayor parte de Canadá es que, si hay un lugar sin representación sindical, vas a ese local de trabajo, hablas con los trabajadores. No estamos autorizados para entrar en el local de trabajo, pero hablamos con los trabajadores de allí y los organizamos. Firmamos los carnés de afiliación al sindicato y, cuando logramos más de 40% de los trabajadores, en Ontario, puedes inscribirte en el Ontario Labour Relation Board [el tribunal responsable por las relaciones laborales, vinculado al gobierno de la provincia de Ontario] para tener la autorización para representar a esos trabajadores. Nunca nos inscribiríamos con 40%. Acostumbramos a hacerlo con mucho más. Y, una semana después, siete días después, hay una votación supervisada por el Ontario Labour Relations Board, en el local del trabajo. Hay una votación: “Desea ser representado por el sindicato, ¿sí o no?”. Y si 50% más uno de los trabajadores vota a favor, ellos están sindicalizados. Y desde ese punto en adelante cada nuevo empleado contratado, quienquiera que

¹⁹ Para una descripción concreta de la forma de activismo sindical en este modelo –sin perjuicio de las diferencias de periodo histórico y del sector estudiado–, véase Huw Beynon (1995).

comience, automáticamente se convierte en parte del sindicato (Michel, en entrevista).

Una vez conquistada la representación, no es necesario renovarla, justamente debido al acuerdo entre los sindicatos del CLC, por el cual los sindicatos “no pueden competir entre ellos. Entonces, no gastamos nuestros recursos peleando por el control de lugares de trabajo. Nos enfocamos en los lugares que no están sindicalizados”, como explicó Michael. En Sudbury, el Steelworkers ganó la representación de la Inco en 1965, razón por la cual el nombre del sindicato local es 6500. Mientras tanto, ya había un sindicato que representaba a esos trabajadores: el Mine Mill²⁰, que perdió la representación, según palabras de Michael, porque “falló en mantener buenas relaciones” con el CLC. Se trata, en realidad, de una historia un poco más compleja, que se cruza con la propia trayectoria de Leo Gerard, canadiense, minero de Sudbury, y actualmente presidente internacional del Steelworkers en Estados Unidos, con profundos lazos con la ciudad por haber sido antiguo líder del USW Local 6500. Su padre participó en el sindicato local desde antes de la afiliación al USW.²¹ Para la asesora sindical Susan, lo determinante en la pérdida de la representación de Inco por parte del Mine Mill habrían sido sus posiciones abiertamente comunistas en aquel periodo:

Sudbury es el corazón del estilo *workers* tal vez ya haya escuchado de eso, ¿verdad? Y el presidente internacional Leo

²⁰ Actualmente, Mine Mill Local 598, miembro del sindicato internacional Unifor, representa a los trabajadores de las instalaciones actuales de Glencore en la ciudad. Aunque el sindicato perdió la representación de Inco en 1965, logró conservar la de la antigua Falconbridge.

²¹ Esto explica la percepción compartida por muchos entrevistados de que la huelga terminó por convertirse en un conflicto casi personal: “una lucha de titanes entre Roger Agnelli y Leo Gerard. Querían demostrar quién era el más fuerte”, según John. En un artículo en el que critica el papel del Local 6500 del USW durante la huelga, John Peters discrepa de esa opinión. De hecho, considera que uno de los errores del sindicato local fue no haberse acercado a Leo Gerard ni haber aprovechado su figura como presidente internacional para ejercer presión sobre la Vale, lo que pudo deberse a disputas internas dentro de la directiva durante el periodo en que tuvo lugar el conflicto. Véase John Peters (2010).

Gerard viene de esa mina en Sudbury. [...] Curiosamente, el papá... Es una historia fascinante. Una ciudad minera con dos empresas grandes, históricamente Inco y Falconbridge. Los trabajadores de la Falconbridge fueron representados por la Mine Mill Smelter Workers, que fue un sindicato como pocos... Con sede en los Estados Unidos, pero un sindicato comunista, abiertamente comunista. Sin embargo, es interesante su historia en Sudbury, como sindicato comunista, realmente un sindicato social, una belleza de sindicato. Ellos promovieron campamentos de verano para los hijos de los mineros, actividades culturales. Hubo un momento en que la compañía de danza de la ciudad de Winnipeg, en el centro del país, fue contratada para hacer un espectáculo, todo hecho por el sindicato. Eso en los años 1950, en medio de la Guerra Fría, y parece que esa compañía de danza fue informada de que, si ellos aceptaban la invitación de ese sindicato comunista en Sudbury, nunca más tendrían la oportunidad de hacer una presentación en los Estados Unidos. [...] En ese momento, el Steelworkers representó un papel, sí, intentando destruir el sindicato comunista. Y el papá de Leo fue un miembro de aquella generación. No conozco bien la historia, pero parece que el papá de Leo era de otro sindicato y se cambió para el Steelworkers (Susan, en entrevista).

Hans Brasch, por su parte, contó la historia de forma un poco distinta, especialmente en lo que respecta a la relación del sindicato con los comunistas, aunque apuntó en la misma dirección que Susan al destacar el papel del Steelworkers en arrebatar la representación de la Inco al Mine Mill. Brasch trabajó en la Inco durante cuarenta años: fue contratado poco tiempo después de llegar a Canadá –antes había trabajado como mesero, conserje y leñador–, en busca de una vida mejor que la que tenía en su país tras la Segunda Guerra Mundial. De acuerdo con su relato, en 1958 participó en su primera huelga en la Inco, que duró 91 días, y fue a partir de ese momento que la presión sobre el Mine Mill habría comenzado a aumentar.

En 1958, había ese McCarthy. ¿Ya has oído hablar del macartismo en los Estados Unidos? Todo mundo era un comunista... Y ellos acusaron al Main Mill Local 598 de ser comunista, lo que cuestiono todavía hoy. Puede ser que hubiese algún miembro comunista, no sé, pero eso es una situación

individual. Nosotros teníamos algunos comunistas allá, pero el sindicato en sí no era comunista. Bien, de todos modos, en 1962, el United Still Workers vino y ganó la representación por 15 votos. Hay algo que necesito mencionar: en aquella época, había en la Inco, yo diría, 18 mil personas [...]. Todo era hecho con las manos, no había muchas máquinas. Cuando el Steelworkers vino... cuando haces campaña por votos, haces muchas promesas. La misma cosa hizo el United Steelworkers: “Nosotros tenemos más dinero, ¡vamos a mostrar para la Inco!”. [...] Entonces, en 1966, porque la empresa no sabía quién representaba a los trabajadores, si el Mine Mill o el Steelworkers, entonces ellos dijeron: “Escuchen, ustedes tienen que resolver primero a cuál sindicato pertenecen”. [...] Mientras se negociaba, hubo una disputa en el subsuelo y hubo una *wildcat strike*; esto es, sin la autorización del sindicato, una huelga de 24 días, entonces el United Steelworkers se estableció (Hans Brasch, en entrevista).

Se puede especular un probable motivo de la presión sobre el Mine Mill en Sudbury, inspirado por el contexto del macartismo en Estados Unidos: además de la histórica presencia de capitales estadounidenses en la Inco, según Brasch, la empresa habría sido la principal proveedora de níquel durante la Segunda Guerra Mundial y, en el periodo posterior, seguiría siendo una de las principales proveedoras de la industria bélica estadounidense.²² De todos modos, entre 1965 y 1966, el Steelworkers consolidó su condición como representante de los trabajadores de la Inco. En las décadas siguientes, se mantuvo la tradición de realizar huelgas largas y de enfrentamientos con la compañía, especialmente durante la negociación de los contratos colectivos que, una vez expirados, eran considerados por el sindicato como motivo inmediato para montar piquetes e iniciar una huelga. Hans Brasch describió varias huelgas prolongadas en las que participó o que documentó después de su jubilación:

En 1969, hubo otra disputa con la empresa y una huelga de 121 días. Hubo un acuerdo entre la empresa y el sindicato, las cosas se modernizaron y mecanizaron [en el periodo, se abolió el uso de la dinamita en las minas]. En 1975, tuvimos otra huelga de 10

²² Información presentada también por Tádzio Peters Coelho (2016).

días porque no podíamos llegar a un acuerdo, pero después llegamos. Entonces, en 1978-1979, tuvimos una gran huelga. Lo que tienes que entender es que, en aquel momento, el precio del níquel estaba muy, muy bajo. No sé por qué nosotros no pudimos conseguir un acuerdo con la compañía en 1982-1983 y estuvimos en huelga 32 días, seguidos de 275 días de *shutdown* [cierre de la producción por la compañía]. Lo que fue bueno es que el sindicato trabajó con nuestros representantes en el Parlamento y conseguimos un seguro de desempleo. En 1997, hubo una huelga de 26 días. En 2003, otra de 89 día y entonces tuvimos la gran huelga aquí de 2009 a 2010, por 361 días. Un total de 1.290 día hasta el momento en que vivo aquí (Hans Brasch, en entrevista).

Mientras hablaba, el minero jubilado alemán consultaba su libreta con el registro de fechas y duración de las huelgas en la Inco en Sudbury (Brasch, 2010, p. 130). Del periodo cubierto por su investigación (1958 a 2010), la huelga de 2009-2010, con 361 días de duración, fue, por mucho, la mayor. Después de ella, se puede mencionar la larga huelga de 261 días en 1978-1979, que aún hoy es recordada por muchos trabajadores. En ese momento, debido a los bajos precios del níquel en el mercado mundial y a la incapacidad de la empresa para conceder un aumento salarial significativo, se negoció con la Inco la creación del *nickel bonus*, un bono pagado anualmente de acuerdo con la variación de los precios del metal, como forma de complementar los salarios. Además de esa, hubo en 1982-1983 una gran huelga de 32 días, acompañada de una paralización de las minas promovida por la dirección de la empresa (*shutdown*) durante más de 275 días, como estrategia para evitar mayores pérdidas ante los precios muy bajos del níquel en ese periodo. En aquel momento, la empresa despidió a 159 trabajadores y promovió decenas de jubilaciones anticipadas. En los años 1980, la fuerza de trabajo de la Inco se redujo a 10 mil trabajadores. Una década antes, 18 mil mineros trabajaban en la empresa. La reducción fue causada por la crisis en los precios, pero, sobre todo, por los cambios en el proceso de producción, con la introducción de nuevas máquinas.

Al asumir las operaciones de la Inco en 2006, la Vale pasó a lidiar con un grupo de trabajadores fuertemente vinculados con el sindicato, cuyas familias llevan décadas instaladas en la región y trabajando en la minería del níquel. Como fue posible notar en las

entrevistas, para ellos, su empleo es visto casi como un oficio heredado de generaciones anteriores. El sindicato –cuya presencia en la ciudad aún hoy es significativa,²³ a pesar de la ya mencionada disminución de la fuerza de trabajo en las minas (el USW Local 6500 cuenta actualmente con cerca de 3 mil miembros)– tiene una larga trayectoria en la organización de los trabajadores y en la realización de huelgas durante las negociaciones contractuales más difíciles. Sus *stewards*, representantes en el lugar de trabajo, tienen una presencia constante en la vida cotidiana de la producción, ya sea opinando sobre los procedimientos de seguridad laboral o presentando quejas (*grievances*). Estas son muy importantes para las relaciones entre mineros y supervisores. Históricamente, en la Inco se construyó un sistema de quejas en tres etapas, regulado en detalle en los contratos colectivos.

A continuación, el cuadro 1 sintetiza las huelgas (y *shutdown*) sucedidas en la Inco/Vale en Sudbury de 1958 a 2010.

Cuadro 1: Huelgas y *shutdown* en la producción de la Inco/Vale (1958-2010)

1958	24 de septiembre al 23 de diciembre	91 días de huelga
1966	14 de julio al 8 de agosto	24 días de huelga
1969	10 de julio al 15 de noviembre	121 días de huelga
1975	10 de julio al 20 de julio	10 días de huelga
1978- 1979	16 de septiembre al 3 de junio	261 días de huelga

²³ El salón de baile principal de Sudbury, por ejemplo, se encuentra dentro de la sede del USW Local 6500, cuyo alquiler constituye una de las fuentes de ingresos del sindicato.

1982-1983	1.º de junio al 3 de abril	307 días – 32 días de huelga y 275 días de <i>shutdown</i> en la producción
1997	2 de junio al 27 de junio	26 días de huelga
2003	1.º de junio al 28 de agosto	89 días de huelga
2009-2010	13 julio al 8 de julio	361 días de huelga
Total – 1.290 días de huelga y <i>shutdown</i> en la producción		

Fuente: Hans Brasch (2010, p. 130).

Como consecuencia, el colectivo obrero obtuvo, a lo largo del tiempo, sucesivos aumentos salariales y de prestaciones. De acuerdo con información obtenida en entrevistas con sindicalistas,²⁴ el promedio salarial anual de los trabajadores de la Vale en Sudbury es de 100 mil dólares canadienses, pudiendo llegar a los 150 mil en casos de trabajadores que realizan muchas horas extras y cuya productividad es superior. En el reportaje ya mencionado del periódico *The Globe and Mail* (McGugan, 2016), se afirma que el promedio salarial de la ciudad es superior al de Toronto y Montreal, dos grandes y prósperos centros urbanos canadienses.

En Sudbury, por lo tanto, existe un colectivo obrero y un sindicato significativamente distintos de aquellos con los que la Vale se relaciona en sus operaciones en Brasil, donde la rotación de la fuerza laboral, los bajos salarios y las tercerizaciones son características predominantes, además de la fragmentación sindical, el distanciamiento del sindicato respecto del lugar de trabajo y la burocratización de sus cúpulas. Como se mostró en capítulos anteriores, estas características traen como consecuencia un bajo

²⁴ Datos que también fueron corroborados por John Peters (2010).

activismo sindical y una oposición limitada a las iniciativas de la dirección de la empresa. Dichos elementos conforman la estrategia de relaciones laborales y sindicales de la Vale, que los nuevos administradores brasileños trasladaron a Canadá. El contrato colectivo firmado por el USW Local 6500 y por Inco en 2006, poco antes de la venta de la empresa, seguía vigente. Harían falta tres años para que los trabajadores canadienses comprendieran la magnitud de la reestructuración impuesta por los nuevos controladores y las concesiones exigidas a sus empleados.

Para Sérgio Rosa, entonces presidente del consejo de administración de la Vale, la compra de Inco fue el principal paso dado en dirección al establecimiento de una “cultura de empresa transnacional”. Por un lado, afirmó que, al establecerse en un nuevo lugar, es necesario adaptarse a sus condiciones. Sin embargo, más adelante, al ser cuestionado sobre la reestructuración promovida por la Vale en Canadá, Rosa la consideró una imposición pura y simple de la lógica económica de la globalización, frente a la cual no hay mucho que hacer –desde un punto de vista individual– salvo lamentarse, y, desde la posición de un dirigente empresarial, aprovechar la situación para ampliar la rentabilidad de las inversiones:

Sérgio Rosa: La Vale se estaba internacionalizando en ese momento y aún no conseguía tener una política clara de internacionalización. [...] Aún no tenía facturación relevante en el exterior ni había creado una cultura de empresa transnacional consolidada. La Inco era, en los hechos, el principal paso en esa dirección. [...] Era el deseo de reducir los costos. Obvio, vas a buscar parámetros internos en la compañía, pero, en el fondo, en el fondo, es una percepción de cuánto puedes negociar la fuerza de trabajo en ese momento. No puedes imponer un padrón. Tienes que respetar los mercados locales. [...] Vas a tener que respetar el mercado local, la legislación global, la cultura local, la fuerza de trabajo existente o no en el lugar. Puedes tener algunas cosas que generalizas, pero no es todo. La Vale estaba en construcción de eso. La idea de que la Vale iría a transformarse en una empresa transnacional iba a demandar que construyese una actitud en ese sentido, pero no estaba consolidada esa cultura.

Entrevistador: ¿Las relaciones de trabajo y sindicales de la antigua Inco fueron consideradas en la adquisición?

Sérgio Rosa: Mira, sí y no. Vamos a ser bastante claros con relación a eso. Como representante de un accionista, nunca negué lo que pienso con relación al mundo del trabajo, de las relaciones laborales, etc., etc. Por otro lado, no podía poner mi visión ideológica del mundo al frente de las decisiones de inversión. De hecho, cuando fui para la Previ, sabía eso. No puedes ser director de un fondo de inversión, que los tipos que me eligieron quieren que eso dé rentabilidad. [...] Pero las relaciones de trabajo, infelizmente, no son determinadas por una empresa y no son determinadas por un accionista. Nosotros estamos dentro de un contexto de la dinámica de la economía local, del juego de fuerzas, tal. E infelizmente las empresas, cuando pueden llevar ventaja en ese aspecto, la llevan. Lo digo infelizmente porque pienso que es una visión sistemáticamente mala. Mi concepción de mundo y mi concepción de la vida es que, cuando el patrón lleva ventaja sistemáticamente sobre los trabajadores, es, para el sistema como un todo, para el mundo como un todo, malo. Pero es esto lo que sucede: el patrón está siempre buscando llevar ventaja. Si puede reducir salarios, reduce. Si puede reducir prestaciones, reduce. Hubo un ciclo en la historia en que eso fue diferente. Hubo conquistas y mejoras continuas, vamos a decir así, ¿verdad? El propio régimen de pensiones privado, tanto en los Estados Unidos como en otros lugares, fue obtenido dentro de un ciclo de conquistas; otras prestaciones también. E infelizmente, a partir de los años [19]80 y [19]90, comenzó a ser el ciclo contrario, de la globalización, migración de la producción a varios lugares y, donde podía, precarización de las relaciones de trabajo forzada por esa flexibilidad que el capital tuvo.

Entrevistador: Pero, desde el punto de vista de la gestión, ¿ese aspecto fue discutido cuando se realizó la compra de la Inco?

Sérgio Rosa: Tú tienes una preocupación, y la directiva del Consejo, en ese caso, era incluso formalmente clara: vamos a respetar los mejores padrones de relaciones con el sindicato. No queremos conflicto con el sindicato. Nosotros vamos a respetar la relación e intentar mantener las relaciones laborales en un

nivel... Obvio que eso es... Es muy formal esa declaración y puede ser leída e implementada en la práctica de varias maneras, pero ¿qué es lo que el Consejo podía hacer?, ¿verdad? El Consejo evaluó lo que representaba, la manera como existía allá la relación laboral y entendió que era una cosa [con la] que íbamos a tener que lidiar. [...] Es hecha, hasta legalmente, por la dirección ejecutiva, ¿verdad? Si tomas el estatuto de una empresa de capital [abierto], tienes el Consejo... El Consejo tiene una... Para que el Consejo pueda todo. Y la verdad es que puede, va... Puede despedir al presidente de la empresa si no le gusta. Por lo tanto, puedo decir que quiero contratar a un presidente que haga... Pero, en la práctica, en la práctica, no es así como funciona. No vas a despedir al presidente de una empresa que está dando resultados positivos porque piensas que él es un hijo de puta. Si fueras el único accionista, podrías. Cuando es una empresa de capital pulverizado, eso que es una posibilidad, en la práctica no funciona. Entonces, como te dije, nunca tuve duda de que participábamos como accionistas de las grandes empresas, de un juego de relación capital-trabajo, que no era un juego que nosotros allí... Podías tener pequeñas inflexiones positivas, traer pequeñas orientaciones positivas, pero no iba a ser a partir de la orientación de la Previ que íbamos a cambiar el juego de la relación capital-trabajo ni aquí ni allá afuera, ¿verdad?

André Texeira, por su cuenta, afirmó que asumió la gerencia ejecutiva de relaciones laborales justo después del fin de la huelga en Canadá, pero que había estado trabajando algunos años en el sector, había acompañado las negociaciones con el Steelworkers tras la compra de Inco y se había desempeñado como consultor en Canadá antes de la huelga. De acuerdo con Texeira, en Inco existía una relación capital-trabajo que no le agradaba. El conflicto entre la Vale y el USW Local 6500 también se relacionaba con un “choque de culturas”:

Y sentí que no agradé mucho a la relación en aquel momento que había allá adentro, capital-trabajo. Di algunas intuiciones, pero la conducción fue muy por cuenta de ellos, allá en aquel primer momento. Y nosotros tuvimos más un papel de asesoría en aquel proceso. Es... el Steelworkers, en determinado momento, incluso, sé que conversó con algunas personas. Leo Gerard, que era el presidente —es el presidente aún si no mal recuerdo—,

incluso tuvo pláticas, creo que con Roger [Agnelli]. [...] No haces un negocio allá sin discutir mucho con el sindicato anterior. La cuestión política allá es muy fuerte. [...] Y quedó mucho tiempo sin hacer inversiones allá adentro. En los últimos años, no se hace gran inversión allá adentro. Y, así, en un primer momento, [...] hubo un choque de culturas muy fuerte entre nuestra cultura y la cultura canadiense. Y hay también prejuicio contra el brasileño, ¿verdad? Escuché eso allá: “¡No vengas a enseñar lo que viniste a aprender!”. [...] Creo que la relación capital-trabajo tiene dos columnas: la relación nuestra con el sindicato y la del supervisor con el empleado. Y tenemos que trabajar en las dos. El conflicto nace de la relación supervisor-empleado. Y la relación allá estaba... Tenía una historia de mucha huelga, historia de huelga todo el año, una historia de mucha confusión. [...] La Inco es una empresa centenaria y hoy, tal vez, nosotros estamos rompiendo un récord: diez años, o casi diez años, caminando hacia diez años sin huelga allá, después de la última huelga. Desde la última huelga hasta ahora, nunca habíamos tenido un periodo tan grande sin huelga en la Inco (André Teixeira, en entrevista).

“Tenerme como patrón no puede ser fácil”

Esa fue la declaración de Roger Agnelli, entonces presidente de la Vale, en un reportaje del *Financial Times* (Simon y Wheatley, 2010), publicado en marzo de 2010, que abordaba la larga huelga en las instalaciones canadienses de la empresa. El conflicto se prolongaría todavía por cuatro meses. La publicación económica inglesa destacó los cambios en la administración tras la salida de muchos gerentes canadienses, introducidos por los nuevos controladores brasileños. Una cultura más participativa en la toma de decisiones, adoptada por Inco, habría sido sustituida por la centralización promovida por la Vale, deseosa de aumentar la productividad de los trabajadores de su unidad canadiense, quienes, según la empresa, estarían muy acomodados al modelo anterior. Al abordar la huelga en Sudbury, el reportaje también planteó si esos acontecimientos podrían repetirse en otras partes del mundo, con la

expansión de la presencia de empresas brasileñas instalando unidades en el exterior y comprando competidores en otros países.²⁵

Roger Agnelli aún hoy deja memorias amargas entre los trabajadores de Sudbury. La mayoría de los entrevistados mencionó que realmente “no fue fácil” tenerlo como patrón. Algunos, como Robin, expresaron posturas bastante duras hacia el ejecutivo brasileño:

Siempre pensé que la forma como él se presentaba aquí en la Vale era como un nazi, un nazi alemán de la Segunda Guerra Mundial. [...] Siempre me sentía así cuando veía algún documental sobre la guerra en la televisión y lo comparaba con la forma como ellos actúan aquí. Siempre me recordó al régimen nazista. [...] Por la forma como tratan a las personas, como las segregan. La forma como conducen los negocios es: o aceptas o sales. Esa era la forma como los nazistas dirigían sus negocios. Entonces, ellos son muy parecidos. Es solo un pensamiento, ¿sabes? (Robin, en entrevista)

Durante los primeros tres años de operaciones de la Vale después de la compra de Inco, aún con la vigencia del contrato anterior, de acuerdo con los sindicalistas y trabajadores entrevistados, no hubo grandes cambios en el proceso productivo ni en la administración local. George calificó ese periodo como una “luna de miel”:

Al comienzo, es lo que llamo de tiempo de la luna de miel de 2006 a 2009. Mucho de los tiempos anteriores; en la administración, las personas locales. Llamo eso la cara de la luna de miel. En 2009, vimos los verdaderos colores de la empresa durante las negociaciones, en particular. El ejemplo clásico de eso fue contratar *scabs* [trabajadores temporales]. Eso nunca había sucedido antes (George, en entrevista).

Ellos demoraron los tres primeros años, hasta 2009, para montar su estrategia y saber cómo podrían tomar el control, porque pensaban que el sindicato era muy fuerte. [...] La razón por la cual siempre fuimos lucrativos era porque la empresa y el sindicato trabajaban en conjunto. Cuando discrepábamos,

²⁵ También se mencionaron Gerdau y Marcopolo como ejemplos similares.

discutíamos y al otro día olvidábamos eso. Ellos quieren fragmentar el sindicato. [...] Pienso que quieren una huelga larga para acabarnos. No les importaban los trabajadores, no les importaba cuánto dinero iban a gastar [con la huelga] (John, en entrevista).

Otros entrevistados hablaron de un periodo de “estudio”, en el cual la Vale estaría preparando una estrategia para imponer cambios (involucrando pensiones, pagos de bonos y procedimientos de quejas [*grievances*]) en las negociaciones de un nuevo contrato: un plan meticuloso, que incluyó:

1. la obtención de la autorización del sindicato para parar las minas por poco más de un mes, extendiendo el contrato que expiraba, para realizar servicios de mantenimiento;
2. la contratación de un despacho de abogados conocidos por sus actividades antisindicales;
3. la contratación de trabajadores temporales (llamados peyorativamente *scabs*) para presionar a los huelguistas y mantener parte de las actividades de las minas;
4. la vigilancia de los piquetes y de los activistas sindicales, amenazándolos con el despido y procesándolos como responsables por los perjuicios causados por la huelga;
5. el rechazo de quejas (*grievances*) y la acumulación de miles de casos de arbitraje, de modo de desgastar políticamente (por la pérdida de capacidad de actuación en el ambiente de trabajo) y presionar económicamente (por los costos de los procesos de arbitraje) al sindicato.

A continuación, se abordarán dichos aspectos del plan organizativo por parte de la Vale para reestructurar su unidad canadiense.

En 2009, cuando tuvieron inicio las negociaciones para un nuevo contrato colectivo, el sindicato percibió de inmediato el sentido de los cambios. En aquel momento, como se mencionó en el capítulo 1, se sintieron los efectos de la crisis económica mundial, que disminuyó los precios de los minerales entre 2008 y 2009, después

de años de robusta expansión. Se puede señalar²⁶ un aspecto fundamental para que la Vale mantuviera una posición rígida y no demostrara preocupación en negociar el fin de la huelga: retomar el funcionamiento pleno de las minas con los precios bajos del níquel no sería tan lucrativo como los eventuales beneficios de largo plazo traídos por una imposición exitosa de los cambios deseados en las operaciones canadienses.²⁷

Bernard, uno de los miembros de la mesa de negociación por el sindicato, que ocupaba una importante posición de jerarquía en el USW Local 6500, no concuerda integralmente con esa evaluación. Para él, además de la fluctuación de los precios causada por el choque de la crisis mundial de 2008-2009, había una estrategia planeada para debilitar al sindicato y romper los lazos comunitarios que vinculan a los mineros. Esa sería la razón más importante para el endurecimiento de las negociaciones:

La economía estaba mal en 2009. No obstante, no estaba mal para la Vale. Estaba bien para la Vale. La empresa hacía millones y millones de dólares con mineral de hierro. Desde que ellos nos compraron, en 2006, hasta 2009, solamente en Sudbury hicieron más de 3 mil millones de dólares. Es mucho dinero. A la empresa le estaba yendo bien. La única cosa que ellos querían era cambiar, cambiar la cultura aquí en Sudbury. Era claro que querían hacer eso porque nosotros dijimos que queríamos mantener el *statu quo* en el contrato, que nada cambiase, aunque

²⁶ Siguiendo el argumento de Peters (2010).

²⁷ Como se indica en el capítulo 1, durante ese mismo periodo, la Vale despidió a 2 mil trabajadores directos y a 12 mil trabajadores subcontratados en Brasil, alegando que realizaba un ajuste necesario debido a la crisis económica (Carvalho, 2013, p. 93, nota 2). En este contexto, Roger Agnelli entró en conflicto con la política de preservación de empleos del gobierno federal, episodio al que se atribuye su salida de la presidencia de la empresa en 2011 y, posteriormente, la investidura de Murilo Ferreira, quien hasta entonces había dirigido las operaciones de la Vale en Canadá (Marshall, 2015). Entre 2009 y 2010, la crisis llevó a la Vale a vender 110 millones de dólares en activos en Brasil y en todo el mundo, con el fin de reducir el déficit de tesorería provocado por la caída del precio del mineral de hierro y la disminución de pedidos en el mercado internacional (Coelho, 2014, p. 23).

entendíamos que eran tiempos difíciles. Pero no sucedió. Y así comenzó la huelga. [...] Ellos estaban intentando cambiar la cultura que nuestros papás, abuelos y bisabuelos lucharon para que tuviéramos. Entonces, nos mantuvimos fuertes. Fue duro, fue muy duro. Fue muy difícil para las familias. ¿Ellos destruyeron la comunidad? Sí, la destruyeron, pero pongo toda la culpa en la Vale, porque ellos querían traer *scabs* para hacer nuestro trabajo. Y eso nunca había sucedido antes. Ya tuvimos huelgas largas en el pasado, como en 1979. Hubo una huelga de nueve meses contra la Inco. No estaba aquí en ese momento. Pero esa fue la mayor huelga. [En 2009,] fue una huelga suya, con la empresa contratando sus propios guardias. Había más seguridad aquí que policías en la ciudad, y esa es la manera como la Vale opera. [...] Ellos nos seguían, nos filmaban, nos demandaban. Tengo procesos contra mí y contra mi familia: creo que son tres demandas diferentes. Después de que la huelga concluyó y cuando todo fue resuelto, las demandas fueron archivadas. Pero eso fue hecho para estresar y poner presión en las personas y en sus familias (Bernard, en entrevista).

Para Artur Henrique, entonces presidente de la CUT, quien acompañó la huelga en Canadá, la Vale, en efecto, pretendía disminuir la importancia del sindicato en la producción, cambiando la “cultura” sindical local:

El viaje a aquella huelga mostró algunas cosas. Primero, que tienes una ciudad que es básicamente construida a partir del negocio de la minería. [...] La Vale simplemente va allá y la compra. Nuestra pelea, o nuestra disputa, era que la gente hacía un intento de abrir un espacio para la negociación incluso antes de la huelga. [...] La Vale nos decía: “Mira, aquello ahí es un negocio que va a cambiar la cultura [...]”; porque nosotros no podemos permitir que los propios mineros se hagan cargo de la producción, el poder que el sindicato tiene”. [...] Pero, al mismo tiempo, era una relación muy diferente en Canadá, porque eran personas cuyo abuelo había trabajado en la mina, el papá había trabajado en la mina, y el muchacho estaba trabajando en la mina. Ellos esperaban que el hijo fuera a trabajar en la mina. De manera que la propuesta que se estaba enviando iba a ser una desgracia desde el punto de vista de... sin una preocupación por la realidad local, sin una disposición de oír a las personas. Entonces, nuestra

pelea con la Vale comenzó a ser, aquí en Brasil, además de abrir el espacio [...] –fuimos a hablar con el presidente de la Vale, Roger Agnelli [...]– y, al mismo tiempo, pienso que, dado lo que la gente estaba discutiendo en términos de solidaridad internacional, de redes, de trabajadores en la industria química [...], era necesario conocer la cuestión más de cerca. Cuando comenzó la huelga, [...] algunas cosas llamaron la atención porque la asamblea de los trabajadores fue dentro de un gimnasio de hockey. Y participar en una asamblea dentro de un gimnasio lleno de trabajadores, pero también con mujeres, familia, niños, muestra lo que era... [...] Un asunto surreal, otro tipo de organización (Artur Henrique, en entrevista).

En las negociaciones, por primera vez, la empresa no fue representada por gerentes locales y contrató a Hicks Morley, “el mayor y más pro-patronal bufete de abogados especializado en recursos humanos de Canadá” (Peters, 2010, p. 89), para representarla. De acuerdo con los sindicalistas entrevistados, los abogados solo reafirmaban las propuestas hechas desde el inicio y no aceptaban establecer alguna negociación. Michael, que también participó en el equipo de negociación por parte del sindicato, así describió la postura de la empresa durante la huelga:

La primera bandera roja, la primera señal –había rumores de que querían hacer grandes transformaciones, rumores de huelga– fue que el responsable por las negociaciones señalado por la empresa era un abogado. Su nombre es Harvey Beresford, un abogado muy, muy experimentado de una compañía llamada Hicks Morley, que es el bufete de abogados más antisindical de Canadá. El trabajo de ellos es aplastar sindicatos. Esa es la razón principal por la cual fueron contratados: porque crean problemas para los sindicatos. Hicks Morley siempre estuvo involucrada en negociaciones colectivas con la Inco, pero siempre tras bambalinas. Nunca había actuado frente a frente. Ellos aconsejaban. En esta ocasión, fueron encargados. Recibieron todo el poder desde Brasil para negociar cambios, y esa era la manera como sería. [...] Había algunos gerentes locales en las negociaciones también, pero este era un mensaje de Brasil: “Es así como va a ser. Sus bonos son muy altos, sus pensiones son muy altas, comparadas con lo que nuestros trabajadores en Brasil tienen. Tenemos que disminuir”. Querían introducir cambios en

lo que nos había costado décadas conseguir. Lo recuerdo. Estaba en las negociaciones. Nos dieron el paquete y respondimos. Normalmente lo recibimos, lo miramos y devolvemos nuestro paquete; entonces, ellos lo miran, cambian, devuelven, nosotros regresamos y recomenzamos. Cambiamos su paquete, lo entregamos de vuelta. Después de un breve periodo, regresaron exactamente con el mismo paquete de la primera vez y dijeron: “No, no entendieron. Aquí está: este es el nuevo contrato”. Dijimos que no era así como negociamos, que tenemos discusiones de ida y vuelta hasta llegar a un acuerdo, no que nos lo impongan. Entonces, a la tercera ocasión, dijeron: “No, así es como va a ser”. [...] “Lo tomas o lo dejas. Si entran en huelga, tendrán una larga huelga”. Así que nuestros miembros dijeron que haríamos una larga huelga. No íbamos a caer tan bajo y renunciar a nuestras cosas. Y ese fue el comienzo de los 361 días. [...] [Después] hubo algunos intentos de negociación. Todo salió de aquí y se fue para Toronto. Hicimos muchas negociaciones, días y días, algunos meses en total. Fue horrible. Era: “¡No, es así como va a ser!”. Movían un poquito aquí, un poquito allí... estaban despidiendo personas. Había trescientos guardias contratados, viviendo en hoteles en la ciudad, cámaras, micrófonos. Fue horrible. Ellos querían romper el sindicato (Michael, en entrevista)

André Teixeira, al hablar de la huelga en Canadá durante la entrevista, parecía, de algún modo, deslindar de responsabilidad a la dirección brasileña de la empresa por el conflicto. Afirmó que las negociaciones, durante la huelga, estaban a cargo de gestores canadienses, quienes recibieron orientaciones de la dirección ejecutiva en Brasil, pero eran responsables de la conducción del proceso:

La negociación no era del gestor brasileño, pero quien mandaba, quien definía el mandato era la directiva ejecutiva de la Vale. Eran brasileños quienes definían el mandato. Ahora, la conducción no era de brasileños. Nunca en nuestro modelo. Por ejemplo, ya orienté, oriento negociaciones en Mozambique; la última la orienté, incluso, este año. Ahora, la conducción es de ellos. Y, cuando vamos a definir lo que se va a hacer, ellos escuchan mucho. Es muy malo colocar en la mesa a un mozambiqueño con un brasileño, o un canadiense con un

brasileño. Nunca estuve en la mesa [...] (André Teixeira, en entrevista).

Se aproximaba la fecha de expiración del contrato entonces vigente: 31 de mayo de 2009. El *impasse* causado, desde los primeros encuentros de negociación, por la intransigencia de la compañía para imponer cambios en las pensiones y en los bonos, comenzó a generar aprensión entre los trabajadores. Muchos entrevistados afirmaron que existía la expectativa de iniciar una huelga si las negociaciones no concluían en el plazo previsto, pero nadie imaginaba el conflicto que se avecinaba.²⁸ Tal vez por ello, el sindicato aceptó la propuesta de la Vale de extender el contrato del 4 de junio al 12 de julio de 2009, con el fin de permitir la continuidad de las negociaciones. En ese momento, las operaciones de las minas y de la fundición fueron paralizadas para la realización de servicios de mantenimiento, aprovechando también las dificultades del mercado derivadas de la crisis económica (Brasch, 2010, p. 38).

Desde el punto de vista del sindicato, era una negociación de buena fe. Entonces, si aún había alguna apertura y conversaciones en proceso... Porque, históricamente, el sindicato Local 6500 es conocido por no trabajar sin contrato. Nosotros nunca hicimos eso antes. Por lo que, si el 31 de marzo no tenemos un contrato [fecha límite de expiración del contrato vigente], el 1.º de junio hacemos piquetes. Pero el comité de negociación pensó, de buena fe, en permitir esa desconexión y dejar a algunas personas trabajando. Fue muy controvertido. Eso nunca se había hecho antes. Muchos de nuestros miembros no estaban de acuerdo con eso. Al final, terminamos reparando los equipos para que los sustitutos entraran, lo que no sabíamos que ocurría en aquel momento. [...] No hay dudas de que se estaban preparando para la huelga mucho mejor que nosotros (George, en entrevista).

²⁸ La calculada preparación de la Vale para la huelga y el contraste con las dificultades del sindicato para prever y organizarse ante el conflicto son subrayados por Peters (2010, p. 90), quien recurre a una metáfora tomada de una de las entrevistas que realizó en Sudbury. Según un miembro del sindicato, durante la huelga estaban utilizando “lápices para enfrentarse a los rayos láser” de que disponía la empresa.

Nosotros pasamos seis semanas realizando el mantenimiento en los equipos y no nos preparamos para la huelga (Ken, en entrevista).

El *impasse* en las negociaciones no se resolvió durante el periodo de extensión contractual acordado. El 13 de julio de 2009, los trabajadores de Sudbury entraron en huelga, tras el rechazo, en votación del 10 de julio, de la propuesta de contrato presentada por la Vale. De los 3.062 entonces miembros del USW Local 6500, 2.600 votaron: 387 (14,88%) a favor del contrato presentado y 2.213 (85,2%) en contra (Brasch, 2010, p. 40). A continuación, las operaciones de Port Colborne y Voisey's Bay, representadas por otros sindicatos locales del USW, también iniciaron la huelga. Las huelgas son frecuentes en la historia de Canadá y en Sudbury, pero la que estalló en la unidad de la Vale en la ciudad involucró "3.300 trabajadores por un año, con la pérdida de aproximadamente 845 mil días de trabajo", y se convirtió en "la mayor huelga del sector privado canadiense en más de treinta años" (Peters, 2010, pp. 73-74; traducción nuestra). En Sudbury, la huelga solo concluyó el 7 de julio de 2010, 361 días después de su inicio. Días más tarde, en Port Colborne, se firmó un nuevo contrato. En Voisey's Bay, una instalación menor, la huelga duró más de seis meses, alcanzando en total dieciocho meses de paralización.

De acuerdo con los testimonios de los trabajadores entrevistados, mantenerse en huelga por tanto tiempo trajo muchas dificultades. La primera de ellas fue el propio mantenimiento de los piquetes. La mayor tensión habría sido causada por la decisión de la empresa de contratar un equipo de seguridad para vigilar a los trabajadores huelguistas y forzar el paso de insumos o de autobuses con los trabajadores temporales contratados.

Durante el año en huelga, la Vale utilizó trabajadores tercerizados temporales para mantener parte de la producción y, en particular, realizar mantenimiento y modificaciones en las minas. Posiblemente esto fue lo que más irritó a los trabajadores entrevistados. Muchos opinaron que la empresa pretendía desmoralizarlos, mostrando que otros ocupaban sus lugares. La presencia de cerca de 1.200 trabajadores tercerizados temporales contratados por la Vale durante la huelga fue un golpe duro a la resistencia del personal sindicalizado, ya que la empresa pudo

mantener parte de sus actividades, en especial completar servicios de mantenimiento pendientes y modernizar las minas para el periodo posterior (Peters, 2010). La empresa se aprovechó de la huelga, en un periodo en que los precios del níquel estaban bajos, para reestructurar sus operaciones canadienses según sus objetivos. Todos los trabajadores entrevistados, sin excepción, mencionaron con mucho resentimiento el tema de la contratación de *scabs*. *Scab*, que significa sarna, cicatriz o costra de herida, es el término peyorativo que los trabajadores utilizan para describir a los temporales.

Michael: Nosotros los llamamos *scabs*. Cuando alguien hace nuestro trabajo mientras estamos en los piquetes, nosotros los llamamos *scabs*.

Entrevistador: ¿Cuál es el significado de *scab*?

Michael: ¡Ah, es horrible! No hay nada más bajo en la faz de la Tierra que un *scab*. Cuando alguien está en un piquete defendiendo sus condiciones de trabajo, sus familias, sus comunidades, todo aquello por lo cual trabajan duro, y viene alguien a tomar ventaja de eso, diciendo: “Ah, voy a ser un *scab* contigo, haciendo tu trabajo, estás ahí y yo voy a hacerlo”. Eso es lo peor. Las personas los llaman trabajadores sustitutos [*replacement workers*], trabajadores temporales [*temporary workers*], contratados [*contracted*]. ¡No! ¡Ellos son *scabs*! Están robando nuestros trabajos mientras estamos en un piquete.

Entrevistador: ¿Y cómo pasaron por los piquetes?

