

Universidade de Brasília
Instituto de Ciências Sociais
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação sobre as Américas – CEPPAC
Programa de Pós-Graduação sobre as Américas

Annie Lamontagne

**A CONFIGURAÇÃO INSTITUCIONAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL NAS RELAÇÕES CAPITAL/TRABALHO:
empresas multinacionais de mineração no Brasil e no Canadá**

Brasília

2015

Universidade de Brasília
Instituto de Ciências Sociais
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação sobre as Américas – CEPPAC
Programa de Pós-Graduação sobre as Américas

**A CONFIGURAÇÃO INSTITUCIONAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL NAS RELAÇÕES CAPITAL/TRABALHO:
empresas multinacionais de mineração no Brasil e no Canadá**

Annie Lamontagne

Tese apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação sobre as Américas da Universidade de Brasília/UnB como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Sociais.

Orientador:
Prof. Dr. Moisés Villamil Balestro

Brasília

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

LAMONTAGNE, A. A configuração institucional da responsabilidade social empresarial nas relações capital/trabalho: empresas multinacionais de mineração no Brasil e no Canadá. Tese apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação sobre as Américas da Universidade de Brasília/UnB como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Sociais.

Aprovado em: 25 de março de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Moisés Villamil Balestro

Instituição: CEPPAC/UnB

Profa. Dra. Maria Antonieta Leopoldi

Instituição: Dpto. de Ciência Política/UFF

Profa. Dra. Christiane Girard

Instituição: SOL/UnB

Prof. Dr. Danilo Nolasco

Instituição: CEPPAC/UnB

Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira

Instituição: CEPPAC/UnB

AGRADECIMENTOS

A meu marido, Carlos, por me dar o apoio, as condições e o incentivo para finalizar o doutorado.

A meus filhos, Luis Emanuel e Flavio Matias, por me proporcionarem o equilíbrio necessário entre pesquisa e família.

A meus pais que, apesar da distância, são a fonte de minhas persistência e confiança no futuro.

A meu orientador, Prof. Moisés Villamil Balestro, pelo acompanhamento de perto e de longe ao longo destes quatro anos, assim como por suas disponibilidade e indicações de leituras elucidativas.

Ao Prof. Danilo Nolasco, pelo apoio moral incentivador desde o início do doutorado, assim como aos profs. do CEPPAC que me deram aulas.

Aos gerentes e empregados da Vale e da Kinross Gold no Brasil e no Canadá, que compartilharam tempo, reflexões e fontes documentais. Foi essa abertura que testemunhou seus esforços genuínos de Responsabilidade Social Empresarial.

Aos sindicalistas e advogados que trabalham no centro das contradições da Responsabilidade Social Empresarial.

Aos conhecedores das empresas multinacionais de mineração, pelas informações de bastidores e pelo acesso a documentos.

À Profa. Christiane Girard, pelos comentários construtivos sobre o projeto.

Aos colegas do CEPPAC, especialmente, Delia, Elizabeth, Irimina, Li-Chang Shuen Cristina, Marcia e Monica pela amizade, pelos contatos e *insights* compartilhados.

Aos doutorandos e pesquisadores que estudam casos e temas similares, pelas conversas esclarecedoras.

A Elcione, Diva, Judith, Luc, Bob, Paulo, Vivien, Walter, Nancy, Alessandro, Watila, Mona-Lynn e vários outros que abriram portas de diversas maneiras para a concretização desta pesquisa.

A Valdelice, pelos cuidados com meus filhos ao longo destes anos de estudo.

Ao CNPq, pela bolsa de doutorado que me permitiu dedicar-me exclusivamente aos estudos.

Assumo a inteira responsabilidade pelo conteúdo do trabalho, principalmente, por eventuais erros ou impropriedades.

RESUMO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) alimenta o debate sobre o crescente papel econômico e político das empresas multinacionais (EMN) na sociedade e sobre os interesses que estão em jogo. Esta tese propõe entender as práticas de RSE e sua institucionalização com base em múltiplas lógicas em ação com atores imbricados nos contextos institucionais. A governança corporativa e os recursos humanos são duas áreas de superposição dos níveis nacionais e internacionais. No entanto, as práticas internas de RSE foram pouco estudadas em relação às externalidades causadas pelas EMN, particularmente, por EMN de economias em desenvolvimento com subsidiárias em países desenvolvidos. A pesquisa empírica foi conduzida no Brasil e no Canadá, com duas EMN de mineração – Kinross Gold e Vale – presentes em ambos os países em foco, a fim de comparar os processos de adoção e de incorporação da RSE interna nesses países e corporações. A perspectiva das Lógicas Institucionais forneceu uma abordagem sistemática para a análise da heterogeneidade cultural nos países de operação e para a compreensão das ordens institucionais em jogo na institucionalização da RSE nas relações capital/trabalho. Com a abordagem das Lógicas Institucionais, esta tese revela as configurações institucionais da RSE interna em cada país mediante diversas conjunturas críticas, tais como o processo de adoção e de implementação da RSE, a crise financeira, as relações trabalhistas e a segurança no trabalho. As lógicas de mercado e da corporação são alteradas, em circunstâncias específicas, pelas lógicas profissional, estatal e comunitária. Um achado da pesquisa aponta os instigadores das mudanças institucionais relacionadas à RSE, entre eles, a incorporação dos relatórios de RSE nas bolsas de valores, levando a lógica de mercado a assimilar o vocabulário das práticas de RSE da lógica comunitária. Eventos críticos, como acidentes fatais, crises financeiras e greves também provocaram mudanças, geralmente, reforçando a lógica corporativa dominante, no caso da Vale. Entretanto, em saúde e em segurança no trabalho, a configuração institucional da RSE interna no Canadá impulsionou o *blending* da lógica profissional, sustentada pelo *know-how* dos sindicatos, objetivando reverter uma série de fatalidades. Outro achado se refere à assimetria de poder em favor das EMN, que chama para sua maior responsabilidade mediante práticas simbólicas e materiais. As relações de poder são escamoteadas nos discursos e nas práticas de RSE, e os empregados e o governo adquirem o mesmo *status* do empresário/produzidor como responsáveis pelo futuro do planeta e pela salvação da vida. A RSE se apresenta, assim sendo, no centro das complementaridades e das contradições de múltiplas lógicas institucionais. Enquanto as lógicas de mercado e da corporação mantiverem sua dominância, prevalecerão abordagens centradas na corporação com as correspondentes contradições em relação aos trabalhadores e aos territórios onde operam.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial. Empresas multinacionais. Lógicas Institucionais. Canadá. Brasil.

ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) is the subject of much debate around the growing economic and political role of multinational corporations (MNCs) in society and whose interests are at stake. This dissertation argues that the institutionalization of CSR practices is the result of interplay between the multiple logics that frame the actions of actors embedded in institutional contexts. Corporate governance and human resources are two areas where local and international concerns overlap. However, internal CSR practices have received less scholarly attention than the externalities of MNCs, especially for MNCs from developing economies with subsidiaries in advanced developed economies. The empirical research for this study was conducted in Brazil and Canada, focusing on two mining MNCs operating in both countries (Kinross Gold and Vale), in order to compare the process of development and incorporation of internal CSR policies within these corporations and into their activities in these countries. The adoption of an institutional logics perspective ensured a systematic approach to the analysis of cultural heterogeneity in countries of operations and to understanding the institutional orders at play in the institutionalization of CSR in capital and labor relations. In taking an institutional logics approach, this dissertation reveals the institutional configurations of internal CSR in each country and at different critical junctures, such as the process of CSR adoption and implementation, financial crises, industrial relations and safety at work. Dominant corporate and market logics are altered in specific circumstances by professional, community and state logics. One finding is that the main drivers of institutional change with regards to CSR in MNCs was the incorporation of CSR reporting at stock exchanges, which had the effect of assimilating into market logic a vocabulary of practice based in community logic. Critical events such as fatal accidents, financial crises and strikes also instigated change, mostly reinforcing the dominant corporate logic. At Vale, in the critical area of health and security, the institutional configuration of internal CSR in Canada allowed for a blending of corporate and professional logic – the latter stemming from union expertise – to bring an end to a string of workplace fatalities. Another finding is that the power asymmetry, which works to the advantage of MNCs, means that they bear a greater share of responsibilities, be they in the form of material and symbolic practices. Power relations are often overlooked in CSR discourses and practices, which attributes to employees and governments the same status as that of the owners/producers, in this way assigning them equal responsibility for the well-being of the planet and the protection of human lives. Even strong labor unions that are located in regions that are particularly strategic for the extraction and transportation of natural resources do not possess the means to effectively oppose MNCs. Internal CSR therefore integrates the complementarities and contradictions of multiple institutional logics. As long as corporate and market logics continue to dominate, approaches to CSR will remain firm-centered and rife with contradictions with regards to a corporation's workers and the territories in which it operates.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Multinational Corporations. Institutional Logics. Canada. Brazil.

RÉSUMÉ

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) alimente le débat sur le rôle économique et politique grandissant des entreprises multinationales (EMN) dans la société, ainsi que sur les intérêts qui entrent en jeu. Cette thèse cherche à comprendre les pratiques de RSE et leur institutionnalisation à partir de logiques d'action multiples, activées par des acteurs intégrés à leur contexte institutionnel. Les domaines de la gouvernance d'entreprise et des ressources humaines se superposent aux niveaux nationaux et internationaux. Malgré cela, les pratiques internes de RSE sont peu étudiées en comparaison avec les externalités négatives des EMN, particulièrement dans le cas des EMN de pays en développement avec des filiales établies dans des pays développés. La recherche empirique s'est déroulée au Brésil et au Canada, centrée sur deux EMN du secteur minier (Kinross Gold et Vale), qui opèrent dans les deux pays mentionnés, afin de comparer les processus de développement et de mise en oeuvre de la RSE interne dans ces pays et entreprises. La perspective des logiques institutionnelles fournit une approche systématique à l'analyse de l'hétérogénéité culturelle des pays d'opérations minières et à la compréhension des ordres institutionnels en jeu lors de l'institutionnalisation de la RSE interne dans les relations capital/travail. Grâce à cette approche, la thèse révèle les configurations institutionnelles de RSE interne dans chaque pays par le biais de diverses conjonctures critiques reliées au développement et à la mise en oeuvre de la RSE, les crises financières, les relations industrielles et la sécurité au travail. Les logiques du marché et de l'entreprise sont altérées, dans des circonstances particulières, par les logiques professionnelle, étatique et communautaire. Une constatation de la thèse identifie les facteurs instigateurs de changement institutionnel touchant la RSE, telle l'incorporation de rapports de RSE aux résultats divulgués par les marchés boursiers, cela ayant pour effet une assimilation du vocabulaire des pratiques de RSE de la logique communautaire par la logique du marché. Des événements critiques, tels que des accidents mortels, des crises financières ou des grèves provoquent des changements, de façon générale renforçant la logique de l'entreprise. À la Vale, dans le domaine de la santé et sécurité au travail, la configuration interne de RSE représente une combinaison de la logique de l'entreprise avec la logique professionnelle – cette dernière appuyée sur l'expertise des syndicats – dans le but de mettre fin à une série d'accidents mortels. Une autre conclusion de la thèse se rapporte à l'asymétrie de pouvoir en faveur des EMN, qui les conduit à endosser une majeure part de responsabilité, que ce soit par des pratiques matérielles ou symboliques. Les relations de pouvoir sont escamotées lors de discours et de pratiques de RSE, de ce fait attribuant aux employés et au gouvernement le même statut que le propriétaire/producteur, responsable de la gestion durable des ressources naturelles et de l'intégrité physique des travailleurs et populations concernées. La RSE se trouve donc au centre des complémentarités et des contradictions suscitées par les multiples logiques institutionnelles. Tant que les logiques de marché et de l'entreprise maintiendront leur domination, les recherches sur la RSE seront aussi centrées sur l'entreprise, sans affronter directement les contradictions qui en découlent pour les employés et les territoires où les EMN s'établissent.

Mots-clé : Responsabilité sociale des entreprises. Entreprises multinationales. Logiques institutionnelles. Canada. Brésil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ideias subjacentes aos discursos sobre RSE nas EMN.....	38
Figura 2	Fatores de adesão ao Pacto Global da ONU.....	46
Figura 3	Lógicas institucionais multiníveis.....	50
Figura 4	Definição do sistema interinstitucional.....	55
Figura 5	<i>Input-Throughput-Output</i> na legitimação da RSE	60
Figura 6	Lógica profissional em ação	61
Figura 7	Lógica corporativa em ação.....	62
Figura 8	As cinco etapas de aprendizagem organizacional.....	65
Figura 9	Graus de colaboração em associação com a identidade dos atores e suas estratégias.....	72
Figura 10	Mapa da localização geográfica de Sudbury e de Toronto indicando produção de minério no Canadá	85
Figura 11	Fotografias das faixas de apoio à subsidiária da Kinross Gold em 2009	95
Figura 12	Tabela da composição acionária da Vale S.A.....	121
Figura 13	Campanha da Vale <i>Compartilhando Valores</i> e contracampanha	135
Figura 14	Prêmio Vale-Capes de Ciência e Sustentabilidade 2012.....	137
Figura 15	Rivalidade entre lógicas em competição.....	138
Figura 16	Organograma do Conselho Executivo da Kinross Gold.....	141
Figura 17	Mapa dos escritórios e minas da Vale no mundo	146
Figura 18	Processo de adoção de políticas de RSE mapeado entre as lógicas institucionais em ação	163
Figura 19	Crise financeira mapeada entre as lógicas institucionais em ação ...	168
Figura 20	Contribuição da Vale na campanha <i>United Way</i> em Sudbury em 2012	174
Figura 21	Relações trabalhistas mapeadas entre as lógicas institucionais em ação	178
Figura 22	Segurança no trabalho mapeada entre as lógicas institucionais em ação	184
Figura 23	Avaliação de risco em segurança ALARA	187
Figura 24	Relação entre a Vale e o Estado brasileiro	193
Figura 25	Configuração institucional da RSE interna no Brasil: lógicas em competição	197
Figura 26	Configuração institucional da RSE interna no Canadá: lógicas em competição	198

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Tipos ideais do sistema interinstitucional	54
Quadro 2	<i>Accountability</i> como panaceia	70
Quadro 3	Resumo dos elementos facilitadores para as EMN de mineração	96
Quadro 4	Forças institucionais atuando na RSE interna	102
Quadro 5	Lista das organizações e dos instrumentos/linhas diretrizes de RSE	104
Quadro 6	Prioridades estratégicas para a criação de valor acionista	152
Quadro 7	Procedimentos em casos de acidentes fatais no Brasil e no Canadá	189