Michael: Con los agentes de seguridad contratados que tenían. Usaban un autobús con láminas en las ventanas. Entonces, no podías ver adentro. Había un conductor en el autobús, subían a los *scabs* en el autobús, había personas con cámaras en los autobuses. Del otro lado del piquete, había todo tipo de agentes de seguridad que intentaban forzar el paso del autobús. Y ellos hicieron nuestro trabajo. Sabemos que no hicieron la mayor parte de nuestro trabajo. Era más para chantajearnos, inflamar la situación y hacer parecer como si estuviéramos perdiendo, para que las personas dijeran: “Ay, Jesús, están robando mi empleo. Es mejor desistir y regresar al trabajo antes de quedarme sin empleo”. Pero no funcionó. Hubo violencia aquí. Fue un tiempo difícil en la ciudad. Si alguien cruza un piquete para ir a trabajar, nosotros lo llamamos *scab*. Además, la empresa dijo que no

podíamos seguir llamándolos *scabs*. Entonces, ahora intentan decirnos qué podemos decir y cómo actuar frente a personas que van a ganar dinero mientras nosotros estamos pasando hambre. Es nuestro derecho: si cruzan los piquetes, deberían comerse la mierda que llevan dentro, porque vinieron a tomar nuestros empleos mientras pasábamos hambre. ¿Quién es la Vale para decirnos que no podemos llamarlos *scabss*? (Gregory, en entrevista)

La contratación de trabajadores temporales para sustituir a los huelguistas fue confirmada por André Teixeira. Según su versión, la Vale habría realizado las contrataciones después de que ocurrieran situaciones de amenazas contra trabajadores y gerentes. La empresa, de acuerdo con el gerente de relaciones laborales, optó por traer trabajadores de la provincia de Quebec, aprovechando la rivalidad entre anglófonos y francófonos en Canadá. Este tipo de comportamiento sería, para Teixeira, “parte del juego” en una huelga, así como la necesidad de “operar” para enfrentar la resistencia de los trabajadores en los piquetes:

André Teixeira: Ese es el nombre que ellos dan. [...] Los llaman *scabs*, ¿verdad? Y fueron los franceses. Nosotros tomamos en Quebec a esas personas, y allá tienen una rivalidad enorme entre ingleses y franceses. Todo eso se echó a andar. Ahora, forma parte del juego, ¿verdad? Es decir, algunas personas, incluso [menciona el nombre de un gerente], por ejemplo: él tuvo que llevarse a su familia porque era el representante de la empresa. [...] Tuvo que salir de allá con la familia y llevársela a Toronto. Fue mucho sufrimiento para las personas. No fue fácil. Entonces, cuando entraron los *scabs* allá... *Scabs* no: *replacement workers*, que ellos llamaban *scabs*, aquello cambió totalmente.

Entrevistador: Entonces, la empresa necesitó endurecerse también desde el punto de vista físico, vamos a decirlo así...

André Teixeira: Sí, nosotros necesitamos, en un determinado momento, operar. Si ves, fue un momento de endurecimiento de ellos también: toda acción representa una reacción igual y contraria.

Julián, trabajador que participó en la huelga, relató que sufrió una represalia por su participación en los piquetes: durante el paro, los

supervisores asignaron a un trabajador temporal el guardarropa que él acostumbraba usar. Para Julián, fue ofensivo que otra persona accediera al espacio donde guardaba objetos personales y fotografías de su familia. Además, abrieron otro de sus guardarropas—donde guardaba alimentos— y descartaron los utensilios que tenía allí para hacer espacio para los temporales.

Lo que me incomodó es que hubo un tipo, un trabajador en una posición incorrecta, un *scab* cruzando los piquetes, y ni siquiera tuvieron la decencia de quitar las fotos de mi familia. Pensé que eso no solo era irrespetuoso conmigo, sino también con el tipo que estaba en esa posición incorrecta. Eso muestra cuánto les importamos. No les importamos (Julian, en entrevista).

Muchos trabajadores también hablaron de la presión que ejercen los guardias de seguridad y los vigilantes en los piquetes, que promovían confrontaciones para crear pretextos para despidos y persecuciones. Algunos dirigentes sindicales también narran episodios de intimidación a las familias huelguistas. Fueron relatados casos de abogados de la empresa que habrían ido a las casas de los trabajadores para “informar” a las esposas sobre la apertura de procesos contra activistas y miembros del sindicato:

Ellos dijeron: “Su marido estaba en un piquete. Pararon un camión hoy”. Alguien iba a golpear la puerta de la casa para hablar con la esposa mientras el marido estaba en el piquete, con un bloc de notas, diciendo: “Están siendo procesados por millones de dólares porque las acciones de su marido nos están impidiendo producir, entonces vamos a procesarlos”. Entonces, la esposa entraba en pánico: “¡Vamos a perder nuestra casa, no vamos a poder alimentar a nuestros hijos! ¿De qué se trata esto?”. Nunca habían visto algo así antes. La Vale usó el bufete de abogados Hicks Morley y más trucos sucios para intimidar a nuestra gente. Seguían a las personas con guardias, con carros, grabándolas. Salías a comer con tu familia a un café, y los guardias de seguridad venían y se sentaban a tu lado, intentando comenzar alguna provocación. Usaron muchas tácticas sucias y gastaron mucho dinero haciendo eso (Michael, en entrevista).

Durante la huelga, John era uno de los responsables por la organización de los piquetes. Contó que, en ese momento, fue

procesado por 1 millón de dólares canadienses por un conflicto ocurrido en una entrada de la empresa:

No tenía nada que ver con aquello. No había imágenes conmigo, y los propios guardias de seguridad dijeron que nunca me habían visto. [...] [Eran] muchos procesados por cuestiones diferentes, con los cuales intentaban desmoralizar a los trabajadores, pero Sudbury tiene un orgullo muy grande, y nos levantamos para defender nuestros derechos. No es fácil romper un sindicato aquí. No sé si en Brasil lo sea, pero en Canadá no lo es (John, en entrevista).

Para André Teixeira, la huelga terminó radicalizándose, en una dinámica en que la empresa y el sindicato decidieron hacer que el otro lado perdiera más. Al final, a pesar de las dificultades y de las pérdidas, el gerente reconoció que la Vale consiguió alcanzar resultados inmediatos superiores a los que esperaba:

André Teixeira: Y yo lo seguí, conversaba con las personas. En una velocidad muy rápida, la cosa se radicalizó, se radicalizó de una manera que quedó difícil. Y la huelga, en la medida en que caminas hacia la radicalización, [...] los dos lados se radicalizan. Ahí comienza lo siguiente: uno es el gran derrotado... Todos pierden, pero ¿quién va a perder más? En esa huelga, todo el mundo perdió: ellos perdieron y la Vale perdió también. Todo el mundo perdió. Pero empiezas a perder más de lo que yo perdí en el proceso. Y la cosa fue encaminándose hacia la radicalización, radicalización que, para mí, según mi experiencia de huelga, lo que veía en ese momento fue totalmente descontrolada. [...] La cosa se corrió [...] en una radicalización que no imaginaba, y las mediaciones no ayudaron. Era así –mi sentimiento–: o desisten de eso o acaban con eso de ahí. Al final [...], después de la huelga, los resultados fueron mucho más próximos de lo que la gente quería. [...] Ahí, cuando estaba casi llegando al año, el sindicato retrocedió. Así que fue un ejemplo de radicalización que, confieso, me asustó por el rumbo que tomó. La conducción de la negociación no era nuestra, era de los propios canadienses, pero actuamos como consultoría.

Entrevistador: Dada la radicalización que acabas de reconstruir, en su opinión, ¿la Vale también requirió radicalizarse? ¿Qué significa radicalizar en un conflicto de ese tipo?

André Teixeira: ¿Qué es la radicalización en la negociación? Es tener menos flexibilidad para negociar, reducir tu margen de negociación. El sindicato decía: “O es esto o es esto”. Y la Vale: “O es esto o es esto”. Eso es radicalizar. Reduces la radicalización cuando aumentas la variedad de temas a negociar.

Entrevistador: Entonces, ¿la Vale redujo al mínimo posible la flexibilización?

André Teixeira: No diría que la Vale redujo: la Vale no amplió. El impasse surgió a partir de esas dos posiciones, y ninguna de las partes amplió eso.

Los trabajadores y sindicalistas entrevistados afirmaron que no planeaban mantenerse en huelga por tanto tiempo y que no estaban preparados para ese tipo de conflicto. Aunque el Steelworkers sea un sindicato poderoso, con muchos recursos y un fondo de huelga internacional, el apoyo que los trabajadores huelguistas recibieron del sindicato y de la comunidad era insuficiente. Según informó Bernard, con el fondo de huelga sustentado por el sindicato internacional no era posible mantener el nivel de vida de las familias. De inicio, se pagaban 200 dólares canadienses por semana a los trabajadores en huelga, cuantía posteriormente aumentada a 300 dólares.

La organización del fondo de huelga por parte del sindicato también fue objeto de críticas (Peters, 2010). Los bajos montos dificultaban que los trabajadores se mantuvieran en huelga y los presionaban para regresar al trabajo. Además, la decisión del sindicato de traspasar los valores del fondo de huelga a la Vale – para que la empresa depositara el dinero en las cuentas de los empleados– dificultó el contacto permanente de los responsables del *USW Local 6500* con los trabajadores. Para Michael, la decisión de transferir los recursos a la Vale no trajo mayores consecuencias y fue apenas una opción del sindicato para facilitar la tarea de realizar los pagos en un momento en que todos estaban enfocados en las negociaciones y en el mantenimiento de los piquetes.

Michael: Tenemos un fondo de huelga poderoso. Cuando las personas pagan la contribución sindical, una parte de eso va al fondo de huelga y, cuando entramos en huelga, reciben un reembolso de las contribuciones sindicales. Eso regresa a ellos

cada semana. Pero lo más importante –porque teníamos 3.500 trabajadores– es que la mayoría de las personas solo participaba en los piquetes una o dos veces por semana, lo que les dejaba cinco o seis días en los cuales no tenían que estar en los piquetes. Entonces, durante ese periodo, muchos buscaron empleo. Obtuvieron empleos temporales; algunos salieron de la ciudad y buscaron trabajo. [...] El reembolso del fondo de huelga era una ayuda, pero no se acercaba al salario que estaban perdiendo. Podían comprar las cosas básicas y pagar, tal vez, la cuenta del agua, pero si no tenían sus propios ahorros o si la esposa no estaba trabajando... Eso podía durar dos, tres, cuatro años; las personas no sabían, así que muchos dijeron: “No voy a correr el riesgo, voy a conseguir un empleo donde pueda”. [...] Podríamos sobrevivir por muchos y muchos años. El fondo nunca sangra. Tenemos 800 mil miembros en América del Norte trabajando continuamente, y el dinero de ellos va a ese fondo. De eso se trata: ayudarnos unos a otros cuando es necesario. El sindicato internacional mantiene el fondo, y todo miembro del Steelworkers en América del Norte lo respalda. Es muy poderoso. Y gastamos mucho en abogados, negociaciones. Si no tuviéramos los recursos del *Steelworkers*, estaríamos en grandes problemas. Grandes problemas.

Entrevistador: Supe que los pagos del fondo de huelga fueron realizados por la Vale. ¿Por qué sucedió eso?

Michael: Lo que sucedió fue que transferimos el dinero a la Vale y la Vale... Todo el mundo aquí es pagado a través de depósito directo, entonces una vez por semana entras en línea y tu dinero está depositado en tu cuenta. En lugar de intentar emitir 3.500 cheques cada semana y hacer que todos fueran a recogerlos, la Vale hacía la transferencia bancaria. Nosotros hacíamos la transferencia, y la empresa la distribuía a todas las cuentas, y seguimos haciéndolo así.

Entrevistador: ¿No piensas que eso podría fortalecer a la empresa durante la huelga?

Michael: No empoderó a la empresa. La empresa tuvo que hacerlo. Fue más fácil para nosotros porque, si las personas estaban trabajando o no estaban cerca, era fácil para ellos recibir el pago y listo. Por otro lado, si hubiéramos emitido los cheques

y los hubiéramos entregado, habríamos tenido mucho más contacto con las personas. Así que, de aquí en adelante, haremos eso en caso de que suceda de nuevo: cheques individuales, para tener mejor comunicación. Pero, para ese momento, con lo que teníamos, funcionó bien. [...] Pienso que, para nuestros miembros, sería mejor escribir cheques. Es mucho trabajo, pero sería mejor. [...] Al comienzo de la huelga, ellos dijeron que lo harían. Nosotros hicimos los arreglos y ellos concordaron, entonces nunca retuvieron el dinero, nunca dejaron de transferir, ni hicieron ningún juego. Para muchos de nuestros miembros, recibir de esa forma fue conveniente porque era fácil.

Muchos trabajadores necesitaron buscar empleos temporales en la región durante el periodo de huelga; otros simplemente decidieron salir de la empresa o cambiarse de ciudad con la indefinición de la huelga. Varios relataron casos de divorcio y crisis familiares:

Haces lo que puedes... Tarjetas de crédito, administras lo que tienes guardado, sabiendo que existe la posibilidad [de una huelga]. Porque nosotros trabajamos en la Inco por mucho tiempo y sabemos que, siempre que se negocia un contrato, existe la posibilidad de una huelga. Entonces, la mayoría de las personas ahorra por lo menos lo suficiente para cubrir seis meses de salario. Las circunstancias de la vida pueden cambiar, pero la mayoría intenta hacerlo. [...] Las personas usaron todas las tarjetas de crédito que tenían en la cartera, algunos encontraron otro empleo, otros dependieron de donaciones, bancos de alimentos. Hicieron lo que necesitaban, administraron, tenían que alimentar a sus hijos. [...] [El fondo de huelga] no fue suficiente. Es controlado por nuestro sindicato internacional, y ellos no vieron la necesidad de aumentarlo a lo largo de los años. Entonces, es poco. Todavía es poco. [...] Todo el mundo lo manejó. Algunos lo consiguieron, otros no. Matrimonios y casas perdidas, vehículos... Todo lo que tenían, se fue (Sam, en entrevista).

La estrategia de la empresa era desmoralizarnos, presentándonos como malos trabajadores. Usaron los medios de comunicación, blogs, todo el tiempo, para intentar quebrar la mente de las personas y manipular. Muchas personas fueron afectadas, hubo varios suicidios, trescientos divorcios, muchos hogares se

perdieron. Lastimaron a los trabajadores. Después, regresaron y aplicaron lo que llamo ley marcial, con un estricto código de ética que volvió las cosas peores, y tuvieron entonces que hacer algunos cambios porque ya no estaban consiguiendo mantener la producción. [...] Estamos en un momento en que la producción podría ser el doble de lo que es hoy, pero para eso necesitan tener la voluntad de interrumpir esa pulverización del sindicato, dejar de querer tenerlo bajo control. Sabemos que la Vale es el jefe, pero cuando tienes un jefe para quien quieres trabajar, produces más. [...] Tuve suerte, porque imaginaba que tendríamos problemas. Nuestro antiguo presidente [del sindicato] nos alertó: que guardáramos el dinero de nuestro último *nickel bonus* porque los tiempos difíciles se estaban acercando (John, en entrevista).

Muchos trabajadores tuvieron que buscar empleos temporales en la región durante el periodo de huelga; otros simplemente decidieron dejar la empresa o mudarse de ciudad ante la indefinición del conflicto. Varios relataron casos de divorcio y crisis familiares:

La reestructuración promovida por la Vale trajo cambios en aspectos sensibles de las relaciones laborales en comparación con los contratos anteriores. Las concesiones obtenidas por la empresa se refieren a tres cuestiones principales, que se sintetizan a continuación:

1. Fin del *bonus* de pago conforme a las variaciones del precio del níquel en el mercado, obtenido en la larga huelga de 1978-1979 como compensación por el bajo aumento salarial de aquel momento. En años recientes, con la valorización del mineral, ese *bonus* representaba ingresos elevados para los mineros. En algunos casos, según los sindicalistas, el *bonus* podía superar los 50 o 60 mil dólares por año.²⁹ La Vale pretendía reducir su pago a un máximo de 15 mil dólares anuales y lo vinculó a metas y productividad, en concordancia con su política de *bonos* global (especialmente con el modelo PLR pagado en Brasil), ya que, según la visión de la compañía, el *bonus* vinculado a la variación del precio del níquel no estimulaba a los trabajadores a aumentar su productividad.³⁰

²⁹ Cifras similares pueden encontrarse en John Peters (2010, p. 88).

³⁰ Como dijeron Roger Agnelli y los directivos de la Vale entrevistados en el reportaje del *Financial Times* mencionado anteriormente.

Según Bernard, el *nickel bonus* fue sustituido por el *bonus* común de la empresa (conocido en Canadá como Annual Incentive Program [AIP]): “Pienso que es semejante al de Brasil. [...] Ellos ven lo que hicieron en un año, cuál fue la ganancia, y después de eso cada trabajador recibe una cuantía en dinero”. La división de Ontario, en las negociaciones al final de la huelga, mantuvo un *bonus* adicional, el Earnings Based Compensation (EBC), basado en los ingresos anuales de la empresa. Los cambios en el *bonus* fueron un duro golpe para los trabajadores, acostumbrados a los altos ingresos durante los años anteriores:

Con el *nickel bonus*, había quien podía comprar un carro nuevo. Cuando la Vale llegó –aún como CVRD– dijeron: “No vamos a mantener el *nickel bonus*. Tenemos nuestro propio *bonus*”. Una postura no solo arrogante, sino que también ignoró que tenemos nuestra propia historia y que, muchas veces, renunciamos a aumentos salariales a cambio de ese *bonus*. Entonces, si quieres quitar el *bonus*, queremos tener salarios (Julian, en entrevista).

Nos quitaron eso y lo redujeron a algo que probablemente era un tercio o un cuarto de lo que era antes, en el mejor de los casos, y nunca más tuvimos un *bonus* pagado al máximo. No acostumbrábamos a tener. Cuando la Inco nos dio el *bonus*, nunca imaginaron que los precios del níquel llegarían tan alto. [...] Pero la empresa hizo mucho dinero (Tom, en entrevista).

2. Modificación del régimen de jubilaciones, eliminando los planes de prestación definida, mediante los cuales los trabajadores mantenían el salario activo al jubilarse, y sustituyéndolos por planes de contribución definida privada, en los que la pensión depende exclusivamente de la inversión realizada por el trabajador a lo largo de los años. El cambio es muy similar al que la Vale implementó en Brasil tras la privatización, con la eliminación del plan Valia y la creación del plan Vale Mais.³¹ Desde un inicio, la compañía pretendía imponer ese cambio a todos los trabajadores canadienses, mientras que el sindicato sostenía que ese era un punto innegociable.

Con el paso de los meses, la empresa y el sindicato, al concluir la huelga, acordaron mantener el plan de beneficios definidos para los trabajadores ya activos en la empresa, mientras que los nuevos

³¹ Como se analiza en el capítulo 1.

contratados serían incluidos en planes de contribución definida. Michael, quizás en un intento por mostrar que la concesión no fue tan significativa, explicó así las modificaciones al régimen de jubilaciones:

Nuestros miembros, antes de la huelga, tenían una jubilación de prestación definida, por la cual, después de treinta años, te jubilas y recibes lo que acostumbraba a caer en tu cuenta [cuando estabas activo]. Si el mercado caía, la Inco tenía que cubrir la diferencia y asegurar que todo estuviera garantizado. [...] Después de la huelga, los nuevos contratos se firmaron bajo un plan de contribución definida, por el cual los trabajadores aportan un porcentaje de su salario y la compañía pone el mismo monto. Ese dinero va a un fondo de ahorro y, cuando llega el momento de jubilarse, retiran lo que haya en ese fondo, sin importar cuánto sea. Si los mercados están mal, tal vez tengan que trabajar más tiempo. Será menos que lo que recibe alguien en el plan de prestación definida. La Vale no tiene ninguna responsabilidad sobre los cambios [del mercado]. Los nuevos contratos, que hoy representan el 25% de nuestros miembros, están en ese nuevo plan, que sigue siendo un buen plan de pensión comparado con muchos otros lugares en Canadá. Es un plan muy bueno, pero no es el realmente muy bueno que tienen los trabajadores antiguos (Michael, en entrevista).

Con respecto a la reducción del *bonus* y a los cambios en los planes de pensiones de los trabajadores canadienses, Sérgio Rosa y André Teixeira son explícitos al afirmar que la remuneración de los mineros era alta y debía ser revisada. Los planes de prestación definida, por su parte, no estarían alineados con los ofrecidos en Brasil, además de ser deficitarios. El entonces presidente del Consejo de Administración de Vale y el gerente de relaciones laborales asociaron, asimismo, los cambios que redujeron los ingresos variables de los trabajadores y las pensiones de los nuevos contratados con la caída de los precios del níquel tras la crisis de 2008:

Algunas cosas fueron descritas para nosotros como difíciles de sostener dentro de una dinámica de relación laboral positiva. La cuestión del fondo de pensión –contrario a mi convicción, porque veo los planes de prestación definida como positivos, aunque esa

convicción no consiguió convencer ni al gobierno de Lula [...]— y la contribución definida se convirtió en un patrón internacional. Toda y cualquier empresa en el mundo que tuvo la oportunidad de cambiar su patrón de previsión cambió a contribución definida. Si hiciera una defensa de la prestación definida dentro de la Vale [...] sería casi una batalla ideológica. Según la política de *bonus*, lo que nos dijeron en ese momento era que no incentivaba correctamente lo que la empresa buscaba. No estaba alineada con la productividad, con lo que la empresa quería estimular y recompensar en sus trabajadores. Era una política de *bonus* anticuada, que beneficiaba sin vinculación con la productividad ni con la capacidad de incentivo real de la empresa. Eso sucede. Los cambios en la política de remuneración ocurren todo el tiempo. Obvio que las crisis son siempre factores importantes, pero no es solo por eso. Hay periodos de crecimiento en los que se incentiva una cosa; otros, donde se busca reducir pérdidas o desarrollar otras áreas. Por lo tanto, la versión que nos dieron era que la política de *bonus* era obsoleta, no correspondía con el momento de la empresa y debía ser sustituida por políticas de incentivo más adecuadas (Sérgio Rosa, en entrevista).

André Teixeira: Tenía un historial de huelgas muy fuerte y comenzó entonces aquel movimiento huelguista. Comenzó en una negociación para cambiar... Cambiamos en Brasil porque allá había un plan de prestaciones privado muy deficitario. Esa es la diferencia entre la contribución definida y la prestación definida.

Entrevistador: ¿Aquí en Brasil se resolvió poco después de la privatización?

André Teixeira: Fue en 2001 o 2002. El plan allá fue propuesto incluso para los nuevos empleados en ese momento, pero hubo mucha resistencia y no se llegó a un consenso [...]. Ese fue el punto principal. El nickel price bonus influenció, era su remuneración variable.

Entrevistador: ¿También querían padronizar como en Brasil?

André Teixeira: Estábamos en un periodo en que el precio del níquel estaba alto y se estaba pagando mucho, es decir, había un

empleado allá ganando 100 mil dolares al año, empleado de minas.

Entrevistador: ¿Solo con el *bonus*?

André Teixeira: No, la remuneración total. Eso fue lo que me dijeron. Estoy contando lo que escuché. Entonces, en esos dos puntos, se llegó a un impasse. Pienso –ahora es mi opinión, ¿comprendes?– [que los canadienses pensaron:] “¡Esos brasileños van a aprender aquí!” [...]. Aunque estaba participando como consultor, no conducía el proceso, porque en ese momento no era responsable de eso en la Vale.

Entrevistador: ¿De cualquier manera, la disposición de estandarizar la política de *bonus* y previsión como en Brasil era una decisión estratégica de la compañía?

André Teixeira: Sí, lo era. Había esa decisión porque la previsión allá era deficitaria. Lo que se pierde de dinero con ese plan de jubilación es horrible. Es muchísimo. [...] Y también sucedió lo siguiente: [...] el precio del níquel se desplomó y las reservas de níquel en la *London Metal Exchange* estaban altísimas, entonces...

Entrevistador ¿La Vale podía ganar tiempo para negociar?

André Teixeira: Nosotros no perdimos ventas, por así decirlo.

3. Reducción del número de trabajadores mediante planes de retiro voluntario, incentivados por beneficios. La empresa pretendía reestructurar la producción y aumentar la productividad de las minas con el menor número posible de trabajadores.³² Además de ello, modificó el sistema interno de quejas (*grievances*), restringiendo y centralizando los canales a través de los cuales podían resolverse los

³² Además de los despidos promovidos por la Vale tras la huelga, muchos trabajadores abandonaron la empresa y buscaron nuevos empleos en otras ciudades, como relataron miembros del sindicato USW Local 6500, porque no podían soportar los varios meses sin salario. Los datos de rotación de la Vale recopilados por Laura Nazaré de Carvalho (2013) recogieron este movimiento. La tasa, que era del 5% en 2008, saltó al 19,7% en 2009 y se mantuvo alta en el 10,8% en 2010.

conflictos en la producción. Se trataba de un ataque directo a la actuación del sindicato en el lugar de trabajo.

Los procedimientos de *grievances* existen para canalizar y tratar controversias y conflictos cotidianos en la producción, relativos a aspectos de seguridad, procedimientos, relaciones con colegas y supervisores, entre otros. El papel de los *stewards*, representantes sindicales en el lugar de trabajo, es fundamental en el tratamiento de las quejas.

Hasta entonces, existía en las minas de Inco un sistema de *grievances* basado en tres etapas: en la primera, de nivel local, *stewards* y supervisores buscaban resolver la queja; en la segunda, de nivel intermedio, si la anterior no prosperaba, un representante sindical y un miembro de nivel medio de la administración intentaban encontrar una solución; en la tercera, la jerarquía más alta del sindicato y de la empresa trataba la queja. Si no era posible llegar a una solución en estas tres etapas previamente establecidas en el contrato por ambas partes, se recurría al arbitraje. Este último es un proceso costoso, para el cual es necesario contar con el apoyo de abogados.

La Vale decidió reducir los procedimientos de quejas de tres a dos etapas y remitir todos los conflictos al arbitraje, con el objetivo de reforzar su autoridad en el lugar de trabajo y presionar al sindicato mediante los altos costos de dicho proceso. La reducción de los canales internos de *grievances* y la explosión de casos enviados a arbitraje serían, de esta manera, una “táctica para poner presión política sobre el sindicato, intentando oprimir, distraer y drenar recursos sindicales” (Roth, Steedman y Condratto, op. cit., p. 12; traducción nuestra).

Esa postura cambió justo en las vísperas de la negociación del contrato 2015-2020, cuando la empresa aceptó volver al sistema de *grievances* en tres etapas y comenzó a evitar remitir las quejas al arbitraje. El regreso a ese procedimiento en el acuerdo de 2015 es siempre recordado por los miembros del USW Local 6500 como una demostración de que habían “revertido” muchas de las concesiones realizadas en el acuerdo de 2010 tras la huelga. De hecho, el retorno al procedimiento anterior constituye una victoria importante del sindicato, dado que era el canal más directo que la Vale había intentado debilitar para reducir el poder colectivo, buscando

imponer una relación directa con sus trabajadores, similar a la implementada por sus gerentes en las operaciones brasileñas. Como se afirmó en el capítulo 2, este es un aspecto central de las relaciones laborales y sindicales de la empresa.

El hecho de que el USW Local 6500 haya logrado restablecer los procedimientos de *grievances* muestra que la compañía tuvo que lidiar con el enraizamiento del sindicato, adaptando su estrategia de relaciones laborales.

Mientras tanto, como se verá a continuación, la empresa buscó otras formas de ampliar el control sobre la producción, evadiendo – o intentando limitar– el papel del sindicato y de los *stewards*, sobre todo mediante cambios en la política de seguridad y en el código de alcohol y drogas. Además, “reversión” tal vez no sea el término más preciso para describir el contrato firmado en 2015, ya que no hubo modificaciones en materia de pensiones ni de *bonus*, el núcleo de los cambios impuestos por la Vale en la reestructuración de 2009-2010.

Según los sindicalistas entrevistados, además del descontento de los trabajadores por las quejas sin resolución, el regreso al proceso de *grievances* en tres etapas también respondió a una motivación económica. La empresa comenzó a considerar que sus costos por arbitraje eran demasiado elevados, como argumentó Michael:

Tuvimos más de 5 mil quejas llevadas al arbitraje. En el arbitraje, por cada día que vamos, sin contar los gastos de abogados, solo los costos del proceso para ambas partes eran de 3 mil dólares por día. [...] Intentaron debilitar el sindicato y convertirlo en algo ineficaz, queriendo decir: “Miren, señores, no necesitan un sindicato, pueden estar bien sin uno”. La actitud más antisindical que puedes tener. Pero, por eso, nuestros trabajadores se indignaron mucho, sabiendo que los problemas no eran por culpa del sindicato, sino de la empresa. [...] Tuvieron tantos problemas con trabajadores descontentos que pensaron: “Mejor resolvemos esto porque, si no lo hacemos, las relaciones no mejorarán”. Así fue como conseguimos resolverlo esa vez (Michael, en entrevista).

Con casi 5 mil quejas acumuladas para arbitraje, después de la negociación del contrato de 2015, la empresa acordó acelerar su

proceso de resolución. Según Tom, miembro del comité de *grievances* del sindicato, cerca de 4.800 quejas acumuladas desde el periodo de la huelga fueron resueltas en apenas seis meses:

Tuvimos muchas quejas. Probablemente escuché 4 mil en cuatro años. [...] Pasamos tres o cuatro años lidiando solo con las quejas posteriores a la huelga. No fue bueno. Ellos siguieron intentando menospreciarnos. Querían también hacer eso con los *chief stewards* [responsables sindicales de atender las quejas], pero no lo consiguieron (Tom, en entrevista).

Pienso que estaban muy resentidos con el sindicato después de la huelga y decidieron aplicar mano dura en la disciplina, continuaron con las intimidaciones. Lo hicieron durante la huelga y siguieron después. A todos los trabajadores despedidos los llevamos a arbitraje y nos costó miles de dólares. Nuestro sindicato tiene recursos [...]. No somos un sindicato pobre, podemos defender a nuestros miembros. La empresa gastó miles y miles en abogados. Pero, como ahora los precios de los minerales cayeron, es más importante para ellos relacionarse con el sindicato, porque ya no tienen dinero extra para gastar en arbitrajes y abogados. Quieren que las cosas fluyan con calma para obtener las ganancias que necesitan. Entonces, esperamos que continúe (Michael, en entrevista).

¿Derrota o victoria?

Ahí está el *Sudbury Star*³³ el día después de la huelga. Al concluir la huelga, pusieron allí [en el encabezado]: “Un funeral”. Esa es la sensación que tenían. La huelga cambió... No acompañé muchos años después, pero en un primer instante cambió la forma de actuar del supervisor. Por lo tanto, tuvimos una victoria con aquella huelga. Nosotros no ganamos, pero una cosa interesante de aquella huelga fue que la responsabilidad –[como] hablé, son dos columnas, ¿verdad?–, el supervisor tenía muy poco que ver con los empleados de dentro. Después de la huelga, la relación del supervisor con los equipos... Ellos hicieron, cuando la huelga estaba llegando a su fin, un *workshop* allí. Participamos, realizando sugerencias, [...] para discutir lo que

³³ Periódico local de Sudbury.

tenía que cambiar a partir de ello. Y la relación del supervisor con el equipo fue uno de los puntos, y es algo en lo que trabajamos en Brasil. Entonces, ellos cambiaron la relación del supervisor con los equipos: ese fue un logro que tuvimos. En ese momento, incluso, dijeron: “Mira, a largo plazo eso va a ser bueno para nosotros”. Y nosotros también conseguimos operar la planta, una unidad, con muchas menos personas, es decir, se mostró que había también un exceso de personas allí adentro (André Teixeira, en entrevista).

Hubo cierto estrés con el sindicato debido a la duración de la huelga. Muchas personas nos culparon también. No fue fácil. Muchas personas necesitaban regresar. Pero luchamos por las buenas cosas: por las pensiones, por las prestaciones, *bonus*, salarios... Muchas personas preguntaron: “¿Ustedes perdieron la huelga?” No diría que perdimos. Pero ¿tuvimos que hacer concesiones? Sí, tuvimos. En ese momento: “¿Por cuánto tiempo más va a continuar?” Había muchas personas que no podían aguantar más y necesitaban regresar. Entonces, ¿qué hacíamos? Regresamos y luchamos nuevamente. Eso fue lo que hicimos. Entonces, continuamos aquella batalla (Bernard, en entrevista).

Al final, las personas votaron por aceptar el acuerdo no porque aceptaran el acuerdo. Votaron porque querían los empleos de vuelta. Necesitaban volver al trabajo. Un año es mucho, ¡mucho tiempo! Hubo cambios que no nos gustaron y que tuvimos que aceptar, pero ni de cerca eran como al principio de la huelga. Tuvimos cambios para los nuevos contratados, cambios en los *bonus*, ocho personas fueron despedidas, algunas fueron reincorporadas, otras no (Michael, en entrevista).

Después de prolongarse por meses sin que la Vale mostrara disposición alguna de retroceder en sus imposiciones centrales, la resistencia de los trabajadores se fue agotando. El 11 de marzo de 2010, nueve meses después del inicio de la paralización, se realizó la votación de una nueva versión del contrato presentado por la empresa. Una vez más, el rechazo fue categórico: de los 2.371 miembros del USW Local 6500 que votaron, 2.105 (88,7%) no aceptaron el contrato presentado y solamente 266 (11,3%) votaron favorablemente (Brasch, 2010, p. 91). Se trataba, sin embargo, de un último intento, un último respiro. Muchos trabajadores

entrevistados dijeron que la votación de marzo expresó su indignación ante un contrato que era prácticamente el mismo presentado antes de iniciarse la huelga. Mientras tanto, los tres meses transcurridos agotaron los recursos y la capacidad de resistencia prolongada de los mineros de Sudbury. El 6 de julio, una nueva votación aprobó el contrato acordado en las negociaciones entre el sindicato y la Vale por 1.795 votos (75,5%) contra 581 (24,5%) que lo rechazaron, de un universo de 2.376 miembros del USW Local 6500 que votaron en la asamblea (Brasch, 2010, p. 117). A pesar de la decisión de finalizar la huelga, el número significativo de votos por el rechazo mostró que aún persistía una gran insatisfacción con el contrato firmado. Al final, se impuso la constatación de que era inútil continuar. Tal vez corroborando la impresión de Bernard de que hubo cierto descontento con el sindicato, Gregory afirmó:

El acuerdo que fue hecho en la negociación... Sabe, no soy uno de los más entusiastas del sindicato en aquella negociación, pero también necesito decir que poco importa cuán bueno sea el sindicato: simplemente no es posible hacer nada contra una empresa tan grande como la Vale. En la asamblea que decidió el fin de la huelga, [el presidente del sindicato] dijo: “Acepten eso porque es lo máximo que podemos conseguir. No habrá nada además de eso por un largo tiempo”. ¿Qué iban a hacer los trabajadores jóvenes que perdieron todo, casa, camionetas, carros, además de decir sí? Discúlpame, pero, entonces, ¿qué es lo que sucedió? Perdimos todo. Vi a nuestro sindicato vendernos. Cuando era la Inco, nuestro sindicato tenía poder. Había igualdad. Nosotros negociábamos y había logros (Gregory, en entrevista).

Al valorar los resultados de la huelga, los sindicalistas del USW Local 6500 solían, si no de manera explícita, al menos indirectamente, señalar la capacidad de resistir durante un año a la ofensiva de la Vale como la mayor victoria obtenida por la huelga. Demostrar la capacidad de mantenerse en huelga a pesar de las dificultades sería, por tanto, la gran victoria de los trabajadores. De acuerdo con los dirigentes sindicales, la empresa necesitará “pensarlo dos veces” si acaso desea enfrentar nuevamente una huelga en Sudbury. Por eso, para ellos, las negociaciones del contrato de 2015 ocurrieron de forma muy diferente: salieron de

escena los abogados; los administradores brasileños no ocuparon una posición destacada en las oficinas centrales de Toronto o en Sudbury; el acuerdo colectivo fue debatido y celebrado por el sindicato local y por administradores de Sudbury, sin la participación directa del Steelworkers internacional ni de la alta jerarquía de la Vale, como explicó Bernard, quien ocupó una posición destacada en las negociaciones.

Mientras tanto, si por un lado la celebración del acuerdo de 2015, un mes antes de la finalización del contrato anterior, demostraría un cambio en la postura de la empresa respecto del sindicato, por otro lado, no puede ignorarse que se dio dentro del marco impuesto por la Vale durante el exitoso proceso de reestructuración de sus operaciones canadienses en 2009-2010. Considerando la cuestión desde ese punto de vista, y a partir de lo que la empresa buscaba obtener cuando comenzaron las negociaciones en 2009, es evidente que la Vale resultó vencedora. La compañía consiguió lo que quería.

Para Susan, el cambio de postura en las negociaciones de 2015 tal vez se deba precisamente a la victoria anterior de la compañía, tan significativa que habría sido capaz de modificar la propia actitud del sindicato:

Una huelga, para ser exitosa, tiene que herir a la empresa y al sindicato. Pero si una parte no es afectada, la huelga puede durar para siempre, y pienso que eso fue un poco la dinámica de la huelga en Sudbury. [...] Esas minas de níquel, para la Vale, en un periodo de precios bajos, simplemente no tenían importancia. Otra cosa es que, históricamente, en esas ciudades mineras, mineros y directivos viven en la misma ciudad. Todos son afectados cuando la huelga comienza. Las familias mineras no compran más en la tienda porque no tienen más dinero. [...] Van todos a las mismas iglesias, los hijos van a las mismas escuelas. [...] Quedé choqueada al leer en el *Sudbury Star* un anuncio conjunto de la Vale y del sindicato a la comunidad, diciendo que la negociación del nuevo acuerdo comenzaría el día tal y que ambos lados estaban comprometidos a tener una negociación eficiente, y que la comunidad no tendría que preocuparse por una repetición de la situación anterior. Eso es muy poco común, algo así nunca sucede: un sindicato y la compañía haciendo un anuncio conjunto antes de sentarse a negociar. Algunos pueden

decir: este era el acuerdo, hacer que el sindicato dejara de desafiar a la Vale y que la Vale fuera a la próxima negociación con una postura menos agresiva. [...] No fue una huelga con mucha interlocución entre los diferentes niveles de acción sindical. No creo que fuera una huelga en la que el sindicato saliera fortalecido (Susan, en entrevista).

Se puede decir que dicha valoración es compartida, a su manera, por André Teixeira, para quien la huelga fue un “aprendizaje” para ambas partes, cuyo resultado se habría reflejado en las negociaciones de 2015, en las que se estableció un contrato de cinco años que incluye, entre sus cláusulas, la prohibición de realizar huelgas. Al finalizar dicho contrato, en 2020, Teixeira celebró que se completaría el mayor periodo sin huelgas en la historia de Inco/Vale:³⁴

Y la propia relación con el sindicato también maduró a partir de eso. El propio sindicato también, en determinado momento, cambió a las personas que [lo] lideraban [...]. Hubo un cambio, de los dos lados hubo un cambio. Las personas que estaban de un lado salieron y las personas que estaban del otro lado también. Si tomas a quien era el líder del [...] Local 6500, ellos cambiaron la gestión de eso allí. Entonces, diría que hubo una maduración de los dos lados. La huelga ayudó a los dos lados a madurar y se cerró un acuerdo de cinco años. Cerramos ahora otro de cinco,

³⁴ La información no es exactamente precisa, ya que hubo catorce años sin huelgas en Inco entre 1983 y 1997, según Hans Brasch (2010). En cualquier caso, el intervalo de once años sin huelgas entre 2010 y 2021 fue el segundo más largo desde 1958. En 2020, se negoció una prórroga del contrato de un año durante la pandemia de COVID-19, cuando se mantuvieron las operaciones de Sudbury. Sin embargo, en junio de 2021 se llegó a un punto muerto en las negociaciones para un nuevo contrato de cinco años. A pesar de la recomendación del sindicato USW Local 6500 de votar a favor, el 70% de los trabajadores afiliados votó en contra de la propuesta ofrecida por la Vale, que incluía la retirada de las prestaciones sanitarias y la cobertura de medicamentos para los jubilados, y cuestionaba las bajas cuantías de los ajustes y las primas. Se inició una huelga de dos meses que finalizó en agosto de 2021, cuando una nueva propuesta de la empresa fue aceptada por los trabajadores, a pesar de las críticas a las nuevas concesiones obtenidas por la empresa (USW, 2021; Dillman, 2021).

es decir, cuando lleguen los diez significará que nunca habíamos tenido un periodo de diez años sin huelga allá. Y, en el acuerdo, tiene la prohibición de la huelga. Entonces, vamos a tener diez años, lo que nunca se tuvo en la historia de Sudbury en aquella operación. Entonces, así, el propio acuerdo que se cerró [...] en 2015 fue también de cinco años. Y cuando cierras un acuerdo de cinco años, ¡es mucha madurez! En Brasil, solo puedes cerrar por dos. La primera gran empresa que firmó por dos años sin fijar el reajuste fue la Vale en Brasil. [...] Si preguntas, de aquí a unos quince años, vamos a decir que la huelga fue buena para los dos lados. Pienso que la huelga permitió la madurez por parte de la empresa y también del sindicato. La relación cambió, ¿verdad? Nosotros tuvimos, después, un gerente de RH que era oriundo de Sudbury, que vivió allá, [...] nació al lado, el papá trabajaba, que tenía raíces allá, y que conocía mucho al personal. Entonces, cambió mucho aquello allí. Lo que digo es lo siguiente: los dos lados cambiaron a las personas, es decir, los dos lados reconocieron que aquellas personas se habían equivocado (André Teixeira, en entrevista).

Reuben Roth, Mercedes Steedman y Shelley Condratto, en un estudio de caso sobre Inco/Vale en Sudbury (Roth, Steedman y Condratto, 2015), mostraron una tendencia hacia la precarización del trabajo en la industria del níquel en la ciudad. Tradicionalmente, los trabajadores canadienses de la minería eran considerados parte de la “aristocracia obrera” por sus altos salarios, prestaciones y por la sindicalización, que garantizaba buenos contratos. A lo largo de las últimas décadas, la introducción progresiva de la tercerización fue erosionando la capacidad de negociación colectiva, reduciendo la base del USW Local 6500. Al mapear las cláusulas sobre tercerización en contratos entre Inco/Vale y el USW desde 1969, los investigadores concluyeron que el sindicato optó por intercambiar el control del lugar de trabajo por ingresos monetarios y otros beneficios, permitiendo, poco a poco, que la empresa contratara trabajo tercerizado, no cubierto por el contrato colectivo firmado con el sindicato, lo que segmentó la fuerza laboral dentro de la empresa.

A partir del año 2000, ese proceso se aceleró como respuesta a las demandas corporativas por mayor flexibilidad laboral. Con la compra de Inco en 2006, “la Vale implantó sistemas de recursos

humanos centralizados e introdujo un enfoque gerencial contencioso que llevó a una erosión adicional de la fuerza de trabajo sindicalizada” (Roth, Steedman y Condratto, 2015, p. 8; traducción nuestra). Además, se produjo una pérdida de importancia relativa de las operaciones en Sudbury, que pasaron de representar el 47% de los ingresos de Inco a solo el 4% de los ingresos globales de la Vale. La huelga de 2009-2010 no logró revertir la reestructuración impuesta por la empresa, y sus resultados profundizaron la tendencia hacia la pérdida de control sindical sobre el lugar de trabajo, allanando el camino para que la Vale obtuviera mayor flexibilidad en la gestión de sus minas ante la volatilidad de los precios de las *commodities* mineras.

Según lo analizado en los capítulos anteriores, el control del lugar de trabajo y el debilitamiento del poder colectivo de los sindicatos son elementos fundamentales en la estrategia de relaciones laborales y sindicales de la Vale. La pérdida de capacidad de negociación conduce a una erosión de la resistencia de los trabajadores sindicalizados frente al poder de las corporaciones transnacionales. De ese modo, las CTN de la minería pueden hacer frente a una contradicción aparente: el hecho de que una mina no puede trasladarse a otra ubicación como sucede con otras industrias. Con la reestructuración, la Vale puede “usar la tercerización para transferir sus responsabilidades *offshore*, permaneciendo en Sudbury y exprimiendo todos los beneficios posibles de sus trabajadores directos y subcontratados” (Roth, Steedman y Condratto, 2015, p. 20).³⁵

Varios entrevistados mencionaron un “clima amargo” y de enfrentamiento velado en la vida cotidiana posterior a la huelga. Bernard afirmó que la presión por disminuir la relevancia del sindicato continuó incluso después de la firma del nuevo contrato:

³⁵ Además, este diagnóstico concuerda con la descripción de las características de las LME que presentan Peter Hall y David Soskice (2001). Cabe concluir que la reestructuración impulsada por la Vale aprovechó una estructura institucional que concentra las responsabilidades en la alta dirección corporativa y le otorga mayor libertad para contratar y despedir, lo que facilita la toma de decisiones ágiles en contextos de fluctuación del mercado, como ocurrió con la fuerte caída de los precios del níquel tras la crisis de 2008-2009.

Puedo decir que el regreso al trabajo en 2010 fue todavía más difícil que durante la huelga, porque ellos continuaron enfrentando trabajadores contra trabajadores. Realmente “dividieron para conquistar”. Trabajaron duro en eso. Ignoraron al sindicato, ignoraron mi posición por largo tiempo. Tuve que luchar mucho tiempo para tener pláticas con ellos, reuniones, y es triste decirlo, pero necesitamos trabajar mucho para reunir a las personas, traerlas cerca del sindicato nuevamente. Ellos debilitaron al sindicato porque muchas personas perdieron sus casas, sus economías, muchas cosas. Tuvimos muchas personas que cometieron suicidio, personas que dejaron el trabajo y llevaron a sus familias a otros lugares. Hay muchas historias diferentes sobre cómo tuvieron un periodo difícil. Y eso continuó por mucho tiempo. [...] Las personas fueron disciplinadas, despedidas por decir algo. Cuando volvimos, en 2010, tuvimos sesenta personas despedidas (Bernard, en entrevista).

Las entrevistas también evidencian un gran esfuerzo por parte de la empresa para reducir la porosidad del trabajo y aumentar la productividad. Los supervisores intensificaron el control y reforzaron la búsqueda de disciplina. En ese contexto, los intentos por limitar el poder de intervención de los *stewards* deben entenderse como parte de esa misma lógica. Dos cambios ilustran el comportamiento adoptado por gerentes y supervisores después de la huelga 1) la implementación de una nueva política de seguridad en las minas,³⁶ orientada a evitar interrupciones de la producción; y 2) La empresa implementó una política de “alcohol y drogas” que, según varios entrevistados, sirvió para justificar la generalización de pruebas de orina entre los trabajadores. A través de esta política, supervisores y gerentes podían avergonzar a activistas sindicales o a trabajadores indecisos frente a sus compañeros.

³⁶ Que los sindicalistas asocian a un aumento de los riesgos, ya que, según sus informes, en los dos años transcurridos desde su introducción se han producido cuatro accidentes graves con tres muertos en las minas de Sudbury. El sindicato USW Local 6500 encontró dificultades para llevar a cabo una investigación conjunta con la empresa, como era habitual en Inco, y decidió realizar su propia investigación, cuyo informe achaca los sucesos a cambios en los procedimientos y fallos en las minas.

Sean, que participó por años como una especie de “cipeiro” en las minas, describió las modificaciones en los procedimientos de seguridad de la siguiente forma:

Con la Inco, teníamos un estilo basado en el peligro [*hazard-based style*], en el cual, si notábamos algún peligro en el lugar de trabajo, lo arreglábamos. Fuimos de un modelo basado en el peligro con la Inco a uno basado en el riesgo [*risk-based*] con la Vale. Y eso, esencialmente, es un modelo que nos permite, de una manera o de otra, hacer el trabajo incluso aunque el riesgo esté presente. Con la Inco, nosotros eliminábamos el riesgo y entonces continuábamos. [...] El modelo basado en el peligro era bueno, mucho mejor que lo que la Vale nos trajo después. [...] El modelo de seguridad en la Vale es basado en el comportamiento [*behavior-based safety*]. Lo primero que observan son los actos, el comportamiento o el pensamiento del trabajador. Se olvidan de todo lo demás y se enfocan en el trabajador. Sabemos que, cuando miras profundamente una situación, puedes sacar de ella lo que quieras. La empresa regresó de la huelga siendo todavía el jefe: “Soy el jefe y tú el trabajador”. Y dejaron muy claro que eran los jefes, que no iban a detenerse ni a discutir. [...] Las personas se dieron cuenta de que no valía la pena presionar a la empresa. Entonces, el trabajador medio pensó: “Voy a hacer mi trabajo, voy a intentar no herirme, voy a evitar cualquier plática, no voy a traer ningún problema, voy a hacerlo por mí mismo y voy a llegar al final del pinche cansado culero día con menos pesadez”. Esa cultura está viva hoy. Está cambiando lentamente, con personas que traen cosas, pero quedó una línea muy marcada entre nosotros y ellos, trabajadores y gerencia. [...] Pero esa no es la cultura de seguridad que queremos. Nosotros queremos que, si alguien ve algo que pueda herir a otra persona, lo notifique para que se solucione. Y, si la persona no puede, debería poder ir al supervisor e informarlo, y que él lo resuelva. [...] Todo cae sobre el trabajador. Eso le quita responsabilidad a la empresa porque, si algo sucede, la empresa puede decir: “Ah, fue entrenado en eso, lo sabía y escogió hacerlo”. Es una forma de dar un paso atrás en muchas responsabilidades y hacer que el trabajador dé un paso al frente y asuma muchas más (Sean, en entrevista).

Para Sam, la política de alcohol y drogas se ha utilizado como una herramienta para poner a los activistas en la mira, generando inseguridad dentro del colectivo obrero. Un error en la producción, por mínimo que sea, puede despertar sospechas de consumo de sustancias y dar lugar a una orden para someter al trabajador a un examen de orina, lo que conlleva su exposición frente a los compañeros:

Un incidente menor, no necesita ser un gran incidente... En los tiempos antiguos, antes de toda esa política, como alguien con mayor experiencia, realicé varias reparaciones en equipos por las equivocaciones que los muchachos cometían. El personal generalmente comete alguna equivocación cuando está en la producción. Es solo un error: nadie se hirió, hay algún daño en el equipo, nosotros lo reparamos y queda todo bien. Nada era dicho. [...] En los viejos tiempos, si alguien sentía algún olor [se refiere al alcohol], diría: “Mejor vete para casa”. Un muchacho podría haber tenido un reventón aparecer en la mañana para trabajar habiendo bebido mucho en la noche. Recibiría alguna llamada, ¿sabes? Pero el supervisor tenía respeto por el hombre y el hombre tenía respeto por el supervisor. Diría: “Escucha, estás con un olor fuerte. Mejor vete para casa”. O si no: “Siéntate y come algo, de aquí a algunas horas nos encontramos para ver cómo estás”. Ahora, un muchacho puede estar sobrio o ser alguien que absolutamente no debe, y tendrá que orinar y ser testeado para ver si hizo algo. [...] Los activistas quedan marcados. La mayoría de ellos son solo muchachos comunes: tal vez salieron a tomar unas cervezas, tienen vida social. Un activista, digamos que sea un minero, ellos lo colocan en una posición peligrosa y lo marcarán para estar seguros de que algo pasará y... [golpeando las manos] ¡lo consiguen! Entonces, si es agresivo, si es un *steward* –y para ser un *steward* tienes que ser un poco agresivo, tienes que imponerte en defensa de tu gente–, entonces los supervisores, los gerentes, se sienten incómodos y comienzan a formular planes, sea para presionarlo, sea para librarse de él de una manera u otra. Es toda una cuestión de control. Si creen que alguien es muy activo, lo quieren controlar (Sam, en entrevista).

Gregory, minero despedido de la Vale, expresó un profundo resentimiento hacia el periodo que pasó en la empresa. Miembro de

una familia con larga trayectoria en Inco –su abuelo, su padre y sus tíos trabajaron allí durante décadas–, afirmó haber confrontado a los supervisores tras la huelga, lo que habría provocado su despido. Su testimonio sobre la política de alcohol y drogas de la empresa es contundente y revela la complejidad del tema. Por un lado, reconoció que enfrentó problemas de adicción como consecuencia de su trabajo en el subsuelo. Sin embargo, en su opinión, la política de drogas de la empresa no tenía como objetivo la recuperación de los trabajadores con dependencia química –ya que el consumo de drogas y alcohol en el subsuelo continuaba existiendo–, sino que buscaba presionar e intimidar a los activistas o a los trabajadores críticos de los supervisores, en un contexto en el que la Vale procuraba reforzar su autoridad en el lugar de trabajo.

El estrés es tanto que afecta a las personas en casa y en el trabajo. Vi personas temblando no porque tuvieran frío, sino porque estaban tan estresadas que no tenían otra opción más que lidiar con su estrés de la única forma que saben. Y la mayoría de las personas no sabe cuál es la mejor forma de lidiar con el estrés. Personalmente, sé que hice cosas que fueron muy malas para mí. Acostumbraba a aspirar cocaína en el subsuelo, usar oxicam, un analgésico, en fin, muy malo. Acostumbraba a fumar marihuana en el subsuelo, pero ¿sabes? La marihuana solía calmarme, me liberaba de las cosas y no me las llevaba a casa. Las otras cosas no deberían hacerse allá abajo. Podría haber lastimado a alguien, lastimarme. Podría haber matado a alguien. Nunca se sabe, ¿verdad? [...] Hay personas fumando marihuana allá abajo, personas haciendo otras cosas, pero esa es la única manera con la que pueden lidiar con el hecho de tener que regresar a ese lugar al día siguiente. [...] ¿Qué sucedía antes? Si un supervisor sospechaba, sentía algún olor, simplemente mandaba a la persona para casa. Ahora tienes que someterte a un test de orina. Tienes que orinar en una botella frente a alguien, para garantizar que sea tuya... Claro, ¡porque todo el mundo anda cargando un bote con orina! ¡Obvio que no! Por lo tanto, tienes que hacerlo frente a alguien, lo examinan inmediatamente y, si hay cualquier rastro de alcohol o droga en tu sangre, te despiden al instante. No vas a rehabilitación, nada: te mandan para casa sin empleo. [...] Antes, si había algo, se decía: “Hey, hay algo mal con ese muchacho, vamos a ayudarlo”. Ya no, salvo por el sindicato, y

ellos tienen que luchar con las uñas para conseguir algo. [...] Incluso si tienes alguna discusión con alguien de la gerencia, si ellos quieren ir más allá porque estás haciendo preguntas, cuestionando: “Bien, vamos a hacer un test de orina porque no estás normal”. Es solo que dicen: “No estás normal, entonces vamos a examinarte”. [...] [En una reunión,] me levanté y dije: “Todo bien, si quieren hacerlo con nosotros, hagámoslo también con ustedes, y veamos a cuántos atrapan de nuestro lado y a cuántos del suyo”. Y, entonces, me expulsaron de la reunión y me mandaron a casa por haber dicho eso. Estoy mejor ahora porque ya no soy aquella pequeña mierda iracunda que era. Estaba lleno de ira contra el mundo. Odiaba todo porque odiaba mi empleo. Odiaba que me trataran como un número. Como estaba diciendo sobre aquella reunión [en la que recibió un castigo], el supervisor vino a mí al día siguiente, exactamente al día siguiente, y dijo: “Hola, Gregory 1542431”. Recitó mi número de serie, que ni yo mismo sabía que era mi número de serie. Aquel día me di cuenta de que realmente nos tratan como números. De ahí en adelante, comencé a decir: “Hola, soy el 1542431”. Y lo tomaron como un insulto (Gregory, en una entrevista).

Testimonios como los presentados señalan un aumento del control del lugar de trabajo por parte de la gerencia, a través de sus llamados a la disciplina, en un conflicto cotidiano por suprimir el poder colectivo del sindicato en el ámbito laboral. Al mismo tiempo, la imposición de la reestructuración, frente a la resistencia del sindicato, evidenció que la compañía no solo buscaba alinear los bonos y las pensiones con los modelos adoptados en Brasil. En los hechos, el conflicto mostró que la Vale no acepta que el sindicato ejerza un papel relevante en la intermediación entre la empresa y la fuerza de trabajo, especialmente en lo que respecta al control del proceso productivo. Su estrategia de relaciones sindicales –como lo evidencian las declaraciones de André Teixeira reproducidas en el capítulo 2– apunta a subordinar a los sindicatos, relegándolos a un papel de intermediación indirecta entre la empresa y los trabajadores, complementario al rol de intermediación directa ejercido por gerentes y supervisores.

Como parte de su “estrategia social” (Milanez et al., 2018), la empresa también se esfuerza por mantener sus relaciones con la

comunidad, financiando equipos de educación, cultura y salud en Sudbury. Sin embargo, la influencia de la Vale en la ciudad parece ir más allá del proceso de producción en el interior de las minas y de sus relaciones con el sindicato y la comunidad: sindicalistas entrevistados relataron la injerencia de la minera en las elecciones municipales celebradas después de la huelga, cuando John Rodriguez –alcalde entre 2006 y 2010– buscaba la reelección. Rodriguez, afiliado al New Democratic Party (partido socialdemócrata con vínculos con el USW), había apoyado a los trabajadores en huelga: “John Rodriguez apoyó mucho la huelga, participó en las elecciones, habló de la importancia de los trabajadores. Mi opinión y la de otras personas, es que lo castigaron por eso” (Julian, en entrevista).

En las elecciones de 2010, Rodriguez fue derrotado por Marianne Matichuk –quien gobernó la ciudad hasta 2014–, afiliada al Partido Liberal y sin experiencia previa en militancia política ni en cargos de elección popular. Antes de ser electa alcaldesa, Matichuk trabajaba como supervisora de seguridad en la Vale.

Nosotros tuvimos una alcaldesa, por ejemplo, que no tenía alguna experiencia anterior como política, compitiendo con el alcalde que estuvo en el cargo durante la huelga. Ella era supervisora de seguridad de la Vale antes de la competencia. Gastó ríos de dinero en la campaña y fue electa alcaldesa (Julian, en entrevista).

El caso de la elección de una alcaldesa en Sudbury vinculada a la Vale no constituye, sin embargo, una novedad dentro de lo que se considera la “estrategia institucional” de la empresa (Milanez et al., 2018, p. 20). Algunos aspectos de esa estrategia ya han sido abordados a lo largo del libro. Entre ellos, pueden mencionarse: la dependencia económica generada por las actividades mineras, que subordina a los gobiernos locales a los intereses corporativos; la relación con instituciones estatales y agentes públicos a través de *lobby* y mecanismos de “puerta giratoria”, mediante los cuales gerentes o profesionales vinculados a la empresa ocupan cargos en consejos y organismos públicos; y el financiamiento de campañas electorales.

En relación con este último aspecto, las empresas del grupo Vale donaron, en las elecciones de 2014,³⁷ un total de 79.3 millones de reales para campañas del Poder Ejecutivo y del Legislativo, tanto a nivel nacional como local. Entre las candidaturas presidenciales, se registraron aportes a Dilma Rousseff (12 millones de reales) y a Aécio Neves (3 millones de reales). También recibieron financiamiento los gobernadores electos de Minas Gerais y Espírito Santo en aquella oportunidad: Fernando Pimentel (3.1 millones de reales) y Paulo Hartung (300 mil reales), respectivamente. La Vale también financió las campañas de legisladores con actuación directa en comisiones de interés para la empresa, como los senadores Antônio Anastasia (1 millón de reales) y Rose de Freitas (500 mil reales), ambos miembros de la Comisión Temporal de Política Nacional de Seguridad de Presas del Senado Federal. Por su parte, de los diecinueve diputados que integraron la comisión especial de la Cámara destinada a acompañar y monitorear las consecuencias del colapso de la represa de Fundão –de la empresa Samarco, en noviembre de 2015–, diez recibieron financiamiento de campaña por parte de la Vale (Coelho, Milanez y Pinto, 2016).

Se puede concluir, por lo tanto, que la influencia de la Vale en la elección municipal de Sudbury, señalada por los miembros del sindicato USW Local 6500, también es parte de la estrategia corporativa desarrollada originalmente por la empresa en sus operaciones en Brasil.

El balance de John Peters (Peters, 2010) sobre el desenlace de la huelga resulta bastante crítico respecto de las tácticas utilizadas por el USW. A su juicio, a pesar de tratarse –quizá– del sindicato más poderoso del mundo, con amplios recursos financieros y vínculos internacionales, hubo poco esfuerzo por ganar el apoyo de la comunidad local y escasa presión sobre los actores políticos canadienses. La solidaridad internacional se limitó a gestos protocolarios, a pesar de la presencia de algunos sindicalistas brasileños durante los actos de apoyo a la huelga. Como se mostró en el capítulo anterior, la fragilidad de los sindicatos de Vale en Brasil ayuda a explicar el escaso involucramiento del sindicalismo

³⁷ La última antes de la reforma electoral de 2015, que prohibió la financiación empresarial de las campañas.

vinculado a la empresa en el apoyo internacional a la huelga. En la próxima sección, esta discusión será retomada.

Tal vez resulte útil ilustrar el balance de la huelga de 2009-2010 en Canadá con el testimonio de Guilherme Zagallo, quien asesoró al USW Local 6500 durante el conflicto. Según Zagallo, que acompañó la huelga *in situ* durante varias semanas, el sindicato fue derrotado por la Vale y, tras un año de piquetes, se vio obligado a aceptar las mismas imposiciones que la empresa minera había planteado desde un inicio.

A los compañeros de Canadá no les gustó. Para ellos, fue un enfrentamiento importante en el sindicato, fue un movimiento atípico: una empresa del Tercer Mundo, de un país periférico, comprando la Inco. Hay un poco de orgullo canadiense [...] tenían una cierta identidad nacional. Y tienen una lectura de la huelga como resistencia... Realmente, fue una resistencia importante, pero yo tengo otra lectura: en ese proceso en Canadá, la Vale fue victoriosa. Consiguió imponer su agenda. Así, el sindicato hizo discurso de victoria, pero las concesiones en el proceso fueron mínimas. Casi un tercio de los trabajadores... optaron por un trabajo muy duro, aunque los mineros canadienses sean los mejor pagados del mundo, con salarios medios de alrededor de 5 mil dólares [estadounidenses al mes]. Es un trabajo muy duro, muchos jóvenes no lo quieren, casi todas las minas son subterráneas. Entonces, terminó con que mucha gente se fue a otros empleos. La empresa consiguió, de cierto modo, imponer un nivel diferente... Tanto que, en el contrato colectivo subsecuente, no hubo huelga, no hubo esa postura de mayor enfrentamiento. La empresa tuvo pérdidas millonarias. Así, un año de paralización no debe haber costado menos de 1 mil millones de dólares en pérdida de ganancias, no en pérdidas. También tuvo pérdidas *cash*, de mantenimiento, contratación de terceros para hacer algunas actividades mínimas, sobre todo en las plantas industriales, con *estoques*, en fin. Pero difícilmente vas a extraer de los compañeros de Canadá esa lectura, esa percepción de que fue una derrota para ellos. Hacen una lectura de... Creo que eso forma parte del proceso de enfrentamiento: es muy difícil, en una huelga de un año, salir con el discurso de "fuimos derrotados". Pero creo que, desde el punto de vista estratégico, ahí la Vale más o menos consiguió romper la

resistencia. Las concesiones que fueron hechas al final del proceso fueron mínimas. Básicamente, el contrato que fue firmado era muy parecido al contrato que fue rechazado al inicio, el que generó la huelga (Guilherme Zagallo, en entrevista).

Aunque los sindicalistas no lo digan abiertamente, se trata de una “derrota amarga” (Peters, 2010, p. 101), en la que el sindicato considerado el más poderoso del mundo se doblegó a las imposiciones de una transnacional oriunda del Sur global. Los efectos de la intensa globalización de la minería en la primera década del siglo XXI llegaron a la antigua ciudad minera canadiense. Un interesante diálogo con tres trabajadores de la Vale en Sudbury ilustró los impasses y las diferencias al interior del colectivo obrero respecto de los rumbos de la huelga que se convirtió en histórica:

Leonard: Hubo un grupo grande que decía que teníamos que mantenernos en la huelga.

Sam: Bueno, yo conozco gente que votó para salir incluso aunque ellos discordaban completamente [de la propuesta].

Leonard: No creo que nadie concordaba. Era un tema de elección: ¿consigo aguantar un mes más?

Sam: Podía aguantar un mes más por lo menos.

George: Sí.

Leonard: Estaba pensando así, pero decía: no va a ser solo un mes. No va a ser un mes, va a ser mucho más.

Sam: No sabes si sería así.

Leonard: No sé. Ese era mi pensamiento.

George: Cada uno tenía su propia elección. Personalmente, voté contra salir [levantar] porque no aceptaba, por una cuestión de principios.

Sam: Voté por la continuidad.

Leonard: Estoy diciendo. Conversé con mucha gente entre los trabajadores.

George: Pero cada uno tenía sus razones: si era más financieramente estable, si su esposa estaba trabajando, etc. Para mí, personalmente, fue una cuestión de principios, porque los temas en sí por los cuales entramos en huelga eran exactamente los mimos por los cuales estábamos siendo demandados al firmar un año después.

Leonard: Era idéntico.

George: Sí. Por eso era una cuestión de principios.

Entrevistador: Entonces, en su opinión, ¿la huelga fue derrotada?

Sam: Sí.

George: Sí.

Leonard: ¿Cómo así, Thiago?

Entrevistador: ¿Fue una derrota?

Sam: ¿La empresa derrotó al sindicato?

Leonard: Ah, sí... Sí... Si miras lo que recibimos, sí. Mirando por ese lado, fue una derrota. Pienso que la huelga fue... pfff... ¿Cómo decir eso? La base estaba cansada.

El balance presentado por los brasileños involucrados en el conflicto también señaló una derrota de la huelga, dado que la Vale logró imponer, al final del proceso, la reestructuración de sus operaciones en Canadá tal como la había planeado. Sin embargo, existen diferencias de matiz en las evaluaciones: Arthur Henrique, entonces presidente de la CUT y testigo de algunos eventos de la huelga en Sudbury, destacó la capacidad de organización del USW. Para André Teixeira, el conflicto generó aprendizaje y una “maduración” que fortaleció la relación capital-trabajo. Por su parte, Sérgio Rosa –presidente del Consejo de Administración de Vale en aquella época– consideró que el conflicto formaba parte de un “juego” capital-trabajo “lamentablemente duro”.

Mira, creo que hubo vencedores y perdedores. El proceso de la huelga hizo que la imagen de la Vale, no solo en Canadá, sino también en otros países, fuese fuertemente sacudida. [...] Claro

que, desde el punto de vista del cambio de gestión y del fondo de pensión, la Vale fue victoriosa. [...] La Vale acabó teniendo el resultado que buscaba alcanzar con la reestructuración. [...] Y ahí se demostró incluso que el personal tenía organización (Arthur Henrique, en entrevista).

El levantamiento de la huelga: las dos partes, pienso, aprendieron. Las dos partes cambiaron de comportamiento. En ese sentido, fue un aprendizaje para ambos y se salió con un acuerdo de cinco años. Fue una salida legal y, además, mostró fortalecimiento. Creo que el resultado es que la relación capital-trabajo allá quedó más fuerte después de la huelga, por increíble que parezca. Fue una huelga en la que ellos se sintieron derrotados, pero que significó... Y la Vale también perdió; la Vale perdió mucho en aquello. Si toman los balances, verán cómo perdió. La Vale perdió en aquella huelga. Ellos también perdieron (André Teixeira, en entrevista).

Entrevistador: Hay una crítica de los sindicatos de impermeabilidad de la empresa en la negociación de la huelga de Canadá. ¿Qué piensas de eso?

Sérgio Rosa: Pienso que, en la práctica, eso es verdadero, en la medida en que no se llegó a un acuerdo y se prolongó el conflicto durante mucho tiempo. Es obvio que, cuando eso sucede, hay una dificultad de los dos lados. De nuevo, no estoy en condición –no la tuve en ese momento y no la tengo hoy– de decir: la Vale fue muy dura, aunque eso estaba implícito. Así como también está implícito que el sindicato también fue muy duro. Y no estoy diciendo que esté equivocado ni un lado ni el otro: es un juego duro del capital-trabajo. Un juego, infelizmente, duro, ¿verdad?

Por lo tanto, el caso en cuestión muestra cómo –frente a las presiones por aumentar la productividad y ampliar la apropiación de valor en un contexto de precios de *commodities* a la baja– las CTN de la minería reestructuraron sus operaciones y redujeron costos, al tiempo que ampliaron la flexibilización del trabajo dentro de los límites de la legislación y debilitaron a los sindicatos y su capacidad de negociación. El resultado de la huelga de la Vale en Canadá ejemplifica cómo, con la globalización, la clase trabajadora pierde fuerza para enfrentar a una clase capitalista que se ha transnacionalizado y cuenta con mayor libertad de circulación y

capacidad de articulación política a escala global. Limitada por las fronteras nacionales y por barreras lingüísticas, políticas, culturales y económicas, la clase trabajadora, en general, responde de forma local y nacional a las imposiciones de las CCT, con menores posibilidades de éxito frente a gigantes globales (Robinson, 2013).

La Vale dobló la apuesta ante la mayor huelga en el sector privado canadiense en treinta años. Aprovechó la paralización de las actividades para ejecutar trabajos de mantenimiento y reestructuración en las minas, mientras esperaba un repunte en los precios del níquel en el mercado global. La empresa pudo actuar así gracias a que los ingresos provenientes de la explotación del níquel en Canadá representaban una porción relativamente menor dentro del conjunto de sus operaciones globales.

Como se verá en la sección siguiente, las redes sindicales internacionales surgen como un intento por trascender el aislamiento de la clase trabajadora frente a la globalización, ampliando los vínculos entre trabajadores de una misma CTN en distintos países. En el caso de la Vale, sin embargo, como se argumentará, ha habido grandes dificultades para que dicha articulación tenga éxito.

Antes de eso, como forma de enmarcar algunos elementos de las estrategias de relaciones laborales y sindicales de la Vale presentadas hasta aquí, el cuadro 2 ofrece una síntesis de los cambios en los contratos negociados entre la Inco y la Vale con el USW Local 6500 (en 2006, 2010 y 2015), así como de la información recabada mediante observaciones de campo y entrevistas realizadas a sindicalistas y trabajadores de la empresa en Brasil y en Canadá.

Cuadro 2: Cambios en los contratos de la Inco/Vale Canadá en comparación con la Vale Brasil

	Inco/Vale Contrato 2006-2009 Prehuelga	Vale Canadá Contratos 2010-2015 e 2015-2020 Poshuelga	Vale Brasil
Bonos	<i>Nickel bonus:</i> con variación de acuerdo con el aumento de los precios de níquel en el mercado mundial.	AIP: vinculado al cumplimiento de metas y a las ganancias alcanzados por la empresa.	PLR: vinculada al cumplimiento de metas y a las ganancias alcanzadas por la empresa.
Pen-siones	Planes de beneficio definido.	Planes de beneficio definido para los trabajadores antiguos y planes de contribución definida para los contratados a partir de 2010.	Plan Vale Mais, de contribución definida.
Papel de los sindicatos en el local de trabajo	Procedimientos de <i>grievances</i> en tres etapas, con papel de <i>stewards</i> y sindicato en el tratamiento de las quejas.	De 2010 a 2015, procedimientos de <i>grievances</i> en dos etapas; reducción del papel de los <i>stewards</i> y del sindicato; envío de quejas al arbitraje. De 2015 a 2020, volvió el procedimiento de <i>grievances</i> en tres etapas. A partir de 2010, el código de alcohol y drogas fortalece el papel de los supervisores en la producción.	No hay papel del sindicato en el tratamiento de quejas en el local de trabajo; dificultad de acceso de los dirigentes sindicales a los locales de producción (Metabase Carajás); supervisores y gerentes con control del local de trabajo; gerentes presentes en asambleas sindicales (STEFEM).

Política de seguridad	Política de seguridad basada en la paralización de las actividades cuando hay exposición al peligro (<i>hazard-based style</i>); sindicato involucrado en verificación de seguridad del trabajo; investigaciones conjuntas de accidentes.	Política de seguridad basada en el comportamiento (<i>behavior-based safety</i>); sindicato menos involucrado en verificaciones de seguridad del trabajo; aumento del número de accidentes y no realización de investigación conjunta con el sindicato; código de alcohol y drogas con determinación de exámenes de orina por parte de los supervisores.	La empresa determina la política de seguridad; poco o ningún papel del sindicato; eventual participación de los miembros de la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA), cumpliendo requisitos legales.
------------------------------	---	--	--

Fuentes: Inco y USW Local 6500 (2006); Vale S.A. y USW Local 6500 (2010) Vale S.A. y USW Local 6500 (2015), así como Entrevistas con dirigentes de los sindicatos Metabase Carajás, STEFEM y USW Local 6500.

La red sindical internacional de la Vale: una experiencia frustrada

La compra de Inco en 2006, como se ha visto, desempeñó un papel fundamental en la internacionalización de la Vale. Dentro de su estrategia corporativa, esta adquisición formaba parte de un plan ambicioso: diversificar la extracción de minerales; reducir la dependencia de los ingresos provenientes del mineral de hierro extraído en Brasil; abrir nuevas fuentes de financiamiento mediante su presencia en un país del Norte global; y ampliar la apropiación de valor, en un contexto en el que los precios del níquel se valorizaban en el mercado mundial, en sintonía con el auge de las *commodities*.

Los trabajadores y el sindicato de la empresa en Canadá, por su parte, se enfrentaron a las estrategias sindicales y de relaciones laborales implementadas por la compañía, orientadas a reestructurar las operaciones en ese país, reducir costos operacionales y ampliar

el control sobre el lugar de trabajo. Este diagnóstico también aparece en una carta de la *International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions* (ICEM),³⁸ dirigida a la dirección de la Vale, en la que se reivindica la reapertura de las negociaciones con el USW durante la prolongada huelga en la unidad canadiense de Voisey's Bay:

La imagen de las relaciones de la Vale con los sindicatos en Brasil es muy distinta de la que se nos presentó durante el periodo de nuestra campaña global. Los trabajadores de la Vale en Brasil firman contratos individuales y pueden ser despedidos en cualquier momento, sin justificación y sin contar con representación sindical. No existen sistemas formales para presentar quejas, y los despidos ocurren de forma rutinaria, incluso después de varios años de trabajo. Se registra un alto número de accidentes laborales, y en los últimos tres años se han verificado más de treinta muertes.

Nos oponemos totalmente a este tipo de relación laboral, tal como la practica la Vale en Brasil, y expresamos una profunda preocupación ante la posibilidad de que la empresa busque exportar un modelo en el que no se respetan los derechos de los trabajadores. En caso de que la Vale logre avanzar en su expansión global, resulta indispensable que modifique sus prácticas y aprenda a respetar a los trabajadores y a sus sindicatos en todo el mundo (ICEM, 2010).

La fuerte huelga de 2009-2010, por lo tanto, puede entenderse como una respuesta de los trabajadores a la globalización de la minería en Sudbury, aunque sin éxito en su intento de impedir los cambios que la empresa promovió en la remuneración, las pensiones y las relaciones con el sindicato. Además, el conflicto permite reflexionar sobre un aspecto fundamental de las relaciones entre el trabajo y la globalización: la aparición de iniciativas de cooperación transnacional entre organizaciones de trabajadores para enfrentar las consecuencias de la expansión de las actividades de las CTN.

Con la internacionalización de la Vale y, especialmente, durante el conflicto en Canadá, surgieron intentos por establecer un mayor

³⁸ La ICEM era la federación sindical internacional del sector químico y otros sectores, que se fusionó con IndustriALL en 2012.

intercambio entre los sindicatos de la empresa en distintos países. El Steelworkers, en particular, se comprometió con ese esfuerzo, ya que, ante la intransigencia de la empresa en las negociaciones, resultaba necesario ampliar las formas de presión. Se realizaron visitas a Brasil y encuentros con los sindicatos de la Vale, así como protestas frente a las bolsas de valores durante reuniones de accionistas. Como explicó Bernard, dirigente del USW Local 6500:

Tengo la certeza de que la Vale lo tenía todo planeado con mucha antelación, por la forma en que jugaron las cartas, ¿sabes? Ellos tenían eso planeado desde hace mucho tiempo. Creo que simplemente querían destruirnos. Querían destruir este sindicato local. Se trató de eso: no solo debilitarnos, sino destruirnos. [...] Pienso que querían mostrar que tenían el control y que iban a someter a los trabajadores, de la misma forma en que lo hacen en Brasil. Es así como lo hacen [...]. Nosotros llevamos ese conflicto al plano internacional. Estuve en Brasil cuatro veces, visitando regiones, partes del país, conversando con los trabajadores de la Vale y discutiendo cómo la empresa trata a su personal, explicando lo que estaba haciendo en Canadá. Pienso que su patrón de relaciones de trabajo es casi el mismo alrededor del mundo. [...] No puedo hablar sobre todos los lugares, pero puedo hablar de mi experiencia aquí y de las visitas que hice a Brasil. [...] Es el control del trabajo: soy el jefe y obedeces. *Divide y conquistarás*. Noté eso: colocan a los trabajadores contra los trabajadores. [...] Pienso que fue una guerra grande, que involucró a los ejecutivos de Brasil y también a nuestro sindicato internacional. Entonces, traer a los sindicatos aquí, en actividades de solidaridad... A ellos realmente no les gustó eso. Fue algo que afectó a la empresa. O cuando fuimos a Brasil, a Nueva York a presionar a Agnelli, o a África, a Inglaterra, a Suiza... Estuvimos en todos esos lugares encontrándonos con ellos, y creo que eso ayudó. Infelizmente, las personas de Brasil que vinieron aquí, que eran parte de la CUT de diferentes regiones, fueron maltratadas posteriormente. La Vale hizo que las personas que vinieron a apoyarnos parecieran malas en Brasil, diciendo que estaban más preocupadas por la huelga en Canadá que por sus propios miembros. Entonces, realmente colocaron a los trabajadores en su contra. Eso sucedió (Bernard, en entrevista).

La plática de Bernard resulta bastante ilustrativa de los desafíos que enfrentan los sindicatos en su relación desigual con las transnacionales, poco dependientes de operaciones locales aisladas y, por lo tanto, con una posición de fuerza superior frente al aislamiento del trabajo y de sus organizaciones, limitadas por fronteras nacionales y regionales.

Al abordar desafíos de esta índole para el trabajo y la sociedad, Peter Evans (2008) señaló las que considera “fallas” de la globalización neoliberal: por ejemplo, la incapacidad para ofrecer suficiente protección social y bienes colectivos; la promoción de monopolios y su búsqueda de rentas, en detrimento de la innovación; la imposibilidad de obtener un consentimiento duradero a su dominación; y graves debilidades en términos de coordinación y gobernanza. Con ello, Evans busca distinguir entre la globalización –entendida como el proceso de disminución de las distancias geográficas gracias a los avances en el transporte y la comunicación– y el neoliberalismo, cuyos efectos amenazan tanto la reproducción social como la propia acumulación de capital, debido a sus contradicciones acumuladas.

Inspirado en la obra de Polanyi, Evans llama la atención sobre las posibilidades de emergencia de contramovimientos sociales que busquen protegerse –articulando actores con intereses diversos– frente a la expansión global del neoliberalismo. Según su análisis, estas respuestas sociales no pueden preverse con certeza, pero la hipótesis de que se utilicen los instrumentos ofrecidos por la propia globalización para promover contramovimientos al neoliberalismo –como las luchas de trabajadores, mujeres, ambientalistas y defensores de los derechos humanos en escala global– podría abrir espacio para un “movimiento de los movimientos” en favor de una “globalización contra-hegemónica”,

un proyecto de transformación organizado globalmente cuyo objetivo es la substitución del régimen laboral dominante (hegemónico) por otro que maximice el control político democrático y haga del desarrollo ecuánime de las capacidades humanas y de la protección ambiental sus prioridades (Evans, 2008, p. 272; traducción nuestra).

La proposición de una globalización contrahegemónica no implica considerarla la trayectoria más probable para la

transformación del orden global. Evans señala otros posibles caminos, como un cambio en el equilibrio de los poderes nacionales, e incluso la emergencia de “movimientos sociales regresivos por protección social”, que reivindiquen salidas autoritarias, nacionalistas y en defensa de la represión interna y externa (Evans, 2008, p. 281).

El trabajo, por su parte, frente a la pérdida de poder a nivel nacional y a la presión derivada de la movilidad del capital, del desplazamiento geográfico de las actividades productivas y del riesgo de desempleo, podría encontrar una oportunidad en la globalización: desarrollar un nuevo transnacionalismo, construyendo alianzas y promoviendo campañas que contribuyan a la creación de instituciones más duraderas y redes transnacionales del trabajo capaces de ofrecer una perspectiva contrahegemónica para la globalización (Evans, 2008, p. 293). Para Evans, esa sería una alternativa frente al “pesimismo estructural” de quienes consideran que la globalización neoliberal marca el ocaso de la organización del trabajo.

Para Michael Burawoy (2010), los estudios sobre el trabajo global que se inspiran en la obra de Polanyi (2011) están marcados por el mismo “falso optimismo” del propio autor, quien no previó que la ideología del fundamentalismo de mercado volvería a dominar el mundo. Esto se debería, entre otras razones, a que Polanyi se enfocó exclusivamente en la oposición entre el mercado y el contramovimiento, reduciendo además al Estado a un mero componente de la sociedad. Más que una diferencia en la forma de apropiarse de la obra de Polanyi, Burawoy busca advertir que los movimientos “contrahegemónicos” a la globalización –señalados por Evans y otros autores– tal vez no sean, en sentido estricto, verdaderamente contrahegemónicos. No queda claro “de qué modo representan una ‘hegemonía’ alternativa, ni contra qué están realmente, ni tampoco su eficacia para construir solidaridad transnacional” (Burawoy, 2010, p. 302; traducción nuestra). En ese sentido, dichos movimientos podrían constituir solamente un ajuste al capitalismo neoliberal hegemónico.

Por ello, Burawoy afirma que la investigación debe poner mayor énfasis en los obstáculos a la contestación que en los embriones de un contramovimiento global o de una globalización

contrahegemónica (2010, p. 307). Para evitar un tipo de optimismo *Pollyanna*, Burawoy sostiene una postura de “pensamiento intransigente” frente a la promesa de solidaridad global del trabajo, ya que este, considerado en su dimensión global, se encuentra – según él– a la defensiva (2010, p. 307; 2011).

Respondiendo a dichas consideraciones, Evans, animado por su “optimismo escéptico” (2014), sugiere que la globalización –ya sea entendida como reducción del espacio social y geográfico, o como forma contemporánea del capitalismo neoliberal– estimula la movilización de la solidaridad del trabajo a nivel transnacional, así como la constitución de redes y organizaciones transnacionales del movimiento obrero (2014; 2010, p. 356).

La reproducción de este debate teórico sobre la emergencia de formas de transnacionalismo obrero resulta útil al analizar un caso tan complejo como el proceso de conversión de la Vale en una CTN, así como las relaciones laborales y sindicales en su RGP y las respuestas organizadas de los sindicatos. Esta perspectiva permite, por un lado, explorar las posibilidades de desarrollo de vínculos entre los sindicatos de la Vale en distintas partes del mundo y, por otro, observar el fracaso del embrión de la red sindical internacional que comenzó a gestarse en 2007 y que cobró impulso durante la huelga de 2009-2010 en Canadá.