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Incorporação da RSE nas empresas (em %)	44
Gráfico 2	Países com a maior porcentagem de aumento de relatórios GRI entre 2009- 2010 por região	48
Gráfico 3	PIB da economia canadense por indústria ou setor em janeiro de 2014	84
Gráfico 4	Reservas minerais mundiais por região em 2010	86
Gráfico 5	Variação do PIB por setores em 2010	87
Gráfico 6	Distribuição dos empregados da Vale no mundo	146
Gráfico 7	Lucros da Vale entre 2001-2013	149
Gráfico 8	Doações de campanha de mineradoras no Brasil até setembro de 2014	244

LISTA DE SIGLAS, ABREVIACÕES E ACRÔNIMOS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento
BM&FBovespa – Bolsa de Mercadorias & Futuros da Bolsa de Valores de São Paulo
BRIC – Brasil, Rússia, Índia, China
Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO – *Chief Executive Officer*
Cetem – Centro de Tecnologia Mineral
CIDA – Canadian International Development Agency
Cipa – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
CIDH – Comissão Interamericana de Direitos Humanos
CIIED – Canadian International Institute for Extractive Industries and Development
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CME – *Coordinated Market Economy*
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CMIC – Canada Mining Innovation Council
CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito
CVRD – Companhia Vale do Rio Doce
CSR – *Corporate Social Responsibility* (RSE, em inglês)
CVM – Comissão de Valores Mobiliários
CUT – Central Única dos Trabalhadores
DFAIT – Department of Foreign Affairs, International Trade and Development
DVA – Demonstração do Valor Adicionado
EDC – Export Development Canada
EITI – Extractive Industries Transparency Initiative
EMN – Empresas Multinacionais
GRI – Global Reporting Initiative
HME – *Hierarchical Market Economy*
Ibase – Instituto Brasileiro de Análise Socioeconômica
Ibram – Instituto Brasileiro de Mineração
ICMM – International Council on Mines and Metals
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
LME – *Liberal Market Economy*
MAC – Mining Association of Canada
MP – Ministério Público
MPF – Ministério Público Federal
MPS – Ministério da Previdência Social
MPT – Ministério Público do Trabalho
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
NYSE – New York Stock Exchange (Bolsa de Valores de Nova Iorque)
OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OIT – Organização Internacional do Trabalho, da ONU
ONU – Organização das Nações Unidas
ONG – Organizações Não Governamentais
PC – Partido Conservador (Canadá)
PDAC – Prospectors and Developers Association of Canada
PIB – Produto Interno Bruto

PMDB-MG – Partido do Movimento Democrático Brasileiro de Minas Gerais

PT – Partido dos Trabalhadores (Brasil)

RAC – Requerimentos de Atividades Críticas

RH – Setor de Recursos Humanos

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

TSM – Towards Sustainable Mining

TSX – Bolsa de Valores de Toronto

USW – United Steel Workers

VoC – Variedade de Capitalismo (do inglês *variety of capitalism*)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO – A RSE: REFLEXO DAS PRIORIDADES SOCIOECONÔMICAS	15
1.1 AS MINERADORAS MULTINACIONAIS E A RSE	15
1.2 O DEBATE ACADÊMICO SOBRE A RSE	16
1.3 A RSE COMO TEMA DE PESQUISA ACADÊMICA	19
1.4 PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.5 JUSTIFICATIVAS DA ESCOLHA DO OBJETO	24
1.6 OBJETIVOS	26
1.7 PERGUNTAS DE PESQUISA	26
1.8 HIPÓTESE DE PESQUISA	27
1.9 MÉTODO	27
2 DESENVOLVIMENTO DA RSE: ENTRE OS INTERESSES EMPRESARIAIS E O BEM COMUM	35
2.1 DEFINIÇÃO DAS IDEIAS E DOS DISCURSOS DA RSE	35
2.2 O SURGIMENTO DA RSE COMO <i>SOFT LAW</i>	45
2.3 LÓGICAS INSTITUCIONAIS E SISTEMA INTERINSTITUCIONAL.....	49
2.4 EVOLUÇÃO DO CAMPO DA RSE	64
2.5 ESQUEMA ANALÍTICO DA CONFIGURAÇÃO INSTITUCIONAL EM RSE	72
3 EVOLUÇÃO DA RSE NO BRASIL E NO CANADÁ NA RELAÇÃO CAPITAL/TRABALHO	76
3.1 VARIEDADES DE CAPITALISMO E RSE	77
3.2 QUADROS INSTITUCIONAIS E LEGISLATIVOS NACIONAIS	83
3.2.1 A importância da mineração	84
3.2.2 Facilitadores para as EMN em mineração	88
3.2.3 Restrições às EMN em mineração	96
3.3 NORMAS E REGULACOES DE RSE INTERNA	101
3.3.1 Legislação no Canadá	105
3.3.2 Instituições governamentais canadenses	113
3.3.3 Legislação no Brasil	116
3.3.4 Instituições governamentais brasileiras	120
3.4 O PAPEL DOS SINDICATOS E DA SOCIEDADE ORGANIZADA NA RSE	130

4 EMN DA MINERAÇÃO	139
4.1 TRAJETÓRIA DA KINROSS GOLD	139
4.2 TRAJETÓRIA DA VALE	144
4.3 CONVERGÊNCIAS E VARIAÇÕES DAS TRAJETÓRIAS	153
5 CONFIGURAÇÃO INSTITUCIONAL DA RSE INTERNA: LÓGICAS EM COMPETIÇÃO	158
5.1 ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE RSE	158
5.2 CRISE FINANCEIRA 2008-2013	163
5.3 RELAÇÕES TRABALHISTAS E RECURSOS HUMANOS	169
5.4 SEGURANÇA NO TRABALHO	181
5.5 TERMOS DE COMPARAÇÃO ENTRE AS CONFIGURAÇÕES INSTITUCIONAIS DE RSE INTERNA DAS DUAS MULTINACIONAIS OPERANDO NO BRASIL E NO CANADÁ	191
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	208
REFERÊNCIAS	214
APÊNDICES	234
ANEXOS	242

INTRODUÇÃO: A RSE: REFLEXO DAS PRIORIDADES SOCIOECONÔMICAS

1.1 AS MINERADORAS MULTINACIONAIS E A RSE

Os debates sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) são múltiplos devido à ausência de definição consensual sobre o que é, a que serve e para quem é dirigida. O senso comum e o discurso empresarial promovem a ideia de valor compartilhado, porém, existe pouca evidência da lucratividade direta da RSE. As empresas têm estratégias de *marketing*, estratégias para suas operações e estratégias de recursos humanos. Existem estratégias e práticas integradas de RSE? Na afirmativa, quem as define e que lugar elas ocupam na lógica corporativa?

Em um entendimento mais amplo da RSE, conceitos teóricos, como *embeddedness* e *variety of capitalism*, ou variedade de capitalismo (VoC), apontam para influências do contexto institucional, inclusive aquelas referentes ao Estado. Isto é especialmente relevante para a pertinência da organização da RSE. Empresas multinacionais (EMN), por sua vez, são empresas multidimensionais presentes em vários países, produtos e atividades articuladas por estruturas gerenciais complexas. Dessa forma, pergunta-se: a configuração oriunda da distribuição e da operacionalização dos princípios, das prioridades e das responsabilidades da RSE dentro das EMN, entre a matriz e os países de operação, corresponderia a um papel social maior da empresa? O papel das unidades de operação como receptoras das normas globais é pouco conhecido, levando Bartley (2010) a qualificar como caixa-preta as operações locais da regulação privada. O desenvolvimento da RSE, nas condições de sua gênese centrada nos países desenvolvidos, foi extrapolado aos países emergentes e em desenvolvimento sem levar em conta os fatores institucionais divergentes que afetam sua implementação efetiva.

No sentido de avançar o entendimento do que poderia ser chamado de configuração institucional da RSE em EMN, foram estudados nesta tese, em detalhe, dois exemplos de EMN da área de mineração que operam em contextos institucionais distintos, no Canadá e no Brasil. As empresas de mineração são imprescindíveis pela importância do seu produto para o mundo industrial globalizado. Elas se tornam também alvos de escrutínio e de críticas pelos impactos negativos de suas operações. Daí os esforços do setor mineiro para se apresentar

como líder em RSE, como aparece na visão, na missão e nos valores das associações industriais nacionais e internacionais de mineração¹. As atividades de logística e de transformação podem ser deslocadas, mas as atividades principais de extração apresentam uma série de características especiais, sendo a fundamental a determinação geográfica de suas atividades principais. Seus projetos de desenvolvimento, de operação e de encerramento comportam horizontes de longo prazo. As empresas necessitam de mão de obra, desde muito qualificada a não qualificada. Suas atividades possuem também um estreito vínculo com a infraestrutura regional e com a criação de serviços. A configuração institucional da RSE em EMN da mineração representa um objeto de estudo privilegiado porque a estrutura das EMN incorpora os processos econômicos da economia globalizada e os desafios de manter, ao mesmo tempo, um papel de sustentabilidade e de ascendência econômica.

1.2 O DEBATE ACADÊMICO SOBRE A RSE

Há múltiplas terminologias para cobrir as práticas entre o mundo empresarial e a sociedade: a RSE pode ser chamada, na literatura científica e no discurso empresarial, de responsabilidade social corporativa, de sustentabilidade ou de cidadania corporativa. A revisão de literatura apontou, quantitativamente, mais produção de artigos nas disciplinas de Administração, de *International Business* e de *Business Ethics*. Sem descartar essas abordagens, pois vários artigos se guiaram por teorias institucionalistas, privilegiou-se a perspectiva das ciências sociais. Adota-se a postura do *Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility*, que considera as tentativas de definição da RSE, antes de tudo, um exercício **normativo** sobre as responsabilidades das empresas na sociedade, ou mesmo um exercício **ideológico** sobre como a economia política da sociedade deveria se organizar para limitar o poder das empresas (CRANE et al., 2008). Concebe-se, assim, a RSE como campo de pesquisa. Esta pesquisa se propõe a ir muito além do exercício técnico de descrever o que as corporações fazem na sociedade.

¹ Ver Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram), em www.ibram.org.br; Mining Association of Canada (MAC), em <http://mining.ca/our-focus/corporate-responsibility>; International Council on Mines and Metals (ICMM), em <http://www.icmm.com/our-work/sustainable-development-framework>.

As primeiras formulações teóricas ao tema, desde o fim do século XIX, revelam a influência de valores ligados à religião² a fim de incluir preocupações sociais na tomada de decisão das empresas. Nos anos 1970-80, opera-se uma reconstrução conceitual da RSE frente aos novos atores econômicos que escapam aos controles do Estado devido a seu peso econômico e à sua natureza transnacional. Em paralelo, surgem a financeirização da economia e a separação entre a propriedade e a gestão. A teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) insiste na inclusão das expectativas da sociedade pelo diálogo.

Uma visão utilitarista da RSE a concebe como gestão de risco. Pela negociação com os *stakeholders*, a empresa se outorga um licenciamento social de operação. De um lado, as autoridades promulgam a RSE para conter as pressões sociais e políticas decorrentes das desigualdades sociais em países emergentes (DOUCIN, 2011). De outro, há quem veja a RSE como um novo modelo de gestão estratégica a fim de prever as evoluções dos consumidores, dos acionistas e das organizações não governamentais (ONG), ou seja, a fim de reduzir os custos de danos na reputação da empresa, para não afetar os lucros em longo prazo.

Convém acrescentar a questão fundamental do papel do Estado nessa equação. Os economistas do século XX defenderam, vigorosamente, que as forças do mercado e a autorregulação dariam conta dos assuntos econômicos mais eficientemente que a intervenção do Estado. As crises econômicas recentes alimentaram as reflexões sobre a necessidade de certas intervenções estatais e o imperativo de verificar as informações fornecidas pelas empresas sobre suas práticas sociais, ambientais e financeiras segundo o próprio interesse dos acionistas. Isso repercutiu em várias normas sobre a governança e a RSE das empresas públicas e privadas de parte dos Estados, de organizações internacionais intergovernamentais e não governamentais, como será apresentado nos capítulos 2 e 3 desta tese.

O sucesso e a penetração do conceito de RSE nos discursos e nas práticas estatais e empresariais podem ser atribuídos ao vazio institucional deixado pelo recuo do Estado como diretor da economia. Com a ascensão da sociedade civil organizada e a volta da intervenção do Estado – abandonando o Consenso de Washington –, as empresas são convidadas a aproveitar a globalização dos mercados sem, por isso, abusar dela, tendo em vista as novas

² Atribuídas ao economista protestante Howard Bowen, em 1953, e à tradição paternalista, herdeira do catolicismo social do Papa Leon XIII (*Rerum Novarum*, 1891). Essas influências estão ainda presentes na Europa e na América do Norte, assim como foram expressas em outras culturas, como a da Índia e a do Jamsetji Tata (DOUCIN, 2011).

forças sociais que as vigiam. A RSE se apresenta, assim, sob uma nova visão: as empresas intrometem-se como ator político ou lhes é outorgado um papel na luta contra a pobreza e as desigualdades e na promoção dos direitos humanos e da proteção do meio ambiente.

Desde os precursores do debate acadêmico, procura-se até onde se estende essa responsabilidade empresarial. Carroll (CARROLL, A., 1999, 2008) oferece uma revisão de literatura histórica e defende que a RSE abrange um leque de políticas e de ações tomadas pelas EMN a fim de assumirem suas responsabilidades frente aos *stakeholders*, aos acionistas e às sociedades onde operam. A definição simples e mais difundida, a de Friedman (1970), parece mais estreita: a responsabilidade das empresas é lucrar o mais possível, pagar seus impostos e respeitar as leis. No entanto, seu pensamento original carrega uma nuance ao incorporar as regras da sociedade ao ordenamento jurídico e as demais aos costumes éticos. Assim, as empresas deveriam, mesmo nessa concepção estreita da RSE, ir além do estrito cumprimento das leis. Surge, então, a questão da definição de costumes éticos: aqueles da empresa ou da sociedade? Segundo Salazar e Husted (2008, p. 140), entende-se RSE como uma “obrigação de responder às externalidades criadas pela ação do mercado”, entre inúmeras definições não consensuais (TANEJA; TANEJA; GUPTA et al., 2011; AGUINIS; GLAVAS, 2012). Godfrey, Merrill, Hansen (2009), ao contrário, sequer incluem o fator econômico na definição do conceito e apresentam a RSE como dádiva para comprar respeito e capital moral.