Años después de los primeros intentos de articulación entre los sindicatos vinculados a la empresa en Brasil, la red sindical internacional de la Vale se oficializó en 2007 con la firma de un acuerdo entre sindicatos de Brasil, Canadá y Nueva Zelanda. Posteriormente, el USW buscó incorporar a la iniciativa a los sindicalistas de Mozambique, y la red ganó cierto impulso durante las campañas internacionales realizadas en el contexto de la huelga en Canadá. De los ocho representantes de entidades sindicales brasileñas –locales y nacionales– cuya presencia se esperaba en Canadá y cuyos nombres figuraban en el texto del acuerdo, uno no firmó: precisamente Tonhão, destacado dirigente del Metabase Carajás, el mayor sindicato de trabajadores de la Vale en Brasil.³⁹ Su ausencia en la reunión fundacional dejó en claro, desde el inicio,

³⁹ Según los documentos de creación de la red internacional de la Vale reproducidos en Hans Brasch (2010).

que las dificultades de coordinación entre los sindicatos brasileños terminarían por inviabilizar la consolidación de la red sindical internacional de la Vale.

Si bien, como señala Burawoy (2010, pp. 301-302), resulta difícil considerar a la red sindical internacional como una iniciativa propiamente contrahegemónica, es necesario reconocer que los vínculos entre los sindicatos de la Vale –como revelaron las entrevistas– generaron incomodidades para la empresa, que actuó para dificultar la consolidación de la red. La estrategia sindical de la Vale, analizada empíricamente a lo largo de los capítulos anteriores, orientó las medidas adoptadas por la compañía para frenar el desarrollo de campañas e iniciativas internacionales conjuntas entre sus sindicatos.

André Teixeira dejó explícita su antipatía hacia las federaciones sindicales internacionales y, como se verá, también rechazó las propuestas de que la empresa firmara un acuerdo marco de alcance internacional.

¿Cómo que la Guerra Fría influenció al sindicato mundial? [...] Cuando Rusia adoptó el comunismo y, principalmente después de la Segunda Guerra Mundial, cuando varios países pasaron a formar parte de la Cortina de Hierro, ellos crearon las centrales sindicales, que no eran centrales sindicales para nada. Los Estados Unidos en ese momento, el capitalismo de entonces, y también Europa, incentivaron el surgimiento de las federaciones internacionales del trabajo. Las grandes federaciones surgieron en esa época y fueron una contrapartida al surgimiento de eso de allá. Si lo constatas, las federaciones internacionales, durante años y años y años, fueron una inutilidad total. Si te fijas: ¿qué ganó el trabajador con las federaciones durante tanto tiempo? Ganó muy poco. Era una estructura que existía y que fue incentivada por la Guerra Fría (André Teixeira, en entrevista).

Como relató Bernard, durante la huelga en Canadá, el USW organizó una campaña de solidaridad global, que implicó denuncias a la prensa, protestas en frente de la bolsa de valores y durante reuniones de accionistas de la Vale, además de intentar fortalecer los vínculos de la red creada poco tiempo antes, por medio de visitas a los sindicatos brasileño y a las operaciones de la Vale en el país. Los entrevistados dijeron que hubo intentos de platicar con los

fondos de pensión accionistas de la Vale, como la Previ, y con los miembros del gobierno federal.

En el capítulo 2, fue posible verificar que la estrategia sindical de la Vale tiene por objetivo mantener a los sindicatos cerca de la dirección de la compañía y dificultar su actuación conjunta. André Teixeira, al describir su concepción sobre las buenas relaciones entre la empresa y el sindicato, afirmó oponerse a la exposición, por medio de la prensa, de la negociación de los acuerdos colectivos, dejando una contrariedad con el escrutinio público de las acciones de la compañía. Además, al referirse a la huelga en Canadá, Teixeira mencionó las lecciones que la Vale extrajo del conflicto laboral que enfrentó Gerdau en los Estados Unidos.⁴⁰ Afirmó haber buscado información con esa empresa para prepararse mejor ante la huelga canadiense y frente al tipo de actuación del USW. La extensa reconstrucción que hizo el gerente de relaciones laborales sobre cómo la compañía enfrentó la huelga y la campaña del Steelworkers resulta útil para comprender las dificultades que tuvo la red sindical internacional de la Vale para consolidarse.

André Teixeira: La Gerdau tuvo un problema con el Steelworkers también en los Estados Unidos. Y nosotros, inclusive, en ese momento, cuando comenzó el problema, antes

⁴⁰ Peter Evans señaló la red sindical internacional de Gerdau como ejemplo de éxito del “nuevo transnacionalismo del trabajo”. La red, creada en 2003, desempeñó un papel clave en 2005, “cuando las negociaciones contractuales en una planta propiedad de Gerdau en Beaumont, Texas, acabaron en un cierre patronal después de que Ameristeel, filial de Gerdau, exigiera recortar la paga de vacaciones, las horas extraordinarias y los derechos de antigüedad como parte de su ‘última mejor oferta’”. Véase Peter Evans (2008). El USW y la red internacional de Gerdau organizaron una campaña mundial y presionaron a la empresa en Brasil, con el apoyo de los sindicatos brasileños y de la CUT, logrando, en 2007, el fin del cierre patronal y un cambio en las exigencias de la empresa y en la línea de negociación del nuevo contrato. La mención de Teixeira al aprendizaje del conflicto de Gerdau parece indicar la preocupación de la Vale de que la organización de la red sindical internacional durante la huelga canadiense pudiera crear dificultades similares para la empresa. Para un análisis detallado de la red Gerdau, véase Chad William Gray (2015).

de la huelga incluso, comenzamos a platicar con la Gerdau [sobre] como es que fue la relación entre la gestión brasileña y las empresas canadienses, las americanas, ¿verdad? Ellos pasaron por situaciones semejantes. Ahora, en la Gerdau, intentaron en ese momento la intervención de Lula en el proceso. Tuvo un... Lula estuvo en Pittsburgh. [...] Tuvo un foro allá [...] en Pittsburgh o en la región, que es donde está la sede el USW, no sé, donde ellos buscaron a Lula para conversar, ¿verdad?

Entrevistador: Y ¿en la huelga en Canadá?

André Teixeira: [...] Intentaron la intervención con Lula: vinieron aquí y conversaron con el ministro Dulci, [...] fueron tras el Paim, fueron después de hacer una audiencia aquí en el Congreso. Intentaron la intervención del gobierno: presionar al gobierno de Lula en ese momento para que Lula presionara a la Vale. Usaron mucho ese camino. Vinieron aquí: querían intervenir en nuestra negociación, querían que hubiese huelga en Brasil en solidaridad con ellos. Hice una negociación: [...] estaba en el Hotel Nuevo Mundo, en la sala de reuniones, y ellos estaban arriba, y había un sindicalista allá en ese momento, con una computadora, transmitiendo en vivo mi negociación para ellos. Tenían un representante aquí, que ya olvidé el nombre, que era de la AFL-CIO también. Entonces, acompañaron mi negociación e intentaron intervenir en mi negociación. Ahí, los sindicalistas brasileños dijeron: “¡Alto ahí, calma ahí, la negociación es nuestra!”. Ellos fueron a Mozambique a pedir solidaridad de los sindicatos en Mozambique, promover la huelga allá, y ellos dijeron: “Qué raro, cuando estábamos necesitando, no vinieron aquí. Ahora que están necesitando, vinieron”. Intentaron golpearnos en el mundo entero, ¿verdad?

Entrevistador: Eso es un aspecto interesante: por lo tanto, ¿ocurrió una internalización del conflicto?

André Teixeira: La hubo. Cuando fui en la Icem, en la [International Metalworkers' Federation] IMF⁴¹ en Ginebra, en la [Organización Internacional del Trabajo] OIT... Y, en ese momento, se estaban discutiendo –ahora los sindicatos

⁴¹ Federación sindical internacional de trabajadores metalúrgicos, que se fusionó con IndustriALL en 2012.

desistieron de ese negocio— los *International Framework Agreements*, traducidos como Acuerdos Marco Internacionales. Eran los acuerdos globales que las empresas firmaban para garantizar las ocho convenciones fundamentales de la OIT y otras cosas más. Y tuve mucha presión en ese momento para firmar ese acuerdo. Mucha presión.

Entrevistador: ¿Y la Vale firmó el acuerdo?

André Teixeira: No firmó

Entrevistador: ¿Por qué?

André Teixeira: ¿Qué es lo que gano firmando ese acuerdo? ¿Qué gano?

Entrevistador: ¿Lo que las empresas en general ganan con ese tipo de acuerdo?

André Teixeira: Presión. Tienes una presión: firmas, y después estás acorralado. Ninguna empresa firmó eso por libre y espontánea voluntad. ¿Ya viste alguna empresa ir al Ministerio Público y decir: “Vine aquí a firmar un TAC porque lo estoy queriendo”? No existe, ¿estás entendiendo? Entonces, la presión que hacían... [...] ¿Cuál era mi temor con esos acuerdos internacionales? ¿Cuál era el sueño del sindicalismo internacional? Tener acuerdos globales definiendo salario. Ese era el sueño que tenían en ese momento. Solo que esos acuerdos nunca saldrían. Los textos de esos acuerdos eran ridículos. Algunas empresas —Petrobras firmó, el Banco do Brasil firmó— si tomas el texto que firmó Petrobras y nada, es lo mismo. Ahí dije: *This is a picture on the wall*, ¿estás entendiendo? Varias empresas siderúrgicas... ¡ensambladoras en Alemania firmaron ese acuerdo! Ese acuerdo preveía que tenías una participación en la cadena productiva. [...] Ellos querían participación en la cadena productiva. Nunca recibí nada... Formo parte de la cadena productiva de la industria de automóviles, formo parte de la siderúrgica, y nunca recibí ninguna presión para participar en eso. La mayor parte —diría el 99% de esos acuerdos— fue un cuadro en la pared. Tanto que desistieron. [...] Se acabó. Ya no están haciendo más esos acuerdos.

[...] Entonces, nosotros nunca firmamos porque nunca vi qué ganábamos con eso. Y, en ese momento, era Arthur Henrique el presidente de la CUT. Él me hizo mucha presión para firmar eso. Entonces, un día, una persona [...] dijo así: “André, o tú vas a firmar ese acuerdo en Brasil o vas a firmar ese acuerdo en Canadá. Es mejor que lo firmes en Brasil”. ¡Es mejor no firmar ese acuerdo, ¿verdad?! [...] Pero ¿qué es lo que voy a ganar? “No, tienes que asumir el compromiso con las ocho convenciones fundamentales”. ¡Claro! Nosotros tenemos una minuta [relatorio] GRI: la primera cosa [...] ¡declaro que asumo el compromiso con las ocho convenciones fundamentales [de la OIT]! ¡Estoy contra el trabajo infantil, estoy contra el trabajo esclavo! Asumo el compromiso: solo que no quiero firmar un acuerdo contigo. Entonces, pasamos a asumir ese compromiso en documentos. [...] En lugar de utilizar el acuerdo como marketing, asumo, de libre y espontánea voluntad, ese compromiso con el mercado internacional.

Entrevistador: [...] Pero decías que, de algún modo, los sindicatos intentaron un apoyo gubernamental debido a las relaciones del gobierno con los sindicatos, en particular con la CUT...

André Teixeira: Pero quiero decir lo siguiente: en ningún momento identificamos intervención del PT en nuestra negociación. [...] No identificamos eso. Estoy diciendo que ellos [USW] buscaron al ministro Dulci. El ministro los recibió. Después lo supe, [Eu tive depois] debido a los sindicatos brasileños... [...] Hasta terminé sabiendo lo que ellos platicaron y todo lo demás, pero nosotros no sentimos presión del gobierno sobre eso.

Se puede concluir, después de la plática de André Teixeira, que la compañía internacional del USW fue exitosa en la exposición de la empresa. La presencia del USW en una negociación con los sindicatos brasileños pareció particularmente incómoda, así como la búsqueda por miembros del gobierno. Cuestionado al respecto de ese episodio, Artur Henrique, entonces presidente de la CUT, confirmó que la huelga de la Vale en Canadá fue tema de debate en el gobierno:

Ah, pienso que sí. Puede no haber sido, digamos, una consigna oficial que llevase... Pero, por ejemplo, había –no recuerdo si era Gilberto Carvalho o si aún era [Luiz] Dulci–, pero, con seguridad, Dulci, Gilberto Carvalho y personas que estaban próximas al presidente tenían todo el relato [toda la historia] e iban a hacer la denuncia. [...] Con seguridad, debe haber habido alguna plática, no sé si con el propio Roger, desde el punto de vista de la Vale, o con alguien de la Vale. No tengo información sobre eso, pero que, con seguridad, se convirtió en debate, no tengo la menor duda (Artur Henrique, en entrevista).

El sindicalista también confirmó que, en ese momento, se ejerció presión sobre la Vale para que firmara un acuerdo marco internacional. Según Artur Henrique, hubo intentos iniciales de debatir dicho acuerdo partiendo de temas como salud y seguridad, considerados más viables de negociar al no incidir directamente en cuestiones de rentabilidad. Sin embargo, las conversaciones no avanzaron por falta de tiempo, ya que, con el estallido de la crisis de 2008, la situación se volvió más difícil.

Pero, al mismo tiempo, cuando la gente forzaba la barra [nos obligábamos] para tener reuniones con representantes internacionales, para ir construyendo redes, las dificultades eran muy grandes. Y diría que las dificultades eran muy grandes en el sentido de que ellos tenían miedo de establecer compromisos que no consiguieran controlar después. [...] Compromisos empresariales, incluso desde el punto de vista internacional (Artur Henrique, en entrevista).

Las declaraciones de André Teixeira, sin embargo, mostraron que tal vez existía menos interés por parte de la empresa que tiempo disponible para avanzar en la negociación. En todo caso, si los acuerdos marco internacionales (AMI) fuesen apenas un “cuadro en la pared”, sin relevancia práctica, la resistencia de la Vale a iniciativas de ese tipo no sería tan marcada. Los AMI,

buscan, esencialmente, garantizar el respeto a los derechos de los trabajadores mediante el establecimiento de mecanismos permanentes de intercambio de información y control, y proclaman la implementación de condiciones laborales saludables en todas las operaciones de una empresa internacional. Generalmente, estos acuerdos se firman, por un

lado, por la dirección de la empresa y, por otro, por al menos una Federación Sindical Internacional (FSI) [...] (Hennebert, 2017, p. 116).

Inicialmente impulsados por temas como la “responsabilidad social corporativa” y por el interés en hacer cumplir las cláusulas de la OIT en las cadenas de producción globales, los AMI se convirtieron en un instrumento útil para fortalecer la movilización y la cohesión sindical internacional, así como para estimular el surgimiento de redes sindicales internacionales (Hennebert, 2017). Puede afirmarse, además, que la ausencia de un AMI –cuyas cláusulas podrían haber orientado actividades comunes entre los sindicatos– contribuyó a las dificultades para dar continuidad al embrión de la red sindical internacional organizado en 2007:

André Teixeira: Las federaciones competían no por el contenido del acuerdo, sino por el número de acuerdos. Y, buscando su espacio, [...] querían firmar cada vez más. Ahora desistieron de eso. Acabaron con eso. Ahí, el concepto de ellos es el siguiente: lo que hay que hacer son las redes sindicales. [...] ¿Se puede hacer la red? Se puede hacer la red. Ahora, no quieras mi ayuda para hacer la red, porque lo que están queriendo es el dominio del sindicato europeo sobre el sindicato brasileño. [...] No estoy en contra de la red, pero no me vengas a pedir ayuda para hacer la red.

Entrevistador: Imagino que quien conduciría la red serían los sindicatos brasileños y no [los] sindicatos europeos...

André Teixeira: ¡Lo dudo! Entonces, ¿por qué esas redes no funcionaron en Brasil? ¿Por qué esas redes no funcionaron en la Vale? Porque las personas que vinieron aquí no conocían nuestro sindicalismo. [...] El sindicalismo de la Vale está dividido. Hoy no consigues poner al sindicato de la Vale en una misma mesa. [...] Entonces vinieron aquí a organizar las redes y se toparon con ese problema. La división de los sindicatos de Brasil es lo que impidió que las redes crecieran aquí como ellos querían. [...] Eso fue lo que ocurrió en la Vale y en muchas otras empresas.

Entrevistador: Entonces, ¿por qué las redes no funcionaron?

André Teixeira: Porque, en mi opinión, el sindicato nunca se puede distanciar de la categoría. Esas redes no son construidas por los sindicatos. Muchas son construidas por las centrales. Y el trabajador no ve ninguna ganancia en ello. No participa en eso. [...] Por lo tanto, son modelos bonitos que se trazan, pero están lejos de la realidad. “Ah, no, pero la BASF, ¡la red de la BASF funciona en el mundo entero!”. [...] Quien paga las reuniones de la red BASF es la propia BASF: paga el pasaje para que los tipos vayan a Alemania. [...] Para mí, eso es dar dinero al sindicato, dinero a los sindicalistas: ellos van allá y pasean. Entonces, no veo ninguna red sindical en la que el dinero salga del sindicato y traiga resultados. Puede haber unas dos o tres reuniones, pero eso no dura. [...]

No estoy discutiendo si es malo o si es bueno. Solo estoy diciendo: la red sindical no funciona sin el apoyo de la empresa. [...] El mundo del trabajo comenzó con el International Framework Agreement, acabó con el International Agreement, y pusieron las redes sindicales, que tampoco despegaron. [...] La red sindical de la Vale fue creada unas cinco o seis veces y nunca tuvo una segunda reunión con el mismo personal que la creó. Nunca hicimos nada en contra tampoco porque no había nada que hacer en contra de eso. ¿Cuál iba a ser el próximo paso de ellos? Me quedo pensando: ¿qué es lo que van a inventar?

La creciente dificultad para “postular el interés nacional como interés de la burguesía interna” hace menos probable la articulación de “intereses de clase basados en un discurso nacional” (Mello y Silva, 2016). Si bien esto no constituye una novedad en sí misma, también emerge la hipótesis de una recuperación del protagonismo de las cuestiones laborales en los lugares de producción y en el piso de fábrica, que retomaría fuerza y politización precisamente a partir de una articulación internacional inesperada entre trabajadores, basada en los lazos comunes que comparten con una misma empresa.

Las redes de trabajadores, o redes sindicales, aparecieron en Brasil en el inicio de la década de 2000 (Mello y Silva, 2011),⁴² a partir de la organización de fábricas o instalaciones de una misma empresa dispersa en el territorio nacional. La participación de los sindicatos y centrales del país de origen de la empresa matriz suele ser decisiva para que la red sindical alcance una verdadera dimensión internacional. Sin embargo, las redes sindicales internacionales enfrentan una contradicción: aunque constituyen una respuesta “cosmopolita” a la crisis del sindicalismo tradicional, también deben lidiar con las dificultades propias de una acción dirigida a una empresa u organización específica, por más global que esta sea (Mello y Silva, 2011).

Por lo tanto, resulta necesario cuestionar la capacidad de estas redes para constituirse como agentes colectivos, y no solo como actores sociales atrapados en las agendas corporativas dentro del contexto de la globalización. Al analizar las características de una red sindical exitosa, es posible identificar algunas razones que explican el fracaso de la red sindical de la Vale:

Una red sindical es una organización horizontal que busca articular, en un mismo espacio, el intercambio de información y la acción conjunta de representantes de los trabajadores vinculados a una misma empresa transnacional en distintos lugares. [...] La relación entre la red y el sindicato puede ser complementaria o generar tensiones. En general, una red es siempre una red sindical de trabajadores, por lo que enfrenta dos riesgos principales: el primero es el peligro de la cooptación de sus miembros por parte de la empresa; el segundo [...] es el ejercicio arbitrario del poder por parte de los empleadores (Mello e Silva, Framil Filho y Freston, 2015, p. 3).

Un estudio que analizó las experiencias de quince redes sindicales internacionales (Mello e Silva, Framil Filho y Freston, 2015) señaló cuatro características de las redes exitosas: 1) el compromiso de los miembros de la red con la continuidad de las

⁴² Para un análisis de la organización de las redes sindicales en diversos sectores económicos en Brasil, véase Ricardo Framil Filho (2016) y Maurício Rombaldi (2016).

acciones, evitando la alta rotación; 2) el acceso a los recursos (reivindicándolos de la propia CTN o por medio de los fondos sindicales);⁴³ 3) la existencia de un plan de acción; y 4) la creación de una coordinación de la red. Además de eso, es fundamental que las FSI ofrezcan apoyo a las redes.

Es posible afirmar que ninguno de esos elementos se encontraba en la red de la Vale: 1) no había compromiso de todos los sindicatos de la empresa –por lo contrario, había oposición del Metabase Carajás y de otros sindicatos (Carvalho, 2013, p. 107)–, lo que inviabilizó cualquier compromiso de las entidades locales con la red; 2) los recursos eran escasos, dependientes sobre todo del USW y de la AFL-CIO (como se vio, hay una intensa oposición de la Vale a financiar el funcionamiento de las redes); 3) la red se sustentó en cuanto había una campaña de solidaridad a la huelga en Canadá, pero no tenía, por las diferencias entre los sindicatos brasileños, alguna posibilidad de establecer planes de largo plazo; y 4) por la misma razón, difícilmente sería posible organizar una coordinación estable.

Además de eso, se pueden destacar las dificultades enfrentadas por los sindicalistas brasileños que apoyaron la organización de la red Vale. En el capítulo 2, se mencionó el desplazamiento de Ronaldo de su posición en la dirección del Steferm en represalia a su apoyo a la huelga canadiense, como sindicalista y miembro del Consejo de Administración de la Vale. Los sindicalistas entrevistados también comentaron presiones de la empresa sobre un activo dirigente del Sindimina-RJ.⁴⁴ Ese sindicalista salió de su sindicato como consecuencia de las represalias de la empresa.

Lo que hubo es que, después de la huelga, todos tomaron su rumbo. No creo en eso, pienso que está equivocado. Siento que

⁴³ Esto se ha vuelto aún más delicado tras los cambios introducidos por la reforma laboral de 2017 y el fin del impuesto sindical. Al menos a medio plazo, sindicatos y centrales contarán con menos recursos, lo que probablemente suponga una dificultad añadida para mantener los esfuerzos por construir redes sindicales en Brasil. Se puede consultar un análisis de la reforma laboral en José Dari Krein, Roberto Vêras de Oliveira y Vitor Araújo Filgueiras (2019).

⁴⁴ Sindicato que organiza a estibadores, ingenieros y trabajadores de la administración central de la Vale.

dejamos a nuestros amigos de Brasil [...] que nos apoyaron. Pero eso depende de los sindicatos mayores. Sé que aún hay pláticas. [...] Pero aquí, en el nivel local, me gustaría que eso continuara. Sé que en Brasil las cosas son difíciles, que Ronaldo perdió su posición, lo hicieron parecer malo. Y me siento mal con lo que hicieron con ellos en Brasil (Bernard, en entrevista).

Los sindicalistas que nos ayudaron en Brasil... la empresa estaba diciendo a los trabajadores allá: “¿Por qué están intentando ayudar a los trabajadores canadienses? Ellos ganan mucho más dinero que ustedes. ¿Por qué están yendo a Canadá? Deberían estar ayudándolos a ustedes. No deberían estar preocupados por lo que sucede allá. Deberían estar preocupados por lo que sucede aquí”. Muchos líderes sindicales de allá perdieron sus posiciones en el sindicato [haciendo referencia al dirigente del Sindimina-RJ] (Michael, en entrevista).

El principal problema de la red Vale fue la falta de dinero, porque los sindicatos, con rarísimas excepciones, [no] estaban dispuestos a pagar alguna despensa o pasaje, todo ese negocio, de sus miembros, como en el caso de Pará. En Río de Janeiro, el dirigente del sindicato de la Vale era un tipo de la línea de frente en la negociación, y era un tipo peleonero, muy duro. La Vale hizo lo que hizo hasta que lo separó de la dirección del sindicato. Esos sindicatos viven de la empresa. [...] Todo su impuesto sindical viene solo de una empresa. Las otras empresas que representan, todas empresitas. Entonces, si la empresa quiere, simplemente deja de recaudar el dinero de los socios –la empresa dice: “Ah, vas a cobrar el dinero allá en la puerta de la fábrica”–, no haces llegar el impuesto sindical y el sindicato quiebra. Llega al presidente del sindicato y le dice: “Mira, si no quitas a ese tipo de la dirección, si no lo quitas de la mesa de negociación, sabes las consecuencias”. [...] La Vale tiene una postura antisindical en Brasil. Si el Tonhão estuviera allá en el sindicato y fueras a Pará, él va a decir que no. Ganó todo de la Vale. [...] Y tiene una posición allá, pero la pelea de ellos era en bala. En la bala. No sé cómo está ese sindicato allá (Carlos Andrade, dirigente de la CUT involucrado con la organización de la red Vale, en entrevista).

Y tuvieron también... No voy a decir que hubo ayuda financiera, pero daban viáticos muy buenos allá, ¿estás entendiendo? Veías que los tipos salían de aquí y regresaban llenos de *laptops* y comenzaban a vender. Hubo viáticos muy interesantes para ir para allá... Pagando todo y aún vas con viáticos para tomar cafecito, ¡viáticos buenos, muchísimos! Entonces, así, la mayor parte de los sindicatos brasileños, de los sindicalistas brasileños, dijeron lo siguiente: “Mira, ¡ellos quieren usarme!”. Incluso me dijeron: “¡Me quieren usar!”. Y, cuando estaban en el piso de arriba en el hotel, en el segundo piso, y yo estaba en la sala de convenciones, cuando ellos descubrieron, vinieron a contarme: “André, ocurrió esto. Estoy avergonzado con lo que sucedió”. Pero la reacción de ellos... en Brasil, en Mozambique... En Mozambique fue todo un rechazo. Fueron a Chile... (André Teixeira, en entrevista).

Según Carlos Andrade, dirigente de la CUT y coordinador del proyecto CUT-Múltis –dedicado a la construcción de redes sindicales en empresas multinacionales en Brasil–, existía interés por parte de los sindicatos de trabajadores de la Vale en el exterior, especialmente en Canadá y Mozambique, por organizar la red Vale. Las dificultades, por lo tanto, radicaban principalmente en el sindicalismo brasileño vinculado a la Vale, por dos razones fundamentales: las presiones ejercidas por la empresa sobre los sindicalistas para impedir que se acercaran a sus pares en otros países, y las tradicionales dificultades de articulación entre los sindicatos de la Vale, alimentadas por la propia compañía.

[En los intentos de montar la red Vale,] nosotros conocimos al personal de los ferrocarrileros [Stefem], que era un personal más joven y muy fresco. Un sindicato muy bueno, un personal muy combativo, que vino de la propia construcción de la ferrovía, conociendo todos los aspectos de aquella ferrovía, pelea con indio, con posesionario... Y tuvieron la suerte de ganar un abogado [Guilherme Zagallo], que era de la Vale y que pasó a trabajar para ellos. Un tipo muy bueno, que fue presidente de la OAB de Maranhão. Era nuestro abogado de la red, que orientaba la red en términos jurídicos. Iba para la mesa de negociación junto con los sindicatos. [...] Estudió inglés, comenzó a estudiar la Vale, la bolsa de Nueva York. De repente, recibíamos su relatoría. [...] Entonces, con base en esos sindicatos más

combativos, nosotros montamos la red Vale: hicimos manifiesto, formación de la red, con el apoyo de la Icec y de la AFL-CIO, que representaban esos sindicatos en Canadá. [...] Fue una pena que no consiguiéramos organizar esa red en la Vale. Porque el personal de Canadá estuvo de acuerdo. Hicieron una huelga histórica allá. Además, la Vale hizo una trampa [chingadera] con la gente. [...] Ella iba por atrás y sabotaba la reunión. Como la siguiente: llamábamos a la reunión, ahí ella llamaba a Tonhão y decía, por ejemplo: “Tonhão, ¿sabes aquella situación de insalubridad que estábamos discutiendo? Va a ser mañana la discusión, con gran posibilidad de que cerremos un acuerdo. Va a ser mañana a las 14 horas”, en la misma fecha que nosotros habíamos invitado para realizar la reunión en São Paulo. Ahí el Tonhão llamaba: “Ah, no puedo”. Tonhão, ¡manda a otro! No mandaba porque la Vale ya había hecho presión para que se cayera la reunión. [...] El principal problema de no haber conseguido cerrar el acuerdo de la red fue esa divergencia sindical. No podías confiar en uno u otro. Hubo un momento en que el PSTU, incluso, quedó tan enojado que dijeron: “Mira, ¡váyanse a la puta que los parió! No aguanto más esa pelegada aquí. Voy a reunirme con nuestro personal de Perú –que tenía una unidad de la Vale allá– y voy a comenzar la red [...]. Si no quieren hacer la red, voy a hacer la red a nuestro modo”. El PSTU nunca se negó a participar en la red. Nunca se negó, porque aquí la idea es tener todas las fuerzas, todas las ideas, porque aquí va a ser una lucha común (Carlos Andrade, en entrevista).

En los capítulos 1 y 2, fue posible identificar, en los sindicatos de trabajadores brasileños de la Vale estudiados, tendencias de conservación de las direcciones sindicales, burocratización y alejamiento de las bases, sea por los efectos de la inercia propia de la estructura sindical brasileña, sea por la presión consciente de la empresa sobre los sindicatos. Como consecuencia, se desarrollaron –incluso en contra a la orientación públicamente manifiesta por las entidades– relaciones de la mayor proximidad y menor conflicto entre la Vale y los sindicatos representativos de sus trabajadores. Las entrevistas en São Luís (en donde hay un sindicato con un discurso claramente opositor a las presiones de la empresa) y en Parauapebas (donde el sindicato local se pone muchas veces como portavoz de los intereses de la Vale y de sus ganancias) muestran

como la empresa es exitosa en fragmentar los sindicatos y debilitar, de esa manera, su poder colectivo.

Un estudio comparativo sobre casos de cooperación sindical transnacional en tres sectores (Anner et al., 2014) mostró cómo la globalización del capital intensifica la diferenciación intra e intersectorial en cada país, lo que convierte a las colaboraciones sindicales transnacionales en una posibilidad, y no en una necesidad inmanente. Esto se debe a que los sindicalistas nacionales y locales suelen centrarse en la defensa del empleo bajo una lógica de competencia entre trabajadores. En consecuencia, los “intereses parroquiales” pueden obstaculizar la cooperación internacional. Por esta razón, “las relaciones sindicales transnacionales se ven impulsadas por las relaciones industriales nacionales del país de origen de la empresa globalizada” (Anner et al., 2014, p. 237). Existen tanto factores que incentivan como factores que desincentivan la participación sindical en iniciativas de cooperación transnacional. Entre los factores de desincentivo, además de las múltiples formas de competencia entre trabajadores, se encuentra la presión ejercida por gerentes y empresas sobre los sindicatos, enfrentándolos entre sí. Por su parte, los factores de incentivo están relacionados con la existencia de estructuras previas de cooperación transnacional y con una fuerza de trabajo sólida y sindicalizada.

Ahora, si el papel de los sindicatos del país de origen de la empresa transnacional es fundamental para la creación de instrumentos de cooperación internacional (Anner et al., 2014, p.),⁴⁵ un aspecto decisivo del fracaso del intento de organizar la red sindical internacional de la Vale resulta evidente: la fragilidad de los sindicatos brasileños y su división en grupos fueron las principales razones para la discontinuidad de las iniciativas de la red después de la huelga en Canadá. En cuanto a los factores de desincentivo⁴⁶ estos están claramente presentes, mientras que pocos –o ninguno– de los factores de incentivo para la acción transnacional se observan en los sindicatos brasileños de la Vale. El USW Local 6500, por su parte, contaba con más elementos –materiales (los recursos económicos de un sindicato multinacional de gran tamaño), estructurales (la

⁴⁵ Como también señalaron Leonardo Mello y Silva, Ricardo Framil Filho y Raphael Freston (2015).

⁴⁶ Identificados por Mark Anner (2014).

experiencia de la AFL-CIO y del Solidarity Center, por ejemplo) y de oportunidad (la necesidad de responder a las imposiciones de la Vale en la negociación del contrato de 2009)– que lo estimulaban a promover la construcción de la red. Sin embargo, una vez concluida la huelga y firmado un contrato de cinco años con la Vale, puede decirse que ese impulso también se debilitó.

Existe, además, otro aspecto fundamental para comprender el fracaso de la red Vale y las razones por las cuales la solidaridad internacional con la huelga en Canadá se limitó a algunas iniciativas aisladas de dirigentes sindicales brasileños: la importancia de los fondos de pensión, en particular de la Previ, bajo control de la Vale. Carlos Andrade y Guilherme Zagallo abordaron esta cuestión:

Lo intentamos de varias formas. Se intentó platicar con la Previ, que tenía un tipo puesto por los bancarios, porque la Previ tenía participación en la Vale do Rio Doce, y no nos ayudó un milímetro. No nos ayudó en Canadá. No nos ayudó a abrir un diálogo. Tuvo una posición patronal. La Previ, con representante del sindicato de los bancarios, no quiso saber de ninguna manera. Tuvo una posición más patronal que el patrón. Ni siquiera recibió a la delegación extranjera que vino a conversar con ellos. Fue muy difícil (Carlos Andrade, en entrevista).

Ellos intentaron construir una red en 2007. Conocí a Carlos Andrade, en ese momento, en esa actividad de intentar construir una red de trabajadores [...], pero terminó que no evolucionó, y no evolucionó, pienso principalmente, por la debilidad del movimiento sindical de la contraparte brasileña. Esa cosa de ser un movimiento sindical que no hace huelga, de un sindicalismo más negociador y menos de enfrentamiento [...]. Pero eso no avanzó mucho. Enfrentó resistencias, incluso internas, aquí en Brasil. ¿Por qué? Debido a la circunstancia de la Vale de tener una posición *sui generis*, de ser una empresa controlada por un fondo de pensión muy vinculado al sindicato de trabajadores, a la Previ, y un poco también al fondo de pensiones de la Caixa, pero pequeño. Masivamente, si juntas las acciones del gobierno y la Previ, es mayoría en el bloque de accionistas de la Vale, en el acuerdo de accionistas. [...] Es una empresa *sui generis* desde el punto de vista de que el gobierno y la Previ tenían mayoría en ese acuerdo, en ese bloque de accionistas. Y, en el caso de la

Previ, había ahí creo que un cierto conflicto de intereses. ¿En qué sentido? Era la principal inversión de la Previ. Hubo momentos en que la Vale representó, pienso, 30%, 32% de las inversiones, del activo de la Previ, en un momento en que la Vale fue creciendo, fue aumentando esa participación. [...] Sucede un cierto conflicto de intereses. La rentabilidad de la Vale en los años áureos causó generación de superávits en la Previ, generó en determinados momentos reducción de valores de contribución, reparto de superávit del fondo de pensiones, determinado valor extra que es pagado por los cuotistas. Entonces, incluso en el ámbito del movimiento sindical, del movimiento sindical *cutista*, que tenía, vamos a decirlo así... Los sindicatos de la Vale son predominantemente afiliados a la CUT, aunque haya algunos sindicatos de la Força y Conlutas [...]. Pero el hecho es que había un cierto conflicto de intereses, vamos a decirlo así, al crear dificultades para esa solidaridad más amplia entre el movimiento sindical brasileño, que tenía intereses –o mi asociado, que vota por mí, que va a pagar menos jubilación o que va a tener un beneficio extra de jubilación– versus lo que la Vale hace en Brasil y en el resto del mundo. Había un cierto conflicto de intereses, que es un poco esa situación del capitalismo moderno, que es el papel preponderante de los fondos de pensión en las inversiones globales. Considero eso un caso típico de conflicto de intereses: acabas viéndote dividido entre los valores de solidaridad, de construcción de un mundo con más beneficio, con la distribución de la riqueza, versus tu propio interés. Algunos sindicalistas, no desde el punto de vista personal... Algunos, hasta desde el punto de vista personal, porque se convirtieron en gestores, directores, miembros permanentes del Consejo de Administración. [...] Los dirigentes de los fondos de pensión acaban, con el tiempo, incorporando las prácticas y la visión de los capitalistas de gestión. Es un conflicto permanente, o sea: permito que se haga con los trabajadores de la Vale lo que no quiero que suceda con los trabajadores bancarios del sindicato del cual formo parte, de la dirección de los sindicatos. Entonces, es una situación muy contradictoria ese fondo de pensiones. No es un problema específico de la Vale, aunque en la Vale lo percibamos muy claramente como un factor así: apoyo, doy solidaridad, pero hago lo suficiente para no parecer... No hago lo máximo que puedo, tampoco digo que no tengo ninguna

acción de solidaridad. Cuando tienes un presidente de la CUT electricista, con menor vínculo, por ejemplo, en ese momento Artur Henrique: él, como tenía un vínculo menor con el movimiento sindical bancario, con la Previ, tuvo una participación más intensa, una aproximación más intensa, por ejemplo, con la huelga de Canadá. Cuando tienes la sucesión y ahí llega Vagner Freitas, bancario –es decir, tienes los intereses propios de esa categoría–, ahí hay un cierto alejamiento [...] de esa solidaridad que debía señalar el movimiento sindical (Guilherme Zagallo, en entrevista).

Ante críticas como estas, Artur Henrique afirmó comprender el papel de los fondos de pensión y sugirió que faltó un esfuerzo de formación política y de discusión estratégica dentro del movimiento sindical, para que las cuestiones sensibles a los trabajadores pudieran ser llevadas al consejo de administración de las empresas en las que participan dichos fondos. Sérgio Rosa, por su parte, afirmó que sí hubo diálogo con los sindicatos, y que la alternativa –indeseable– frente a las críticas dirigidas a la Previ sería que los trabajadores dejaran de participar en la gestión de las empresas:

Entrevistador: Muchos sindicalistas entrevistados criticaron el comportamiento de la Previ en la huelga. Para ellos, había defendido la ganancia de la Vale en lugar de abrir espacio para una salida negociada de la huelga. ¿Está de acuerdo?

Artur Henrique: Creo que es muy difícil hacer una afirmación de esas. Lo que sí pienso –y claro que el fondo de pensiones tiene como objetivo prioritario y principal mantener recursos para garantizar la jubilación de sus contribuyentes, que representa el fondo de pensión– eso es obvio. Entonces, mi prioridad de actuación en cuanto fondo de pensión será esa. ¿Eso debe ser hecho a cualquier costo? Ahí es que está. Ese es el punto. [...] No vas a usar el fondo de pensión para ser socialista. Nosotros estamos hablando de otra cosa. Lo que no puedes querer es: si necesitas despedir a la mitad de los empleados para aumentar la ganancia, para garantizar por lo tanto dinero, ¿ahí vas a despedir a la mitad de los empleados? Es ahí cuando digo que eso no puede suceder. Entonces, cuando llamamos a la responsabilidad de los fondos de pensión para una estrategia que debería de haber sido construida conjuntamente, de establecer reglas o,

mínimamente, límites, nosotros estamos hablando de una cosa que es así: despido de uno, cinco, diez trabajadores, sean cuantos fueran, tiene que pasar por el Consejo de Administración. El consejero tiene el deber de platicar, de articular, de hablar con el sindicato. Eso nunca fue el centro de preocupación de los consejeros. [...] Pienso que ahí estamos hablando de una necesidad de formación, de una discusión estratégica del movimiento sindical, que no hicimos ni en mi periodo como presidente. No estoy diciendo que la CUT hizo. No estoy hablando de culpa.

Entrevistador: Algunos sindicalistas de la CUT, que intentaron intermediar para una solución de la huelga en Canadá, comentan de una cierta amargura con la Previ...

Sérgio Rosa: Conversamos. La amargura que me imagino es esta: saben que la Previ tiene un papel relevante dentro y piensan que... No querían solo platicar. Querían que interviniéramos para provocar una flexibilización, y no teníamos esa capacidad. Es una situación... en la que podían exigirnos, intentar sensibilizar, dar directrices genéricas, pero no teníamos condición de llegar allá y decir: “Cambio esto de aquí en el acuerdo. Esto hace la diferencia, por favor...”. No tengo esa capacidad. Primero, nosotros no tenemos el poder de decisión solitos en el Consejo y, segundo, no es natural que el Consejo tome ese tipo de decisiones.

Entrevistador: ¿Consideras esa crítica injusta?

Sérgio Rosa: Ni injusta ni nada. La creo normal. Van a criticar a la dirección de la empresa, van a criticar a sus accionistas. [...] Pienso que tienen todo el derecho de hacer la crítica, como pienso que tenemos el derecho, leyendo las cosas, de hacer la interpretación de las cosas: cuáles eran los límites de la Previ en cuanto accionista de una empresa, hasta dónde puede llegar a actuar. Aunque tuviera una gestión 100% de los trabajadores, que fueran 100% trabajadores, con una visión sobre el mundo del trabajo, etc., etc., aún así, dentro de la visión del inversor, tendrían límites para hacer grandes cambios en el juego de la relación capital-trabajo. [...] Entonces, oímos críticas, sabes: como, “No, los trabajadores no deberían participar en ese juego”. Está bien: entonces deja a los otros, a los dirigentes de la empresa

que actúen con los recursos que son nuestros, que van a hacer nuestro beneficio. ¿Cuál es el límite de eso? ¿Cuál es el límite en que participamos o no de un capitalismo que existe y que tiene un conflicto de clases dentro de él? ¿Dónde participo y dónde no participo? ¿Cuál es el límite de estar defendiendo los intereses de los trabajadores de Brasil para estar tomando algunas medidas que puedan ser mejores de las que otros tomarían, aunque no vaya a cambiar...? Por lo tanto, es difícil. Voy a tener varias respuestas para eso [...].

La confluencia de intereses señalada por Guilherme Zagallo – que permitiría a Roger Agnelli presentarse por el mundo como alguien próximo al gobierno brasileño y que llevaba al sindicalismo del país a promover acciones en el límite del mantenimiento de las apariencias– tuvo origen en la defensa de las ganancias de la Vale por parte de la “burocracia sindical financierizada” (Bianchi y Braga, 2005), con orígenes en el sindicalismo bancario de la CUT, que participaba en la administración de la Vale por medio de su presencia en la Previ.

El próximo capítulo se dedica a esta cuestión, bien representada en el dilema planteado por las palabras de Sérgio Rosa – exsindicalista bancario, expresidente de la Previ y expresidente del Consejo de Administración de la Vale–: “¿Cuál es el límite en que participamos o no de un capitalismo que existe y que tiene un conflicto de clase dentro de él?”. Será el momento de analizar, a modo de conclusión, los acuerdos de accionistas de 1997 y 2017, así como los cambios recientes en la *gobernanza corporativa* de la Vale. Finalmente, en el epílogo, se presentarán las reflexiones finales del libro.

Capitalismo global, fondos de pensión y la “nueva gobernanza corporativa” de la Vale como forma de conclusión

El fracaso en los intentos por organizar una red sindical internacional de la Vale, analizado en el capítulo anterior, reveló, por un lado, las posibilidades abiertas para establecer vínculos organizativos entre los trabajadores de la empresa en distintos países y, por otro, las dificultades del sindicalismo brasileño en la Vale, fragmentado a nivel nacional y objeto de estrategias laborales y sindicales orientadas al control de la producción y a fomentar la proximidad entre sindicatos y empresa como forma de eludir conflictos laborales y garantizar flexibilidad operativa. La falta de unidad nacional entre los sindicatos brasileños de la Vale provocó el naufragio del embrión de la red sindical internacional.

Sin embargo, hay un elemento adicional que contribuye a comprender la relación entre la empresa y sus sindicatos, y que fue enfatizado por Guilherme Zagallo al definir a la Vale como una “empresa *sui generis*”, debido a la importante participación de los fondos de pensiones de empresas estatales en su capital social. A lo largo de los gobiernos de Lula y Dilma Rousseff, fondos como la Previ –cuyos dirigentes eran designados, en parte, por la dirección del Banco do Brasil y, en parte, electos por sindicatos bancarios, en su mayoría afiliados a la CUT– mantuvieron una fuerte vinculación con el gobierno federal encabezado por el PT. Arthur Henrique, expresidente de la CUT, describió dicha cercanía al referirse a la Vale:

El caso de la Vale do Rio Doce, por ejemplo, es emblemático, porque la Vale era una empresa estatal y fue privatizada. Al ser privatizada, pasa a ser dirigida por el sector privado, por intereses privados, aunque con una fuerte influencia del gobierno, sea porque los fondos de pensión ejercieron una fuerte influencia en el conjunto de las acciones de la empresa en la bolsa, sea porque parte de las personas indicadas para estar en un alto escalafón de esa empresa eran también indicadas por la influencia del gobierno, sea del gobierno de Lula, del gobierno de Dilma o por los propios fondos de pensión (Arthur Henrique, en entrevista).

La escasa solidaridad del sindicalismo brasileño con la huelga de la Vale en Canadá, así como los obstáculos impuestos por la empresa al desarrollo de la red sindical internacional, pueden interpretarse como una ilustración de las contradicciones de un segmento del movimiento sindical, dividido entre la defensa de la rentabilidad de la Vale –cuya gestión mantenía una relación cercana con el gobierno apoyado por la CUT y de cuyos resultados dependen los fondos de pensiones– y la lucha contra la explotación de los trabajadores, junto con la defensa de la solidaridad, propios del sindicalismo.

Será necesario, por lo tanto, analizar la relación entre la Vale, durante su periodo de intensa internacionalización en las primeras décadas del siglo XXI, y el gobierno brasileño, con el fin de iluminar aspectos de su estrategia financiera. A lo largo de su historia, además de recurrir al financiamiento externo, la empresa contó con importantes fuentes internas de financiamiento, como el BNDES. El acuerdo de accionistas postprivatización, firmado en 1997, resulta central para comprender la gobernanza corporativa de la Vale, en la que los fondos de pensiones y sus accionistas –como Bradesco y Mitsui– desempeñaron un papel preponderante. Esta discusión permitirá enmarcar los aspectos de continuidad y cambio en el nuevo acuerdo de accionistas establecido en 2017, que, como se verá, posibilitó la pulverización del capital social de la Vale.

En este capítulo, como forma de conclusión, también se abordarán los cambios recientes en la *gobernanza corporativa* de la empresa, apuntando a la consolidación de su transformación en una corporación transnacional. Se busca, con ello, analizar cómo el financiamiento interno y los fondos de pensiones contribuyeron a la

internacionalización de la compañía y, al mismo tiempo, se articularon con la dinámica de integración de la economía brasileña al capitalismo global. Esto creó las condiciones para que la Vale pudiera convertirse en una empresa menos limitada por las fronteras brasileñas, en términos de captura de valor, control accionario y gestión, aunque la mayor parte de sus ingresos continúe proviniendo de la exportación de mineral de hierro extraído en Brasil.

La transnacionalización de la Vale afectó no solo a sus trabajadores y sindicatos, sino también a los múltiples agentes involucrados en su red global de producción. Por ello, en las consideraciones finales se presentará un balance de las consecuencias de ese proceso a la luz de lo expuesto en los capítulos anteriores.

Los fondos de pensión y el control de la Vale después de la privatización

En el capítulo 1, a través de las declaraciones de Sérgio Rosa, expresidente del Consejo de Administración de la Vale, se describió el proceso de “descruzamiento de acciones” y la formulación de la estrategia corporativa de la empresa en la etapa posterior a la privatización, lo que posibilitó un salto en su internacionalización. Con la salida de Benjamin Steinbruch de la participación accionaria en la Vale, los fondos de pensiones de empresas estatales pasaron a controlar una franja mayoritaria de Valepar, *holding* creado en 1997, tras la privatización, para ejercer el control de la CVRD.

La privatización de la Vale estableció una estructura de propiedad dual, que combinaba acciones ordinarias (con derecho a voto) y acciones preferenciales (con prioridad en la distribución de dividendos). Estas “estructuras de propiedad corporativa duales son un componente extendido en los mercados de capitales latinoamericanos” (Santos, 2017, p. 3) y tienen como propósito la protección de los accionistas minoritarios, compensando los beneficios que los controladores obtienen mediante su prerrogativa de voto. Tras la privatización, los inversores extranjeros pasaron a detentar la mayoría de las acciones preferenciales de la Vale, mientras que los capitales nacionales conservaron la mayoría de las acciones ordinarias, y con ello el control del Consejo de

Administración y de la Dirección Ejecutiva de la empresa. Esta estructura dual respondía a la creciente búsqueda de fuentes externas de capital dentro de la estrategia financiera de la Vale, aunque bajo la conducción de capitales nacionales:

En ese sentido, la estructura accionaria dual de la Vale permitió, desde la privatización, la operacionalización de una estrategia de financiamiento estructuralmente apoyada en la atracción de capital externo, aunque dirigida por el capital doméstico y fuertemente apoyada por el Estado. Considerando la naturaleza capital-intensiva de la minería, la oligopolización del segmento de minería de hierro y la centralización de su mercado consumidor, la obtención de recursos externos a la corporación en volumen creciente asumió un papel central en la estrategia corporativa de la Vale (Santos, 2017, p. 4).

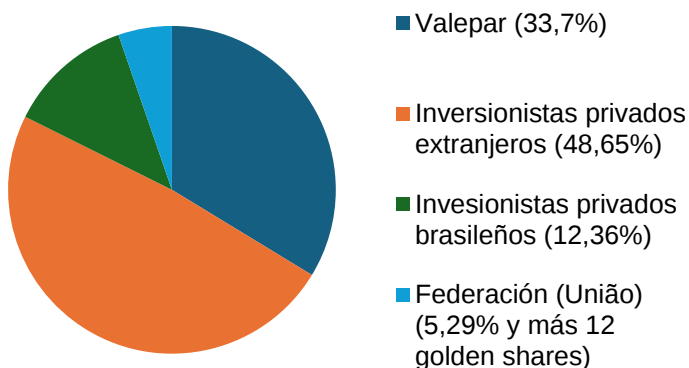
El acuerdo de accionistas¹ posterior a la privatización fue firmado en 1997, con una validez de veinte años, y establecía que las partes no podían vender, ceder ni transferir las acciones ordinarias incluidas en el acuerdo que dio origen a la Valepar. En febrero de 2017, como se verá más adelante, se anunció un nuevo acuerdo de accionistas mediante el cual la Valepar fue disuelta dentro del capital de la Vale. Así, se implementó un mecanismo de conversión de acciones preferenciales en acciones ordinarias, con el objetivo de modificar la estructura dual de propiedad que había regido hasta entonces.

Los gráficos 3 y 4 ilustran cómo la Valepar, pese a no poseer la mayoría del capital total de la empresa, ejercía el control sobre la Vale gracias a su mayoría en las acciones ordinarias. En enero de 2017, un mes antes del anuncio del nuevo acuerdo de accionistas, como muestra el gráfico 3, del capital total de la Vale (considerando la suma de acciones ordinarias y preferenciales), el 33.70% pertenecía a la Valepar; el 48.65%, a inversiones privadas extranjeras; el 12.36%, a inversiones privadas brasileñas; y el 5.29%, a la Federación, que además posee 12 *golden shares*,

¹ Se trata de “un tipo específico de institución de base contractual interna a la empresa [...] [que] define y regula las relaciones entre sus propietarios, además de normalizar las condiciones en que se ejercen los derechos de propiedad de estos agentes”, según Rodrigo S. P. Santos (2019).

acciones que otorgan al gobierno federal poder de veto sobre cambios en la razón social, la localización de la sede y el objeto social de la empresa (Vale S.A., 2016, p. 113).

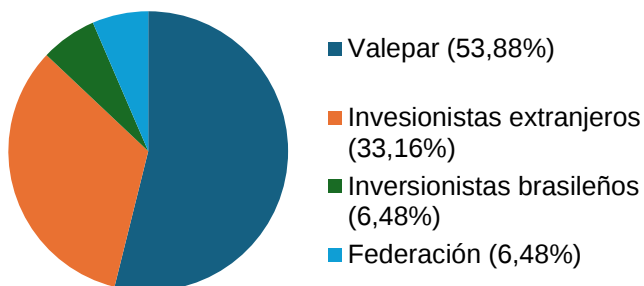
Gráfico 3: Composición accionaria de Vale (enero de 2017)



Fuente: Vale S.A., 31 de enero de 2017a.

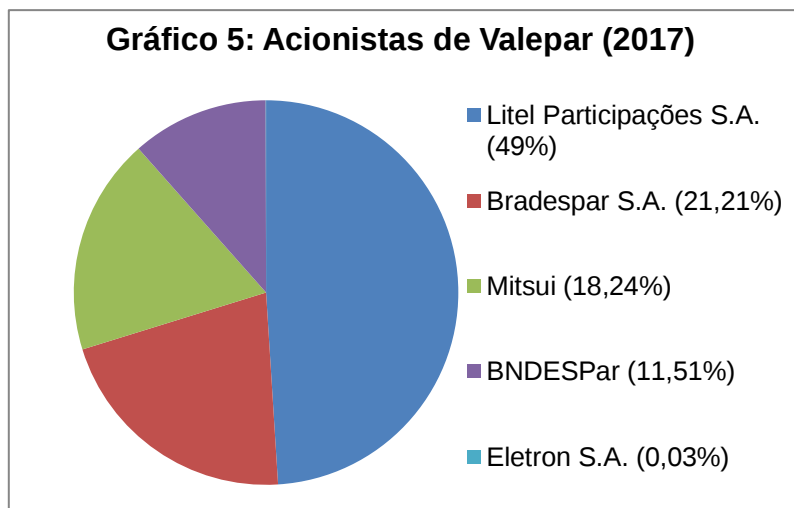
Aunque en enero de 2017, como muestra el gráfico 4, de las acciones ordinarias de la Vale, la Valepar –*holding* controladora– poseía el 53,88%; los inversionistas extranjeros, el 33,16%; los inversionistas brasileños, el 6,48%; y la Federación, también el 6,48 por ciento.

Gráfico 4: Distribución de las acciones ordinarias de Vale (enero de 2017)



Fuente: Vale S.A. 31 de enero (2017)

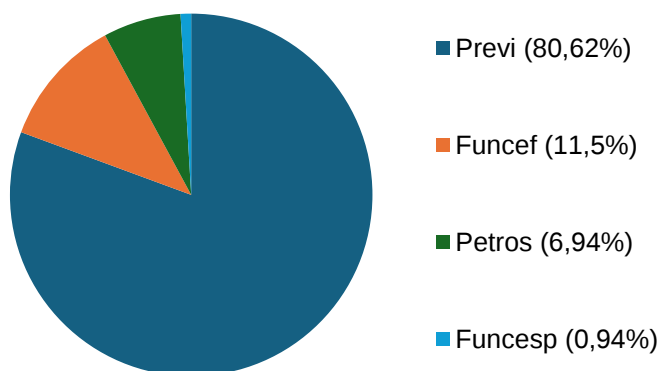
El control de la Valepar, por su parte, como muestra el gráfico 5, se dividía entre Litel Participações S.A., con el 49% de las acciones; Bradespar S.A. (fondo de participaciones de Bradesco), con el 21,21%; el grupo japonés Mitsui, con el 18,24%; el BNDESPar (fondo de participación del BNDES), con el 11,51%; y Eletron S.A., con el 0,03% (Vale S.A., 2016b, p. 113). Litel Participações S.A., por lo tanto, detentaba la mayor parte de la Valepar, que, a su vez, controlaba la Vale.



Fuente: Vale S.A., 2016.

También en 2017, como muestra el gráfico 6, la Litel tenía su control dividido entre cuatro fondos de pensión: el 80,62% correspondía a la Previ, fondo de los empleados del Banco do Brasil; el 6,94%, a la Petros, fondo de los empleados de Petrobras; el 11,50%, a la Fundación de los Economistas Federales (Funcef), vinculada a los empleados de la Caixa Econômica Federal; y el 0,94%, a la Fundación de Empresas Eléctricas de São Paulo (Funcesp), fondo originado en la Compañía Energética de São Paulo (Cesp) y en otras compañías eléctricas paulistas (Vale S.A., 2017, p. 115).

Gráfico 6: Accionistas de Litel (2017)



Fuente: Vale S.A, 2017.

Estos datos ilustran la importante participación de los fondos de pensiones –en particular de la Previ– en el control de la Vale y en las decisiones tomadas en su Consejo de Administración tras la privatización. Las acciones de la Vale constituyen la principal inversión de la Previ y, por lo tanto, la rentabilidad de la minera repercute directamente en los rendimientos del fondo y en sus carteras de beneficios. En su estructura organizacional,² el Consejo Deliberativo de la Previ –su instancia máxima– está compuesto por seis miembros titulares: tres designados por el Banco do Brasil y tres elegidos por los empleados, junto con sus respectivos suplentes. Su Consejo Fiscal cuenta con cuatro miembros titulares: dos nombrados por el Banco do Brasil y dos electos por los empleados, también con sus suplentes. La Dirección Ejecutiva de la Previ está integrada por seis miembros, propuestos por el Consejo Deliberativo del fondo. Los sindicatos bancarios vinculados a la Confederación Nacional de los Trabajadores del Ramo Financiero de la CUT

² <<https://www.previ.com.br/portal-previ/a-previ/estrutura-organizational/>>; fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

(Contraf-CUT)³ tienen una presencia significativa tanto en la Dirección Ejecutiva como en los consejos de la Previ.⁴

Según Roberto Grün (Grün, 2003), durante los años noventa –en los gobiernos de Collor y Fernando Henrique Cardoso– los fondos de pensiones de empresas estatales fueron objeto de un proceso de deslegitimación por parte de actores gubernamentales y del “mercado”, que los percibían como “brazos de esquemas corporativistas”. Se abrió así una disputa por el control de estas entidades, que involucró a sus administradores –procedentes de la gestión de las empresas estatales patrocinadoras de los fondos–, a banqueros, especialmente de bancos de inversión, y a sindicalistas que aspiraban a representar a los trabajadores contribuyentes. En el proceso de privatización de las empresas estatales, además, los fondos

Fueron colocados en el centro [...] en calidad de “socios capitalistas” de los grupos conformados para las privatizaciones, situación en la que destacaron, por un lado, por su papel en la viabilidad de los esquemas financieros necesarios para garantizar la solvencia de los lanzamientos, y por otro, por su muy limitado poder de intervención en la conducción de las empresas de las que se convirtieron en copropietarios (Grün, 2003, p. 9).

En ese proceso, los dirigentes de los fondos de pensiones se orientaron por la idea de que estas entidades no debían guiarse por criterios de corto plazo en sus inversiones, sino buscar “un horizonte más amplio –a largo plazo– referente al pago de las jubilaciones y pensiones” (Grün, 2003, p. 11). Esto explicaría la duración de veinte años del acuerdo de accionistas celebrado en la privatización de la Vale en 1997. Grün propuso entonces una hipótesis: con la victoria electoral del PT en 2002, los fondos de pensiones estarían “más

³ Contraf-CUT reúne, sobre todo, a sindicatos bancarios de todo Brasil.

⁴ La planilla apoyada por Contraf-CUT ganó las últimas elecciones para representantes de los miembros en Previ, celebradas en julio de 2020, <<https://contrafcut.com.br/noticias/chapa-1-obtem-quase-60-dos-votos-e-vence-eleicao-da-previ/>>; fecha de acceso: 26 de mayo de 2021.

próximos de la constelación de la representación política sindical” (Grün, 2003, p. 26).

En la disputa por extender su representación entre los contribuyentes de los fondos, los sindicatos buscaron una mayor participación en las instancias decisorias de las entidades. Aún durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso, dirigentes del PT provenientes del movimiento sindical bancario, como Ricardo Berzoini y Luís Gushiken, desempeñaron un papel relevante en las discusiones sobre el desarrollo del régimen privado de pensiones en Brasil (Grün, 2003, p. 26). Sérgio Rosa mantenía vínculos cercanos con ambos desde los años ochenta, cuando, entonces militante trotskista, ingresó al Banco do Brasil y, en 1985, fue electo director del Sindicato dos Bancários de São Paulo. Posteriormente, Rosa presidió la Confederación Nacional de los Bancarios –precursora de la Contraf-CUT–, ejerció brevemente un mandato legislativo en la ciudad de São Paulo (1995-1996) y, en el año 2000, fue electo director de Participaciones de la Previ. Considerado “un caso ejemplar” de la “conversión de dirigentes sindicales en gestores financieros” (Bianchi y Braga, 2011), Rosa describe así su papel en la modificación del estatuto de la Previ que permitió la elección de representantes de los contribuyentes en la entidad y su incorporación a la dirección del fondo de pensiones:

La Previ tuvo un cambio en el estatuto en 1997, que democratizó, en nuestra visión, la gestión de la Previ. Por lo tanto, una parte de la dirección es electa por los empleados y una parte también del Consejo Deliberativo de la Previ es electa directamente por los asociados. [...] Se crearon seis direcciones: tres eran electas por los empleados; tres, nombradas por el banco. En 2000, hubo una elección y fui electo Director de Participaciones de la Previ [...], que acompañaba a las empresas en que la Previ tenía una participación más significativa. [...] La principal motivación, que sucedió en 1997, era una motivación muy convertida para... Obvio que las personas tienen motivaciones políticas, etc., pero la principal motivación era defender los derechos de los asociados de la Previ en aquello que es más fundamental, que eran las reglas del plan, la gestión correcta de los recursos, para que no hubiera desvío. Tenía un volumen de denuncias muy grande con relación al uso de los recursos de la Previ. [...] En 1997, por lo mismo, crearon un estatuto en que podíamos

participar directamente en la dirección. [...] Esas tres direcciones daban una posibilidad a los asociados, en fin, de supervisar, acompañar, sentirse más seguros con la gestión de los recursos de la Previ (Sérgio Rosa, en entrevista).

Después de la elección de Lula, Sérgio Rosa participó en el gabinete de transición y fue nombrado presidente de la Previ en 2003, por sus antiguos compañeros Ricardo Berzoini, Luís Gushiken y Antônio Palocci, quien asumió el Ministerio de Hacienda (Dieguez, 2009).

Puede señalarse la participación del movimiento sindical cutista en la dirección de la Previ y de otros fondos de pensiones de empresas estatales durante los gobiernos del PT como un “puente que convierte inviable una alianza orgánica entre los sectores de la burocracia sindical y del capital financiero” (Bianchi y Braga, 2005, p. 1761; traducción nuestra). Desde esta perspectiva, la “financiarización de la burocracia sindical” sería el corolario del proceso de “transformismo” de la burocracia sindical y partidaria petista, alimentado por el ascenso progresivo del PT en el aparato estatal, a través de parlamentarios, administradores y asesores, sin que existieran frenos dentro del partido, debido al pragmatismo y la indefinición teórica que históricamente caracterizaron la práctica de sus dirigentes (Bianchi y Braga, 2005, p. 1761).

En ese momento, el PT había adoptado como parte de su programa una “revolución pasiva”: una actualización gradual de la estructura económica del capitalismo mediante sucesivas transiciones dirigidas por el Estado, evitando la intervención activa de las clases subalternas en el proceso (Bianchi y Braga, 2005, p. 1753). Para ello, “el sindicalismo brasileño se elevó a la condición de actor estratégico en lo concerniente a la inversión capitalista en el país” (Bianchi y Braga, 2011), y el gobierno federal conducido por el PT expandió y fortaleció el mercado financiero, instrumentalizando los fondos de pensiones y los fondos salariales. La financiarización de estos últimos estuvo acompañada de la antigua apelación a la colaboración de clases, promoviendo que los trabajadores defendieran los intereses de sus propias empresas.

Esta orientación programática condujo a una simbiosis entre los intereses de los administradores de fondos de pensiones – provenientes de la burocracia sindical– y los del capital financiero

globalizado, ambos interesados en la valorización y ampliación de las ganancias de las empresas en las que participaban como socios. Ese fue, sin duda, el caso de la Vale: el gobierno federal, a través de la dirección del Banco do Brasil, designaba parte de los consejeros y dirigentes de la Previ, mientras que el sindicalismo bancario vinculado a la CUT proveía a los representantes de los empleados. Se consolidó así una confluencia de intereses basada en la promoción de las inversiones y las ganancias de la Vale y de sus accionistas –nacionales y extranjeros–, relegando a un segundo plano los intereses de los trabajadores de la empresa y de otros actores afectados por sus actividades.

No por acaso, la orientación del sindicalismo bancario de la CUT de ocupar posiciones directivas en los fondos de pensiones fue objeto de críticas. Al ser cuestionado al respecto, Sérgio Rosa se mostró incómodo y justificó dicha decisión precisamente por las mejoras en la gestión financiera alcanzadas por la Previ:

Entrevistador: ¿Hubo polémicas en el movimiento sindical bancario con esa orientación de participación en la gestión de los fondos?

Sérgio Rosa: Siempre hay [risas]. Nunca se tiene absolutamente nada que no hiera [risas].

Entrevistador: Pregunto porque, tanto en la literatura como en el movimiento sindical, hay críticas que afirman que esa selección, de alguna manera, pudo haber desarmado al movimiento sindical y generado alguna complicidad de intereses. ¿Cómo valoras esas críticas?

Sérgio Rosa: Bueno, no era esa la finalidad de la entrevista. [...] Como te dije, todo es polémico. Si haces un acuerdo, algunos piensan que no deberías haber hecho el acuerdo, que deberías haber hecho la huelga. Si haces la huelga, algunos dicen que no debería haber acabado en el séptimo día. Si vas hasta el vigésimo, algunos dicen que no debería haber acabado en el vigésimo día y que, más que una huelga, deberías derrumbar a los banqueros y tomar sus bancos. Bueno, es una visión, ¿verdad? La Previ, hasta hoy, es el mejor ejemplo de fondo de pensión. Es la que tuvo mayor éxito desde el punto de vista de la gestión financiera. Tiene el mejor padrón de prestaciones entre todos los fondos de

pensión. Aunque sea difícil atreverse mucho en la gestión de un fondo que va a lidiar con dinero de terceros, etc., hay una legislación rígida con relación a eso. [La Previ] fue la que más innovó en términos de gobernanza corporativa, de traer la agenda de inversión sustentable para Brasil; participó del programa internacional de la ONU llamado [Principles for Responsible Investment] PRI, el programa para inversionistas responsables. Por lo tanto, la Previ trajo una gestión, con la participación de los trabajadores allá adentro, un montón de cosas que el sistema no tenía, un montón de garantías que conseguimos mejorar bastante para los trabajadores de la Previ, un patrón de resultado, de beneficio... Entonces, nuestra función, que es proteger los intereses de los trabajadores, pienso que fue mucho mejor ejecutada con esa función que estando fuera, que ves pocas cosas, no consigues saber lo que está sucediendo. Mira, ¡participas de la gestión de una Vale do Rio Doce! Tiene un montón de cosas en las que participé y acompañé porque estaba allá adentro viendo. Y que, incluso estando allá, no podía contar a terceros. No puedes salir de una reunión del Consejo de la Vale y contarle al mundo: “mira la gente, quiere hacer eso, quiere hacer aquello”. Pero puedes intervenir allá adentro, si estás en la hora cierta y en el lugar cierto. Entonces, pienso que esa decisión fue extremadamente importante para proteger los intereses de los asociados de la Previ, para mejorar los patrones de gobernanza. [...] Hasta 1998, la Previ se involucró frecuentemente en escándalos. En aquel momento, tenía dos directores nombrados por la dirección del banco. Tenía una influencia grande, dicen, en ese periodo, de José Serra, Ricardo Sérgio y otras figuras. Y, de hecho, después, a lo largo del tiempo, fuimos identificando un montón de operaciones que la Previ hizo, muy dañinas para el fondo... Participaciones en fondos que fueron ruinosas para la Previ, adquisición de activos por precios... En fin, eso mejoró bastante después de que hubo la participación allá adentro.

Roberto Grün señaló que, desde los años 1990, los dirigentes de los fondos de pensión “eran entusiastas de posicionarse como dirigentes del mercado financiero, tan capaces como cualquier congénere de los bancos privados” (Grün, 2003, p. 17). Al buscar legitimidad en el éxito de la gestión financiera de la Previ y, como se vio en el capítulo 1, en el enorme crecimiento del valor de

mercado de la Vale, Sérgio Rosa mostró que los dirigentes sindicales que asumieron la gestión de los fondos de pensión no se diferenciaron de sus antecesores en ese aspecto.

En el capítulo 3, la descripción de la huelga en Canadá y del fracaso de los intentos de construcción de la red sindical internacional de la Vale reveló las críticas a la impermeabilidad de la empresa y, sobre todo, de la Previ en las negociaciones. Los obstáculos creados por la Vale al funcionamiento de la red –como las presiones sobre los sindicalistas que en ella participan y la ausencia, en su organización, de sindicatos cercanos a la empresa, como el Metabase Carajás– fueron señalados por los sindicalistas como una protección a las inversiones de los fondos de pensión y al buen desempeño de la compañía, cuyos gestores acostumbraban a mostrar su cercanía con el gobierno. Para Artur Henrique, la influencia de la empresa sobre los sindicatos para inviabilizar la red sindical internacional era una posibilidad:

No diría que era visible, pero la influencia de la Vale en determinados sindicatos y formas de actuación de los sindicatos era muy grande. [...] Pienso que puede haber tenido. No voy a hacer una afirmación porque no puedo probar, pero puede haber sucedido).

El expresidente de la CUT también señaló el distanciamiento entre los gestores de los fondos de pensiones y la agenda del movimiento sindical. Para Artur Henrique, los consejeros y directores de fondos –especialmente aquellos propuestos por el sindicalismo bancario– habrían entrado en un “círculo vicioso” que los llevó a alejarse de las entidades a las cuales debían sus cargos:

No solo por razón de la Vale, pero una vez fui a Río de Janeiro para realizar una reunión con los fondos de pensión, y era para una cena, por lo tanto, fuera del ambiente formal. Y, en la cena, [había] representantes de varios fondos: Previ, Petros, Funcef. Y decía: mira, nosotros estamos en una fase en que la gente necesita dar un salto, dar un paso. Por lo tanto, necesitamos crear las condiciones para crear un acuerdo-marco global. Necesitamos tener contrapartidas sociales para las inversiones del BNDES. No da para tomar dinero del BNDES e ir financiando empresas, que cada vez están más ricas, más millonarias, tienen más ganancia, para la gente tener, en Brasil o fuera de aquí, una forma

de duplicar o triplicar sus ganancias con el despido de trabajadores, con no sé qué... Entonces, la que gente fue... Tiene una parte del pueblo allí, que eran en verdad personas vinculadas al sector financiero, pero no solo [...], algunos propuestos por el sector financiero por la experiencia que tenían en las propias empresas para ser representantes de los fondos de pensión en los consejos de las empresas. Y lo que queríamos discutir era que, justamente, en el consejo, en que se discutieran las cuestiones estratégicas de las empresas, que la gente tuviera espacio. Como no tenía espacio como presidente de la CUT –y pienso que ni debería tener– podría hasta tener, pero ¿por qué voy a tener espacio para mí como presidente de la CUT? Pero un tipo que es consejero, propuesto por el fondo de pensión, que tiene 10, 12, 15, 20, 22% de acciones de la empresa... ¡Alto! Y algunos de esos consejeros dijeron: “No, mire aquí, señor Artur, si usted necesita, podemos realizar una reunión con Roger Agnelli”. Dije: “Ustedes me disculpan, pero no entendieron lo que vine a hacer aquí. No necesito de usted para hablar con Roger Agnelli. Si Roger Agnelli no atiende al presidente de la CUT –que es la quinta mayor central sindical del mundo– y necesito pedirle a usted que articule una reunión con Roger Agnelli, nosotros estamos... ¡estamos jodidos!”. Ahí, el tipo asustado, miró para mi cara: “Pero ¿qué es lo que quiere decir con eso?”. ¡Quiero decir que usted es consejero! ¡Quiero decir que nosotros tenemos que discutir la estrategia y usted solo está allí indicado por alguien de la CUT! Si no se dio cuenta de eso todavía... ¡No está allí por causa de sus lindos ojos azules! Está allí porque hubo un sindicato bancario que lo apoyó para ir para allá. Porque a la hora en que el Sindicato de los Bancarios dice que no va más, ¡no va más! Ahí los tipos... Creo que se dieron cuenta. Ni critico, pero creo que entraron en un círculo vicioso, en una cosa tan natural que: “¡Soy designado! Tengo treinta años de experiencia”. ¡Claro que sí! Ahora, mi hijo, discúlpame, pero si estás allá, primero, porque nosotros somos gobierno; segundo, porque la empresa está comprada con tantos por ciento de acciones; y, tercero, ¡porque el fondo de pensiones es apoyado por un sindicato por detrás! Entonces, ahí comenzaron a darse cuenta (Artur Henrique, en entrevista).

Sucede que los dirigentes de los fondos, cuyo comportamiento cuestionó Artur Henrique, no eran simples “designados” por los sindicatos; peor aún, en realidad, eran dirigentes y exdirigentes formados en entidades sindicales que mantenían vínculos muy cercanos con el primer escalón del gobierno federal, el cual, en última instancia, era el fiador de dichas designaciones. Sérgio Rosa, por ejemplo, en articulación directa con los entonces ministros Antônio Palocci y José Dirceu, desempeñó un papel fundamental en el cambio de la “gobernanza corporativa” de Brasil Telecom: un enfrentamiento a los intereses del banquero Daniel Dantas que llevó al gobierno y a la Previ a aproximarse al Citibank, cuyo presidente mundial estuvo directamente involucrado en las conversaciones con los ministros sobre el tema (Dieguez, 2009).

La cercanía entre los fondos de pensiones de las empresas estatales y los gobiernos del PT también puede ilustrarse con un discurso del expresidente Lula de 2003 (Bianchi y Braga, 2005, pp. 1760-1761) en el cual defendió enfáticamente que los fondos buscaran la mayor rentabilidad financiera posible. En esa misma oportunidad, Lula afirmó haber revisado su posición contraria, en los años 1990, a la participación de los fondos de pensión en la privatización de las empresas estatales, una vez que estas habrían experimentado buenos resultados y haber sido exitosas con la participación de los fondos. La Vale, como se sabe, es la mayor de las empresas estatales privatizadas con la participación de los fondos de pensión.

La relación con el gobierno federal y el papel del BNDES en la estrategia financiera de la compañía

El debate respecto de la relación entre los dirigentes de los fondos de pensiones y los gobiernos dirigidos por el PT no es una novedad. Al retomarlo, se pretende establecer los nexos entre ese vínculo y las estrategias de relaciones de trabajo y sindicales de Vale.

El aislamiento de los sindicatos de la empresa y las dificultades de coordinación nacional e internacional contribuyeron a la

existencia de un régimen de “consenso manipulado”.⁵ Las observaciones de campo y las entrevistas realizadas en São Luís (Maranhão) y en Parauapebas (Pará) evidenciaron la capacidad de la empresa para impedir el surgimiento de una respuesta frente al poder corporativo.

Como mostró la huelga en Canadá y el fracaso de los intentos por organizar una red sindical internacional, la presencia de los fondos de pensión de empresas estatales –cuyos gestores eran exdirigentes sindicales cercanos al gobierno– en el control de la Vale contribuyó a la desarticulación de los sindicatos de la empresa y al debilitamiento del poder colectivo, dado que el movimiento sindical⁶ tiene poco estímulo para enfrentar a la compañía. Otra razón para la debilidad del poder colectivo, como se analizó en el capítulo 2, es la incorporación de dirigentes sindicales al Consejo de Administración de la Vale, lo que refuerza la cercanía de los sindicatos con la gestión de la empresa y favorece el distanciamiento entre las entidades y sus bases.

Estas características se asemejan a la descripción de Ruy Braga del *modo de regulación lulista* (Braga, 2012), sobre todo en lo que respecta al consentimiento activo de las dirigencias del movimiento sindical. Los cambios ocurridos en el país a raíz de la crisis del *modelo de desarrollo* promovido por los gobiernos del PT, sin embargo, no parecen haber modificado la disposición del movimiento sindical respecto a la empresa. Antes de abordar los cambios en la estrategia corporativa de la Vale tras el “superciclo de *commodities*”, conviene tratar aún otro aspecto del período anterior, también relacionado con el debate sobre el papel de la *burocracia sindical financiarizada* en Vale. Se trata de la confluencia de intereses entre el gobierno federal y la empresa en su proceso de internacionalización, así como de la importancia del capital doméstico, en especial del BNDES, en el financiamiento de sus

⁵ Como se ha expuesto en el capítulo 2, a partir de las conclusiones de la investigación sobre las operaciones de la Vale en Itabira (MG) Rodrigo S. P. Santos y Bruno Milanez (2018).

⁶ Sobre todo, la CUT, central a la que está afiliada la mayoría de los sindicatos de Vale, incluido Metabase Carajás, cuyo líder tiene posiciones abiertamente propatronales, como se presentó en el capítulo 2.

inversiones, como en el Proyecto S11D, que amplió enormemente la capacidad de extracción de mineral de hierro de la Vale.

Los intereses de la Vale en su proceso de internacionalización se alinearon con los de la política exterior del gobierno federal conducido por el PT. Tal cercanía puede ilustrarse con dos casos en los que el expresidente Lula se dedicó personalmente a la defensa de los intereses de la Vale en África.

En Mozambique, Lula presentó a Roger Agnelli al gobierno del país durante una visita oficial. Afirmando que se trataba de un ejemplo de la orientación “Sur-Sur” de su política exterior, aconsejó a los mozambiqueños conceder la licencia de operación de las minas de carbón de Moatize a la Vale, en lugar de a las mineras chinas que, según habría argumentado, llevarían su propia mano de obra y no generarían empleos en el país africano (Marshall, 2015, pp. 165-166).⁷ Contradiciendo sus propias afirmaciones al presentar a la Vale ante los mozambiqueños, años después, en 2012, ya como expresidente, Lula regresó al país acompañado de Murilo Ferreira, entonces presidente de la Vale. Ambos se reunieron con la ministra de Trabajo de Mozambique, Helena Taipo, “en *lobby* [...], para reducir las restricciones al uso de mano de obra extranjera en las operaciones de la Vale en Mozambique” (Marshall, 2015, p. 165; traducción nuestra). La minera buscaba autorización para subcontratar empresas de construcción que empleaban mano de obra filipina, pero no tuvo éxito.

Sérgio Rosa, al ser cuestionado sobre la eventual participación del gobierno federal en las inversiones en Mozambique, respondió de forma ambigua y afirmó que el negocio estaba alineado con la estrategia de internacionalización formulada en el año 2000, después del “descruzamiento” de las acciones con la CSN.

Mira, pienso así... No sé decir en detalle cuánto. Te confieso, sin broma, no... Tal vez, si supiera, tal vez no te dijera, no. De hecho, no sé. Sé, por ejemplo, evidentemente, que Lula es una persona que, en mi visión, inteligentemente miró hacia África y fue a hacer varias incursiones diplomáticas y comerciales en África, como todos los otros países hacen. Como todos los otros

⁷ Para un análisis de la actuación de las mineras chinas en África, véase Ching Kwan Lee (2014).

países hacen. China estaba presente en África todo el tiempo. China vio a África como una oportunidad de expansión, de crecer, de llevar trabajo, de llevar empresas, en fin. Lula vio eso y fue para allá. Y llevaba misiones de empresarios. Roger fue una o dos veces para allá. [...] Está documentado. Como fue gente de Odebrecht, como fue gente de la OAS... llevaba gente de Brasil en misiones comerciales. Quiero decir: ¿qué país no hace eso? Por lo tanto, primero, decir que eso es un... Sí y no. Sí y no. Es una tradición, más o menos, puedes hacer más o menos. Desde luego, Lula lo hizo y pienso que lo hizo adecuadamente. Si hubo una... Hasta donde sé, Roger, como el propio Bradesco, aunque nunca quiso estar contra el gobierno –ningún empresario quiere estar frontalmente contra el gobierno, todavía más un gobierno como ese, que tenía características muy populares–, pero tampoco se hace lo que el gobierno quiere solo porque el gobierno lo pidió. En mi visión, el activo en Mozambique se encajaba muy bien en la estrategia de crecimiento, con esos parámetros, y había sido dado aún antes del gobierno de Lula. Ejecutado durante el gobierno de Lula, vamos a decir, pero elaborado en gran parte antes. [...] Un activo que la Vale supo desarrollar muy bien. Fue todo lo que ella hizo aquí: desarrollar mina, ferrovía y puerto. La Vale sabía hacer eso, y allá tenía esas características. [...] Y bajo riesgo político en el momento (Sérgio Rosa, en entrevista).

El abogado Guilherme Zagallo, por su cuenta, afirmó que la cercanía del gobierno brasileño fue utilizada por la Vale como forma de facilitar la apertura de las operaciones en África. Zagallo mencionó las dificultades que la empresa enfrentó en Guinea.

La Vale tuvo un momento de expansión muy grande –hoy vive un momento de contracción–, alineó ya sus activos en Perú, de fertilizantes, de carbón en Colombia, paralizó y está intentando vender sus activos de potasio en Argentina. En su auge, llegó a estar presente en cuarenta países. Incluso la iniciativa de ella en África, en Mozambique, ya buscó socios, ya no tiene más la exclusividad del proceso. Algunas iniciativas en África no fueron acertadas, con perjuicio para la empresa incluso. Adelantó 500 millones de dólares para una mina de hierro, una mina de clase mundial en el oeste de África, dos países: Liberia y Guinea, por una circunstancia de la mina estar en un lugar y el puerto en otro

país, una vía férrea, pero también acusaciones de corrupción. Aparentemente, los problemas de corrupción eran del propietario anterior, de la forma como había recibido el derecho de extracción. Aparentemente, consiguió llegar a un acuerdo de una responsabilidad mayor con relación a eso. Pero tuvo un perjuicio grande: había adelantado 500 millones de dólares por ese intento de adquisición, perdidos. En fin, en ese proceso, hubo, sí, una relación muy cercana con el gobierno federal, ese proceso de crecimiento de la Vale (Guilherme Zagallo, en entrevista).

La entrada de la Vale en Guinea se dio por medio de una sociedad con la empresa Benjamin Steinmetz Group Resources (BSGR), propiedad del inversor israelita Benjamin Steinmetz, que obtuvo el permiso del gobierno local para la extracción del mineral de hierro en Simandou, en 2008, por 160 millones de dólares (Dieguez, 2020). Solo un año después, Steinmetz pasó sus derechos a la Vale, por 2.5 mil millones de dólares, con la creación de la *joint venture* Vale BSGR Guinea (VBG). La viabilidad de la operación dependía de la construcción, por parte de la Vale, de una ferrovía que atravesara por el territorio de la vecina Liberia. Con la ascensión del nuevo gobierno en Guinea, una investigación acusó a Steinmetz de obtener los derechos de exploración por medio del pago de sobornos a la viuda del expresidente Lasana Conté. La disputa por las minas de Simandou involucró a grandes CTN de la minería, como la Vale y Rio Tinto. El conflicto entre Benjamin Steinmetz, la Vale y el gobierno de Guinea llevó a disputas arbitrales y judiciales en diversos países. El Tribunal de Arbitraje Internacional, en Londres, condenó a Steinmetz a resarcir 2.2 mil millones de dólares a la Vale en 2019 (Dieguez, 2020; Delgado Vieira, 2020).