Contudo, colocam-se ressalvas na validade **atual** dessas definições para o recorte temporal desta tese. Pesquisas recentes que citam trabalhos ícones prévios sobre RSE e mudanças institucionais (FRIEDMAN, 1970; CARROLL, A., 1999; DiMAGGIO; POWELL, 1983) não problematizam os impactos da crise de 2008, da expansão das EMN dos BRIC³, das novas orientações de governos nacionais nos últimos dez anos – Partido dos Trabalhadores (PT) no poder no Brasil, Partido Conservador (PC) no Canadá, desenvolvimentos na China – nem da disponibilidade de dados com a divulgação de índices de RSE nas bolsas de valores sem deixar de lado o interesse midiático pelo tema. Além disso, apesar de a relação entre RSE e questões trabalhistas ter sido resumida por Gonzalez-Perez (2013), os enfoques sobre as estratégias de gestão de risco dos recursos humanos, as cadeias de valor desde o produtor até o consumidor e o valor adicionado aos bens ditos éticos não encerram relevância central para o caso da indústria da mineração.

³ Sigla que designa o grupo de países emergentes composto por Brasil, Rússia, Índia e China.

Trata-se, portanto, de compreender as conexões entre o mundo político e os interesses minerais que, no Canadá e no Brasil, possuem peso importante na economia. O Governo conservador de Harper, no poder nos últimos oito anos no Canadá, e os governos do PT no Brasil são ambos conhecidos por seus discursos que enfatizam o desenvolvimento econômico por meio da exploração das riquezas naturais. Um professor e pesquisador do Canadian Centre for Policy Alternatives, na Nova Escócia, questionou, na base de uma comparação entre porcentagens de impostos corporativos na era pré-RSE e pós-RSE e da proporção do lucro das empresas dedicadas a RSE: por que o Estado abriu mão de uma fonte de arrecadação que lhe permitiria cobrir gastos sociais de forma mais igualitária?⁴ Ele continuou perguntando se as empresas estariam em melhor posição de fornecer qualidade de vida – traduzida em luta contra a pobreza; em sistema de saúde universal; em turmas menores nas escolas, nas creches; em ajuda humanitária; em opções de lazer – com muito menos dinheiro, uma vez que as campeãs de RSE dedicam até 1% do lucro para RSE, em vez dos 10% que corresponderiam à redução de impostos dos últimos 30 anos.

Os processos de liberalização em função da globalização evoluíram, de diferentes maneiras e segundo a trajetória de liberalização do país, as dinâmicas políticas e os resultados em termos de distribuição da riqueza, como descreveu Thelen (2014). O movimento dominante é impregnado da ideologia da maximização de valor ao acionista (*shareholder value*), no entanto, não se observa convergência para um único modelo.

1.3 RSE COMO TEMA DE PESQUISA ACADÊMICA

O próprio campo da RSE já foi revisado e estudado para se tentar organizar as contribuições filosóficas e metodológicas da pesquisa nesse campo. Egri e Ralston (2008) e Lockett, Moon e Visser (2006) chegaram a categorizar a RSE em quatro temas: a responsabilidade social, a responsabilidade ambiental, a ética dos negócios, a governança e a relação com *stakeholders*. Para o objeto desta tese, foi particularmente útil a revisão de Taneja, Taneja e Gupta (2011) que, apesar do foco em 800 revistas *mainstream* de RSE/Administração, privilegiam o aspecto **social** da RSE, o seu foco, sua natureza e sua

⁴ Ver HAIVEN, Larry. Why 'corporate social responsibility' is a crock. Disponível em: <http://rabble.ca/blogs/bloggers/behind-numbers/2014/09/why-corporate-social-responsibility-crock?utm_content=bufferc77f1&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer>. Acesso em: 25 set. 2014.

relevância. Esses autores concluem que, no período estudado (artigos publicados em língua inglesa em bases de dados de literatura em Ciências, em Ciências Sociais, inclusive em Economia e em Humanidades até 2008), houve uma mudança de paradigma na literatura de RSE, de artigos teóricos normativos a não normativos, para resultados de pesquisa interpretativos ou lógico-positivistas (TANEJA; TANEJA; GUPTA, 2011, p. 358). Aguinis e Glavas (2012), por sua vez, empreenderam também uma revisão de 588 artigos e de 102 livros publicados entre 1970 e 2011 sobre RSE. Com base nela, sugerem uma agenda de pesquisa para o campo separando os estudos entre os que afetam os *stakeholders* internos e externos. Na sua análise das iniciativas e dos resultados da RSE, identificaram também as variáveis de associação e de influência sobre os resultados da RSE presentes na literatura. Eles salientam os diferentes níveis de análise (institucional, organizacional, individual) e concluem que:

Most of what we know about CSR is highly fragmented given that 95% of the 181 articles published in the 17 journals included in the content analysis focused on a single level of analysis. Moreover, **this fragmentation is exacerbated by the use of the different theoretical frameworks that guide research at each level.** For example, scholars studying CSR at the institutional level of analysis usually use institutional theory as the conceptual background (e.g., Bansal & Clelland, 2004; Hoffman, 1999). Alternatively, researchers focusing on the organizational level of analysis rely on different theoretical frameworks such as the resource-based view of the firm (e.g., Barney, Ketchen, & Wright, 2011; Hart, 1995; Surroca et al., 2010). Finally, researchers investigating CSR at the individual level of analysis rely on yet a different set of theoretical frameworks such as organizational justice, social influence, needs, and self-determination theories (e.g., Aguinis, 2011; Rupp, 2011; Rupp et al., 2006; Rupp & Williams, 2011; Rupp et al., 2010). (AGUINIS; GLAVAS, 2012, p. 949, grifo nosso)

Esses autores chamam por mais estudos qualitativos a fim de se compreender melhor os mecanismos e as condições que levam a resultados específicos no campo. Sua revisão de literatura apontou que somente 11% dos artigos utilizam metodologias qualitativas, a metade deles consistindo em estudos de caso ou em entrevistas que levaram a estudos quantitativos.

Como visto acima, a RSE tem sido examinada em diversas abordagens: correntes da teoria institucionalista, teoria dos *stakeholders*, *international business*, gestão e psicologia do trabalho. No caso de multinacionais, aborda-se também a questão da relação entre a matriz e as subsidiárias, que tem uma literatura específica (AGUZZOLI; GEARY, 2013) e será detalhada no segundo capítulo.

As práticas de responsabilidade social **na relação capital/trabalho** consistem em um subcampo da RSE que cobre relações trabalhistas, condições de trabalho e desenvolvimento

das pessoas. Godfrey, Merrill, Hansen (2009) pesquisam, particularmente, os tipos de atividades de RSE que criam uma forma de boa vontade ou de capital moral para a empresa, atuando, segundo eles, como um seguro de proteção (*insurance-like protection*) visando a manter o valor acionário quando acontecem externalidades negativas. Os autores sugerem que o capital moral resultante tem pouco a ver com a geração de valor econômico, porém, tem um papel fundamental em preservar esse valor. Pode-se prever que a RSE interna, a qual promove relações industriais positivas, pode, assim sendo, trazer benefícios semelhantes a um seguro quando conjunturas negativas afetam os empregados (GODFREY; MERRILL; HANSEN, 2009, p. 440). Assim, alguns argumentam que a RSE interna não passa de uma maximização da estratégia de recursos humanos (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p. 12), enquanto outros percebem uma lenta, porém certa, mudança no jeito de fazer negócios por parte das empresas e na apreensão do trabalho por parte dos funcionários (COLLIER; ESTEBAN, 2007). A especificidade das mineradoras, com sua ligação estreita com o território, e a presença do minério tornam-nas um estudo de caso distinto das empresas que, facilmente, relocariam suas atividades de logística ou de manufatura.

Esta pesquisa se propõe a ser comparativa e empírica por meio da análise das rotinas e das práticas que resultam das lógicas em ação em contextos nacionais diferentes. Para tanto, exploram-se as interações entre os diferentes níveis de análise das lógicas institucionais em uma série de eventos considerados conjunturas críticas para o desenvolvimento da RSE nas mineradoras. Os dados empíricos apoiam a reflexão sobre as configurações institucionais da RSE no Canadá e no Brasil e confirmam ou refutam teorias existentes, porém, não pretendem alcançar comparações simétricas entre os dois casos de estudo.

1.4 PROBLEMA DE PESQUISA

Em um primeiro momento, é fundamental entender as ideias e os discursos que trouxeram a RSE à frente das atividades econômicas. A partir do momento em que os executivos acreditam que a RSE e a sustentabilidade vão permanecer, abre-se, em um segundo momento, o problema de pesquisa sobre a variação na configuração institucional da RSE em função da evolução da mesma RSE em contextos nacionais distintos.

Existem muitos estudos (PNUD, 2002; LOTTERMOSER, 2010; ROVER et al., 2012), alguns até reconhecidos pelo setor mineiro (ICMM, 2012), sobre a responsabilidade ambiental

dos atores econômicos em vista das sérias advertências sobre mudanças climáticas e do acesso a água potável em um futuro sempre mais próximo. Outras pesquisas apontam a responsabilidade social das empresas nas comunidades onde atuam, tendo em vista a proteção de grupos vulneráveis e a reprodução de seu modo de vida (HILSON, 2002). Escolheu-se delimitar o objeto de estudo a um aspecto pouco estudado na literatura: a responsabilidade social na relação capital/trabalho nas EMN de mineração. Destaca-se a importância de compreender o processo de institucionalização da RSE na relação capital/trabalho no contexto das discussões sobre mudança de valores no trabalho e, por extensão, na sociedade capitalista. As mudanças institucionais nas EMN refletem os desafios da globalização, da *embeddedness*, dos interesses e das relações de poder entre as EMN, os Estados e os vários *stakeholders*.

Em 2013, 93 % dos gestores de empresas responderam a uma pesquisa da consultoria em gestão empresarial Accenture (2013)⁵. Para eles, a sustentabilidade será crítica para o futuro sucesso de suas empresas, apesar da recente conjuntura econômica desfavorável. Deles, 83% acreditam que governos deveriam atuar mais a fim de criar um ambiente favorável aos esforços das empresas na área de sustentabilidade. Em relação aos trabalhadores, o que significam esses conceitos de sustentabilidade e de RSE? Sociólogos (MASI, 2000; BAUMAN, 2001; ROSSO, 2008; BECK, 2010), filósofos (LIPOVETSKY; CHARLES, 2004) e geógrafos (HARVEY, 2007) apontam a intensificação do trabalho, a cobrança centrada nos resultados, as exigências de polivalência, de versatilidade e de flexibilidade. Do ponto de vista de gestão de recursos humanos, estes últimos critérios são apresentados como positivos. No entanto, não podem ficar desvinculados dos problemas contingentes de estresse e de acidentes de trabalho, especialmente em EMN registradas nas bolsas de valores.

Essas EMN consistem em empresas nacionais com subsidiárias em outros países (DRUCKER, 1997). As transnacionais, por sua vez, estão também presentes em vários países, a fim de responder rapidamente a necessidades locais, porém, sem as unidades nacionais terem de responder à matriz da empresa. As EMN, assim, conservam uma ligação forte com o país de origem da empresa. Elas se adaptaram paralelamente às mudanças trazidas pela globalização e aos desafios da expansão para outros ambientes culturais. Segundo Held et al. (1999, p. 15), essa globalização consiste nos seguintes elementos característicos: primeiro de

⁵ Disponível em: <<http://www.accenture.com/Microsites/ungc-ceo-study/Documents/pdf/ungc-infographic-vector-rgb.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2014.

tudo, dado o desenvolvimento de modos mundiais de transporte e de comunicação, globalização implica uma aceleração dos fluxos de capital, de pessoas, de bens, de imagens e de ideias pelo mundo, apontando, assim, para um aumento geral no ritmo dos processos e das interações globais. Segundo, globalização sugere uma intensificação das ligações, dos modos de interação e dos fluxos que interligam o mundo, o que significa uma divisão das etapas produtivas de um mesmo produto em diferentes países. Terceiro, a globalização implica um alongamento das práticas sociais, políticas e econômicas através das fronteiras, de modo a possibilitar ações a distância – isto é, acontecimentos, decisões e práticas em uma área do globo podem ter consequências para comunidades e culturas em locais remotos do planeta. Finalmente, como resultado de toda essa aceleração, intensificação e alongamento, a globalização implica também um entrelaçamento elevado do global com o local. Embora todos possam continuar a viver vidas locais, seus mundos fenomenais, em certa medida, tornam-se globais.

Fligstein (1985,1990) e Crouch (2012) mostram, empiricamente, que as empresas são uma força maior de transformação social e econômica. Crouch (2012) descreve as conjunturas que levaram à confirmação do poder crescente das EMN frente aos poderes estatais eleitos, quer seja com o apoio infalível dos Estados para com eles, quer seja como alvo do *lobby* de empresas e de associações industriais. O autor percebe o crescimento das atividades de RSE como uma intromissão nos processos decisórios públicos por parte das EMN. Mahoney e Thelen (2010), por sua vez, apresentam as instituições como instrumentos distributivos de recursos com implicações de poder, de modo que as configurações institucionais passam a refletir os interesses de coalizões. A simples manutenção da configuração depende da mobilização constante de suporte político e do esforço ativo para resolver ambiguidades institucionais.

Uma vez que a regulamentação nacional, típica da modernidade fordista, não podia acompanhar as atividades globalizadas das EMN, **novas formas de regulação civil e supranacionais** da RSE surgiram. Estas se posicionam como alternativas ao monopólio discursivo das EMN sobre autorregulação. Os movimentos sociais, inclusive aqueles dos sindicatos, reorganizam-se nesse novo espaço público, igualmente procurando modelos de autorregulação além do Estado (CASTELLS, 2002; DUPAS, 2003).