Sérgio Rosa afirmó que la empresa se retiró de la sociedad cuando las denuncias en Guiné contra Steinmetz se formalizaron:

Tuve un caso polémico allá en Simandou, un proyecto muy polémico. [...] Hubo una investigación internacional sobre la hipótesis de que el tipo [Steinmetz] que compró [...] habría, a través de la mujer del presidente de Guinea, corrompido a la mujer para ganar el derecho de explotación de eso. ¿Cómo es que la idea surgió dentro de la Vale? Ese es un activo muy importante. Quiero decir, en cuanto a activo minero, es un activo de calidad semejante al de Carajás, que tiene una concentración y un volumen de mineral de

hierro muy grande, y el derecho de explotación de esa mina era todo de Rio Tinto. Durante mucho tiempo, era todo de Rio Tinto. De repente, el gobierno de allá, de Guinea, decidió quitar la mitad de esa mina porque Rio Tinto tampoco invertía. [...] Como Rio Tinto no invertía, estaba usando aquello solo como reserva estratégica, es decir, compró el derecho minero, se sentó encima y no desarrolló nada. El tipo dijo: para el país, esto aquí no sirve. Entonces, quitó la mitad de la concesión y la colocó en el mercado, y ese israelita la compró y la ofreció a la Vale porque tampoco tenía dinero para desarrollar. La ofreció a la Vale. De nuevo: por un valor pequeño, dada la calidad y el volumen de las reservas de allí.

Nos quedamos con suspicacia con relación a eso, se contrató una agencia internacional de investigación que hizo una *due diligence* legal en ese aspecto, para proteger a la Vale de participar de algún proceso... Esa empresa hizo una investigación internacional y no llegó a ninguna conclusión. El Consejo resolvió aprobar la compra de esa participación por un valor, en ese momento, que no recuerdo, y fue eso. Después, acabó ni llegando a tener la inversión restante. [...] Tenías dos problemas allá: ese problema del origen de la concesión [...] y tenías las cuestiones de la ecuación logística. Comprabas la mina en Guinea, pero, para que ella fuera viable, tenías que construir una línea férrea para salir en un puerto en Liberia. No hubo, así, un plan que llegara a ser puesto en el papel y fuera negociado. Existieron pláticas preliminares analizando el riesgo y la posibilidad de que la cosa funcionara. La inversión fue realizada por un valor considerado, en aquella época, razonable por estar comprando un derecho que en el futuro podría representar una buena oportunidad (Sérgio Rosa, en entrevista).

Aún hay un elemento adicional sobre la conflictiva presencia de la Vale en Guinea: Lula, ya como expresidente, y Roger Agnelli, entonces presidente ejecutivo de la empresa, viajaron a ese país en 2011 para interceder ante el gobierno guineano y auxiliar a la Vale

en la resolución de los problemas en los que se vio involucrada debido a las acusaciones contra su socio.⁸

Otro aspecto relevante de la cercanía entre la Vale y los gobiernos liderados por el PT es el volumen de recursos obtenidos del BNDES para financiar inversiones de la compañía. Evidentemente, la Vale no fue la única empresa que, en ese período, accedió a recursos del banco para financiar inversiones y actividades de internacionalización.⁹ En efecto, durante el primer gobierno de Dilma Rousseff, hubo un aumento significativo del financiamiento del BNDES a Vale. Solo en operaciones directas de préstamo, entre 2011 y 2014, el BNDES proveyó a la empresa 14.150 millones de reales.¹⁰ Una gran parte de esos recursos –más de 3.200 millones de reales– se destinó a la modernización de las minas de hierro de Itabira (Minas Gerais), en diciembre de 2012, y otra parte –cerca de 800 millones de reales– a la modernización de una mina de cobre en el complejo Carajás. No obstante, la mayor proporción fue dirigida al Proyecto Hierro Carajás S11D, “el mayor *startup* mineral de la historia humana, con 90 millones de toneladas por año” (Santos, 2016, p. 303), que comprendía la implantación de una mina altamente mecanizada y planeada para el transporte exclusivo del mineral mediante cintas, sin camiones; la ampliación y reforma de la EFC; y la modernización del puerto de Ponta da Madeira (en São

⁸ De acuerdo con un informe publicado por el Instituto Lula, el expresidente estuvo en Guinea ese año, invitado por la Vale, para inaugurar la primera piedra del ferrocarril que permitiría transportar la producción de mineral de hierro de Simandou, <<http://www.institutolula.org/lula-participa-de-abertura-de-obra-da-vale-na-guine>>; consultado el: 26 de mayo de 2021. Una descripción de las actividades de Lula y Roger Agnelli en Guinea en aquella ocasión puede encontrarse en André Guilherme Delgado Vieira (2020).

⁹ Aspecto enfatizado por André Singer (2018) al discutir las características del “ensayo desarrollista” que supuestamente se llevó a cabo durante el gobierno de Dilma Rousseff.

¹⁰ Información basada en datos del portal de consulta de operaciones del BNDES, <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/consulta-operacoes-bndes/>> fecha de acceso: 26 de mayo de 2021. Entre 2006 y 2014, “el banco aprobó 20.900 millones de reales en financiación para proyectos, lo que lo convierte en el mayor agente de financiación de la corporación en el periodo”, según Rodrigo S. P. Santos (2019, p. 253).

Luís) para atender el incremento de la producción en Carajás (2013) (Vale S.A., 2013). Solo en un día, el 19 de mayo de 2014, por ejemplo, se firmaron dos contratos millonarios de préstamo entre la minera y el banco: uno por más de 2.500 millones de reales, destinado a la “implementación de la unidad de extracción de mineral de hierro [...] con capacidad de 90 millones de toneladas/año”; y otro por más de 3.600 millones de reales, para la expansión de la EFC. La inversión total en el proyecto S11D fue de 19.670 millones de dólares (Santos, 2016, p. 304), incluyendo la implementación de la mina, la expansión de la EFC y del puerto, constituyéndose en un “emprendimiento de dimensiones superlativas que representará el mayor volumen de inversión privada en Brasil en esta década” (Vale S.A., 2013).

Sólo en un día, el 19 de mayo de 2014, por ejemplo, se firmaron dos contratos millonarios de préstamo entre la minera y el banco: uno de ellos, por más de 2.500 millones de reales, destinado a la “implementación de la unidad de extracción de mineral de hierro [...] con capacidad de 90 millones de toneladas/año”;¹¹ el otro, por más de 3.600 millones de reales, para la expansión de la EFC. La inversión total en el proyecto S11D fue de 19.670 de dólares millones (Santos, 2016, p. 304), incluyendo la implementación de la mina, la expansión de la EFC y del puerto, convirtiéndose en un “emprendimiento de dimensiones superlativas que representará el mayor volumen de inversión privada en Brasil en esta década” (Vale S.A., 2013).

Para viabilizar préstamos de esa magnitud, en mayo de 2012 el Banco Central modificó la normativa para permitir que la Vale fuera incluida en el grupo de empresas –que ya incluía a Petrobrás y Electrobrás– a las cuales el BNDES podría “prestar un máximo del 25% de su patrimonio de referencia” (Villaverde y Resende, 2012). Años después, en junio de 2015, el Banco Central derogó dicha

¹¹ Información basada en datos del portal de consulta de operaciones del BNDES, <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/consulta-operacoes-bndes/>>; fecha de acceso: 26 de mayo de 2021.

normativa,¹² como señal de la reorientación de la política económica en curso en el país.

La Vale inauguró el complejo S11D Eliezer Batista¹³ el 17 de diciembre de 2016. Como argumentó Guilherme Zagallo, en ese contexto, las inversiones en el S11D, la mayor mina de mineral de hierro del mundo, pasaron a ser estratégicas para la compañía. El mineral extraído posee el mayor contenido de hierro y menores costos de producción, lo que permitió a la empresa reposicionarse en la competencia internacional tras el *boom* de las *commodities*:

La Vale surfeó mucho. Mucho del crecimiento fue impulsado por China, por el crecimiento de China, que demandó mucho mineral de hierro. Aunque estaba en condiciones desfavorables de distancia – los competidores australianos están a 8 o 9 día de barco de China, ella está a 42 día de China –, [...] tenía cantidad de mineral de buena calidad que permite mezclar. China es también el mayor productor de mineral de hierro del mundo, pero produce un mineral de calidad muy mala, con un contenido de mineral de hierro muy bajo. Eso significa que el costo de producción de acero solo con mineral exclusivamente chino es elevadísimo: quemas más carbón, tiene más contaminación, mucho más rechazo, mucha más escoria de acería y de alto horno. Tienes por lo tanto que hacer una mezcla en ese alto horno, en esa caldera, con un mineral de calidad mejor, un poco de chatarra, para tener costos de producción más competitivos. Entonces, China empuja ese crecimiento y empuja los precios del mineral de hierro. Y, en ese crecimiento, la Vale apalancó mucho su producción. Hoy, ronda los 340 millones de toneladas. Cuando concluya el S11D y otros proyectos, tiene el plan de llegar a 450 millones. Solo el S11D es la mayor mina de hierro que ya fue abierta en el mundo: una de las minas es de 90 millones de toneladas, con tecnología nueva, que demanda menos uso de camiones, costo de producción más bajo. En lugar de llevar el mineral en camión, aquellos camiones gigantescos, para una planta de beneficiamiento, tú llevas la planta. Vas

¹² <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48516/Res_4430_v1_O.pdf>; fecha de consulta: 26 de mayo de 2021.

¹³ En honor al antiguo presidente de la CVRD.

desmantelando, con correas transportadoras, entonces haces ese transporte por correas. No toda la planta. Pero vas haciendo por módulos y reduciendo el costo de producción. La gran apuesta de la Vale, en ese momento en que el [valor del] mineral cae, es concluir el S11D porque [...] los costos más bajos de producción posicionarán a la Vale en un nivel de competitividad superior en relación con la competencia. (Guilherme Zagallo, en entrevista)

Como se analizó en los capítulos anteriores, la transformación de la Vale en una CTN está “condicionada al acceso privilegiado a la mayor reserva de mineral de hierro del mundo, la Provincia Mineral de Carajás” (Santos, 2016, p. 302). Teniendo esto en cuenta, es posible situar el lugar del S11D dentro de la actual estrategia corporativa de la empresa.

Con la caída del precio de las *commodities* minerales en el periodo posterior al *boom* y el alto nivel de endeudamiento de la compañía, la Vale emprendió un proceso de desinversiones, con el objetivo de reducir su deuda de 25.000 millones de dólares al cierre de 2016 (Góes y Rostás, 2017) a 10.000 millones de dólares al final de 2018 (Vale S.A., 2017b). Decidió, por lo tanto, enfocarse en su *core business*, es decir, en la extracción de mineral de hierro, combinando esa orientación con una “estrategia de producción basada en la diversificación de ingresos de los activos existentes” (Milanez et al., 2018, p. 11), extrayendo más valor de sus operaciones, como las de minerales básicos en Canadá. Ante esta reorientación de su estrategia de producto, el S11D pasó a ocupar un lugar fundamental, ya que la ganancia de escala obtenida con el proyecto, junto con la mayor calidad del mineral de hierro extraído, permite a la empresa mejorar su posición competitiva.

La Vale también inauguró una “estrategia de *blending*”, lanzando los *Brazilian Blend Fines* (BRBF), una combinación de *sinter feed* compuesta por un 70% de mineral extraído de Carajás (Pará) y un 30% del Cuadrilátero Ferrífero (Minas Gerais) (Milanez et al., 2018, p. 11). Esta estrategia también le permitió enfrentar el estancamiento en la producción de minas ubicadas en los sistemas del sureste y del sur de Minas Gerais.

Las inversiones de la Vale en el Proyecto S11D, financiadas por el BNDES, fueron, por lo tanto, fundamentales para el

reposicionamiento de la empresa frente a los cambios en los precios del mineral tras el “súper ciclo de *commodities*”. La estrategia financiera de la Vale se relaciona “fundamentalmente con las opciones de endeudamiento y de control propietario disponibles” (Milanez et al., 2018, p. 15), y se basa en tres principales fuentes de recursos:

1. El flujo de caja, que depende de la variación de los precios del mineral y, por tanto, es volátil;
2. Préstamos y otras formas de captación de recursos;
3. La emisión de *debentures* y activos de renta fija (Milanez et al., 2018, p. 15).

En años recientes, como se verá, la Vale ha buscado ampliar su financiamiento a través de agentes privados, sobre todo en el exterior.

No obstante, los préstamos públicos efectivos [...] continuaron constituyendo su principal mecanismo de obtención de recursos externos, seguidos por la emisión de títulos [...]. En esos términos, el BNDES es un colaborador estratégico para el acceso al crédito por parte de Vale, siendo relevante observar el impacto de los cambios anunciados en las políticas de financiamiento del banco, en particular la sustitución de la Tasa de Interés de Largo Plazo (TJLP, por sus siglas en portugués) por la Tasa de Largo Plazo (TLP), en su relación con la empresa (Milanez et al., 2018, p. 17).

La importancia del BNDES en el financiamiento de las inversiones de Vale, así como la proximidad entre la dirección de la empresa, los fondos de pensión y el gobierno federal, pueden entenderse como un ejemplo de la expansión internacional de capitales nacionales. Esta expansión fue consecuencia de la política de creación de “campeonas nacionales” impulsada durante los gobiernos del PT, tal como se señaló en la presentación de este libro. Artur Henrique y Sérgio Rosa comentaron esa hipótesis:

Tomamos la crisis de 2008, internacional, pero también una recuperación, o la propuesta de grandes intervenciones, de una política, en Brasil, que fortalecía a las grandes empresas brasileñas para actuar en el exterior. Recordarás [...] el papel del BNDES en las grandes empresas, cuestionable en algunos

momentos, en algunas situaciones, hasta hoy. Pero tenía el papel de ser un gran protagonista, un actor internacional con protagonismo, pero financiando empresas y la actuación de las empresas allá afuera, en el exterior (Artur Henrique, en entrevista).

Existía todo un movimiento que no era solo en la Previ. Existía en el sector de los fondos de pensión, en el sector de economía... No es que fuésemos, vamos a decirlo, afectos a una tesis u otra de la economía, porque no era nuestro papel actuar en la economía ni ser ministros de Desarrollo ni nada de eso, pero percibíamos esas discusiones sucediendo, es decir, empresas brasileñas con alguna vocación, pudiendo crecer y, en vez de ser empresas cuya trayectoria natural sería ser adquiridas, en lugar de venir las multinacionales para que acá compraran, se implantaran aquí, teníamos una trayectoria de empresa nacional que podía crecer y, eventualmente, salir para afuera también. Es decir, aumentar la presencia en el mercado mundial de las empresas brasileñas, sea defendiendo el mercado brasileño, sea marchando para afuera.

Entonces, esto sucedió. Discusiones de ese tipo en la Perdigão, tenías una presencia grande [de la Previ], en la Embraer, que era una empresa en la que teníamos una presencia grande también, en fin, otras en las que teníamos una participación menor como la Weg —éramos accionistas pequeños de la Weg—, pero acompañó la discusión de los tipos para hacer eso. En fin, era un movimiento que acompañábamos y veíamos con ojos positivos. Era bueno para nosotros en cuanto accionistas, incluso porque la Previ solo puede invertir en el mercado brasileño. Hoy puede hasta invertir un poco allá afuera, pero el fondo de pensión solo puede ser invertido aquí. Entonces, si el mercado brasileño no tuviera un cierto tamaño, empresas de cierto porte, vas a estar limitado para invertir... en lo que hubiera, ¿verdad? [...] Era una manera de dinamizar el mercado, solidificar, potencializar el mercado, y nos interesaba (Sérgio Rosa, en entrevista).

Al ser cuestionado sobre si el movimiento de internacionalización de capitales nacionales era, de algún modo, estimulado o coordinado por el gobierno federal, Sérgio Rosa afirmó que existían diferencias internas en el gobierno respecto

de este tema y que, en realidad, dicho proceso respondió a una “voluntad de mercado”, posibilitada por la expansión del mercado de capitales en Brasil y sin la participación del gobierno federal. La Previ no hacía parte de ninguna coordinación de eso. Veía, porque era socio del BNDES en algunas situaciones, un debate sobre eso, pero ese debate también en el BNDES varió desde la primera gestión del BNDES en manos de [Carlos] Lessa [...] [hasta] Luciano Coutinho. [...] Por otro lado, había una resistencia muy grande al llamado mercado de capitales, que era el nuestro... Solo podía intervenir, solo podía invertir, solo me interesaban las cosas dentro de una dinámica de mercado de capitales, que es el ambiente donde hago mis inversiones. Entonces, tener un mercado de capitales saludable, para mí, independientemente de cualquier discusión ideológica –saber si el mercado es bueno, si el mercado es malo–, fui electo para hacer esto: actuar en las inversiones. Entonces, para mí, pensar en *gobernanza corporativa*, mejorar en los patrones de gobernanza en la Bovespa, mejorar en los niveles, nivel 1, nivel 2... Para mí, todo eso era superimportante. En el caso de Lessa, por ejemplo, sé que él tenía muchos más problemas en pensar que eso era saludable. En fin, entonces pienso que varió bastante dentro del gobierno un poco esa cuestión. Lo que pienso que sucedió fue una ambición de los empresarios como un todo, de los inversionistas... Fue una época de llegada de los fondos de inversión para acá, que antes no había, de la Bolsa de Valores convirtiéndose en algo más [importante]. [...] Entonces, existía todo un ambiente favorable para imaginar que el mercado de capitales brasileño, tanto en la parte de los títulos como en la parte de las acciones, tenía una oportunidad de mejorar, y eso iba a traer cosas buenas para los inversionistas, iba a traer capital para inversión. Las empresas iban a poder financiarse mejor. En fin, había un movimiento amplio en relación con ese movimiento, y las empresas, con la ambición de crecer, en el momento en que miran esa posibilidad: nuevos gestores, nuevos accionistas, nuevo ambiente económico, nuevo mercado de capitales. [...] El gobierno no participó en esa discusión. En ese aspecto, el gobierno no participó. Puedo decirlo con claridad (Sérgio Rosa, en entrevista).

El expresidente de Previ y del Consejo de Administración de la Vale presentó los mismos argumentos al referirse al papel del BNDES. Para Sérgio Rosa, los préstamos del banco representaron una oportunidad para desarrollar un movimiento que ya estaba en curso en el mercado. En su opinión, la expansión de las empresas brasileñas fue impulsada por la presencia de nuevos fondos de inversión y por el desarrollo del mercado de capitales, los cuales habrían sido más relevantes en el financiamiento de la Vale que los préstamos del BNDES. Rosa descartó, por lo tanto, que hubiese existido algún tipo de coordinación, ya fuera por parte del gobierno o del propio BNDES, en favor del proceso de internacionalización de las empresas brasileñas a inicios del siglo XXI.

Entrevistador: Pero el BNDES financió buena parte de esas inversiones...

Sérgio Rosa: Financió porque la Vale llegó allá con los proyectos, mostró y convenció a los tipos de que era una buena idea. En ese aspecto, mérito de los equipos técnicos del BNDES, que vinieron y creyeron en los proyectos, [...] pero no fue la fuente original de la idea. No fue allá. Fue la empresa. No fue el BNDES quien llegó allá y dijo: “Mira, tienen una oportunidad. Podemos ayudarles”. No fue así.

Entrevista: ¿Nunca hubo algún tipo de debate, de coordinación?

Sérgio Rosa: Mira, nos puede gustar, sea por la derecha queriendo hacer una crítica, sea por la izquierda queriéndose apropiar positivamente de eso que sucedió, pero la verdad es que, en mi percepción, eso sucedió mucho más como un movimiento de dentro de las empresas. Toma a Embraer, ¡caramba! La decisión de Embraer, de invertir en esa familia del avión [E] 190, es una decisión de ingeniería, de visión de mercado dentro de Embraer. Es cosa de allá adentro. Los tipos vieron allá adentro la oportunidad y pensaron que tenían que hacer eso, que se estaba agotando la familia del [E] 145, estaba completamente agotada. Fue un éxito brutal de ventas en el mundo, pero el [E] 145 era, en fin, un avión pequeño. Vieron la oportunidad de mercado, comenzaron a invertir en la ingeniería de eso, un ciclo, lo que sea, de casi diez años de concepción del producto [...]. No tuvo el gobierno. La decisión de invertir en el [KC] 390 como avión de carga, de nuevo, una discusión interna de la compañía, visión

de mercado. Es obvio que tienes interacciones con el gobierno de ese momento. El tipo va a visitar un ministerio, habla con un tipo de la Aeronáutica. Obvio, pero tienes interacciones. Decir que tienes un centro... Infelizmente, en Brasil, no tienes una tradición china de tener un gobierno con centros de pensamiento. Entonces, no tenemos. Aquí, tenemos una cosa mucho más diluida de lo que unos pudieran gustar y de lo que otros puedan no gustar, pero es mucho más diluida. [...] Pienso que eso es bueno. Dentro de los marcos de la economía que la gente tiene, [...] una empresa brasileña que aumenta su participación en el mercado global es mejor que dejar eso para los otros. Es una disputa. Soy tan solidario con el trabajador australiano, inglés, como cualquier otro, pero, en fin, dentro de un mundo... Voy a incentivar a la empresa brasileña a capturar parte del mercado allá afuera. Por lo tanto, pienso que fue un buen movimiento. Fue un momento positivo: un momento en que la Vale supo aprovechar la dinámica de la economía global, el movimiento de los accionistas aquí, el crédito del BNDES cuando el... Ahora, la mayor parte del crédito de la Vale no fue del BNDES: fue del mercado de capitales. La Vale tenía una capacidad muy grande de financiarse en el mercado de capitales, lanzar *debentures*, *bonos*, etcétera.

La postura de Sérgio Rosa tal vez responda al cuidado de no asociarse, como expresidente de Previ, a algún tipo de coordinación de inversiones con los gobiernos conducidos por el PT, en un momento en que las operaciones del BNDES y de los fondos de pensión eran objeto de atención mediática y de investigaciones en curso.¹⁴ En todo caso, merece atención su afirmación de que el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas vivido en los años 2000 no habría sido guiado por ninguna forma de coordinación gubernamental, sino que, en realidad, habría estado impulsado principalmente por el fortalecimiento del mercado de capitales.

¹⁴ Como se mencionó anteriormente, la entrevista con Sérgio Rosa tuvo lugar en enero de 2018 en Río de Janeiro.

Los fondos de pensión y la transnacionalización de la Vale

Cabe preguntarse si la subestimación de la coordinación gubernamental refleja realmente lo que piensa Sérgio Rosa o si constituye, más bien, una forma de eludir una cuestión incómoda. Lo cierto es que su análisis se aproxima al de Alvaro Bianchi y Ruy Braga (Bianchi y Braga, 2005), quienes vinculan la política económica del gobierno de Lula con la expansión del mercado financiero, a través del acercamiento de la burocracia sindical al régimen de acumulación financiera globalizada, instrumentalizando los fondos de pensión y salariales.¹⁵

A partir de estas consideraciones, es posible retomar el análisis de Francisco de Oliveira en *O ornitorrinco* (De Oliveira, 2003), respecto de las convergencias programáticas entre el PT y el PSDB, basadas en la emergencia de una “verdadera nueva clase social”,

que se estructura sobre, por un lado, técnicos y economistas dobles de banqueros, núcleo duro del PSDB, y trabajadores transformados en operadores de fondos de pensiones, núcleo duro del PT. La identidad de los dos casos reside en el control de acceso a los fondos públicos, en el conocimiento del “mapa de la mina”. Hay una rigurosa simetría entre los núcleos dirigentes del PT y del PSDB en el arco político, y el conjunto de los dos lados simétricos es la nueva clase. Ideológicamente también son muy parecidos: el núcleo formulador de las políticas de FHC provino de la PUC-Rio, el *tempo* del neoliberalismo, [...] y el núcleo formulador del PT pasó por la Escuela de Administración de Empresas de la FGV en São Paulo. [...] La nueva clase tiene unidad de objetivos, se formó en el consenso ideológico sobre la nueva función del Estado, trabaja en el interior de los controles de los fondos estatales y semiestatales y está en el lugar que hace el puente con el sistema financiero (De Oliveira, 2003, pp. 147-148).

La tesis de la emergencia de una “nueva clase social” se recupera en este punto de la exposición por la fuerza del *insight* de Chico de

¹⁵ Continuando un movimiento que se había iniciado durante los gobiernos de Collor y, sobre todo, de Fernando Henrique Cardoso.

Oliveira. Desde nuestra perspectiva, la “financiarización de la burocracia sindical” (Bianchi y Braga, 2005) no es suficiente para clasificarla como una nueva clase. Aquí se propone, más bien, el diagnóstico de que los “técnicos y economistas convertidos en banqueros” del PSDB, por un lado, y los “operadores de los fondos de pensión” del PT, por otro, tendieron un puente con el sistema financiero basado en el control del acceso a los fondos públicos y en una ideología común: la reestructuración neoliberal de la función del Estado, formulada en escuelas de élite como la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro (PUC-Rio) y la Fundación Getulio Vargas (FGV).

Las declaraciones de Sérgio Rosa, quince años después de la toma de posesión de Lula y de la publicación del ensayo de Francisco de Oliveira, corroboraron dicho diagnóstico. Rosa afirmó que el mercado de capitales –en expansión a inicios del siglo XXI– impulsó la internacionalización de las empresas brasileñas como una forma de ampliar sus ganancias. En ese proceso, los capitales del BNDES y de los fondos de pensión, junto con nuevos fondos extranjeros y nacionales (además de inversores individuales), fueron destinados tanto a la expansión de operaciones internas como a la apertura de actividades en el exterior por parte de empresas originalmente controladas por capital nacional, además de financiar operaciones de fusiones y adquisiciones corporativas.

Ese proceso es, precisamente, lo que buscamos encuadrar –en la presentación de este libro– como la transnacionalización del capital propio de la globalización: un cambio de época en el capitalismo. Desde esa perspectiva, la “rigurosa simetría entre los núcleos dirigentes del PT y del PSDB”, formados en escuelas de élite y con una base ideológica neoliberal, como señaló Francisco de Oliveira, se asemeja bastante a lo que William I. Robinson (Robinson, 2013) denominó *élite transnacional*: cuadros al servicio de la clase capitalista transnacional que actuaron en la dirección de empresas, el Estado, agencias y organismos supranacionales, la academia y la prensa, con el fin de asegurar las condiciones necesarias para la acumulación global. Es cierto que, en ese proceso, algunos miembros de esa élite –altamente remunerados– pueden convertirse en accionistas de las CTN y, eventualmente, integrarse a los cuadros de la CCT.

En cualquier caso, en este punto, resulta menos urgente trazar con precisión las fronteras entre la *élite transnacional* y la CCT – tarea para la cual la sociología puede ofrecer grandes aportes– que destacar el carácter tendencial y el movimiento de integración a la economía global señalado por Robinson. Para Sérgio Rosa, existió un movimiento por parte de la “empresa brasileña” en busca de una “mayor participación en el mercado global”, lo que tal vez no sea más que la apariencia de un fenómeno más amplio, identificado por el expresidente de Previ como “la dinámica de la economía global”.

Robinson analizó esta aparente contradicción al abordar el caso de los BRICS (Robinson, 2015), vistos por muchos analistas como una suerte de “desafiantes del Sur al capitalismo global”. Sin embargo, los gobiernos de estos países, en lugar de promover una agenda contraria a la globalización, buscaron ampliarla, integrando sus economías al capitalismo global y luchando por un mayor espacio para los nuevos miembros de la clase capitalista transnacional originarios de esos contextos.

En esa línea, la lucha contra los subsidios agrícolas promovida por el gobierno brasileño en foros internacionales –que aparentaba ser un enfrentamiento al proteccionismo de los países del Norte global en favor de sus productores rurales– fue, en realidad, muy beneficiosa para las CTN del agronegocio. Estas participan activamente en el desarrollo de semillas genéticamente modificadas, pesticidas y fertilizantes,¹⁶ además de estar vinculadas con empresas y fondos que intervienen en la compra de cosechas y en la especulación de mercados de futuros a nivel mundial. Otro ejemplo del fenómeno es la significativa participación que mantienen los

¹⁶ La CTN resultante de la fusión entre Bayer y Monsanto, anunciada en 2016, es un claro ejemplo del tipo de agentes que Robinson tiene en mente. En los últimos años, las CTN del procesamiento de proteínas animales con sede en Brasil, como BRF, JBS y Marfrig, se han consolidado: las dos últimas, en particular, adquirieron operaciones en el extranjero –especialmente en Estados Unidos– y actualmente obtienen la mayor parte de sus ingresos fuera de Brasil. La transnacionalización de la agricultura en Brasil, así como de las CTN que operan en el país, parecen constituir casos especialmente prometedores para el estudio sociológico.

fondos de inversión transnacionales en CTN de origen chino, incluso en aquellas bajo control de capital estatal.¹⁷

Desde esta perspectiva, las distintas “variedades de capitalismo” serían, por lo tanto, distintas formas de “integración al capitalismo global”. Robinson subraya la relevancia, en los BRICS, de empresas y fondos de inversión estatales –como los fondos soberanos– que estarían siendo profundamente integrados a los circuitos corporativos transnacionales, en una “fusión de intereses entre capitalistas transnacionales de sectores estatales y privados” (Robinson, 2015, p. 17). Esto no implica que desaparezcan las diferencias y disputas nacionales, pero sí refuerza la necesidad de análisis que trasciendan los límites del Estado-nación.

Para ser claro, el capitalismo global continúa caracterizado por amplias y crecientes desigualdades, ya sea las observadas dentro de los países, ya sea entre países en términos Norte-Sur, y las relaciones de poder groseramente desiguales coinciden con relaciones interestatales. [...] Pero eso no puede cegarnos ante análisis que se muevan más allá del encuadramiento del Estado-nación/interestatal. [...] Romper con análisis centrados en el Estado-nación no significa abandonar el análisis de procesos y fenómenos a nivel nacional o dinámicas interestatales. Eso significa que nosotros vemos el capitalismo transnacional como el contexto histórico-mundial en el cual estos se manifiestan. No es posible entender nada sobre la sociedad global sin estudiar una región concreta y sus circunstancias particulares; una parte de la totalidad en su relación con aquella totalidad (Robinson, 2015, p. 17; traducción nuestra).

La integración de los fondos estatales (y paraestatales) a los circuitos corporativos transnacionales puede ser, entonces, una forma útil de encuadrar la relación entre los fondos de pensión de empresas estatales y los capitales del BNDES (a través de su brazo de participaciones) con fondos transnacionales en la estructura de propiedad de Vale. Si, durante la vigencia del acuerdo de accionistas posterior a la privatización, capitales domésticos ejercieron el control de la empresa, con la caída de los precios de las *commodities*

¹⁷ A este respecto, puede encontrarse un análisis basado en la teoría del capitalismo global en Jerry Harris (2018).

minerales y la crisis económica brasileña iniciada en 2014, los fondos de pensión –como se verá– perdieron rentabilidad e iniciaron discusiones para establecer un nuevo acuerdo accionario que permitiera la liberación de sus acciones inmovilizadas en Valepar, en busca de mayor liquidez.

Los cambios políticos tras el golpe parlamentario que depuso a Dilma Rousseff en 2016 y el ascenso del gobierno de Michel Temer facilitaron la redefinición del papel de los fondos de pensión y del BNDES en la empresa (Santos, 2017, p. 8). El gobierno de Jair Bolsonaro, por su parte, consolidó dicha reorientación mediante la venta de la cartera de acciones de BNDESPar y la expectativa de liquidar, como consecuencia, el brazo de participaciones del banco estatal de desarrollo (Cunha, 2019).

Por razones como estas, para Sérgio Rosa, la participación de los fondos de pensión en el control de grandes empresas fue parte de una etapa de la economía brasileña y del mercado de capitales que ya concluyó. Según el expresidente de Previ, los fondos disminuyeron su participación debido a la creciente necesidad de pagar jubilaciones y, además, por características estructurales del mercado laboral brasileño:

Sérgio Rosa: [Los fondos de pensión] van a estar cada vez menos [en el control de las empresas]. ¡Ese debate se va a volver viejo rápidamente! Primero, porque eso fue verdad en un período específico de la historia, sea de la economía americana, sea del Brasil por un plazo muy corto. Y no va a ser más así. Los fondos de pensión van a salir del capital de las empresas y van a dejar de... Entonces, ese debate se va a volver viejo, va a ser historia, no va a tener más importancia.

Entrevistador: ¿Por qué?

Sérgio Rosa: Porque en Brasil, quitando a la gente que veía en el mercado de las acciones una oportunidad importante para diversificar inversiones, en un momento en que el mercado de capitales acogió eso y deseó que los fondos de pensiones participaran, hoy, fondo de pensión, jubilación privada propiamente dicha, no está expandiéndose. Por el contrario, se está contrayendo – sea por polémicas al propio interior del movimiento sindical, de sectores que no abrazaron la idea de

tener a la jubilación complementaria como un derecho del trabajador... En la CUT, ya hacíamos el debate: por qué la CUT no abraza la discusión de que los trabajadores pongan en sus reivindicaciones la mejoría, donde ya tienen plan de jubilación complementaria, o la creación de... la CUT no tenía, la CUT nunca...

Entrevistador: ¿Nunca se definió?

Sérgio Rosan: Nunca se definió muy claramente en eso. Por lo tanto... Y la economía hoy va en contramano de eso. Quiero decir, hoy, cuanto menos beneficio, mejor. La precarización del trabajo va en contramano. Quiero decir, lo que tenemos hoy es el *estoque* de fondos de pensión que ya existió, y va a tener prácticamente muy poca cosa sucediendo de novedad en eso, ¿verdad? Por lo tanto, el movimiento de crecimiento de los fondos de pensión ya se dio. Vamos a vivir de la gestión de los que están ahí. Y los que están ahí, como la mayoría está madura —madura, quiero decir, ya están en el ciclo de pago de beneficio en vez de acumular—, las inversiones van a acumular para cosas mucho más líquidas que esas participaciones, como de una Vale, que puede quedar quince años participando de una empresa, apostando en el crecimiento. Entonces, quiero decir, compré la Vale por un valor proporcional de 10 mil millones [de reales], llegué al final con 180 mil millones [de reales]. Entonces, valió la pena una inversión que llevó doce, trece años para hacer crecer, pero ¿en dónde iba a conseguir una rentabilidad de esas? Ah, puedo equivocarme en tres otras ofertas de esas. Pero, todo bien: acerté una de esas y pago todo a... Ese movimiento no va a suceder más. Los fondos no tienen más ese tiempo, no van a tener más esa percepción. Sea por la derecha o por la izquierda, actitudes como la nuestra, que iba dentro de las empresas para discutir... la persona de izquierda piensa que es tonto; la persona de derecha no quiere ni saber de personas con esa cabeza allá discutiendo con ellos. Entonces, eso fue una burbuja: sucedió en un determinado momento y va a volverse un debate histórico. Va a quedar para analizar lo que sucedió y difícilmente va a servir de lección para lo que está por venir.

Sérgio Rosa, de ese modo, cuestionó la viabilidad futura de los fondos de pensión, considerando la precarización del trabajo y la

falta de iniciativa del movimiento sindical para fomentar la adhesión a los fondos existentes y la creación de nuevos.

Sin embargo, sus declaraciones respecto de las relaciones laborales y sindicales en la Vale –presentadas en los capítulos 2 y 3– ilustran cómo la defensa de la rentabilidad empresarial por parte de los gestores de fondos de pensión, provenientes del sindicalismo, condujo a la misma precarización¹⁸ que hoy se señala como un riesgo para el futuro de los propios fondos de pensión.

Al fin y al cabo, la conclusión implícita en el argumento de Rosa es que la propia gestión de las CTN como la Vale –exitosas en el “juego” de la globalización neoliberal y, eventualmente, dirigidas por fondos de pensión como Previ– puede terminar por socavar las bases futuras para la subsistencia de los fondos tal como existieron durante la breve “burbuja”. Los fondos de pensión de empresas estatales cumplieron así el papel de impulsar la capitalización de la Vale y de conducir su internacionalización (como parte de los procesos de transnacionalización), para luego salir del papel protagónico y cederlo, paulatinamente –como se verá– a los fondos transnacionales.

Si, para los accionistas privados de Vale, el resultado de la privatización y de la internacionalización de la empresa fue el aumento exponencial de su valor de mercado, del análisis de las observaciones de campo y de las entrevistas realizadas se desprende que los resultados de ese proceso, para los trabajadores, fueron la intensificación de la explotación laboral, la pulverización de los sindicatos y el debilitamiento del poder colectivo. En este sentido, el caso analizado parece coincidir con las conclusiones de Alvaro Bianchi y Ruy Braga:

La financiarización de la burocracia sindical es un proceso que divide fundamentalmente a la clase trabajadora y debilita la defensa de sus intereses históricos. En la condición de gestores de los fondos de pensión, el compromiso principal de ese grupo es con la liquidez y la rentabilidad de sus activos. [...] Los fondos

¹⁸ En un “juego”, como suele decir Rosa, entre capital y trabajo, en el que las desiguales condiciones de este último frente al poder empresarial son ignoradas o vistas como parte de una “lógica” natural a la que no queda más remedio que adherirse.

de pensión brasileños han actuado con una línea estratégica de proceso de fusiones y adquisiciones de empresas en el país y, consecuentemente, están financiando el proceso de oligopolización económica con efectos sobre la intensificación de los ritmos de trabajo, el debilitamiento del poder de negociación de los trabajadores y el adelgazamiento de los sectores administrativos. [...] Lo curioso es que, en el período actual, el ahorro del trabajador, administrado por los burócratas sindicales originados en el nuevo sindicalismo, está siendo usado para financiar el aumento de la explotación del trabajo y de la degradación ambiental (Bianchi y Braga, 2011).

Lo que está en juego, sin embargo, no es –como parece creer Rosa– la mera existencia de mecanismos de jubilación complementaria y de fondos de pensión que se ajusten al gusto del neoliberalismo, sino más bien la reproducción de una forma coyuntural y concreta de su regulación, en la cual personajes como Sérgio Rosa ocuparon un lugar central.

La amargura que traslucen sus palabras, así como las constantes vacilaciones y reticencias en su discurso, acompañan, de algún modo, el reconocimiento de ese período como una “burbuja”, subrayando el carácter coyuntural y poco sustentable del *modo de regulación lulista*. Una vez agotada esa fase, es posible que gestores como Rosa, provenientes del movimiento sindical, ya no sean requeridos ni bienvenidos “por la derecha” –como lo señaló el propio expresidente de Previ–, a pesar de su defensa intransigente de la productividad y las ganancias empresariales, tradicionalmente criticada “por la izquierda”.

Vistas desde esta perspectiva, las respuestas de Sérgio Rosa sobre cómo experimentó la contradicción entre su origen sindical y su desempeño como gestor empresarial parecen ser el retrato mismo de dicho agotamiento:

Entrevistador: En algún momento, ¿viviste ese conflicto entre tus convicciones y tu trayectoria como sindicalista y el hecho de que te viste tomando decisiones como...

Sérgio Rosa: [Interrumpiendo] Vivo ese conflicto todo el día. Como usuario de carro, vivo ese conflicto. Estoy contra el calentamiento global, sé que el carro es el principal instrumento

del calentamiento global y tengo mi carro, ando en carro. Vivo ese conflicto todo el día. Comportamientos o exigencias de mi vida personal que no están completamente alineados con cosas que me preocupan. Obvio. Sentí ese conflicto. Me gustaría poder llegar dentro de una empresa y decir: gente, vamos... Varias... No es que me gustaría llegar: muchas veces llegué, pero no conseguí convencer, no conseguí... Ni en el propio Banco do Brasil, una empresa estatal. Discutía: “Vaya vida, ahora tenemos un gobierno democrático y popular en Brasil. ¿Por qué no se cambian algunas relaciones en el trabajo dentro del Banco do Brasil? ¿Por qué no se democratiza la gestión de las empresas?”. La gente traía los ejemplos que había aprendido en el sindicalismo. [...] Esas contradicciones están muy presentes en la vida de uno y no voy a decirte que nunca las sentí... No, al contrario, las sentía muchas veces al día: las contradicciones entre las ideas generales que uno tiene, contradicciones que uno mismo tiene, y que no consiguen realizarse, que están en conflicto con la función específica que estás ejerciendo en ese momento. Ahora, acepté totalmente, cuando fui candidato, que era una misión que tenía que realizar. No podía llegar allá y... ¿sabes? Era una función que tenía que ejercer.

Entrevistador: ¿Qué evaluación, al final, haces de la relación entre los fondos de pensión y sindicatos, por un lado, y entre los fondos de pensión y la administración de las empresas, por otro lado?

Sérgio Rosa: No creo que nada en la sociedad vaya a existir sin conflicto. Va a existir el conflicto todo el tiempo. Es la naturaleza de la sociedad, la existencia del conflicto. Creo en una relación menos explorada, menos discutida, menos platicada, menos entendida de lo que pienso que podría ser. Creo que la Previ mostró, cuando hacíamos un esfuerzo en ese sentido, que tenía alguna capacidad, dada una condición muy particular de la economía brasileña, en que un fondo del tipo de la Previ era bastante grande, lo suficiente como para influir – no para determinar, pero sí para influir, para ser escuchado, para estar en los foros y hablar. No pienso que fuéramos a cambiar la lógica del dinero, del capital, no creo en eso, pero lo que íbamos a hacer eran pequeñas fuerzas de... de... de... de posicionamiento. Forzar, como un inversor consciente, pequeñas cosas.

Tendríamos capacidad de hacer pequeños esfuerzos en ese sentido si fuese más... Entonces, cuando fui elegido, por ejemplo, para participar en el programa internacional de la ONU... “Ah, una gran ilusión de la ONU, una gran mentira”. Verdad, no vamos a cambiar el capitalismo. Vamos a decir que tiene que ser un poco más responsable socialmente... Pero, está bien: consigues poner una reglamentacioncita allá. Por ejemplo, de género, de respeto al movimiento sindical internacional. Quiero decir, tienes un movimiento internacional en que tomas un poquito de los fondos escandinavos, un fondo de Noruega, traes un poquito de las cosas que ellos pudieron desarrollar allá y traes para acá e intentas traerlo como un elemento de modernización de nuestra realidad. Creo que esos son movimientos que uno va consiguiendo hacer.

La “nueva gobernanza corporativa” de la Vale después del *boom* de las *commodities*: reorientación de los fondos de pensión y aumento de la presencia de inversionistas transnacionales

Con el fin del “súperciclo de *commodities*” y la caída de los precios de los minerales, comenzó en Vale un proceso de reorientación de su estrategia corporativa, analizado a lo largo de este libro. En 2015, las pérdidas de la minera –presentadas en el capítulo 1– afectaron el valor de la participación de los fondos de pensión en la empresa. Ese año, Previ informaba lo siguiente respecto de la Vale:

En 2015, la participación de Previ en Vale/Litel tuvo una desvalorización de aproximadamente 8.000 millones de reales en relación con 2014. El principal factor que influyó en ese resultado fue la fuerte reducción del precio del mineral de hierro, principal producto de venta de la compañía (los precios practicados por Vale sufrieron una reducción del orden del 40,8%), sumado a la volatilidad de la demanda de China, principal mercado comprador, que representa el 34,9% del ingreso operacional bruto de Vale. La desvalorización del real en relación con el dólar fue positiva para la compañía, pero no compensó esos factores.

Vale ha reducido sus costos de producción y gastos, y aumentado su eficiencia operacional, además de mantener como estrategia la disciplina de capital y el enfoque en sus principales negocios,

con un programa de desinversiones de activos *non-core* para fortalecer su caja.

Es importante destacar los récords de producción anual alcanzados en 2015 [...]. Además de la expectativa de que el precio del mineral de hierro se estabilice en niveles más elevados, está previsto para el segundo semestre de 2016 el inicio de operaciones del S11D, el mayor proyecto de Vale y del sector de minería en el mundo. El S11D contribuirá a que la compañía se vuelva todavía más competitiva, por tener un bajo costo de producción, además de menores costos de transporte hasta el puerto, y un mineral de hierro de óptima calidad.

Otro factor que impactó a la compañía en 2015 fue el accidente de Samarco, ocurrido el 5 de noviembre en la región de Mariana (MG). Vale, como socia de Samarco (con el 50% de participación), ha apoyado las iniciativas de mitigación de los impactos sociales y ambientales [...] (Previ, 2015).

Entre los cambios promovidos por la Vale en el periodo posterior al *boom* de las *commodities*, pueden mencionarse: el enfoque en su *core business*; la realización de desinversiones para reducir el endeudamiento de la compañía; el recorte de los costos operacionales; el aumento paulatino de la producción en Carajás y en el S11D –con menores costos y mayor contenido de hierro en comparación con las minas del [Cuadrilátero de Hierro] en Minas Gerais–; y la búsqueda del aumento del valor de mercado de la empresa, tras las dificultades derivadas de la caída de los precios de los minerales y del impacto, señalado en el informe de Previ, de la ruptura de la represa de Fundão, operada por Samarco (de la cual la Vale es controladora en *joint venture* con BHP Billiton) en 2015.¹⁹

Con la aproximación del final de la vigencia el acuerdo de accionistas de la Valepar de 1997 y en un contexto de crisis económica y cambios políticos en Brasil, los controladores de la Valepar iniciaron discusiones sobre el cambio en la “gobernanza corporativa” de la Vale, apuntando a la obtención de mayor liquidez

¹⁹ Como se verá más adelante, el colapso de la presa de la Vale en Brumadinho (MG) en enero de 2019 tuvo impactos aún mayores en la producción, la generación de efectivo y la reputación de la gestión de la empresa.

de sus participaciones y a la recuperación financiera de la empresa después de las grandes pérdidas registradas en 2015.

[Los] integrantes del grupo controlador habrían optado por una posición pragmática de corto plazo, orientada a la recuperación financiera de la corporación y de la posición de sus activos. Bajo la presión de la expiración del acuerdo de accionistas entonces vigente y del “riesgo político sobre el valor de la empresa” (Valenti, 2017) a ella asociada, de resultados económico-financieros problemáticos en los últimos años y de cambios en las estructuras de gobernanza de los fondos de pensión y en la dirección del BNDES, esa posición se había convertido en mayoritaria. De ese modo, “Previ, BNDESPar y Bradespar abrazaron el proyecto” (Valenti, 2017), conduciendo a un desenlace rápido sobre el modelo de “gobernanza corporativa” (Santos, 2017, p. 7).

El alejamiento de la “influencia política” sobre Vale se convirtió en una de las principales justificaciones de los controladores para los cambios en la “gobernanza corporativa” de la empresa. El nuevo acuerdo de accionistas, previo a la incorporación de Valepar por Vale y a la unificación de las dos categorías accionarias en acciones ordinarias con derecho a voto (Santos, 2017, p. 7), estableció que hasta 2020 –fecha en que finalizó el plazo del nuevo acuerdo– una parte de las acciones de los antiguos socios en Valepar continuaría sin poder ser negociada. Posteriormente, las acciones de los fondos de pensión, Bradespar, BNDESPar y Mitsui pasaron a tener libre circulación.

Sin un controlador definido y, sobre todo, con la disminución relativa del poder de los antiguos controladores frente a los accionistas minoritarios, la influencia del gobierno federal sobre Vale se redujo tras el nuevo acuerdo de accionistas. El “cambio en el régimen de gobernanza corporativa de Vale” (Santos, 2019, p. 213) la aproximó a lo verificado en otras CTN de la minería.

No obstante, el discurso sobre el fin de la “influencia política” en Vale –celebrado por agencias de *rating*, empresas de consultoría y periodistas económicos– resulta engañoso, ya que la “gobernanza corporativa” fue “reordenada de modo esencialmente político –no se restringió a una dimensión económica pura–”, movilizando “un conjunto de dispositivos de poder” que establecieron formas de

“disciplinamiento financiero” sobre la gestión de la empresa e incluso sobre sus propietarios (Santos, 2017, pp. 2-30).

La unificación de la estructura de propiedad amplió el poder decisorio de los accionistas minoritarios –entre los que se encuentran los fondos de inversión transnacionales– y propició la dispersión del control de la empresa.

La “gobernanza corporativa” se relaciona con las medidas institucionales que definen las formas de propiedad y control de las empresas de capital abierto, así como los límites de acción de los agentes y la distribución de los resultados (Santos, 2017, p. 2, nota 4). Por su parte, Roberto Grün concibe la “gobernanza corporativa” como una “herramienta” vinculada a la dominación financiera:

la “gobernanza corporativa” es la principal “herramienta” a través de la cual los diversos sectores de la sociedad se fueron acostumbrando y aceptando los presupuestos de la visión del mundo financiero. Evidentemente, llamar la “gobernanza corporativa” de herramienta genera incomodidad. No es un instrumento con alcancen y finalidad delimitados, como un fondo de crédito, o un certificado de depósito bancario. Antes, es una expresión genética que designa la relación entre las empresas y todos aquello que tienen interés directo o indirecto en su funcionamiento y sus consecuencias. Pero, llamarla de “herramienta” considero es un procedimiento heurístico necesario para entender las profundas transformaciones recientes del espacio económico y político contemporáneo producidas por el aumento e importancia de los presupuestos financieros que hemos visto tanto en Brasil como en el panorama internacional (Grün, 2015, pp. 58-59)

Por medio del nuevo acuerdo de accionistas de 2017, además de la unificación de las dos categorías de acciones, se estableció una relación de canje de las acciones de Valepar –*holding* extinta e incorporada por la minera– por acciones ordinarias de Vale “con aumento de 10% sobre el valor de origen” (Santos, 2019, p. 247), de modo que el antiguo grupo controlador obtuviera una compensación en su participación a cambio de la cesión de poder decisorio. Ese “pretensioso *trade-off* entre control político y recompensa económica” debe analizarse a la luz de la reorientación de la acción estatal, de los cambios en la dirección de los fondos de pensión y del

BNDES tras el golpe parlamentario de 2016, así como de las “presiones internas de los asociados, relacionadas con los resultados acumulativamente negativos” de los años anteriores (Santos, 2017, p. 8). La conversión de las acciones preferentes en ordinarias fue presentada por Vale como una forma de adherirse al “Nuevo Mercado” de la B3, el cual exige:

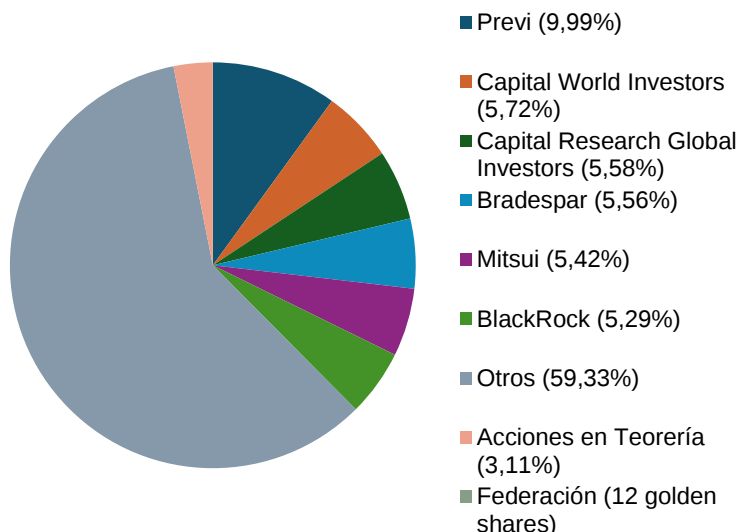
niveles superiores de transparencia de las informaciones económico-financieras y, principalmente, criterios especiales de “gobernanza corporativa”. [...] En lo que respecta a los principales criterios para el listado en el Nuevo Mercado, tres reglas relativas a la estructura de gobernanza y a los derechos de los accionistas se consideran centrales: la exclusividad de la composición de capital por acciones ordinarias, el equilibrio del precio de venta de las acciones de los controladores y minoritarios (*tag along*), y el mantenimiento mínimo de 25% de las acciones en circulación (*free float*).] (Santos, 2017, p. 8).

La Vale anunció haber concluido, el 22 de diciembre de 2017, los procedimientos de entrada en el Nuevo Mercado de la B3 (Vale S.A., 2017b). Inmediatamente, hubo un aumento significativo de los precios de sus acciones.²⁰ La incorporación de Valepar por la Vale y la perspectiva de que las acciones de la empresa estarían en libre circulación después de 2020 fueron señaladas por comentaristas económicos como la “conclusión de la privatización” de la Vale (Santos, 2017).

Como muestra el gráfico 7, efectivamente, tras el nuevo acuerdo de accionistas se produjo una pulverización de la propiedad accionaria de la empresa, así como un aumento en la presencia de inversiones extranjeras en la composición accionaria de la Vale:

²⁰ De hecho, solo a título ilustrativo, la acción ordinaria de la Vale en B3 cotizaba en torno a 30,00 reales el 20 de febrero de 2017, fecha del anuncio del nuevo acuerdo de accionistas. El 31 de diciembre de 2018, un mes antes de la ruptura de la presa en Brumadinho (MG), la acción cotizaba en torno a 52,00 reales. Información disponible en: <<https://br.tradingview.com/symbols/BMFBVESPA-VALE3/>>; consultado el: 26 de mayo de 2021.

Gráfico 7: Composición accionaria de Vale (abril de 2021)



Fuente: Vale S.A., 30 de abril de 2021.

Los cambios en la composición accionaria de la Vale llamaron la atención. En primer lugar, se puede destacar la salida del BNDES del capital de la empresa (Góes y Filgueiras, 2021, p. C3), finalizada en febrero de 2021, y la venta de debentures de la minera en poder del banco de desarrollo (Ragazzi, Moreira y Filgueiras, 2021). Se redujo la participación de los antiguos socios de la Valepar, que ejercieron el control de la compañía.

El gráfico 7 muestra que, en abril de 2021, el 37,56% de las acciones ordinarias de la Vale pertenecía a accionistas que poseían, cada uno, más del 5% del capital social total de la empresa. Otro 59,33% de las acciones estaba en manos de accionistas con participaciones inferiores al 5% del capital social total.

Adicionalmente, debe destacarse que, actualmente, en la Vale “el 65% del capital está en poder de extranjeros y el 35% en manos de inversionistas nacionales” (Góes y Rosas, 2021, p. B1).

Entre los principales accionistas individuales de la Vale –y su participación entre paréntesis– pueden mencionarse: Capital Group

(17%),²¹ Previ (11,36%),²² Bradespar (5,56%), Mitsui (5,42%) y BlackRock (5,29%). El gráfico 7 revela, por tanto, la relevancia de los fondos transnacionales en el control de la minera. Después de los cambios introducidos por el acuerdo de accionistas de 2017, la venta de la participación del BNDES y la reducción de la participación de los fondos de pensión de empresas estatales brasileñas en el capital de Vale, el mayor accionista de la minera pasó a ser Capital Group, “una de las mayores organizaciones de gestión de inversiones del mundo, que administra más de 2,2 billones [de reales]”.²³ BlackRock, por su parte, es la mayor gestora de inversiones del mundo, con 8,7 billones de dólares en activos bajo su administración (BlackRock, 2020, p. 26).

El cambio en el régimen de “gobernanza corporativa” de la Vale favoreció, así, a los inversionistas institucionales y a los fondos transnacionales mencionados, que pasaron a tener mayor poder decisorio en la empresa. Estos fondos poseen participaciones accionarias en competidoras de Vale²⁴ y otras CTN.

Además, las modificaciones en el estatuto social de la Vale establecen la presencia del 20% de consejeros independientes en el Consejo de Administración de la empresa (Vale S.A., 2017b), lo que

²¹ Fondo transnacional con sede en EE.UU. que controla las divisiones de inversión Capital World Investors y Capital Research Global Investors, mencionadas en el gráfico 5. Sin embargo, Francisco Góes y Rafael Rosas, “Conselho da Vale será mais diversificado”, cit. afirman que, a partir de mayo de 2021, el Capital Group “participa en la minera a través de tres vehículos, con un total de alrededor del 17% del capital social de la empresa”.

²² Además de la participación directa del 9,9% que se muestra en el gráfico 5, Previ tiene otra participación indirecta del 1,37% en Vale, lo que suma un control del 11,27% del capital social total de la empresa. Según Vale S.A. (2021).

²³ Según información disponible en: <<https://www.capitalgroup.com/about-us.html>>; consultado el: 26 de mayo de 2021.

²⁴ Por ejemplo, en 2017, Capital Group poseía el 4% de las acciones de Río Tinto y BlackRock el 6,3% de las acciones ordinarias de la compañía, así como el 10,1% de los derechos de voto de BHP Billiton, según datos de Rodrigo S. P. Santos (2017, p. 3, notas 7 y 8).

amplía los dispositivos financieros de control de la corporación y puede generar contradicciones entre un Consejo más orientado a la remuneración de los accionistas y la Dirección Ejecutiva, que se encarga de decisiones de más largo plazo (Santos, 2017, p. 33). En abril de 2017, Murilo Ferreira fue sustituido por Fabio Schvartsman en la presidencia ejecutiva de la compañía. Este ejecutivo, con trayectoria en Klabin y en el grupo Ultra, dio continuidad al proceso de desinversiones iniciado en la gestión anterior, condujo la reorganización de la “gobernanza corporativa” y la entrada en el Nuevo Mercado de la B3, e inició una política de ampliación del pago de dividendos a los accionistas.

La Vale se encamina, de ese modo, hacia una mayor desnacionalización y dispersión de su control accionario, consolidándose como una CTN. En años recientes, los fondos de pensión de empresas estatales han buscado mayor liquidez para cubrir los pagos a sus miembros jubilados. Por lo tanto, cabe esperar una paulatina disminución de su participación en la compañía.²⁵ La nueva “gobernanza corporativa” de la Vale consolidó la transnacionalización de la empresa, en curso desde su “preparación” para la venta, pasando por la privatización, el salto en su internacionalización y el crecimiento de su valor de mercado a inicios del siglo XXI, tal como se mostró a lo largo de este libro. En ese proceso, capitales nacionales –estatales y privados– y transnacionales se fusionaron en la creación de una CTN con sede en Brasil, pero con operaciones globales. Es necesario subrayar, por tanto, los aspectos de continuidad en los cambios identificados.

En este sentido, la Vale “se encamina, posiblemente, para convertirse en una CTN dotada de una composición accionaria semejante al perfil del sector minero en general, y del mineral de hierro en particular” (Santos, 2017, p. C6). El interés creciente de inversionistas institucionales brasileños y de fondos transnacionales por la empresa, sus necesidades de financiamiento y la posibilidad

²⁵ La Previ, por ejemplo, ha vendido 36.000 millones de reales en participaciones de renta variable desde 2018, incluidas acciones de Vale, según Juliana Schincariol, “Previ vende R\$ 36 bi em renda variável”, *Valor Econômico*, São Paulo, 12 mayo 2021, Valor Investe, p. C6.

–abierta por el nuevo estatuto social de la compañía– de ampliación de capital mediante la emisión de nuevas acciones, permiten plantear la hipótesis de un futuro marcado por el posible desmembramiento de la compañía e incluso el cambio de su sede.²⁶

Si, en efecto, la financiarización corporativa implica también la ampliación de la importancia de las condiciones de acceso a recursos externos por parte de la corporación y, por lo tanto, el disciplinamiento macropolítico ejercido por los mercados de capitales, no parece desproporcionado plantear la posibilidad de un futuro desmembramiento organizacional e incluso del cambio de sede de Vale. De este modo, la corporación podría acceder de forma directa a mayores volúmenes y a fuentes más diversas de capital. En el primer caso, el modelo organizacional que podría servir de referencia es el de los grupos BHP Billiton y Rio Tinto, caracterizados por su doble cotización en Australia y el Reino Unido. Por su parte, el modelo de un posible cambio de sede podría seguir el ejemplo del grupo Anglo American, que trasladó su base de operaciones de Sudáfrica al Reino Unido. Desde luego, transformaciones de tal magnitud implicarían una reconfiguración radical de las relaciones entre el Estado y el mercado, tanto en el plano corporativo como en el de la política económica interna. No obstante, cambios menores –aunque acumulativos– ya vienen respaldando la reorientación estratégica del Estado brasileño hacia una transformación profunda de sus funciones en la economía (Santos, 2017, p. 15).

Es posible concluir, por lo tanto, que el cambio en el régimen de “gobernanza corporativa” de la Vale está relacionado con la reconfiguración del papel ejercido por el Estado brasileño en la transnacionalización de empresas y de la economía, ante el suelo movedizo del capitalismo global. Los efectos de la dispersión del control accionario de la empresa también fueron analizados por André Teixeira y Guilherme Zagallo. Al reflexionar sobre el futuro de la compañía, ambos señalaron que los cambios en su “gobernanza corporativa” podrían implicar una menor vinculación nacional,

²⁶ La Vale, por ejemplo, está realizando «estudios para separar sus operaciones de metales básicos [de las que las más relevantes están en Canadá] con la posibilidad de lanzar acciones de una nueva empresa en Bolsa de Valores» de acuerdo con Nicola Pamplona (2021).

tanto desde el punto de vista de su gestión como de la captura de valor. Para Zagallo, la Vale podría llegar a verse involucrada, en el futuro, en alguna operación de fusión o adquisición corporativa.

La entrada en el Nuevo Mercado [de la B3] de la Vale es justamente eso. Las empresas mejor gerenciadas son pulverizadas. Cuanto más pulverizado está su control, más profesional es aquello de allí. El Consejo de Administración, la dirección de la empresa, son profesionales. No es porque soy amigo de fulano y mengano, no es la familia, no es nada de eso, no: es la profesionalización de la gestión de la empresa. Quiero resultado. ¡El mundo es así! El mundo está caminando para ser así. Parte de la valorización de la acción de la Vale es debido a ese cambio: ya no tiene más el Estado en Brasil aquella interferencia. Cuanto más pulverizado está el control, con la presencia de consejeros independientes, eso forma parte del modelo que está en el mundo, ¿estás entendiendo? Y va a ser así. [...] Pero la tendencia que existe es la siguiente, en mi opinión: una pulverización internacional de nuestro capital [...] (André Teixeira, en entrevista).

Entrevistador: ¿Piensas que la nueva “gobernanza corporativa” puede permitir al capital extranjero asumir el control de la Vale a mediano o largo plazo?

Guilherme Zagallo: Pienso que sí, porque, aunque tengas el límite por empresa –por ejemplo, hay un límite de que en el control nadie puede tener más de 25%–, no logro imaginar lo que impide, por ejemplo, [...] que el gobierno chino resuelva, a través de empresas diferentes, adquirir el 50% del control accionario de la Vale. [...] Y eso es posible. Ese diseño no impide que, a mediano o largo plazo, eso suceda.

Entrevistado: ¿Las transnacionales de la minería competidoras de la Vale podrían tener interés en tomar su control?

Guilherme Zagallo: No por el volumen, por el tamaño de ellas. Necesitarían, si no me engaño, creo que pasar por un nivel de apalancamiento muy grande, de financiamiento, para poder conseguir eso. No lo creo probable en un primer momento. Pienso más factible que eso venga de empresas chinas, en un movimiento geopolítico del gobierno chino [...] de controlar el

mercado. Con una gran empresa regulas los precios, adquieres el control de una gran empresa, individualmente la mayor, aunque no sea tan próxima como las australianas. Pero, a partir de allí, regulas el precio de ese insumo que es importante.

Entrevistador: Lo que llevaría a una extracción más acelerada en Brasil...

Guilherme Zagallo: Más acelerada. Definitivamente, estamos caminando en el sentido de una primarización o de una reprimarización, abdicando tanto de cualquier control de flujo como de uso del mineral. Nos convertiríamos en una provincia mineral de China.

Entrevistador: Estamos aquí discutiendo una hipótesis, pero en este momento aún no hay ninguna indicación concreta en ese sentido...

Guilherme Zagallo: No, en este momento no vemos ningún movimiento accionario. No hay ninguna señalización. Las señalizaciones que surgieron fueron de pequeñas franjas de control accionario. Pienso que, si eso fuera a ocurrir, sería con alguno de los grandes bloques siendo vendidos. Por lo tanto, no percibo eso todavía. También porque pienso que eso tal vez no sea necesario. Tal vez se convierta en necesario si el mineral de hierro vuelve a tener un crecimiento que se aproxime o supere los 100 dólares la tonelada. En el momento, en el escenario mundial, eso tal vez no sea necesario.

También puede suponerse que, tras la reorientación de su estrategia corporativa, la Vale avale la adquisición de otras empresas mineras de hierro con el fin de reforzar su posición en el mercado. Sin embargo, la concentración en su *core business* –la extracción de mineral de hierro–, aunque le otorga ventaja frente a sus competidores, puede debilitar sus ingresos en caso de un nuevo período de retracción en los precios del mineral, como el experimentado tras el *boom* de las *commodities*.

En un contexto de dispersión accionaria, un escenario como ese podría volver a la Vale más vulnerable a ofertas de adquisición o intentos de toma de control. Por otro lado, la inestabilidad de los precios del mineral de hierro tras el impacto de la pandemia de

COVID-19, entre 2020 y 2021, como se verá a continuación, podría dar lugar a nuevos movimientos accionariales en Vale, en la dirección sugerida por Guilherme Zagallo.

Lo cierto es que la consolidación de la transformación de la Vale en una CTN ha reducido su subordinación a controles nacionales o locales, haciéndola cada vez más dependiente de su capacidad para generar rentabilidad para los accionistas, lo cual tiene consecuencias profundas para sus trabajadores y para los demás agentes implicados en su red global de producción.

Epílogo

Vale S.A., una corporación transnacional en el suelo movedizo de la globalización

Cuando se concluía la investigación que sustenta este libro, el 25 de enero de 2019, se rompió la represa I de la mina Córrego do Feijão, de Vale, en Brumadinho (MG). Las operaciones de rescate identificaron, en los meses siguientes, 270 víctimas fatales como consecuencia de la avalancha de cerca de 12 millones de metros cúbicos de desechos de minería, que devastaron la región, contaminaron el río Paraopeba y avanzaron hacia el río São Francisco, afectando a decenas de miles de familias. La mayoría de los muertos y desaparecidos eran trabajadores de Vale, propios o tercerizados.

La ruptura de la represa en Brumadinho ocurrió poco más de tres años después del colapso del embalse de Fundão, operado por Samarco –controlada por Vale y BHP Billiton– en Mariana (MG). Como esta obra centró su atención en la transnacionalización de la Vale y en las estrategias de relaciones laborales y sindicales de la empresa, la ruptura de las represas no fue objeto de análisis detallado. Sin embargo, no hay ilustración más brutal y concreta de los efectos de la minería globalizada sobre los trabajadores, las comunidades y el medio ambiente que los acontecimientos recientes en Minas Gerais.

En un inicio, las terribles imágenes de la avalancha de desechos no se asociaron con el “suelo movedizo” que da título a este libro. La elección del título respondía, en realidad, a la inestabilidad propia de la globalización y a la desterritorialización del capital frente a sus antiguas ataduras nacionales y locales, necesarias para su circulación y apropiación. También se pretendía aludir a la inestabilidad vivida por la clase trabajadora y sus sindicatos al enfrentarse a un poder corporativo transnacional fortalecido, así

como a los profundos cambios ocurridos durante los cuatro años que abarcó esta investigación.

Aunque no se busque aquí analizar en detalle la ruptura de la represa en Brumadinho y sus efectos (Milanez et al., 2019) – especialmente los más significativos, como las centenas de muertes y los miles de desalojados y afectados por la degradación ambiental y la desorganización de la economía local–, es necesario destacar algunas de sus consecuencias para Vale. La empresa declaró haber sufrido un “amplio impacto” en su “desempeño financiero y resultados operacionales” tras el evento. Entre otras consecuencias, en 2019 destinó 7.402 millones de dólares a gastos y provisiones relacionadas con la descaracterización de la represa, y perdió 235 millones de dólares, “atribuibles a la baja de la mina Córrego do Feijão y otras presas situadas aguas arriba” (Vale S.A., 2019a, p. 7).

Varias operaciones fueron suspendidas como resultado de decisiones judiciales, revocación de licencias o por iniciativa de la propia empresa, lo que afectó su producción y sus ingresos: “la suspensión de las operaciones en su nivel más crítico totalizó 92,8 millones de toneladas por año de capacidad de producción, pero parte de esas operaciones fue reiniciada durante 2019” (Vale S.A., 2019, p. 7).

Ese año, por dicho motivo, la producción de mineral de hierro de la Vale fue de 302 millones de toneladas métricas, con una reducción del 21,5% en comparación con 2018 (Vale S.A., 2019, p. 112). La producción de *pellets* fue de 41,8 millones de toneladas métricas, con una reducción del 24,4% respecto de 2018 (Vale S.A., 2019b, p. 112). La minera registró una pérdida de 1.683 millones de dólares en 2019, frente a una ganancia de 6.860 millones de dólares obtenida en 2018 (Vale S.A., 2019, p. 113).

Como ya se señaló en el capítulo 1, la reducción de la producción de mineral de hierro en 2019 y 2020 retiró temporalmente a la Vale de la posición de mayor productora mundial de ese mineral – posición que mantuvo durante años–, la cual fue asumida por Rio Tinto. No obstante, en 2020 la producción comenzó a recuperarse y la empresa registró una ganancia neta de 4.500 millones de dólares (Vale S.A., 2020, p. 40).

Los esfuerzos de la gestión de Fabio Schvartsman –descritos anteriormente– para reducir el endeudamiento de la empresa, llevar a cabo desinversiones y concentrarse en el *core business*, con el objetivo de convertir a la Vale en una “máquina de dividendos” para sus accionistas, sufrieron un revés temporal. Poco después de la ruptura de la represa de Brumadinho, la minera anunció la suspensión del pago de dividendos, medida que fue revertida en septiembre de 2020. Además, el 1.º de marzo de 2019, la empresa recibió del “Ministerio Público Federal, del Ministerio Público del Estado de Minas Gerais, de la Policía Federal y de la Policía Civil del Estado de Minas Gerais [...] recomendaciones sobre la separación de algunos ejecutivos y colaboradores” (Vale S.A., 2019). Schvartsman y tres directores ejecutivos fueron apartados de sus funciones (Vale S.A., 2019). En su lugar, Eduardo Bartolomeo –quien hasta entonces ocupaba la Dirección de Metales Básicos– asumió la presidencia ejecutiva de la compañía.¹

Mientras los procesos judiciales seguían en curso y los millares de afectados aguardaban la resolución de las iniciativas de reparación, se firmó un acuerdo entre el estado de Minas Gerais, la Defensoría Pública del Estado, el Ministerio Público Federal y Vale, mediante el cual la empresa se comprometió a pagar 37,7 mil millones de reales “para reparar las pérdidas económicas y ambientales, y garantizar la indemnización por daños morales, colectivos y sociales por el rompimiento de la represa de la mina Córrego do Feijão” (Bouças, Góes y Rosas, 2021, p. B4).²

La Vale seguía enfrentando la corrosión de su reputación, cambios en su dirección y las consecuencias operacionales, económicas y judiciales derivadas de la ruptura de la represa I de la mina Córrego do Feijão, cuando la pandemia de COVID-19, en 2020 y 2021, también afectó su producción, obligando a suspender temporalmente algunas de sus operaciones.

¹ Inicialmente presidente interino, Bartolomeo fue nombrado en abril de 2019. En marzo de 2021, fue reelegido por el Consejo de Administración para un mandato de tres años.

² Las críticas al proceso de negociación del acuerdo y a su contenido, como la asignación por el Gobierno de Minas Gerais de parte de las sumas pagadas por la Vale para proyectos de movilidad, pueden encontrarse en Daniel Camargos (2020).

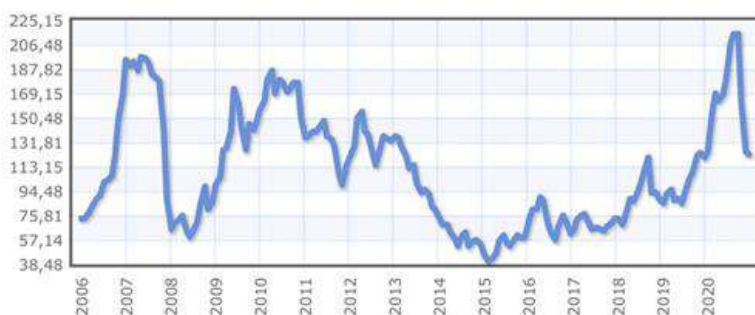
Al mismo tiempo, el impacto inicial de la pandemia –que desorganizó las redes globales de producción y afectó la oferta de minerales– fue seguido por la recuperación de la economía china y la implementación de paquetes de estímulo en países del Norte global, especialmente en Estados Unidos. Esto provocó un aumento en la demanda y un inesperado repunte en los precios de las *commodities*, liderado por el mineral de hierro, cuyo precio se incrementó más de un 150% en un año (Hume y Pooler, 2021, p. B5), superando la marca de 200,00 de dólares por tonelada a mediados de mayo de 2021, un récord histórico.

El alza en los precios generó especulaciones sobre un posible inicio de un nuevo *boom* de las *commodities*, que finalmente no se concretó.³ La inestabilidad de la economía global y la caída en las tasas de crecimiento de China llevaron los precios nuevamente hacia un nivel de 100 de dólares por tonelada hacia finales de 2021.

El gráfico 8 muestra la evolución de los precios del mineral de hierro en un período de quince años, de noviembre de 2006 a octubre de 2021. En él aparecen los dos picos de precios previamente descritos en el capítulo 1, donde se analizaron el *boom* y el *post-boom* de las *commodities*: en abril de 2008, el precio de la tonelada de mineral de hierro superó los 190 de dólares, enfrentó una caída pronunciada tras la crisis de 2008-2009 y alcanzó un nuevo pico en enero de 2011, cuando los precios se aproximaron nuevamente a los 190 de dólares. Posteriormente, durante el *post-boom*, se produjo una caída sostenida de los precios, aunque con algunos momentos de recuperación. A partir de abril de 2020, se observa un aumento constante que llevó, hacia mediados de 2021, a niveles similares a los picos anteriores. No obstante, como se mencionó, en el segundo semestre de ese año se registró una caída rápida y pronunciada de los precios

³ Confirmando las predicciones de Eduardo Bartolomeo, CEO de Vale, para quien la subida de precios sería temporal: "En el último superciclo tuvimos la urbanización de China. Fue un cambio estructural. Un choque de la demanda. [...] Ahora no estamos hablando de un gran choque de demanda. Es algo pequeño. No es un shock", en una declaración reproducida por Neil Hume y Michael Pooler (2021).

Gráfico 8: Precios mensuales (en dólares) del mineral de hierro de contenido 62% (nov.2026-oct.2021)⁴



Fuente: IndexMundi.⁵

El mantenimiento de los precios del mineral de hierro en niveles elevados resultaría muy beneficioso para la Vale tras la conclusión de las inversiones en el S11D. En ese escenario, y con los cambios descritos en el régimen de *gobernanza corporativa*, los inversores institucionales y fondos transnacionales –con presencia creciente en el capital de la empresa– tendrían condiciones privilegiadas para ampliar la captura de valor mediante la distribución de utilidades y dividendos.

En mayo de 2021 tuvo lugar la primera elección para el Consejo de Administración de la Vale después de la liberación de las acciones del antiguo grupo controlador, cuyos miembros detentaban cerca del 21% de las acciones de la empresa y actuaron de forma coordinada en la votación (Góes y Rosas, 2021, p. B1). No obstante, la asamblea de accionistas estuvo marcada por una intensa disputa entre dicho grupo y un conjunto de accionistas minoritarios “respaldado por uno de los mayores accionistas de referencia de Vale” (Góes y Rosas, 2021, p. B1) en la actualidad: el fondo transnacional Capital Group.

⁴ Gráfico basado en los precios de importación de una tonelada de mineral de hierro en el puerto de Tianjin (China).

⁵ Disponible en: <https://www.indexmundi.com/pt/pre%C3%A7os-de-mercado/?mercadoria=min%C3%A9rio-de-ferro&meses=180>; fecha de consulta: 6 de diciembre de 2021.

Fueron electos cuatro miembros vinculados a los accionistas del antiguo grupo controlador y ocho miembros considerados como “independientes”, de los cuales cuatro fueron propuestos por el grupo de accionistas minoritarios apoyado por Capital Group (Góes y Rosas, 2021, p. B1).⁶ Se consolidó, así, la pulverización del capital de la empresa y una nueva relación de fuerzas internas en su Consejo de Administración, conforme se analizó en el capítulo 4.

A lo largo de este libro se buscó delinear los contornos del proceso de transnacionalización de la Vale y, al hacerlo, también iluminar las formas de integración de la economía brasileña al capitalismo global en las primeras décadas del siglo XXI. El caso analizado ofreció una mirada privilegiada sobre este fenómeno, ya que, como se mencionó anteriormente, la Vale es una empresa que desempeñó un papel decisivo en la estructuración del capitalismo industrial en Brasil durante el siglo XX y que, aún hoy, “opera como un elemento de transferencia y conexión entre los procesos internacionales y las dinámicas domésticas” (Milanez et al., 2018, p. 2).

Como conclusión, se presenta a continuación una síntesis de las diversas dimensiones de la estrategia corporativa de la minera, discutidas en los capítulos anteriores, junto con nuestras consideraciones finales. La estrategia de relaciones laborales y sindicales de la Vale es decisiva para garantizar la flexibilidad de sus operaciones. En un mercado de *commodities* caracterizado por la inestabilidad de precios, la competencia entre poderosas CTN y una oferta de minerales superior a la demanda global, la empresa requiere que sus trabajadores y sindicatos sean flexibles frente a las variaciones en los ingresos y en las utilidades. Esto se evidenció en 2015 y 2016, cuando, tras registrar una pérdida histórica debido a la abrupta caída del precio del mineral de hierro, la compañía impuso un reajuste y una Participación en las Ganancias y Resultados (PLR) nula a sus trabajadores en Brasil. Es decir, las tácticas empleadas por la empresa en su relación con trabajadores y sindicatos buscan contribuir a la reducción de los costos operativos y laborales, como

⁶ En el Consejo de Administración de la Vale también hay un miembro elegido por los trabajadores de la empresa: el puesto ha sido ocupado una vez más por un dirigente de STEFEM.

una vía para ampliar la captura de valor y ofrecer precios competitivos en el mercado global de minerales.

El control de los lugares de producción, a través de los sindicatos, movimientos sociales y otros agentes, constituye también un aspecto decisivo de la estrategia corporativa. Los supervisores son los principales intermediarios en la relación entre la empresa y su fuerza de trabajo. Les corresponde, cuando es necesario, disputar con los sindicatos la primacía en el manejo de la información. A los sindicatos, por su parte, también les cabe un papel de intermediación, cuyo objetivo es estabilizar y desactivar el conflicto. La minera procura mantenerlos alineados con sus intereses y se esfuerza por debilitar el poder colectivo de las entidades mediante su fragmentación. Esto no significa que la Vale prescinda de los sindicatos. Por el contrario, su estrategia de relaciones sindicales tiene como efecto la perpetuación de dirigencias en los sindicatos –sean más o menos críticas con la empresa– que se han convertido en agentes reconocidos y, en cierto modo, confiables para la compañía. Al mismo tiempo, los grupos opositores, particularmente en sindicatos estratégicos como Metabase Carajás, tienen escasas posibilidades de éxito, ya que la Vale actúa para dificultar su organización, de acuerdo con las entrevistas y la literatura analizadas. La noción de “consenso manipulado”⁷ parece tener bastante adherencia en las observaciones realizadas en Paraúpebas (PA) y São Luís (MA): la empresa es exitosa en sus esfuerzos para contener el ejercicio del poder colectivo de los sindicatos y para impedir la emergencia pública de las reivindicaciones de sus trabajadores.

Un episodio confirma el importante papel que la Vale atribuye a sus sindicatos. En 2018, el Stefem aprobó en asamblea el establecimiento de una contribución negociada –equivalente al valor de medio día de trabajo– para sustituir el impuesto sindical, eliminado por la reforma laboral de 2017. Dada la novedad de la medida y los eventuales obstáculos para su implementación, el sindicato y la Vale establecieron un acuerdo inédito en el Tribunal Superior del Trabajo, el primero de su tipo en Brasil, validando la iniciativa. La razón parece evidente: los sindicatos necesitan

⁷ Propuesta para describir cómo opera el poder corporativo de Vale en Itabira (MG) por Rodrigo S. P. Santos y Bruno Milanez (2018).

recursos para continuar existiendo. En su ausencia, grupos opositores –cuyo comportamiento resulta desconocido para la empresa– podrían fortalecerse y volverse más competitivos frente a las direcciones sindicales establecidas desde hace décadas, con las cuales la Vale está habituada a negociar, dialogar y, cuando es necesario, imponer sus determinaciones.

En Canadá, la Vale buscó reestructurar sus operaciones –según lo descrito en el capítulo 3– y se enfrentó al colectivo obrero allí establecido en un intento por afirmar su control sobre la producción y consolidar su poder corporativo frente a un poderoso sindicato internacional, que podía representar un obstáculo para la ejecución de su estrategia corporativa. El vencimiento del contrato colectivo en 2009, en un período de fuerte caída de los precios del níquel, permitió a la Vale prolongar el impasse en las negociaciones durante un año, debilitando al sindicato y al poder colectivo de los trabajadores, quienes finalmente cedieron ante la mayoría de las imposiciones de la empresa en materia de remuneración, pensiones y relaciones con supervisores y *stewards* en la producción. Además, se identificó que la Vale busca evitar el escrutinio público de sus acciones. Su estrategia institucional apunta a la cercanía con los agentes que influyen en la regulación de sus actividades –no solo en Brasil–, ya que, como se vio, una supervisora de la Vale fue electa alcaldesa de Sudbury en las elecciones posteriores a la huelga canadiense de 2009-2010. Mecanismos como el financiamiento de campañas y la “puerta giratoria” en órganos reguladores son descritos en la literatura sobre la empresa.⁸

Los cambios en la estructura de propiedad y de financiamiento, así como la consolidación de la transformación de la Vale en una CTN, pueden tener como consecuencia su “desenraizamiento” en lo que se refiere, por ejemplo, a la captura de valor, destinada prioritariamente a sus accionistas –distribuidos por todo el planeta– mediante una creciente distribución de utilidades y dividendos. Se trataría, en este sentido, de un posible “desenraizamiento” también de los orígenes nacionales de la antigua minera estatal brasileña.

⁸ Véanse, por ejemplo, los análisis de los cambios en el Código Mineral, promovidos en 2017 y 2018, por Bruno Milanez (2018) y Bruno Milanez, Tádzio Peters Coelho y Luiz Jardim de Moraes Wanderley (2017).

Evidentemente, no se trata de un proceso unidireccional, ya que los diversos agentes involucrados en la red global de producción de la empresa pueden movilizarse para enfrentar las consecuencias de ese proceso y los efectos sociales y ambientales de la minería.

Este libro también describió la intención de articular los sindicatos de la Vale a escala global por medio de una red sindical internacional que, aunque no logró mantenerse en el tiempo, se reveló como una herramienta incómoda –al menos temporalmente– para el ejercicio del poder corporativo de la CTN frente a sus trabajadores y sindicatos. Aquí radica una lección importante para el futuro: la organización transnacional del trabajo, como señaló Peter Evans (Evans, 2010), puede constituir una alternativa ante la emergencia de movimientos sociales regresivos como consecuencia de la crisis de la globalización capitalista.

*

La escuela del capitalismo global brindó una brújula teórica fundamental para el encuadre de las cuestiones que trascienden las fronteras nacionales, como las analizadas en este libro. William I. Robinson (Robinson, 2020) también advirtió sobre los efectos de la crisis del capitalismo global, entre ellos, el recrudecimiento de la represión –interna y externa– como mecanismo de acumulación, así como la emergencia de formas políticas aún más autoritarias, ante la imposibilidad objetiva de la clase capitalista transnacional de organizar nuevas formas de dominación hegemónica. En los últimos años, han cobrado fuerza movimientos políticos y gobiernos con características neofascistas, junto con la intensificación de la especulación financiera y la acumulación militarizada a nivel mundial. Los eventos recientes en Brasil y la experiencia del gobierno de Jair Bolsonaro, ciertamente representativos de ese fenómeno, plantean nuevos desafíos para la clase trabajadora y para las masas populares.