1.5 JUSTIFICATIVAS DA ESCOLHA DO OBJETO

A definição do problema e a revisão da literatura permitiram identificar deficiências específicas dessa mesma literatura (CRESWELL, 2010, p. 137). Essas deficiências orientaram os recortes na definição do objeto de pesquisa:

- 1) Relação capital/trabalho: a literatura sobre RSE tende a ser concentrada sobre os impactos externos, particularmente, no meio ambiente (LOCKETT; MOON; VISSER, 2006) e sobre as comunidades locais afetadas (ESTEVES, 2008). No entanto, um estudo da Society for Human Resource Management demonstrou que 2/3 das ações de RSE envolviam os empregados, ou seja, a participação dos recursos humanos das empresas (SHRM, 2007). Por isso, as poucas pesquisas existentes se encontram na literatura de Gestão de Recursos Humanos (AGUZZOLI; GEARY, 2013) e de Ética dos Negócios (HART, 2010). Estão pouco presentes na literatura de RSE as questões de igualdade e de segurança no trabalho, de relevância da educação continuada, do desenvolvimento de recursos humanos, da legitimidade da empresa frente a seu quadro interno na sociedade de conhecimentos (STRANBERG, 2010), constando apenas em breve menção quando se descrevem as demandas dos diferentes *stakeholders*.
- 2) Setor da mineração: certas conclusões de estudos realizados em distintos setores de atividades precisam ser verificadas em setores diferentes. Pergunta-se: a financeirização da estratégia empresarial, que afetou os compromissos sociais e a organização interna das empresas globais de alimentação (JONES; NISBET, 2011), pode impactar, igualmente ou não, o setor da mineração, apesar de suas características específicas de relação estreita com o território, com o ambiente e com a população, uma vez que a reputação ou a marca não são elementos-chaves para os clientes das mineradoras?
- 3) Localização geográfica norte-sul: estudos apontaram a necessidade de se verificar conclusões tiradas de estudo de caso de EMN de países desenvolvidos com subsidiárias em países em desenvolvimento ou emergentes com relação matriz-subsidiárias geograficamente inversa, a fim de aprofundar as influências institucionais (WEBB, 2012; AGUZZOLI; GEARY, 2013; RALSTON et al., 2014). Pesquisas recentes (RALSTON et al., 2014; ALON et al., 2010) argumentam sobre as diferenças entre RSE instrumental (econômica) e RSE esclarecida (social e ambiental), atribuindo o atraso dos BRIC nessas questões à influência de fatores socioculturais e às VoC.

4) Escolha de duas empresas extrativas multinacionais entre as mais prováveis de apresentarem relações institucionais por terem uma trajetória de definição de políticas de RSE e de incorporação das práticas internas de RSE no seio das empresas matrizes e subsidiárias no período 2006-2013. A Vale será o principal estudo de caso por representar um caso único brasileiro de multilatina com subsidiária no Norte. A busca de uma EMN de mineração canadense com subsidiária no Brasil decorre do desenho de pesquisa que sublinha as influências institucionais no interior das relações matriz-subsidiárias no campo da RSE. Na pesquisa exploratória, encontrou-se a Kinross Gold, que opera uma mina de ouro em Paracatu, a 240 km de Brasília. Confirmou-se que os eventos marcantes – aquisição da subsidiária com 100% de ações, publicação do primeiro relatório de RSE, elaboração de políticas de RSE e reconhecimento público das iniciativas de RSE por prêmios e por certificações internacionais – sustentavam critérios básicos para um estudo comparado.

Além de serem casos mais prováveis de práticas de RSE, a Vale e a Kinross consistem em casos similares por serem compostas de uma matriz localizada em uma grande cidade e de subsidiárias em cidades menores perto dos locais de extração do minério. A Vale, particularmente, representa um caso crucial da pesquisa por não existir outra empresa brasileira de mineração com subsidiária no Canadá. A seleção de poucos casos emblemáticos serve à melhor compreensão de uma série de microprocessos, ou seja, permite esclarecer a teoria sem, necessariamente, confirmá-la ou refutá-la (GERRING, 2007). Nos capítulos 4 e 5, as trajetórias dessas empresas apontam as conjunturas críticas de eventos e de atores que desencadearam os processos de incorporação de RSE nas atividades empresariais e as relações de poder entre os atores envolvidos.

O recorte temporal 2006-2013 releva a convergência dos primeiros relatórios de RSE com a aquisição, pela Vale, da empresa canadense Inco, em 2006, o que tornou o Brasil o 12.º maior investidor mundial em 2007. O primeiro relatório de sustentabilidade da Vale foi publicado no mesmo ano (VALE, 2007). A Kinross tinha comprado a mina de Paracatu em 2004, mas seu primeiro relatório de RSE foi publicado somente em 2007. O ano de 2006 serve, assim, de ponto de partida da análise da variação nas práticas de RSE nas quatro entidades, para se estender até o ano de 2013. Não se excluem fontes documentais que levaram aos primeiros relatórios de RSE e documentam a gênese desse processo.

1.6 OBJETIVOS

O objetivo principal desta pesquisa consiste em explicar a configuração institucional da RSE na relação capital/trabalho em EMN com base nas Lógicas Institucionais. São objetivos específicos deste estudo: a) discutir o conceito de RSE, b) caracterizar os contextos nacionais e sua influência sobre as configurações institucionais de RSE interna, c) analisar as complementariedades e as contradições das lógicas institucionais em ação e d) oferecer uma contribuição teórica sobre mudanças institucionais. Em razão da escassez de estudos de EMN do Sul com subsidiárias em países desenvolvidos e de sinais sobre a especificidade do Brasil no âmbito dos BRIC, sobre sua VoC e sobre o desenvolvimento de sua regulamentação de RSE, este estudo é exploratório por natureza. Escolheu-se um referencial teórico recente – as Lógicas Institucionais (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012) –, o qual está construído nas bases sólidas do conhecimento da teoria institucional e neoinstitucional. Desde o esboço do quadro analítico por Friedland e Alford em 1991, a perspectiva das Lógicas Institucionais adquiriu, na última década, reconhecimento nas teorias sociológicas e organizacionais (GREENWOOD et al., 2008) e norteou pesquisas nas esferas privadas e públicas. Esses autores reconhecem que a teoria ainda requer muitos testes empíricos (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 5).

1.7 PERGUNTAS DE PESQUISA

A questão central desta pesquisa indaga: o que explica a configuração institucional da RSE, particularmente, na relação capital/trabalho, nas EMN de mineração? Com a finalidade de responder à questão central, são subquestões:

- a) Qual o papel da regulamentação internacional no desenvolvimento da RSE?
- b) Quais aspectos do marco regulatório nacional e da legislação explicam as rotinas e as práticas consideradas de RSE nas relações trabalhistas e nas condições de trabalho dos empregados (*home/host countries*)?
- c) O que prevê o processo decisório interno das empresas em relação à RSE?
- d) Como os empregados das EMN são afetados pelas mudanças institucionais em relação à RSE interna?
- e) Como *stakeholders* externos influenciam o processo de incorporação de RSE por parte do público interno das EMN?

- f) Como se relacionam as linhas diretrizes de RSE da empresa sede e as práticas nas subsidiárias?

1.8 HIPÓTESE DE PESQUISA

A configuração institucional da RSE na relação capital/trabalho resulta da combinação de diferentes lógicas em ação, as quais se manifestam em diversos níveis institucionais.

1.9 MÉTODO

A estratégia comparativa entre Brasil e Canadá serve para isolar casos representativos de uma diversidade de situações contrastantes, com configurações de fatores particulares. Assim, este estudo pretende revelar relações de associação que esclarecem a variação da configuração institucional da RSE interna em um contexto de globalização da extração de recursos primários.

[Decorrente de suas próprias características de] erosão das imposições de espaço e de tempo sobre as formas das interações sociais, a globalização abre a possibilidade de novos modos de organização transnacionais, como redes globais de produção, redes terroristas ou regimes globais de regulação (HELD; MCGREW, 2003, p. 7).

Essas mudanças globais alimentam nossas perguntas de pesquisa sobre a regulação nacional e internacional da RSE, sobre a influência do contexto nacional e sobre a necessidade de se conectar os níveis macro e meso de análise.

Aplicou-se esta abordagem à evolução da RSE no Brasil e no Canadá, assim como às conjunturas críticas nos estudos de caso, com o escopo de explicar a variação das configurações institucionais da RSE entre os países estudados. Tais configurações revelam, dessa forma, atores mais fortes ou mais fracos; com recursos específicos, relacionados ou não a outros atores por meio de ligações pessoais, políticas e econômicas. O desenho deste estudo comparativo de duas EMN que operam nesses mesmos países, um desenvolvido e um emergente, permite cruzar os dados das quatro unidades de análises (duas matrizes e duas subsidiárias) objetivando isolar os fatores relacionados às trajetórias nacionais do Brasil e do Canadá na relação capital/trabalho e os fatores atribuídos às particularidades dessas empresas. A comparação da relação capital/trabalho entre os dois países aponta as características sistêmicas nacionais que influenciam o comportamento das EMN no interior desses sistemas (PRZEWORSKI; TEUNE, 1970), como a variedade de capitalismo, a legislação nacional, as ligações da indústria de mineração com o mundo político, as características do movimento

sindical, entre outros. Mesmo sendo a Vale um caso crucial, alguns fatores, como o processo de expansão internacional, a ligação com as políticas estatais e as relações trabalhistas, não são tratados da mesma forma no país da sede e nas subsidiárias. Daí a necessidade de completar a análise com a trajetória de uma EMN canadense com subsidiária no Brasil aplicando o método da concordância de Mill (1994) para os fatores mencionados acima. A comparação qualitativa é particularmente adequada para estudar a configuração institucional de RSE por decorrer de causas múltiplas e conjunturais (RAGIN, 1987).

A integração teórica, nesse desenho, é mais bem realizada com estudos de caso documentados em detalhes do que com discussões sobre variáveis teóricas, ou seja, com o privilégio de estudo das dinâmicas e das conjunturas históricas dos casos do que com a busca de relações de $[A \leftarrow \rightarrow B]$. As ciências sociais não conseguiram, e é provavelmente impossível, criar teorias preditivas e universalizantes em questões humanas. Assim sendo, o conhecimento concreto ligado ao contexto que decorre de estudos de caso se torna mais valioso que teorias preditivas e universalizantes (FLIVBJERG, 2006). Também nessa perspectiva, adota-se uma abordagem centrada nas instituições movidas pelos interesses dos atores (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012; JACKSON; AGUILERA, 2003), e não em instituições definidas unicamente como restrições para as empresas.

No campo da reflexão teórica, a ambição principal da teoria das Lógicas Institucionais consiste em explicar a relação entre estrutura e agência. Por isso, ela se torna fundamental para compreender como indivíduos mudam instituições ao mesmo tempo em que são condicionados por elas. A abordagem se apoia em uma concepção da sociedade como sistema interinstitucional, prestando atenção a análises em níveis múltiplos, que tomam em conta tanto os aspectos simbólicos, quanto materiais na evolução das dinâmicas institucionais em contextos históricos específicos (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 18). O sistema interinstitucional se compõe assim das ordens institucionais da família, da comunidade, da religião, do Estado, do mercado, da profissão e da corporação, detalhadas no Quadro 1 no próximo capítulo. As lógicas institucionais podem coexistir ou entrar em conflito. Elas se combinam, assimilam-se e até se superam em decorrência da preponderância de suas fontes de legitimidade, de identidade e de autoridade. A pesquisa qualitativa pode se apoiar também, de forma complementar, na análise interna dos processos, como aparece nas lógicas institucionais em contradição ilustradas nas conjunturas críticas do Capítulo 5, a fim de produzir *insights* descritivos de processos pouco conhecidos (MUNCK, 2004, p. 114).

Empregou-se esse método para analisar conjunturas próprias da relação capital/trabalho em EMN: adoção e implementação de política de RSE, crise financeira, relações trabalhistas e saúde e segurança no trabalho. Essas conjunturas exacerbam as forças e as fraquezas dos atores envolvidos e são propícias a instigar mudanças institucionais. Vale dizer que Ragin (2004) resumiu as vantagens do método qualitativo quando afirmou que as pesquisas quantitativas produzem um excedente de explicações (causalidade múltipla e conjuntural) e perdem grau de liberdade, sem poder identificar as variáveis mais importantes. Nesses impasses, o pesquisador qualitativo compensa o indeterminismo pela plausibilidade de uma explicação baseada em uma argumentação à base de dados disponíveis e de um conhecimento detalhado dos processos.

A RSE se tornou um tema amplamente pesquisado em estudos (inter)disciplinares por teorias (neo)institucionalistas, teoria dos *stakeholders* e outras em ciências sociais, além de interessar aos campos da Administração, do Direito, da Economia e da Psicologia e suas teorias respectivas. Segundo Santos (1978, p. 139), na abordagem interdisciplinar, a ideia é buscar subsídio em outras disciplinas preocupadas com o **mesmo objeto de pesquisa** e utilizadoras de **categorias** similares. As barreiras práticas ao conhecimento interdisciplinar existem e respondem pelo ceticismo frente a pesquisas genuinamente interdisciplinares e à dificuldade de realizá-las. Apesar dos obstáculos, os defensores da interdisciplinaridade argumentam com os ganhos em termos acadêmicos e sociais. Na academia, os migrantes entre as disciplinas podem trazer contribuições valiosas em seu novo campo; os pesquisadores familiarizados com três ou quatro disciplinas identificam, mais facilmente, erros de interpretação de colegas disciplinares. Esses pesquisadores interdisciplinares operam de forma mais flexível, o que pode facilitar a exploração de novos horizontes. Para a sociedade, pesquisas interdisciplinares significam mais criatividade, temas de pesquisas que cabem nos interstícios das disciplinas tradicionais e melhor compreensão de problemas intelectuais, sociais e práticos que requerem uma abordagem interdisciplinar (NISSANI, 1997).

Para compreender a RSE, este estudo oferece uma aproximação da perspectiva das Lógicas Institucionais como teoria e orientação metodológica de pesquisas interdisciplinares (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). As Lógicas Institucionais podem se tornar referência em tais estudos porque redefinem conceitos de poder, recursos e agência, atribuindo, às diferenças de normas culturais, aos símbolos e às práticas das distintas ordens institucionais, uma influência fundamental na análise. A metodologia associada apela a um

conjunto de métodos conhecidos nas ciências sociais, mas que apenas podem ser observados em pesquisas interdisciplinares, incluindo níveis múltiplos de análise.