Sin pretender desarrollar esas reflexiones en profundidad en este momento, resulta pertinente señalar también las elecciones de la CCT en el contexto de la crisis. La sobreacumulación de capitales y las dificultades para valorizarlos conducen a la intensificación de formas de acumulación primitiva y a la desposesión de bienes comunes convertidos en mercancías, en un proceso que David Harvey describió como “acumulación por desposesión” (Harvey,

2014). En este proceso estarían implicados los recursos naturales, la tierra y los servicios públicos.

Si la acumulación por desposesión es una de las caras de la crisis del capitalismo global, cobra aún más sentido apostar por la movilización transnacional como respuesta a la barbarie, manifestada en la destrucción de vidas y sueños de centenares de trabajadores y sus familias en Brumadinho, o en la escala trágica e inaudita de las centenas de miles de víctimas de la COVID-19 en nuestro país. En cuanto al lugar de Brasil en la globalización neoliberal, Chico de Oliveira llegó a una conclusión tajante hace casi dos décadas:

El ornitorrinco es eso: no hay la posibilidad de permanecer como subdesarrollado y aprovechar las brechas que la Segunda Revolución Industrial propiciaba; no hay la posibilidad de avanzar, en el sentido de la acumulación digital-molecular: las bases internas de la acumulación son insuficientes, están por debajo de las exigencias para una ruptura de ese porte. Restan apenas las “acumulaciones primitivas”, tales como las privatizaciones las propiciaron; pero ahora, con el dominio del capital financiero, ellas son apenas transferencias de patrimonio, no son, propiamente dicho, “acumulación”. [...] El ornitorrinco capitalista es una acumulación truncada y una sociedad desigualitaria sin indulgencia (De Oliveira, 2003, p. 150).

Con la inspiración etnográfica de esta investigación, basada en la metodología del *estudio de caso ampliado* de Michael Burawoy (Burawoy, 2014), se buscó identificar las macrofuerzas sociales a partir de los microprocesos observados en el trabajo de campo. La dinámica del capitalismo global, por esta razón, estuvo siempre presente como telón de fondo en el análisis del objeto y de las transformaciones experimentadas durante la investigación. El trabajo de campo en Sudbury y el análisis de la larga huelga de 2009-2010 en las operaciones de la Vale en Canadá revelaron la necesidad de trascender los análisis limitados a dinámicas estrictamente nacionales. Tal “ampliación” más allá del Estado-nación permite enmarcar de mejor manera los fenómenos locales y globales, la parte y el todo. Como en el poema de Drummond que sirve de epígrafe a este libro, una calle comienza en Itabira (o en

Carajás, São Luís, Sudbury...) y va a dar a cualquier punto del planeta.

Una vez más, contemplo la maravilla y la tragedia, la riqueza y la miseria de Brasil, tal como lo hice cuando me detuve en un mirador frente a la mayor mina de hierro del mundo, en el corazón de la Amazonía.

Lista de siglas

- AFL-CIO – American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations
AFL-CIO – Federación Americana del Trabajo y el Congreso de Organizaciones Industriales
AIAV – Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale
AIAV – Articulación Internacional de los Afectados por Vale
AIP – Annual Incentive Program
AIP – Programa Anual de Incentivos
AMI – Acordo-Marco Internacional
AMI – Acuerdo Marco internacional
AMZA – Amazônia Mineração S.A.
AMZA – Amazonia Minería S.A.
ANM – Agência Nacional de Mineração
ANM – Agencia Nacional de Minería
Aval – Associação de Sindicatos de Trabalhadores da Vale
Aval – Asociación de Sindicatos de Trabajadores de Vale
BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BIRD – Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNDES – Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social
BRBF – Brazilian Blend Fines
Brics – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
BRICS – Brasil, Rusia, India, China y África del Sur
BSGR – Benjamin Steinmetz Group Resources
CCT – Classe Capitalista Transnacional
CCT – Clase Capitalista Transnacional
CESP – Companhia Energética de São Paulo
CESP – Compañía Energética de São Paulo
CFEM – Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais
CFEM – Compensación Financiera por la Exploración de Recursos Minerales
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CIPA – Comisión Interna de Prevención de Accidentes
CLC – Canadian Labour Congress
CLC – Congreso Laboral Canadiense
CME – Coordinated Market Economy
CME – Economía de Mercado Coordinada
CMM – Companhia Meridional de Mineração S.A.
CMM – Compañía Meridional de Minería S.A.
CNDTM – Comitê Nacional em Defesa dos Territórios Frente à Mineração

CNDTM – Comité Nacional en Defensa de los Territorios Frente a la Minería
 CNQ – Confederação Nacional dos Químicos
 CNQ –Confederación Nacional de Químicos
 Contraf-CUT – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da CUT
 Contraf-CUT – Confederación Nacional de los Trabajadores del Ramo Financiero de la CUT
 COO – Centro de Comando Operacional
 COO – Centro de Mando Operativo
 CPRM – Serviço Geológico do Brasil
 CPRM – Servicio Geológico de Brasil
 CTN –Corporação Transnacional
 CTN –Corporación Transnacional
 CUT –Central Única dos Trabalhadores
 CUT –Central Única de los Trabajadores
 CVM – Comissão de Valores Mobiliários
 CVM – Comissão de Valores del Mercado
 CVRD – Companhia Vale do Rio Doce
 DNPM – Departamento Nacional de Produção Mineral
 DNPM – Departamento Nacional de Producción Mineral
 EBC –Earnings Based Compensation
 EBC –Compensación Basada en los Ingresos
 ECSC – European Coal and Steel Community
 ECSC – Comunidad Europea del Carbón y Acero
 EFC –Estrada de Ferro Carajás
 EFC –Ferrocarril de Carajás
 ETN –Aparatos de Estado Transnacional
 FGV –Fundação Getulio Vargas
 FGV –Fundación Getulio Vargas
 FHC –Fernando Henrique Cardoso
 FMI – Fondo Monetário Internacional
 FMI – Fondo Monetario Internacional
 FNC –Floresta Nacional de Carajás
 FSI – Federação Sindical Internacional
 FSI – Federación Sindical Internacional
 Funcef – Fundação dos Economiários Federais
 Funcef – Fundación de los Economistas Federales
 Funcesp – Fundação de Empresas Elétricas de São Paulo
 Funcesp – Fundación de Empresas Eléctricas de São Paulo
 GTAMS – Grupo de Trabalho Articulação Mineração-Siderurgia
 GTAMS – Grupo de Trabajo de Articulación Minero-Siderúrgica
 IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
 IBGE – Instituto Brasileño de Geografía y Estadística
 ICEM – International Federation of Chemical, Energy, Mine and

General Workers' Unions
 ICEM – Federación Internacional de Sindicatos de la Química, Energía, Minas e Industrias Diversas
 ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
 ICMBio – Instituto Chico Mendes para la Conservación de la Biodiversidad
 IED – Investimento Estrangeiro Direto
 IED – Inversión Extranjera Directa
 IMF – International Metalworkers' Federation
 IMF – Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas
 INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
 INSS – Instituto Nacional de Seguro Social
 Investvale – Clube de Investimentos dos Empregados da Vale do Rio Doce
 Investvale – Club de Inversiones de los Empleados de Vale do Rio Doce
 KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau
 LME – Liberal Market Economy
 LME – Economía Liberal de Mercado
 (MG) – Minas Gerais
 Metabase – Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Extração de Ferro e Metais Básicos
 Metabase – Sindicato de Trabajadores de la Industria de Extracción de Hierro y Metales Básicos
 OAB – Ordem dos Advogados do Brasil
 OAB – Colegio de Abogados de Brasil
 OIT – Organização Internacional do Trabalho
 OIT – Organización Internacional del Trabajo
 OMC – Organização Mundial do Comércio
 OMC – Organización Internacional del Trabajo
 ONG – Organização Não Governamental
 ONG – Organización No Gubernamental
 ONU – Organização das Nações Unidas
 ONU – Organización de las Naciones Unidas
 OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte
 OTAN – Organización del Tratado del Atlántico Norte
 PCdoB – Partido Comunista do Brasil
 PCdoB – Partido Comunista de Brasil
 PDT – Partido Democrático Trabalhista
 PDT – Partido Democrático Laborista
 PFC – Projeto Ferro Carajás
 PFC – Proyecto Hierro Carajás
 PIB – Produto Interno Bruto
 PIB – Producto Interno Bruto
 PLR – Participação nos Lucros e Resultados
 PLR – Participación en las Ganancias y Resultados

PRI – Principles for Responsible Investment
 PRI – Principios de Inversión Responsable
 PSDB – Partido da Social Democracia Brasileira
 PSDB – Partido de la Social Democracia Brasileña
 PSTU – Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado
 PSTU – Partido Socialista de los Trabajadores Unificado
 PT – Partido dos Trabalhadores
 PT – Partido de los Trabajadores
 PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
 PUC-Rio – Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro
 RBJA – Rede Brasileira de Justiça Ambiental
 RBJA – Red Brasileña por la Justicia Ambiental
 RGP – Rede Global de Produção
 RGP – Red Global de Producción
 SEC – Securities and Exchange Commission
 SEC – Comisión del Mercado de Valores
 Sindimina-RJ – Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de
 Prospecção, Pesquisa e Extração de Minérios no Estado do Rio de Janeiro
 Sindimina-RJ – Sindicato de los Trabajadores en las Industrias de
 Prospección, Investigación y Extracción de Minerales del Estado de Río
 de Janeiro
 Stefem – Sindicato dos Trabalhadores em Empresas Ferroviárias dos
 Estados do Maranhão, Pará e Tocantins
 Stefem – Sindicato de los Trabajadores en Empresas Ferroviarias de los
 Estados de Maranhão, Pará y Tocantins
 STIEAPA – Sindicato das Indústrias Extrativas dos Estados do Amapá e
 do Pará
 STIEAPA – Sindicato de las Industrias Extractivas de los Estados de
 Amapá y Pará
 TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação
 TIC – Tecnologías de la Información y la Comunicación
 TJLP – Taxa de Juros de Longo Prazo
 TJLP – Tasa de Interés a Largo Plazo
 TLP – Taxa de Longo Prazo
 TLP – Tasa de Largo Plazo
 UGT – União Geral dos Trabalhadores
 UGT – Unión General de los Trabajadores
 US Steel – United States Steel Co.
 US Steel – Acero de Estados Unidos Co.
 USW – United Steelworkers
 USW – Trabajadores del Acero Unidos
 VBG – Vale BSGR Guinea

Bibliografia

- Aguiar, Thiago (2016). Trabalhadoras lesionadas demitidas numa empresa global de capital nacional: trabalho, flexibilidade e gênero sob a “nova condição operária”. *Revista da ABET*, 15(1), enero-junio.
- _____(2017). *Maquiando o trabalho: opacidade e transparência numa empresa de cosméticos global*. São Paulo: Annablume.
- Anner, Mark et al. (2014). Determinantes industriais da solidariedade transnacional: política intersindical global em três setores. *Estudos Avançados*, 28(81), pp. 229-250.
- Antunes, Ricardo (coord.) (2006). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.
- _____(coord.) (2013). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II*. São Paulo: Boitempo.
- _____(coord.) (2014). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III*. São Paulo: Boitempo.
- Askoldova, Svétlana (1981). *Le trade-unionisme américain – formation d’une idéologie (fin du XIXème siècle)*. Moscou: Éditions du Progrès.
- Ban, Cornel (2013). Brazil’s Liberal Developmentalism. *Review of International Political Economy*, 20(2), pp. 298-331.
- Beaud, Stáphane y Pialoux, Michel (2009). *Retorno à condição operária: investigação em fábricas da Peugeot na França*. Trad. Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo.
- _____(2013). Partir para o trabalho de campo em Sochaux com “Bourdieu na cabeça”. *Cadernos CERU/Centro de Estudos Rurais e Urbanos*, 24(2), diciembre.
- Beynon, Huw (1995). *Trabalhando para Ford: trabalhadores e sindicalistas na indústria automobilística*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Beynon, Huw y Nichols, Theo (2006). *Patterns of Work in the Post-Fordist Era: Fordism and Post-Fordism*. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Bianchi, Alvaro y Braga, Ruy (2005). The Lula Government and Financial Globalization. *Social Forces*, 83(4), pp. 1745-1762.
- _____(2011). A financeirização da burocracia sindical no Brasil. *Correio da Cidadania*, 11 mayo. Disponible en: <http://www.correiocidadania.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5816:submanchete120511&catid=25:politica&Itemid=47>, Acceso el: 26 mayo 2021.
- BlackRock (2020). *2020 Annual Report*. Disponible en: <<https://www.blackrock.com/corporate/literature/annual-report/blackrock-2020-annual-report.pdf>>. Acceso el: 4 junio 2021.

- Boito Jr., Armando (1991). Governos Lula: a nova burguesia nacional no poder. En: _____, *O sindicalismo de Estado no Brasil*. São Paulo: Hucitec/Editora da Unicamp.
- Boito Jr., Armando y Galvão, Andréia (coords.) (2012). *Política e classes sociais no Brasil dos anos 2000*. São Paulo: Alameda.
- Bond, Patrick y Garcia, Ana (coords.) (2015). *BRICS: An Anti-Capitalist Critique*. Chicago: Haymarket Books.
- Bouças, Cibelle, Góes, Francisco y Rosas, Rafael (2021). Vale fecha acordo com MG e vai pagar R\$ 37,7 bilhões. *Valor Econômico*, São Paulo, 5 febrero, Empresas, p. B4.
- Braga, Ruy (2012). *A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista*. São Paulo: Boitempo.
- _____ (2016). “Terra em transe: o fim do lulismo e o retorno da luta de classes”. En: Singer, André y Rizek, Cibele (coords.). *As contradições do lulismo: a que ponto chegamos?* São Paulo: Boitempo, pp. 55-92.
- Brasch, Hans (2010). *Winds of Change: The Local 6500 USW Strike of 2009 to 2010*. Sudbury: Hans and Teresa Brasch.
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos (2012). “Do antigo ao novo desenvolvimentismo na América Latina”. En: Prado, Luiz Carlos (coord.). *Desenvolvimento econômico e crise*. Rio de Janeiro: Contraponto, pp. 27-66.
- _____ (2013). “O governo Dilma frente ao ‘tripé macroeconômico’ e à direita liberal e dependente”. *Novos Estudos*, n. 95, São Paulo: Cebrap, marzo.
- Burawoy, Michael (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press.
- _____ (2010). “From Polanyi to Pollyanna: The False Optimism of Global Labor Studies”. *Global Labour Journal*, v. 1, n. 2, pp. 301-312.
- _____ (2011). “On Uncompromising Pessimism: Response to My Critics”. *Global Labour Journal*, v. 2, n. 1, pp. 73-77.
- _____ (2014). *Marxismo sociológico: quatro países, quatro décadas, quatro grandes transformações e uma tradição crítica*. São Paulo: Alameda.
- _____ (2017). “Manufacturing Consent revisitado: uma nova aproximação”. *Revista Outubro*, n. 29, noviembre.
- Burawoy, Michael et al. (1991). *Ethnography Unbound*. Berkeley: University of California Press.

- _____. (2000). *Global Ethnography*. Berkeley: University of California Press.
- Camargos, Daniel (2020). “Brumadinho: Vale quer reduzir em R\$ 30 bi valor que pagará por reparação de danos”. *Repórter Brasil*, 19 de noviembre. Disponible en: <https://reporterbrasil.org.br/2020/11/brumadinho-vale-quer-reduzir-em-r-30-bi-valor-que-pagara-por-reparacao-de-danos/>. Acceso el: 26 de mayo de 2021.
- Cardoso, Fernando Henrique y Faletto, Enzo (1979). *Dependency and Development in Latin America*. Trad. Marjory Urquidí. Berkeley: University of California Press.
- Carroll, William (2010). *The Making of a Transnational Capitalist Class*. Londres: Zed Books.
- _____. (2012). “Global, Transnational, Regional, National: The Need for Nuance in Theorizing Global Capitalism”. *Critical Sociology*, v. 38, n. 3.
- Coelho, Tádzio Peters; Milanez, Bruno y Pinto, Raquel Giffoni (2016). A empresa, o Estado e as comunidades. En Zonta, Marcio y Trocate, Charles (coords.), *Antes fosse mais leve a carga: reflexões sobre o desastre da Samarco/Vale/BHP Billiton* (pp. s/p). Marabá: iGuaa.
- Coutrot, Thomas (1998). *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste?* Paris: La Découverte.
- Cunha, Joana (2019). Governo quer ficar só com Petrobras, Caixa e Banco do Brasil, afirma secretário. *Folha de S. Paulo*, 29 de enero. <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/01/bndespar-vai-se-desfazer-de-suas-acoes-e-ser-fechado-nos-proximos-quatro-anos-diz-salim-mattar.shtml>
- De La Garza, Enrique (1999). Epistemología de las teorías sobre modelos de producción. En De la Garza, Enrique, *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI* (pp. s/p). Buenos Aires: CLACSO (Consejo Latinoamericano de las Ciencias Sociales).
- Dicken, Peter (2015). *Global Shift* (7. ed.). Londres y Nueva York: The Guilford Press.
- Diegues, Consuelo (2020). O bilionário do barulho. *Piauí*, n. 171, diciembre.
- _____. (2009). Sérgio Rosa e o mundo dos fundos. *Piauí*, n. 35, agosto.
- Dillman, Martha (2021). Mine, Mill and Smelter Workers Vote 85% for Vale Contract, Ending 2-Month Strike. *CBC News*, 4 de agosto. <https://www.cbc.ca/news/canada/sudbury/usw-vale-collective-agreement-1.6128851>
- Dubar, Claude (1999). A sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência. *Educação & Sociedade*, 19(64), septiembre.
- Durand, Jean Pierre (2003). A refundação do trabalho no fluxo tensionado. *Tempo Social*, 1(15), abril.

- Eidlin, Barry (2015). Class vs. Special Interest: Labor, Power, and Politics in the United States and Canada in the Twentieth Century. *Politics & Society*, 43(2), 181-211.
- Evans, Peter (2005). Counter-Hegemonic Globalization: Transnational Social Movements in the Contemporary Global Political Economy. En Janoski, Thomas; Alford, Robert R.; Hicks, Alexander y Schwartz, Mildred (coords.), *The Handbook of Political Sociology* (pp. 655-670). Nova York: Cambridge University Press.
- _____(2008). Is an Alternative Globalization Possible? *Politics and Society*, 36(2), 271-305.
- _____(2010). Is It Labor's Turn to Globalize? Twenty-First Century Opportunities and Strategic Responses. *Global Labour Journal*, 1(3), septiembre, 352-379.
- _____(2014). National Labor Movements and Transnational Connections: Global Labor's Evolving Architecture Under Neoliberalism. *Global Labour Journal*, 5(3), septiembre, 258-282.
- _____(1989). Predatory, Developmental and Other Apparatuses: A Comparative Political Economy Perspective on the Third World State. *Sociological Forum*, 4(4), diciembre, 561-589.
- Framil Filho, Ricardo (2016). *O internacionalismo operário entre o local e o global: as redes sindicais de trabalhadores químicos e metalúrgicos no Brasil* [Tesis de maestría]. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.
- Gereffi, Gary et al. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1).
- Gereffi, Gary y Korzeniewicz, Miguel (coords.) (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger.
- Godeiro, Nazareno (coord.) (2007). *Vale do Rio Doce. Nem tudo que reluz é ouro. Da privatização à luta pela reestatização*. São Paulo: Sundermann.
- Góes, Francisco y Filgueiras, Maria Luíza (2021). BNDES sai da Vale e embolsa R\$ 11,2 bi. *Valor Econômico*, São Paulo, 24 de fevereiro, Finanças, p. C3.
- Góes, Francisco y Rosas, Rafael (2021). Conselho da Vale será mais diversificado. *Valor Econômico*, São Paulo, 4 de maio, Empresas, p. B1.
- _____(2017). Novo CEO terá desafio de reduzir dívida de US\$ 25 bilhões. *Valor Econômico*, 28 de março.
<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/03/28/novo-ceo-tera-desafio-de-reduzir-divida-de-us-25-bilhoes.ghtml>
- Gordon, Todd y Webber, Jeffery (2016). *Blood of extraction – Canadian imperialism in Latin America*. Halifax y Winnipeg: Fernwood Publishing.

- Gray, Chad William (2015). *Riding bicycles when we need cars: The development of transnational union networks in Brazil* [Tesis de doctorado]. Ithaca: Cornell University.
- Grün, Roberto (2015). *Decifra-me ou te devoro: o Brasil e a dominação financeira*. São Paulo: Alameda.
- _____(2003). Fundos de pensão no Brasil do final do século XX: guerra cultural, modelos de capitalismo e os destinos das classes médias. *Mana*, 9(2), 7-38.
- Hall, Peter A. y Soskice, David (2001). An introduction to varieties of capitalism. En Hall, Peter A. y Soskice, David (coords.), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage* (pp. 1-68). Oxford: Oxford University Press.
- Harris, Jerry (2018). Who leads global capitalism? The unlikely rise of China. *Race, Class and Corporate Power*, 6(1).
- Hartmann, Michael (2011). Transnationalisation et spécificités nationales des élites économiques. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 190, 10-23.
- Harvey, David (2009). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural* (Trad. Adail Sobral e Maria Gonçalves). São Paulo: Loyola.
- _____(2014). *O novo imperialismo* (8. ed., trad. Adail Sobral e Maria Gonçalves). São Paulo: Loyola.
- Henderson, Jeffrey et al. (2011). Redes de produção globais e a análise do desenvolvimento econômico. *Revista Pós Ciências Sociais*, 8(15).
- Hennebert, Marc-Antonin (2017). Os acordos-marco internacionais e as alianças sindicais internacionais: instrumentos de uma necessária transnacionalização da militância sindical. *Sociologias*, Porto Alegre, 19(45), 116-143.
- Hirata, Helena (1993). *Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: Edusp.
- Hirst, Paul y Thompson, Grahane (1998). *Globalização em questão* (Trad. Wanda Brandt). Petrópolis: Vozes.
- Hume, Neil y Pooler, Michael (2021). Presidente da Vale rejeita cenário de superciclo para o minério de ferro. *Valor Econômico*, São Paulo, 18 de maio, Empresas, p. B5.
- Inco y USW Local 6500 (2006). *Collective Agreement between Inco Limited and United Steelworkers, Local 6500*. 1 de junio.
- Knowles, Caroline (2017). *Nas trilhas de um chinelo: uma jornada pelas vias secundárias da globalização*. São Paulo: Annablume.
- Krein, José D.; Vêras de Oliveira, Roberto y Filgueiras, Vitor (coords.) (2019). *Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade*. Campinas: Curt Nimuendajú.
- Lee, Ching Kwan (2014). The spectre of Global China. *New Left Review*, n. 89, set./out.

- Lima, Raphael Jonathas da Costa (2013). CSN e Volta Redonda: uma relação histórica de dependência e controle. *Política & Sociedade*, 12(25), 41-64.
- Lira Neto (2013). *Getúlio (1930-1945): do governo provisório à ditadura do Estado Novo*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Lukes, Steven (1996). Poder. En Outhwaite, William y Bottomore, Tom (coords.), *Dicionário do pensamento social do século XX* (pp. 580-582). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- _____(2005). *Power: A radical view*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Madrid, Sebastián (2012). Elites in their real lives: A Chilean comment on Robinson. *Critical Sociology*, 38(3).
- Marshall, Judith (2015). Behind the image of South-South solidarity at Brazil's Vale. En Bond, Patrick y Garcia, Ana (coords.), *BRICS: An anti-capitalist critique* (pp. 162-185). Chicago: Haymarket Books.
- _____(2018). *Tailings dam spills at Mount Polley and Mariana: Chronicles of disasters foretold*. CMP; CCPA-BC Office; PoEMAS; Wilderness Committee.
https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/BC%20Office/2018/08/CCPA-BC_TailingsDamSpills.pdf
- _____(2015). The worst company in the world. *Jacobin*, Nova York, n. 19, outono, 53-59.
- McGugan, Ian (2016). The great Canadian mining non-disaster. *The Globe and Mail*, Toronto, 5 de novembro.
<https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/industry-news/energy-and-resources/sudbury-mining-foreign-acquisition/article32675450/>
- Mello e Silva, Leonardo (2016). Inovações do sindicalismo brasileiro em tempos de globalização e o trabalho sob tensão. En Singer, André y Rizek, Cibele (coords.), *As contradições do lulismo: a que ponto chegamos?* (pp. 93-122). São Paulo: Boitempo.
- _____(2011). Redes sindicais em empresas multinacionais: contornos de um sindicalismo cosmopolita? A experiência do ramo químico. En Cacciamali, Maria Cristina; Ribeiro, Rosana y Macambira, Júnior (coords.), *Século XXI: transformações e continuidades nas relações de trabalho*. Fortaleza: Instituto de Desenvolvimento do Trabalho, Banco do Nordeste do Brasil, Universidade de São Paulo.
- _____(2010). Trabalho e regresso: entre desregulação e re-regulação. En Oliveira, Francisco; Braga, Ruy y Rizek, Cibele (coords.), *Hegemonia às avessas: economia, política e cultura na era da servidão financeira*. São Paulo: Boitempo.
- _____(coord.) (2016). *Exercícios de sociologia do trabalho*. Belo Horizonte: Fino Traço.

- Mello e Silva, Leonardo; Framil Filho, Ricardo y Freston, Raphael (2015). Redes sindicais em empresas transnacionais: enfrentando a globalização do ponto de vista dos trabalhadores. *Análise*, Friedrich Ebert Stiftung Brasil, n. 5.
- Micussi, Pedro (2021). *Empresário industrial e governos do PT: o caso do IEDI (2003–2016)* [Tesis de maestría]. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.
- Milanez, Bruno (2018). Governo Temer dialoga por decreto para concluir mudanças no Código Mineral. 19 de junho. <http://emdefesadosterritorios.org/governo-temer-dialoga-por-decreto-para-concluir-mudancas-no-codigo-mineral/>
- Milanez, Bruno; Coelho, Tádzio Peters y Wanderley, Luiz Jardim de Moraes (2017). O projeto mineral no Governo Temer: menos Estado, mais mercado. *Versos – Textos para Discussão PoEMAS*, 1(2), 1-15.
- Milanez, Bruno y Santos, Rodrigo S. P. (2015). Topsy-turvy neo-developmentalism: An analysis of the current Brazilian model of development. *Revista de Estudios Sociales*, n. 53, jul./set., 12-28.
- Milanez, Bruno et al. (2018). A estratégia corporativa da Vale S.A.: um modelo analítico para redes globais extrativas. *Versos – Textos para Discussão PoEMAS*, 2(2), 1-43.
- Milanez, Bruno (2019). Minas não há mais: avaliação dos aspectos econômicos e institucionais do desastre da Vale na bacia do rio Paraopeba. *Versos – Textos para Discussão PoEMAS*, 3(1), 1-114.
- Minayo, Maria Cecília de Souza (2004). *De ferro e flexíveis: marcas do Estado empresário e da privatização na subjetividade operária*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Moody, Roger (2007). *Rocks and hard places: The globalization of mining*. Londres: Zed Books.
- Munck, Ronaldo (2002). *Globalization and labour: The new “great transformation”*. Londres: Zed Books.
- _____(1999). Labour dilemmas and labour futures. En Munck, Ronaldo y Waterman, Peter (coords.), *Labour worldwide in the era of globalization: Alternative union models in the new world order* (pp. 3-23). Londres: Macmillan Press.
- Nogueira, Marta (2020). Vale perde posto de maior produtora global de minério de ferro para Rio Tinto. *UOL*, 11 de febrero. <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2020/02/11/vale-perde-posto-de-maior-produtora-global-de-minerio-de-ferro-para-rio-tinto.htm>
- Oliveira, Francisco de (2003). O ornitorrinco. En Oliveira, Francisco de, *Crítica à razão dualista/O ornitorrinco*. São Paulo: Boitempo.
- Oliveira, Francisco de; Braga, Ruy y Rizek, Cibele (coords.) (2010). *Hegemonia às avessas: economia, política e cultura na era da servidão financeira*. São Paulo: Boitempo.

- Pamplona, Nicola (2021). Vale volta a estudar IPO de divisão de metais básicos. *Folha de S. Paulo*, 28 de abril, Mercado, p. A24.
- Peters, John (2010). Down in the Vale: Corporate globalization, unions on the defensive, and the USW Local 6500 strike in Sudbury, 2009-2010. *Labour*, 66, outono, 73-105.
- Pochmann, Marcio (2012). *Nova classe média? O trabalho na base da pirâmide social brasileira*. São Paulo: Boitempo.
- Polanyi, Karl (2021). *A grande transformação: as origens políticas e econômicas de nossa época*. Rio de Janeiro: Contraponto.
- Previ (2015). *Relatório anual 2015*.
https://www.previ.com.br/quemsomos/relatorio2015/files/PREVI_RA_2015_20160415c.pdf
- PwC (2020). *Mine 2020: Resilient and resourceful*.
<https://www.pwc.com/gx/en/energy-utilities-mining/publications/pdf/pwc-mine-2020.pdf>
- Ragazzi, Ana Paula; Moreira, Talita y Filgueiras, Maria Luíza (2021). Venda de debêntures da Vale soma R\$ 11,5 bilhões. *Valor Econômico*, São Paulo, 13 de abril.
<https://valor.globo.com/financas/noticia/2021/04/13/venda-de-debentures-da-vale-soma-r-115-bilhoes.ghtml>
- Robinson, William I. (2017). Debate on the new global capitalism: Transnational capitalist class, transnational state apparatuses and global crises. *International Critical Thought*, 7(2), 171-189.
- _____(2014). *Global capitalism and the crisis of humanity*. Nova York: Cambridge University Press.
- _____(2020). *The global police state*. Londres: Pluto Press.
- _____(2015). The transnational state and the BRICS: A global capitalism perspective. *Third World Quarterly*, 36(1), 1-21.
- _____(2001). Transnational processes, development studies and changing social hierarchies in the world system: A Central American case study. *Third World Quarterly*, 22(4), 529-563.
- _____(2018). *Trumpismo, fascismo do século XXI e ditadura da classe capitalista transnacional*.
<https://movimentorevista.com.br/2018/11/trumpismo-fascismo-do-seculo-xxi-e-ditadura-da-classe-capitalista-transnacional/>
- _____(2013). *Una teoría sobre el capitalismo global: producción, clase y Estado en un mundo transnacional* (Trad. Víctor Acuña e Myrna Alonzo). Cidade do México: Siglo XXI Editores.
- Rombaldi, Maurício (2016). Diferentes ritmos da internacionalização sindical brasileira: uma análise dos setores metalúrgico e de telecomunicações. *Caderno CRH*, Salvador, 29(78), 535-551.
- Roth, Reuben; Steedman, Mercedes y Condratto, Shelley (2015). The casualization of work and the rise of precariousness in Sudbury's nickel

- mining industry. En *33th International Labour Process Conference (ILPC)*, Atenas.
- Rueschemeyer, Dietrich y Evans, Peter (1985). The state and economic transformation: Toward an analysis of the conditions underlying effective intervention. En Evans, Peter; Rueschemeyer, Dietrich y Skocpol, Theda (coords.), *Bringing the state back in* (pp. 44- 77). Cambridge: Cambridge University Press.
- Saad Filho, Alfredo y Morais, Lecio (2018). *Brasil: neoliberalismo versus democracia*. São Paulo: Boitempo.
- Sampaio Jr., Plínio de Arruda (2017). *Crônica de uma crise anunciada: crítica à economia política de Lula e Dilma*. São Paulo: SG-Amarante Editorial.
- _____(2012). Desenvolvimentismo e neodesenvolvimentismo: tragédia e farsa. *Serviço Social e Sociedade*, n. 112, out./dez.
- Santos, Rodrigo S. P. (2019). A construção social de uma corporação transnacional: notas sobre a ‘nova privatização’ da Vale S.A. *Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas*, Brasília, 13(2).
- _____(2017) nova governança corporativa da Vale S.A.: um percurso político em direção à “true corporation”. *Versos – Textos para Discussão PoEMAS*, v. 1, n. 4, 2017, p. 1-20.
- _____(2015a). Redes globais de produção (RGPs) e conflito socioambiental: a Vale S.A. e o Complexo Minerário de Itabira. En *VII SINGA, 2015, Goiânia. Anais do VII SINGA* (pp. 2093-2108). Goiânia: PPGeo; LABOTER; IESA, UFG.
- _____(2015b). The global production network for iron ore: Materiality, corporate strategies, and social contestation in Brazil. *The Extractive Industries and Society*, 2, 756-765.
- _____. Desenvolvimento econômico e mudança social: a Vale e a mineração na Amazônia Oriental. *Caderno CRH*, Salvador, v. 29, n. 77, maio/ago. 2016, p. 295-312.
- Santos, Rodrigo S. P. y Milanez, Bruno (2018). Poder corporativo e ação econômica: reflexões a partir da mineração de ferro. *Revista de Ciências Sociais*, n. 48, jan./jun., 95-113.
- Santos, Rodrigo S. P. y Ramalho, José Ricardo (2015). Estratégias corporativas e de relações de trabalho no Brasil: uma análise preliminar de 4 grupos multinacionais. En *Anais do XIV Encontro Nacional da ABET*.
- Schincariol, Juliana (2021). Previ vende R\$36 bi em renda variável. *Valor Econômico*, São Paulo, 12 de maio, Valor Investe, p. C6.
- Schneider, Ben Ross (2009). Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41(3), agosto, 553-575.

- Schrank, Andrew (2005). Conquering, comprador, or competitive: The national bourgeoisie in the developing world. *New Directions in the Sociology of Global Development*, 11.
- Simon, Bernard y Wheatley, Jonathan (2010). Heading in opposite directions. *Financial Times*, Londres, 11 de março. <https://www.ft.com/content/6de1ac42-2c69-11df-be45-00144feabdc0>
- Singer, André (2016). A (falta de) base política para o ensaio desenvolvimentista. En Singer, André y Rizek, Cibele (coords.), *As contradições do lulismo: a que ponto chegamos?* (pp. 21-54). São Paulo: Boitempo.
- _____(2018). *O lulismo em crise: um quebra-cabeça do período Dilma (2011-2016)*. São Paulo: Companhia das Letras.
- _____(2012). *Os sentidos do lulismo: reforma gradual e pacto conservador*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Singer, André y Rizek, Cibele (coords.) (2016). *As contradições do lulismo: a que ponto chegamos?* São Paulo: Boitempo.
- Sklair, Leslie (2002). *Globalization: Capitalism and its alternatives*. Nova York: Oxford University Press.
- Souza, Jessé (2010). *Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Swift, Jamie (1977). *The Big Nickel: Inco at home and abroad*. Kitchener: Between the Lines.
- Thompson, Mark y Blum, Albert (1983). International unionism in Canada: The move to local control. *Industrial Relations*, Berkeley, 22(1), inverno, 71-85.
- USW (2021). *Steelworkers reject Vale's concessionary offer, call for good-faith in negotiations as strike continues*. <https://www.usw.ca/news/media-centre/releases/2021/steelworkers-reject-vales-concessionary-offer-call-for-good-faith-negotiations-as-strike-continues>
- Vale S.A. (2013). *Projeto Ferro Carajás S11D: um novo impulso ao desenvolvimento sustentável do Brasil*.
- _____(2015a). *Composição acionária*, 31 jan. http://www.vale.com/PT/investors/company/Documents/assets/201702_Composi%C3%A7%C3%A3oacion%C3%A1riaJan-17.pdf
- _____(2015b). *Formulário 20-F: relatório anual 2015*. http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/20f/20FDocs/Vale%2020-F%202015_p.pdf
- _____(2015c). *Relatório de sustentabilidade 2015*. <http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2015.pdf>

- _____. (2016a). *Demonstrações contábeis Vale S.A. 4º trimestre de 2015, 25 fev.* http://www.vale.com/PT/investors/information-market/financial-statements/FinancialStatementsDocs/itr_IFRS_BRL_4T15p.pdf
- _____. (2016b). *Formulário 20-F: relatório anual 2016.* http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/20f/20FDocs/Vale_20-F_FY2016_-_p.pdf
- _____. (2016c). *Relatório de sustentabilidade 2016.* <http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2016.pdf>
- _____. (2017a). *Composição acionária, 30 abr.* http://www.vale.com/PT/investors/company/shareholding-structure/Documents/Abr_Shareholder%20Structure_p.pdf
- _____. (2017b). *Formulário 20-F: relatório anual 2017.* http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/20f/20FDocs/Vale_20F_2017_p.pdf
- _____. (2017c). *Relatório de sustentabilidade 2017.* http://www.vale.com/PT/aboutvale/relatorio-de-sustentabilidade-2017/Documents/v_VALE_RelatorioSustentabilidade_2017_v.pdf
- _____. (2019a). *Formulário 20-F: relatório anual 2019.* http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/20f/20FDocs/Vale%2020-F%202019_p.pdf
- _____. (2019b). *Relatório de sustentabilidade 2019.* http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/Relatorio_sustentabilidade_vale_2019_alta_p_t.pdf
- _____. (2020a). *Formulário 20-F: relatório anual 2020.* http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/20f/20FDocs/Vale%2020-F%20FY2020%20-%20Final%20Version_pt.pdf
- _____. (2020b). *Relatório integrado 2020.* http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/Vale_Relato_Integrado_2020.pdf
- VALE S.A.; USW Local 6500 (2010). *Collective agreement between Vale Canada Limited and United Steelworkers, Local 6500, July 8, 2010 – May 31, 2015. Ontario Operations.*
- _____. (2015). *Collective agreement between Vale Canada Limited and United Steelworkers, Local 6500, June 1, 2015 – May 31, 2020. Ontario Operations.*

- Valenti, Graziella (2021). Vale só terá gestão “sem dono” em 2021. *Valor Econômico*. <http://www.valor.com.br/empresas/4876120/vale-so-tera-gestao-sem-dono-em-2021>
- Veltmeyer, Henry; Petras, James y Vieux, Steve (1979). *Neoliberalism and class conflict in Latin America: A comparative perspective on the political economy of structural adjustment*. Nova York: St. Martin’s Press.
- Vieira, André Guilherme Delgado (2020). *O mapa da mina*. Curitiba: Kotter Editorial.
- Villaverde, João y Resende, Thiago (2012). Vale entra para seletor grupo de empréstimos “especiais” do BNDES. *Valor Econômico*, 24 de maio. <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2012/05/24/vale-entra-para-seletor-grupo-de-emprestimos-especiais-do-bndes.ghtml>
- Wallerstein, Immanuel (1974). Dependence in an interdependent world: The limited possibilities of transformation within the capitalist world economy. *African Studies Review*, 17(1), abril, 1-26.
- Wagner, Anne-Catherine (2003). La bourgeoisie face à la mondialisation. *Mouvements*, n. 26, 33-39.
- Wanderley, Luiz Jardim de Moraes (2017). Do boom ao pós-boom das commodities: o comportamento do setor mineral no Brasil. *Versos – Textos para Discussão PoEMAS*, 1(1), 1-7.
- Williamson, John (1990). What Washington means by policy reform. En Williamson, John (coord.), *Latin American adjustment: How much has happened* (pp. 7-20). Washington, D.C.: Institute for International Economics.
- Wisnik, José Miguel (2018). *Maquinação do mundo: Drummond e a mineração*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Zaluth Bastos, Pedro Paulo (2012). A economia política do novo-desenvolvimentismo e do social-desenvolvimentismo. *Economia e Sociedade*, Campinas, 21(número especial), dezembro, 779-810.
- Zonta, Marcio y Trocate, Charles (coords.) (2016). *Antes fosse mais leve a carga: reflexões sobre o desastre da Samarco/Vale/BHP Billiton*. Marabá: iGuana.

Sobre el autor

Thiago Aguiar es doctor en Sociología por la Universidad de São Paulo y actualmente es investigador postdoctoral en la Universidad Estatal de Campinas. Fue investigador visitante en la Universidad de California, Berkeley (2016-2017) y en el King's College London (2023-2024). Es miembro del Grupo de Trabajo “Fronteras, regionalización y globalización” del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

En el brillante estudio que nos ocupa, Thiago Aguiar profundiza nuestra comprensión de la clase capitalista transnacional (CCT) a través de un estudio de caso de Vale, uno de los cuatro conglomerados mineros globales que dominan la industria a nivel mundial. Gran parte de la investigación sobre la CCT se ha centrado en la interpenetración de lo que eran capitales nacionales en el núcleo histórico del capitalismo mundial. Como muestra Aguiar, el capital brasileño en forma de Vale se ha transnacionalizado no solo expandiéndose por todo el "Sur Global" sino también en el "Norte Global" a través de su compra, en 2006, de Inco, una de las dos mayores compañías mineras de Canadá, así como en inversiones en Estados Unidos, Europa y otros lugares. El estudio que tenemos ante nosotros subraya que la lucha de clases transnacional, la contradicción global capital-trabajo, está en el núcleo mismo del sistema capitalista global.

William I. Robinson

**Profesor Distinguido de Sociología
Universidad de California, Santa Bárbara (EE.UU.)**

Thiago Aguiar es doctor en Sociología por la Universidad de São Paulo (USP), investigador posdoctoral en la Universidad de Campinas (Unicamp) y miembro del Grupo de Trabajo CLACSO "Fronteras, Regionalización y Globalización". Fue investigador visitante en la Universidad de California, Berkeley (2016-2017) y en el King's College de Londres (2023-2024).



CLACSO
Consejo Latinoamericano
de Ciencias Sociales



9 786079 366070



Ce-Acatl