Iniciou-se a primeira etapa de coleta de dados em 2010, com uma pesquisa bibliográfica referente aos temas da mineração, dos impactos sociais desse setor de atividades, da RSE como tema de pesquisa e dos referenciais teóricos nela utilizados. Percebeu-se a importância de se aproximar do objeto de estudo para definir melhor o campo da RSE nas atividades de mineração. A pesquisadora visitou, em março de 2012, as operações da Vale em Vitória, no Espírito Santo, terminal da histórica ferrovia Minas-Vitória. As primeiras entrevistas com acadêmicos da região, com representantes da sociedade civil, com jornalistas e com o gerente de RSE da Vale apontaram: a) marcada centralização dos processos decisórios na sede da Vale no Rio de Janeiro; b) ligações do meio empresarial com o mundo político local; e c) variação entre os discursos e as políticas oficiais de RSE e a vivências dos trabalhadores e da comunidade. A pesquisadora procurou, em seguida, uma aproximação com gerentes de RSE, de educação corporativa e de comunicação na matriz da Vale e com um dos sindicatos de trabalhadores no Rio de Janeiro em abril e junho de 2012. Dados corporativos da Vale, patrocinadora da Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio + 20), foram coletados nesse evento, que durou de 19 a 22 de junho de 2012.

Com um melhor entendimento das políticas de RSE da empresa, a pesquisadora viajou também a Sudbury, Ontário, onde se encontra a principal mina de níquel do Canadá. Esse primeiro contato com as operações no Canadá coincidiu com o evento de dois dias para a comunidade, o Portas Abertas. Vários painéis explicavam os diferentes aspectos das operações e seus impactos sociais e ambientais. A pesquisadora pôde conversar, informalmente, com uma dúzia de gerentes, liberados do trabalho cotidiano e disponíveis para responder perguntas. As informações coletadas foram formalizadas dentro das políticas corporativas e explicadas pelos gerentes entrevistados na sede corporativa da Vale Canadá em Toronto. Essa primeira viagem possibilitou também uma curta apresentação do projeto de pesquisa ao vice-presidente de RSE da matriz da Kinross em Toronto, no mesmo mês de outubro de 2012. No mês seguinte, entrevistas com o presidente do sindicato das indústrias extrativas de Paracatu, onde opera a subsidiária da Kinross Gold, e com o gerente de saúde e segurança no trabalho da Kinross-Paracatu completaram a fase exploratória antes da qualificação do projeto de pesquisa (janeiro de 2013). A pesquisadora recebeu, nos encontros

com gerentes corporativos, o equivalente a três anos de exemplares eletrônicos e impressos de meios de comunicação interna e externa (2010-2012).

Com base nesses dados preliminares e na escolha do referencial teórico em torno das Lógicas Institucionais de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), a pesquisadora elaborou um roteiro de entrevista geral (Apêndice A), que foi modificado e detalhado em função: a) das conversas iniciais e b) do cargo do entrevistado. As dimensões analíticas do roteiro de entrevista se inspiraram na pesquisa exploratória documental (perguntas 2, 3, 4, 8, 12, 16, 20), nos indicadores de diversos instrumentos de RSE (9, 17, 19) e em pesquisas anteriores com a Vale e com a Kinross para aprofundar ou triangular informações. As perguntas 5, 6, 7, 11, 13, 14, 15 e 21 decorrem, concretamente, da pesquisa exploratória com informantes corporativos e sindicalistas, com vista a sistematizar e a verificar informações não disponíveis em fontes documentais ou dados contrários aos discursos comunicativos sobre RSE. A coleta de dados não foi linear. O Apêndice B ilustra como o trabalho de campo foi realizado em várias etapas. Identificaram-se os informantes-chave, os gerentes corporativos e os sindicalistas que possuíam uma memória institucional dos processos de adoção e de implementação da RSE nas empresas e que participaram em construções significativas sobre o campo estudado. Os entrevistados GCOM, SinRJ1, DIRC, GCOMCORP, GEDUC, GCORP (Apêndice B) aceitaram segundas conversas com um ano de intervalo, o que acrescentou o aprofundamento de algumas questões e a continuidade nas fontes de informação. A pesquisadora sentiu também o interesse dos entrevistados pelo andamento da tese e pelos achados deste estudo comparado.

A possibilidade de marcar conversas de caráter profissional guiadas por um tema central foi apreciada por vários entrevistados, que viram a possibilidade de eles mesmos refletirem sobre a RSE e as condições de trabalho em geral. A pesquisadora percebeu que, atrás de cada entrevistado, existia um construtor ativo que, além de possuir informações e experiências, estava em processo de criação de significados, transformando fatos e detalhes em significados para compartilhá-los (BOLSEGUI; SMITH, 2006). A pesquisadora procurou, assim, formular perguntas de modo a provocar respostas de grandes narrativas, mais ricas em detalhes sobre as mudanças institucionais. Para as entrevistas com especialistas de RSE, com acadêmicos, com juristas e com representantes de ONG de direitos humanos, a pesquisadora supôs que estes já estavam familiarizados com certos conceitos e ajustou o roteiro para incluir e verificar achados preliminares. Essas entrevistas se desenvolveram também de acordo com a

dinâmica própria do intercâmbio dialógico. Em maio de 2013 e 2014, realizaram-se outras séries de entrevistas na matriz da Vale e no sindicato de trabalhadores do Rio de Janeiro. Entrevistas com representantes sindicais de outras regiões foram realizadas pelo *Skype*. A autora preservou a língua original das entrevistas e das referências teóricas quando julgou mais prudente a fim de evitar riscos de distorção na tradução.

A Kinross Gold retirou formalmente, em agosto de 2013, sua colaboração com esta pesquisa por exigir um acordo de confidencialidade de cumprimento juridicamente impossível. Esse acordo foi elaborado por uma estagiária do departamento jurídico, a pedido do diretor de sustentabilidade e de licenciamento da Kinross Brasil. Uma cláusula previa “manter em sigilo toda e qualquer informação recebida das outras Partes”, e outra exigia que “os dados disponibilizados pela Kinross Brasil Mineração S.A [à pesquisadora] serão utilizados tão somente para o desenvolvimento do referido estudo com fim acadêmico, não devendo ser utilizados para qualquer outro propósito que não este” prevendo, ademais, indenização “contra pedidos, responsabilidades, danos, perdas, custas e despesas de qualquer natureza (incluindo taxas legais razoáveis, encargos e desembolsos) resultantes do uso ou revelação de Informações por uma Parte”⁶. A recusa da autora em se submeter a essas condições inviabilizou a continuidade da colaboração por parte da Kinross Gold. No Brasil, a Portaria n.º 13 de 15 de fevereiro de 2006 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2006)⁷ institui a divulgação digital de teses e dissertações produzidas pelos programas de doutorado e mestrado reconhecidos. A pesquisadora propôs, então, um compromisso de ética acadêmica com cláusulas de comprometimento a utilizar toda e qualquer informação recebida da outra parte para fins estritamente acadêmicos, o que compreende discussões em grupos de estudo, defesa da tese em audiência pública e possível publicação dos resultados da pesquisa em livro e em artigos científicos, abstendo-se de dar publicidade da referida informação em ambientes não acadêmicos e aceitando que qualquer “responsabilidade por atos ilícitos das partes, como tal entendida a violação de qualquer cláusula deste acordo, será regida pelo disposto nos arts. 186, 187 e 927 do Código Civil”⁸. Ou seja, a pesquisadora aceitava a responsabilidade pelo uso que faria das informações obtidas nos âmbitos acadêmicos. No entanto, como a tese científica é pública por definição, a pesquisadora não pôde se

⁶ *E-mail* enviado à autora em 26 de fevereiro de 2013.

⁷ Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Portaria_013_2006.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2015.

⁸ *E-mail* enviado pela autora em 8 de março de 2013.

responsabilizar pelo modo como outros, no meio acadêmico ou literário, julgariam seu trabalho e as informações em que se baseara. O diretor esclareceu que a empresa exigia acesso ao texto antes da publicação pública da tese “para evitar qualquer distorção de informações”⁹ e que não havia interesse em dar continuidade neste processo bem como autorizar qualquer dado ou informação que já tivessem sido fornecidos. Nenhuma tentativa de esclarecimento por telefone ou *e-mail* foi recebida pelo diretor-geral, pelo diretor de sustentabilidade ou pelo vice-presidente de RSE da matriz da Kinross Gold. A continuidade do estudo de caso da Kinross foi compensada, portanto, com documentos corporativos públicos disponíveis na internet e com dados secundários, além de entrevistas adicionais com ex-empregados, com aposentados da empresa Kinross-Paracatu, com representantes da sociedade civil e com acadêmicos que atuavam com a empresa.

A análise dos dados das 53 entrevistas realizadas ao longo da pesquisa foi guiada pelas referências no nível de análise das informações (sociedade, nacional, campo da RSE, organizacional, individual), com a finalidade de estabelecer os efeitos cruzados entre esses níveis. O quadro de análise se inspirou no sistema interinstitucional elaborado por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) e destacou as fontes de autoridade, de legitimidade, de identidade, de estratégias e de mecanismos formais e informais de controle de cada lógica institucional. Além de completar as fontes documentais para entender a evolução da RSE em cada país e as trajetórias das empresas estudadas, os dados das entrevistas foram classificados por temas que elucidam as contradições das lógicas institucionais em ação.

A fim de tratar a RSE como campo de estudo que interconecta vários níveis de análise, parte-se dos princípios básicos de processos organizacionais que envolvem o respeito pela vida e pela dignidade humana, a confiança e a *accountability*. Esses **princípios básicos** são objeto do primeiro capítulo, que também trata da revisão de literatura sobre RSE; do problema, das perguntas e da hipótese de pesquisa; e dos referenciais teórico-metodológicos. O segundo capítulo trata do desenvolvimento da RSE, particularmente, das **políticas** que foram gradualmente instauradas em relação a recursos humanos, a códigos de conduta, a saúde e segurança no trabalho, à capacitação e seus correspondentes índices de RSE. Introduce-se a perspectiva das lógicas institucionais do mercado, da corporação, do Estado, da profissão e da comunidade ao campo de estudo da RSE. O terceiro capítulo abre com as VoC

⁹ *E-mail* enviado à autora em 26 de fevereiro de 2013.

que moldam os quadros legislativos e institucionais do Canadá e do Brasil. Ressalta-se a importância das mudanças e das transformações do capitalismo em cada país. Com a centralidade da corporação na análise das VoC, argui-se que o estudo das empresas nacionais e as EMN contribuem para uma melhor compreensão do capitalismo moderno. Apresentam-se, a seguir, as **normas e as regulações** específicas da RSE interna em ambos os países. Ao lado da ação das EMN e do Estado, é acrescentada a participação dos sindicatos e da sociedade civil nas questões sob análise. O quarto capítulo expõe as **trajetórias** da Vale e da Kinross Gold, desde suas políticas e programas de RSE até sua implementação. O quinto capítulo reúne todos esses dados para a análise das complementaridades e das contradições das lógicas em ação no processo de adoção da estratégia de RSE durante a crise financeira de 2008-2013, nas relações trabalhistas e na segurança no trabalho. Explica-se, assim, a composição da **configuração institucional** da RSE, no Brasil e no Canadá, no contexto das relações capital/trabalho. Trata-se de uma análise multinível que sublinha os efeitos cruzados entre os níveis societal e organizacional. As lógicas institucionais orientam o debate sobre os impactos da luta discursiva entre a autorregulação das EMN e as tentativas de contrabalançar seu poder político e econômico preponderante. Finalmente, as considerações finais concentram os achados da tese e distinguem as influências específicas dos contextos institucionais nacionais, mas também as particularidades das EMN e as influências da regulamentação internacional que caracterizam processos particulares de mudança institucional no campo da RSE interna.

2 DESENVOLVIMENTO DA RSE: ENTRE OS INTERESSES EMPRESARIAIS E O BEM COMUM

2.1 DEFINIÇÃO DAS IDEIAS E DOS DISCURSOS ESTRATÉGICOS DA RSE

A abordagem neoinstitucionalista discursiva, segundo Schmidt (2008), permite discutir as ideias, assim como os discursos comunicativos dos atores para o público externo e os discursos coordenados entre os atores internos. Assim, o institucionalismo discursivo,

em vez de servir a estruturas externas com a finalidade de seguir as regras, consiste nas estruturas e nos constructos internos dos próprios atores. Dependendo de sua herança em bagagem ideacional, os atores conseguem agir em qualquer contexto de significados a fim de criar ou de manter instituições. Suas habilidades discursivas os possibilitam comunicar criticamente sobre essas instituições com o escopo de mudá-las ou de mantê-las (SCHMIDT, 2008, p. 303, tradução nossa).

Aplicada às políticas e às práticas de RSE, essa abordagem permite rastrear como ideias diferentes acompanham discursos distintos, os quais se traduzem em lógicas de ação diferentes nesse campo. Os três neoinstitucionalismos tradicionais – da escolha racional, histórico e sociológico – esclarecem, sim, aspectos das mudanças institucionais. A quarta via discursiva baseia-se também nos contextos institucionais, mas nos permite ir além das limitações das três precedentes, propondo uma abordagem mais dinâmica das mudanças. Interesses racionais podem estar envolvidos na decisão de adotar uma estratégia de RSE na empresa, mas não foi evidenciada a relação causal entre RSE e lucro, ou seja, a RSE não afeta os interesses econômicos diretos de gestores e de acionistas de modo a justificar sua institucionalização. A dependência da trajetória histórica não explica a participação majoritária das maiores empresas do mundo em relatórios de RSE. Esta pesquisa inspira-se na concepção do desenvolvimento institucional que privilegia as trajetórias, as situações críticas e as consequências imprevistas, porém, o institucionalismo histórico não traz explicações satisfatórias para a criação de novas instituições. Ele deixou, no entanto, uma herança crucial na concepção do Estado,

que não era mais um agente neutro arbitrando entre interesses concorrentes, mas um complexo de instituições capaz de estruturar a natureza e os resultados dos conflitos entre os grupos de legisladores, interesses organizados, eleitorado e poder judiciário. (HALL; TAYLOR, 2003, p. 195).

A abordagem sociológica aponta para normas culturais e valores integrados à RSE, o que é pertinente para os direitos humanos e laborais. Todavia, oferece explicações limitadas para o papel crescente das empresas em questões sociais. O desenvolvimento da RSE na sua dimensão normativa está muito mais avançado do que na sua dimensão cognitiva, o que Hall e Taylor (2003, p. 210) ponderaram ao afirmarem que “as instituições exercem influência sobre o comportamento não simplesmente ao especificarem o que se deve fazer, mas também o que se pode imaginar fazer num contexto dado”. Na escala dos níveis de incorporação dos princípios da RSE, que será apresentada na Figura 8, não há sinais claros de que a identidade e a imagem de si dos atores empresariais incorporem a RSE como fundamento da lógica dominante.

Percebe-se que ideias e discursos esclarecem as dinâmicas da institucionalização da RSE, o que não tem sido explorado na literatura sobre o tema. Para os estudiosos Berman (1998), Blyth (2002) e Parsons (2003), citados por Schmidt (2008, p. 309),

ideas can be an independent variable by demonstrating that no other structural factors can account for the clear changes (or continuities) in interests, paths, or norms signaled by political actors' expressed ideas and intended actions.

A ideia de que vivemos em um mundo finito, com recursos finitos, associada à intensa demanda oriunda das economias emergentes, com enormes mercados internos, não é um assunto reservado aos ambientalistas. As bolsas de valores e os consumidores incorporaram também essa ideia. Atores políticos, inclusive a sociedade civil, agem com mais urgência quando motivados pela ideia de dignidade humana. Como são comunicadas, adotadas e adaptadas essas ideias?

Ribeiro (2013) esclarece como discussões sobre fluxos globais colocam ênfase desproporcional no poder dos mais poderosos em impor direções e insiste na capacidade dos subalternos de falar e de criar discursos com sua própria difusão, misturando-se aos poderosos e influenciando-os. Ribeiro (2013, p. 123) aponta, assim, a complexidade dos discursos globais que “incorporam fragmentos dos discursos hegemônicos e não hegemônicos em ciclos complexos de (re)apropriação”, como no exemplo do desenvolvimento sustentável e do

trabalho decente¹⁰. A lógica do mercado assimilou, de certa forma, a lógica profissional e comunitária e suas fontes de legitimidade nos discursos sobre RSE.

As ideias normativas apelam aos valores, aos princípios morais, ou seja, à dimensão ética traduzida no bem comum. A Filosofia estuda as ideias normativas como elemento norteador das ideias cognitivas, que representam um aspecto mais técnico. As ideias cognitivas orientam, assim, as políticas e os programas de forma mais especializada. Por exemplo, na mineração, é reconhecida a cadeia hierárquica de responsabilidade dos gestores e dos supervisores em questões de saúde e de segurança dos trabalhadores. Isso leva ao discurso comunicativo global sobre normas e práticas de RSE. O discurso sobre RSE pode apresentar as ideias mencionadas acima em uma variedade de formas, por atores distintos e em ambientes diferentes. O discurso em si e seu processo de transmissão podem ser estudados para avaliar porque ele acerta ou erra em promover determinadas ideias. Qual a diferença entre as linhas diretrizes de relatórios da Global Reporting Initiative (GRI) na New York Stock Exchange (NYSE), ou Bolsa de Valores de Nova Iorque, e a demanda por participação nos comitês empresariais de saúde e de segurança no trabalho dos sindicatos dos trabalhadores no Brasil?

A promoção da RSE na NYSE é definida, segundo o institucionalismo discursivo, como uma ideia de tipo normativo com uma orientação para políticas, assim como está apresentado no manual para usuários da bolsa de valores. Diferentemente, os sindicatos brasileiros procuram, do seu lado, articular ideias cognitivas baseadas na preocupação sobre a participação dos trabalhadores em processos que os afetam, ao mesmo tempo em que fazem políticas com questões eleitorais sindicalistas. Usam panfletos internos, encontros populares, memórias de conflitos entre os trabalhadores e o capital tentando conseguir o maior apoio possível (LAMONTAGNE; VIEIRA, 2013).

Na sistematização de diferentes discursos sobre RSE em diferentes momentos e localizações, observou-se que os atores empregam um leque de ideias estratégicas sobre RSE para apresentá-las como: a) **ideias normativas** relacionadas aos princípios do respeito para com a vida, da dignidade humana, da necessidade de fomentar confiança e de ser responsável

¹⁰ O debate sobre o trabalho decente no Brasil foi alimentado pelo estudo *Perfil do Trabalho Decente no Brasil*, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 2012, e pelo *Plano Nacional para o Emprego e Trabalho Decente do Governo Federal*, em 2010. No Canadá, a discussão se concentra no conceito de *Living Wage*, que será detalhado no item 2.4.

em um mundo finito, com recursos finitos, porque os atores envolvidos se encontram interdependentes para nossa sobrevivência; ou b) **ideias cognitivas** sobre as iniciativas em RSE interna relacionadas com gestão de recursos humanos, com códigos de conduta, com saúde e segurança no trabalho, com capacitação e seus índices correspondentes de monitoramento. Essas ideias sobre RSE são expostas e adaptadas nos discursos segundo o público-alvo interessado.

FIGURA 1 – Ideias subjacentes aos discursos sobre RSE nas EMN



Fonte: A AUTORA.

Um dos discursos preponderantes destaca que *"CSR is business!"* Os investidores e os clientes não olham somente o desempenho financeiro para avaliar a confiabilidade e a viabilidade de uma empresa. Os indicadores sociais e ambientais são incluídos na avaliação de risco, de reputação e de sustentabilidade da empresa. Um consultor canadense em RSE resumiu o impacto desse discurso acerca da tomada de decisão sobre a incorporação de programas de RSE nas empresas: *"A RSE, mesmo para quem não tem inclinação social ou*

filosófica, se torna um constrangimento mais caro de ignorar que de cumprir minimamente” (informação verbal, tradução nossa)¹¹.

Crouch (2012) apresenta outro ponto de vista: a RSE como teoria política da empresa. A expressão “cidadania corporativa” problematiza a questão da empresa como sendo cidadã – conceito reservado a seres humanos – e se outorgando responsabilidades de fazer políticas públicas no nível corporativo. O processo se torna altamente antidemocrático porque cidadãos não possuem acesso formal à governança corporativa no sentido das pressões que podem exercer, pelo menos em teoria, sobre os governos eleitos. A seção de análise no nível estrutural do quinto capítulo retoma a ligação entre as EMN e os Estados. Basta asseverar aqui que os discursos dos governos e das agências intergovernamentais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), por meio do Pacto Global, apresentam mecanismos de divulgação de RSE como um passo para uma melhor governança pública, em vez de uma submissão ao poder das empresas. Uma perspectiva crítica percebe aí um processo de translação, que Latour (2000, p. 178) define como “interpretação dada pelos construtores de fatos aos seus interesses e aos das pessoas que eles alistam”. As empresas deslocam temas centrais desse discurso – ética, responsabilidade social, transparência, diálogo com os *stakeholders* e sustentabilidade – tradicionalmente atribuídos às demandas da sociedade civil e característicos da relação Estado-cidadãos para a competência do setor privado.

O sistema interinstitucional aprofunda, a seguir, os processos de translação, em que não somente as lógicas de uma ordem institucional migram para outra, mas também como isso acontece com o vocabulário das práticas (*vocabulary of practice*). A participação das corporações na definição de padrões setoriais ou de RSE dificilmente cabe na definição de *lobby*, no entanto, constitui uma forma de “atividade legislativa” (CROUCH, 2012, p. 133). As entrevistas apontam a heterogeneidade do ator empresarial, composto por atores com percepções variadas, às vezes, autocríticas, porém, orientando as discussões para um viés em favor da legitimação da organização. A construção discursiva da RSE deixa transpirar importantes intertextualidades (FAIRCLOUGH, 2003) que sublinham as ambiguidades e as finalidades não ditas da RSE interna, tais como:

¹¹ Entrevista concedida por WHITE, Robert. Entrevista 31 [set. 2013]. Toronto. 2013. Arquivo .mp3 (5:00).

a) nova cultura corporativa para os empregados:

“People personally invest in every activity” (informação verbal)¹².

“Make people understand the values are what they do/ not see what the EMN is doing” (informação verbal)¹³.

“Cultural processes... how do I perceive the RAC [Requerimentos para Atividades Críticas]: it became a social issue... what happens if I don't follow this? Is it an absolute standard? Will I be fired if I don't? Vale Canada spent lots of time talking about the potential impact, not the value of RAC...” (informação verbal)¹⁴.

O processo de adoção de estratégia de RSE nas EMN estudadas foi acompanhado de um importante trabalho de definição de missão, de visão e de valores. Os valores da empresa passaram a ser eixos fundamentais nas comunicações internas e externas, assim como bases para adequação e revisão dos códigos de conduta e das políticas de direitos humanos. A formação dessa identidade empresarial está sendo disseminada pela via hierárquica da empresa. Em contrapartida, quase a totalidade dos entrevistados não corporativos (sindicatos, ex-empregados, aposentados, representantes de ONG) apontam as contradições entre os valores da empresa e as exigências da produção. Por exemplo, a ênfase sobre segurança no trabalho com base no comportamento do trabalhador (*behavior-based*) sem questionar as condições estruturais que provocam os riscos – oriundas das pressões decorrentes do valor acionista, dos interesses imediatos dos empregados em remuneração em detrimento da segurança e dos benefícios sociais ou de falhas organizacionais.

b) parcerias com sindicatos e ONG:

“Vejo sindicatos como parceiros. Uma empresa forte com sindicato fraco é problemático” (informação verbal)¹⁵;

“We want to work with NGO and we bring people in to understand human rights issues in other countries” (informação verbal)¹⁶;

“A the time of Bill C-300 in Canada, PDAC [Prospectors and Developers Association of Canada] created a new position and hired an NGO/academic bound staff to have another perspective in-house” (informação verbal).¹⁷

¹² Entrevista concedida por MAC. Entrevista 40 [set. 2013]. Ottawa. Arquivo .mp3 (5:00).

¹³ Entrevista concedida por GGRH. Entrevista 36 [set. 2013]. Sudbury. Arquivo .mp3 (6:20).

¹⁴ Entrevista concedida por GGRH. Entrevista 36 [set. 2013]. Sudbury. Arquivo .mp3 (25:00).

¹⁵ Entrevista concedida por GTR. Entrevista 41 [maio 2014]. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (6:30).

¹⁶ Entrevista concedida por MAC. Entrevista 40 [set. 2013]. Ottawa. Arquivo .mp3 (45:00).

¹⁷ Entrevista concedida por PDAC. Entrevista 32 [set. 2013]. Ottawa. Arquivo .mp3 (3:00).

As EMN dedicam importantes recursos para fazer a *liaison*¹⁸ com os sindicatos e as ONG atuando no setor ou nas comunidades de operação. Em uma combinação de iniciativas voluntárias e de requisitos procedentes da regulamentação nacional, as EMN adotam mecanismos de inclusão dos *stakeholders* nos processos, objetivando a obtenção do licenciamento social para operar. Os argumentos sobre os impactos atuais ou previstos, mensuráveis ou não mensuráveis da atuação das mineradoras manifestam-se em ambientes fortemente controlados pelas empresas, quer seja pela presença de numerosos empregados para compor o público das audiências públicas, quer seja pela realização de audiências públicas e de outras consultas em locais corporativos próprios ou ainda pelo controle da pauta por parte dos atores empresariais. Essas relações de poder serão problematizadas no quinto capítulo.

c) responsabilização da empresa:

“EMN responsible through voluntary measures” (informação verbal).¹⁹

“Ouvidoria é mais que canal de denúncia, ela investiga os casos” (informação verbal).²⁰

“Os investimentos sociais caíram menos em proporção aos investimentos em capital quando a empresa teve de diminuir os custos em decorrência da conjuntura econômica no mercado dos metais” (informação verbal).²¹

Schmidt (2008) realça as implicações de discursos comunicativos para o público externo. O discurso de RSE acompanhado de práticas mais ou menos efetivas no campo não descarta um efeito de mudança no nível da responsabilidade da empresa. Um discurso público empresarial autoriza os *stakeholders* a cobrarem resultados e a desvendarem falhas. Segundo o argumento de Locke (2013), a RSE representa a promessa das EMN para uma melhor relação capital/trabalho que inclui as necessidades e a participação de todos os atores envolvidos. O mesmo autor adverte também sobre o perigo de se deixar a avaliação do

¹⁸ Esses contatos decorrem de obrigações legais e de normas de RSE. Trata-se de informar e de consultar os atores envolvidos nas decisões e nas ações da empresa. A qualidade e a quantidade desses esforços de *liaison* variam em função da configuração institucional local.

¹⁹ Entrevista concedida por PDAC. Entrevista 32 [set. 2013]. Ottawa. Arquivo .mp3 (5:45).

²⁰ Entrevista concedida por GGRH. Entrevista 36 [set. 2013]. Sudbury. Arquivo. mp3 (10:05).

²¹ Entrevista concedida por GDIRC. Entrevista 24 [set. 2013]. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (10:05).

cumprimento das normas ao encargo do próprio ator econômico. Daí a importância da legislação e da fiscalização do Estado.

Esses exemplos mostram como a RSE entrou na *rationale* empresarial sem, portanto, questionar a origem dos problemas sociais e ambientais. As empresas mantêm o poder de definir as questões éticas que lhes interessam. O reconhecimento do impacto das atividades empresariais procura ser discursivamente dissolvido por meio dos conceitos "parceria", "responsabilidade", "novo jeito de fazer negócios" e "complementaridade com o Estado". Nessa arte de distribuição de responsabilidades, os problemas não são atribuídos ao processo produtivo ou à relação capital/trabalho, mas repartidos pela urgente e necessária participação de todos. As relações de poder são escamoteadas, e os empregados e o governo adquirem o mesmo *status* do empresário/produtor de responsáveis pelo futuro do planeta e pela salvação da vida.

As empresas reconhecem que sua boa reputação em relação à RSE faz parte da estratégia de legitimação e de maximização de valor ao acionista. Não obstante seu enorme poder econômico e até político, as EMN não deixam de ser vulneráveis e sensíveis a certas pressões. Crouch (2012, p. 140) questiona as escolhas na atuação de RSE em relação aos "*niches they wish to **respond**, but over the niches they wish to try to **create***". Apoiando a ideia de que o discurso nunca é neutro, o ato de privilegiar certos temas em detrimento de outros caracteriza um posicionamento político. O discurso da RSE ajuda na mediação de várias contradições. Isso ocorre na translação de ideias globais para conhecimentos locais práticos; quando as imagens-em-prática auxiliam na mediação de oposições espaciais; quando esse discurso une o passado, o presente e o futuro; quando conecta reivindicações com representações de autenticidade objetivando superar a falta de credibilidade; finalmente, quando faz a ponte entre as diferentes lógicas das instituições envolvidas, amenizando as oposições ideacionais e a complexidade institucional (HÖLLERER et al., 2013).

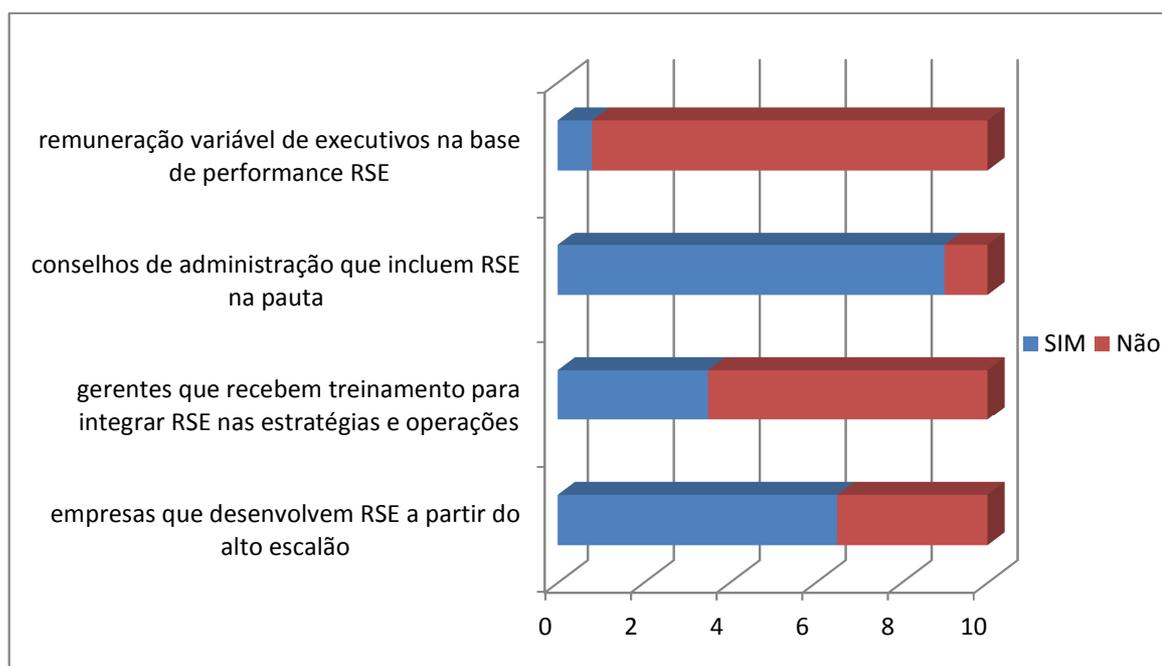
O ingresso das EMN na arena da elaboração e da aplicação de políticas públicas as coloca nos holofotes da ação política. Os críticos do comportamento corporativo procuram atingir as empresas diretamente, ou indiretamente, por meio dos governos. Os discursos proferidos em comprometimento à RSE – não obstante sua distância inicial das práticas ou dos motivos iniciais de relação pública – desencadeiam demandas de *accountability*. As declarações em discursos comunicativos ou coordenados sobre RSE, provenientes de um uso estratégico ou não da RSE, mudam a identidade do emissor pelo simples fato de serem

comunicadas ao público. O reconhecimento da RSE como integrante às atividades das EMN desloca, assim, o debate para outra arena: a luta discursiva entre autorregulação da RSE por parte das próprias empresas ou pelo monitoramento externo. Essa ideia da responsabilização do sujeito neoliberal supõe um comportamento moral que aceita as consequências de suas ações de forma autorreflexiva (THOMPSON, 2007). O agente age por motivação própria sem a ameaça de coerção. A construção da *rationale* da RSE se desenvolve, assim, nos campos discursivo e cognitivo.

No campo discursivo, a configuração institucional influencia, particularmente, o discurso coordenado interno (SCHMIDT, 2008, p. 312-313). Em sistemas de ator único, nos quais a tomada de decisão e a governança se concentram em uma única autoridade, o discurso comunicativo para o público externo tende a ser muito mais elaborado que o discurso coordenado entre os diferentes atores das políticas de RSE. Quando a governança corporativa está centrada, em primeiro lugar, no conselho executivo, o discurso é forte e único, decorrente de políticas que podem ser impostas com ou sem consulta.

No campo cognitivo, a incorporação de políticas de RSE traz uma melhora considerável no gerenciamento interno, pois gera um conjunto de informações e de indicadores que complementam o sistema de gestão; fornece uma estrutura praticamente pronta para aproveitar os incentivos fiscais que levem em consideração aspectos sociais e ambientais; assim como permite acesso ao crédito direcionado a projetos de impacto social e ambiental – no Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) utiliza critérios de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável na avaliação de projetos. Os relatórios de RSE abastecem também uma base de dados de informes e de práticas para a implementação do *marketing* social (discurso externo) da empresa.

GRÁFICO 1 – Incorporação da RSE nas empresas (em %)



Fonte: UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2013, p. 7²².

Cada um desses indicadores justifica os discursos empresariais sobre RSE. A diferença está na penetração da cultura de RSE dentro da empresa e nos meios alocados à implementação prática das políticas desenhadas na cúpula. As pressões sobre as empresas e as lógicas institucionais em ação, a seguir, explicam os motivos que levam a priorizar um ou mais aspectos da RSE.

Em conclusão deste capítulo, analisa-se a questão de legitimidade dos discursos comunicativos e coordenados. Em sistemas de atores múltiplos, nos quais as atividades de governança estão dispersas entre várias autoridades, o discurso coordenado entre os atores envolvidos tende a predominar sobre o discurso comunicativo para o público em geral. Isso se deve à dificuldade de comunicar claramente, ao público externo, o resultado de negociações entre os atores sem colocar em risco ou divulgar todos os acordos alcançados em particular. Portanto, a competência e o acesso à tomada de decisão pelos representantes sindicais afetam a natureza da governança corporativa – o alinhamento de interesses entre *stakeholders* – e, em decorrência, a natureza dos discursos comunicativos e coordenados sobre a RSE interna.

²² O relatório pesquisou cerca de 2 mil empresas em 113 países.

2.2 O SURGIMENTO DA RSE COMO *SOFT LAW*

Enquanto o planeta está confrontado com escolhas difíceis, o sistema de leis tradicionais está corroído pela falta de fiscalização e de meios para garantir seu próprio cumprimento ou pela incapacidade de acompanhar o ritmo das comunicações, dos comércios e das redes globalizadas. Até as organizações intergovernamentais recorreram ao sistema de *soft laws* a fim de garantir resultados verdadeiros e sustentáveis (KIRTON; TREBILCOCK, 2004). *Soft law* se compõe de: 1) normas voluntárias que equivalem a leis legalmente ratificadas pelo governo e 2) instituições informais ao patamar internacional, transnacional ou nacional que dependem da participação, de recursos e de ações consensuais voluntárias de seus membros. Organizações e iniciativas de RSE elaboraram uma extensa regulação, com seus indicadores sociais e ambientais, com o objetivo de oferecer, aos atores governamentais e não governamentais, iniciativas de baixo para cima associadas a uma legitimidade adicional, ao conhecimento especializado nas questões de RSE e a um meio efetivo de participação na governança global para a sociedade civil. Entre essas novas organizações, a GRI, sem fim lucrativo, impôs-se como a principal ferramenta de relatórios de RSE. A rede global da GRI se compõe de especialistas, de jornalistas e de usuários da ferramenta do mundo inteiro. Um indicador da penetração da RSE em meios econômicos se encontra no manual para as empresas incluídas na NYSE:

Investors expect that if a company's shares are listed on the New York Stock Exchange, the company has complied with specified financial standards and disclosure policies developed and administered by the Exchange. In addition, consistent with the Exchange's long-standing commitment to encourage high standards of corporate democracy, every listed company is expected to follow certain practices aimed at maintaining appropriate standards of corporate responsibility, integrity and accountability to shareholders (NYSE, 2013)²³.

Kell (2012) capturou a essência do desenvolvimento dos principais elementos e a lógica subjacente à RSE no seu estudo sobre o crescimento do Pacto Global da ONU²⁴ por um período de 12 anos. Segundo ele, quatro fatores contribuíram para o crescimento do apoio às linhas diretrizes que contam com as assinaturas de 8 mil empresas de 145 países, de agências

²³ Disponível em: <http://nysemanual.nyse.com/LCMTTools/PlatformViewer.asp?selectednode=chp_1_4&manual=%2Ffcm%2Fsections%2Ffcm-sections%2F>. Acesso em: 29 dez. 2014.

²⁴ O Pacto Global da ONU (em inglês, *UN Global Compact*) é uma iniciativa para empresas engajadas em incorporar, nas suas estratégias e operações, dez princípios aceitos universalmente nas áreas de direitos humanos, de direitos trabalhistas, de meio ambiente e contra a corrupção. Ver: <http://www.unglobalcompact.org>.

da ONU, de associações industriais, de organizações trabalhistas, de entidades da sociedade civil, de instituições governamentais nacionais e de cidades.

FIGURA 2 – Fatores de adesão ao Pacto Global da ONU



Fonte: KELL, 2012, p. 32.

O Pacto Global da ONU e a GRI estabeleceram uma parceria, em 2010, a fim de alinhar seu trabalho em prol da RSE e da transparência. Outros esforços da própria comunidade empresarial crescem no sentido de se gerar relatórios integrados. O movimento de relatórios integrados se propõe a servir corporações e investidores na melhoria da qualidade, e não da quantidade, da informação e na promoção do entendimento do valor, em longo prazo, de uma estratégia integrada de sustentabilidade. O programa piloto do International Integrated Reporting Council foi testado até setembro de 2014, incluindo, entre as 140 empresas voluntárias, 12 empresas brasileiras e 3 canadenses. Essas iniciativas receberam apoio de todas as partes envolvidas. A principal crítica dos grupos afetados negativamente se resume ao caráter insuficiente das linhas diretrizes. A pressão do mercado e o *benchmarking* tornaram essas medidas voluntárias práticas generalizadas. No entanto, a amplitude das informações divulgadas ainda é determinada pelas empresas. Por exemplo, o quesito de segurança não inclui o número elevado de atropelamentos decorrentes das atividades de logística do transporte do minério.

O Brasil desenvolveu seu próprio índice de RSE baseado na GRI. O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) é o pioneiro da América Latina²⁵. A Bolsa de Valores de Toronto (TSX), Canadá, também incorpora seu próprio *Jantzi Index*²⁶, relacionado com o *Dow Jones Sustainability Index* (2013)²⁷. Há dados empíricos que mostram, nos países campeões em emissão de relatórios de RSE, iniciativas oriundas dos governos ou das bolsas de valores para a abertura de informação ao mercado (GRI, 2013). Tais iniciativas ilustram, além disso, que relatórios de riscos não financeiros estão ganhando influência para medir o sucesso de uma empresa. A World Federation of Exchanges, uma associação profissional de 62 bolsas de valores propôs, em 2014, a divulgação de informações não financeiras pelas corporações-membros das bolsas de valores da associação²⁸. Associações setoriais aderiram ao movimento e oferecem legitimidade adicional pelos relatórios voluntários específicos ao setor, como o International Council on Mines and Metals (*ICMM Index*) do setor mineral²⁹.

²⁵ Ver: www.isebvmf.com.br/.

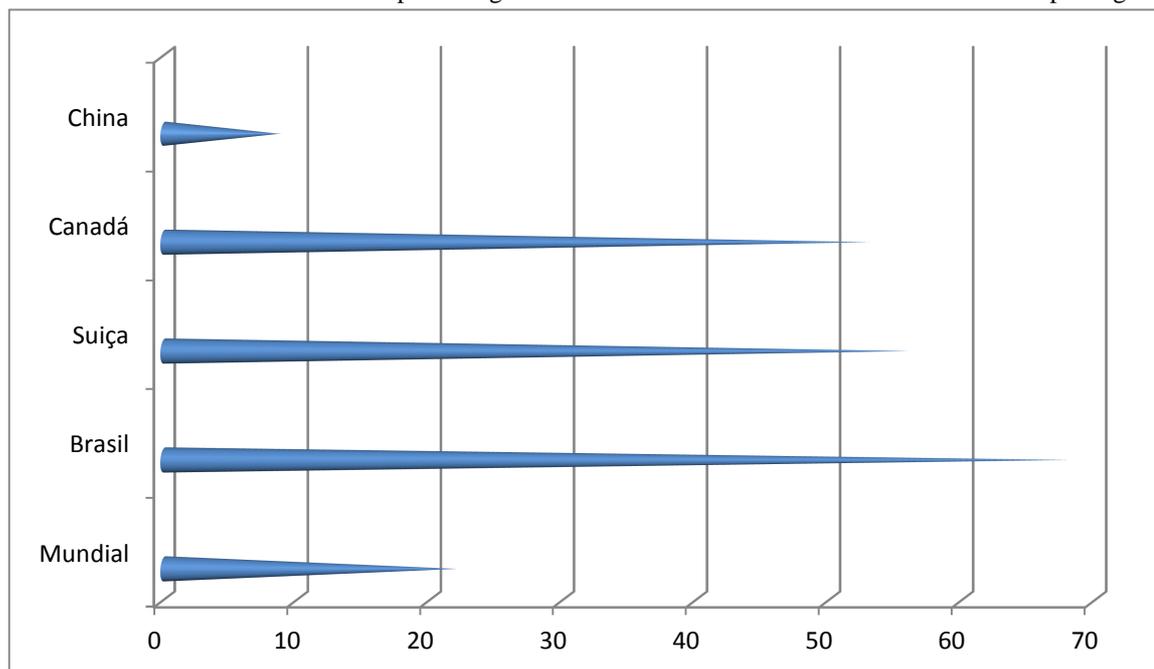
²⁶ Ver: *Sustainability Index Services*. Disponível em: <www.sustainalytics.com/indexes>. Acesso em: 14 fev. 2015.

²⁷ O *Dow Jones Sustainability Index* apresentou, em fevereiro de 2013, um novo índice para mercados emergentes.

²⁸ Ver: *Global Compact invites business comment on stock exchange proposal*. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/news/1021-05-22-2014>>. Acesso em: 27 maio 2014.

²⁹ Ver: <http://www.icmm.com/our-work/sustainable-development-framework/10-principles>. Acesso em: 14 maio 2013.

GRÁFICO 2 – Países com a maior porcentagem de aumento de relatórios GRI entre 2009-2010 por região



Fonte: GRI, 2010, 2011, p. 6.

Políticas estratégicas, como o Pacto Global da ONU, surgiram em fóruns internacionais para apontar o papel específico das empresas. Como as EMN são o principal motor da globalização econômica, o discurso empresarial argumenta que as normas de RSE visam a garantir o benefício, ao mesmo tempo, às economias e às sociedades em geral com os avanços dos mercados, dos comércios, das tecnologias e das finanças. Discursos envolvem “convencer” e “negociar” simultaneamente. Assim, discursos podem ser verdadeiros, consistentes e coerentes, ou manipuladores, mentirosos e mantenedores da dominação e do poder (SCHMIDT, 2008, p. 312).

O que ficou conhecido no discurso de RSE como valor compartilhado não se traduz facilmente para a realidade das operações. O Gráfico 1 do item anterior ilustrou o descompasso entre a definição de políticas e metas de RSE e sua implementação. Esse ponto concentra as críticas dos atores afetados pelas atividades das corporações. Trabalhos acadêmicos (SHAMIR, 2010) e matérias jornalísticas (FINANCIAL TIMES, 2013) interpretam as *soft laws* de RSE como manobras evasivas a fim de desviar a atenção sobre os impactos das atividades centrais. Os institucionalistas resistem a esse argumento. A análise institucional atribui sinceridade às atividades simbólicas, mesmo que a possibilidade de uma resposta maquiavélica exista. A preservação da reputação da empresa frente às demandas diversas e às vezes inconsistentes dos *stakeholders* requer uma série de performances rituais e

promulgação de mitos significativos sobre a identidade da empresa (KORCZYNSKI; OTT, 2004). Frente também à limitação da sua capacidade de implementação técnica, torna-se mais fácil para uma EMN proclamar flexibilidade, eficiência, agressividade competitiva, *accountability* e neutralidade em cerimônia do que, de fato, ser tudo isso na prática (MEYER; ROWAN, 1977). Assim, a literatura de Direito e Sociedade tende a enxergar organizações, inclusive EMN, como motivadas instrumentalmente e reagentes, sobretudo, às sanções legais. Suchman e Edelman (1996) oferecem uma revisão de literatura dessa abordagem, juntamente com a teoria institucionalista sociológica, a fim de conciliar e de enriquecer os dois campos de estudo. Portanto, no viés legalista, eles acrescentam o conceito de imbricamento cultural das organizações, o qual sobrepõe os constrangimentos normativos e cognitivos dos símbolos legais (SUCHMAN; EDELMAN, 1996, p. 905).

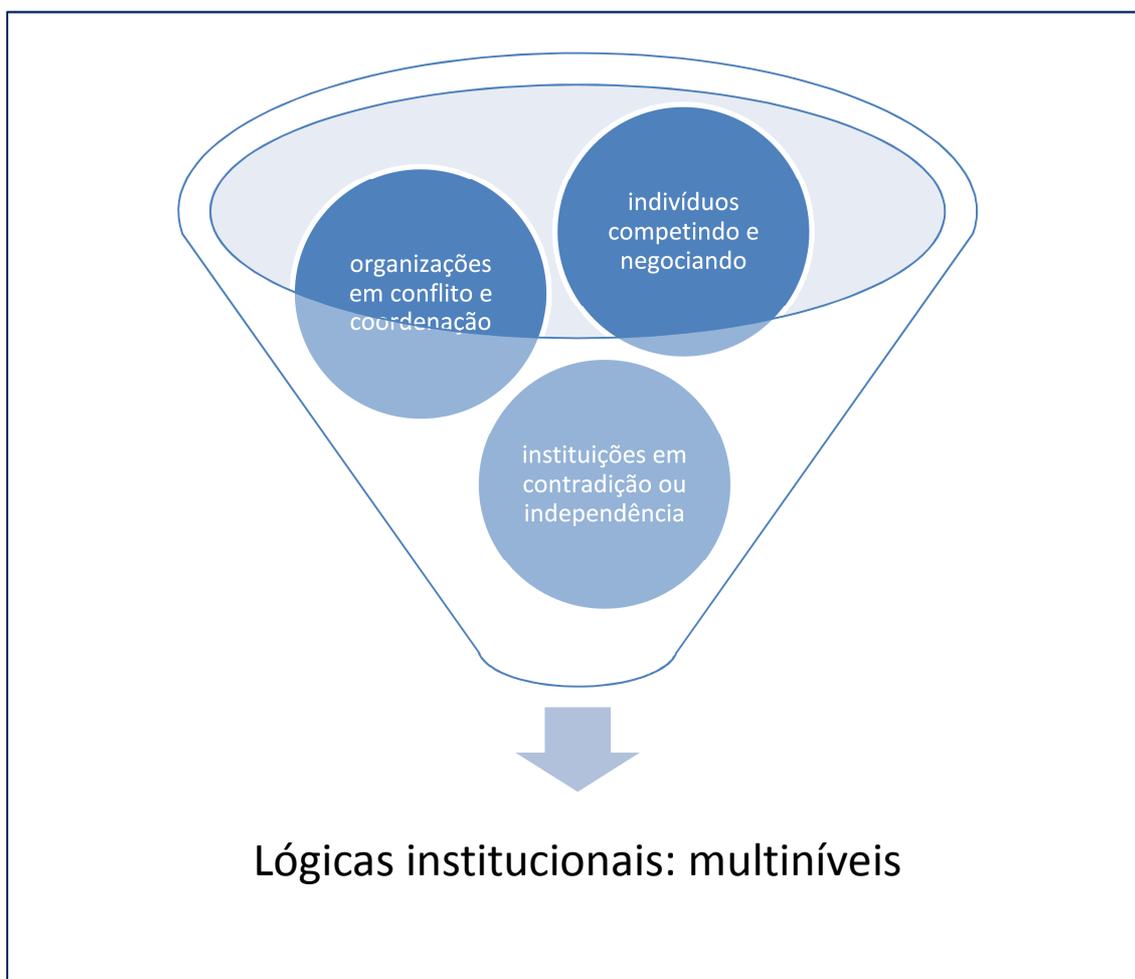
Adotar linhas diretrizes de RSE representa, assim, somente o primeiro passo no processo de incorporação de uma estratégia integrada de RSE. Entre limites impostos pela legislação e demandas apoiadas nos valores dominantes da sociedade, aceitar e compor com lógicas institucionais distintas em ação constitui outro fator de sucesso.

2.3 LÓGICAS INSTITUCIONAIS E SISTEMA INTERINSTITUCIONAL

As Lógicas Institucionais – *Institutional Logics Perspective* – (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012) orientam esta pesquisa. Essa macroteoria responde à agenda de pesquisa apontada por Aguinis e Glavas (2012) para análises em níveis múltiplos. Permite enquadrar as observações empíricas, que indicam se as instituições estão em conflito e, ao mesmo tempo, produzem constrangimentos e oportunidades para mudanças por parte dos atores (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). O sistema interinstitucional pressupõe, assim, que as instituições operam em patamares múltiplos, com potencial para efeitos cruzados (*cross-level interaction effects*). Acredita-se, segundo essa perspectiva, que pesquisadores que combinam diferentes níveis de análise podem observar os fatos mais nitidamente porque enxergam os mecanismos que apontam as correlações e a natureza contraditória das lógicas institucionais. Existem poucos estudos dessas lógicas em contextos internacionais. Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p. 174) apontam a oportunidade de contribuir com estudos comparativos às abordagens institucionalistas. A perspectiva das lógicas institucionais pode ajudar, segundo eles, a desvendar dinâmicas específicas das trocas internacionais e suas translações.

As Lógicas Institucionais foram desenvolvidas por Thornton, Ocasio e Lounsbury, entre 2004 e 2012, com base nos precursores Friedland e Alford (1991), inovando com uma abordagem que integra cultura, estrutura e processo à análise institucional. Essa teoria esclarece como os amplos sistemas de crenças direcionam a cognição e o comportamento dos atores. A corporação, como ordem institucional, possui princípios organizacionais, práticas e símbolos que a definem. A teoria pressupõe que as instituições operam em níveis de análise múltiplos e que seus atores se inserem em níveis individual, organizacional, de campo e societal (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 13). Essa abordagem foi utilizada para estudar estabilidade e mudanças organizacionais, movimentos transnacionais e suas translações, assim como mudanças sociais, traçando as influências das lógicas institucionais da sociedade nos comportamentos das organizações e dos indivíduos.

FIGURA 3 – Lógicas institucionais multiníveis



Fonte: THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 51.

A perspectiva das Lógicas Institucionais compartilha os pressupostos de todas as teorias institucionais, a saber:

- 1) implicam a autonomia parcial da estrutura social e da ação;
- 2) procuram entender como as instituições operam em distintos níveis de análise;
- 3) integram os aspectos simbólicos e materiais das instituições; e
- 4) explicam a contingência histórica das instituições.

Em um processo de acumulação do conhecimento teórico, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) revisam as tipologias dos precursores das lógicas institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON, 2004) na elaboração do sistema interinstitucional como modelo de sociedade. Além das ordens institucionais identificadas pelos predecessores – família, religião, Estado, mercado, profissão e corporação –, acrescentam a ordem institucional da comunidade como mais um tipo ideal. Essa construção de tipos ideais consiste em uma redução heurística que realça alguns traços para entender o fenômeno empírico (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 54). Trata-se, contudo, de um tipo ideal de inspiração weberiana destinado a ajudar o pesquisador a melhor interpretar dados empíricos.

Segundo a definição de Thornton e Ocasio (1999), as lógicas institucionais que dirigem o conhecimento e o comportamento surgem, em parte, de estímulos externos socialmente construídos. De fato, para entender como as instituições são criadas e como elas influenciam o conhecimento e o comportamento, precisa-se entender como as instituições moldam os interesses independentemente dos indivíduos e das organizações. Cabe aqui retornar ao argumento do institucionalismo discursivo (SCHMIDT, 2008), que considera as instituições, ao mesmo tempo, estruturas e construções internas dos atores. Jackson (2010) reconciliou a relação entre agência e estrutura implicando que os atores e as instituições eram, mutuamente, constituintes uns dos outros. Portanto, as EMN aplicam, voluntariamente, suas próprias políticas, porém, elas consideram, como ponto de partida para definir suas identidades e interesses, as regras existentes. Invertendo a relação, as EMN aceitam as regras impostas pelas instituições, porém, são capazes de modificá-las e de contorná-las em certas conjunturas. A institucionalização da RSE se define, assim, como um “processo dinâmico, no qual as regras institucionais são encarnadas nas ações dos atores, estes últimos criando e reproduzindo as próprias instituições através destas ações” (JACKSON, 2010, Capítulo 3). De tal modo, os atores e as instituições existem e atuam de forma interdependente e interligada.

Essa abordagem sugere, em nossa interpretação, que as EMN apresentam uma faceta diferente de sua identidade frente a contextos nacionais diferentes. Invertendo de novo a relação, as instituições nacionais constituem, elas mesmas, regras definidas com base em uma configuração nacional estável de atores com suas próprias identidades e interesses.

As lógicas institucionais pretendem integrar o estrutural, o normativo e o simbólico, que constituem as três dimensões complementares das instituições. Podem-se ilustrar os múltiplos níveis de análise que ligam o conhecimento mental do indivíduo aos rituais e aos estímulos sociais externos. A compreensão das relações trabalhistas no interior da configuração institucional da RSE precisa integrar os níveis individual, organizacional, do campo e societal.

As correlações entre os eixos x e y no sistema interinstitucional não são especificadas *a priori*. As categorias das ordens institucionais podem fazer referência ao contexto social, sem transitarem por um campo organizacional. Assim, a perspectiva das Lógicas Institucionais apresenta “uma teoria de *heterogeneidade cultural*, na qual o conteúdo cultural é especificado segundo as categorias de uma ou várias das sete ordens institucionais” (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 61, grifo nosso). Com essas premissas, a teoria consegue reproduzir o mundo como possivelmente o sentimos (identificando símbolos e práticas, eixo y) e como possivelmente atuamos sobre ele (identificando os meios para produzir símbolos e práticas, eixo x).

Como visto, a matriz x,y das ordens institucionais potencializa explicações mais complexas provenientes de várias disciplinas e níveis de análise. A ligação entre os eixos x e y acha seus fundamentos nas categorias já amplamente pesquisadas empiricamente nas ciências sociais, especialmente na Sociologia, na Antropologia, na Psicologia, na Ciência Política e na Economia. Sob esse enfoque, o sistema interinstitucional se apresenta como uma ferramenta de compreensão interdisciplinar e integrada para a interpretação de significados culturais dentro de seus componentes puros (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 55). Vê-se, assim, como as empresas se inserem em múltiplas ordens institucionais da sociedade, o que afeta a cognição e o comportamento dos atores com o pressuposto de que a autonomia parcial da estrutura e da ação, operacionalizada na decomposição das categorias do sistema interinstitucional, possa explicar a mudança institucional. As empresas refletem o período histórico em que se desenvolvem, e a questão da agência se define, de um lado, pela *embeddedness* e, de outro, pela autonomia de sua estrutura. A identidade e as práticas organizacionais fornecem o elo entre as lógicas institucionais e os processos internos e externos às empresas (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 126-127).

As Lógicas Institucionais superam a teoria neoinstitucional pela ênfase na heterogeneidade cultural. Na sua concepção da sociedade como um sistema interinstitucional possível de decompor-se em ordens institucionais (eixo *x*) e em categorias da análise (eixo *y*), Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) deram, aos pesquisadores, ferramentas para teorizar sobre e para medir as influências culturais distintas, fragmentadas e, às vezes, contraditórias sobre a cognição e o comportamento em campos institucionais distintos e em diferentes níveis. Assim, analisaram-se as instituições de forma mais complexa, sem requerimentos de unicidade de valores e de normas culturais entre os atores, nem de consistência interna dos indivíduos e das organizações, uma vez que eles podem falar alguma coisa e fazer outra, ou separar suas pessoas privada e pública (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 123-126).

QUADRO 1 – Tipos ideais do sistema interinstitucional

Eixo-Y:	Eixo-X: Ordens Institucionais						
Categorias	Família	Comunidade	Religião	Estado	Mercado	Profissão	Corporação
Metáfora- raiz	A família como empresa	Fronteiras comuns	Banco como templo	Estado como mecanismo de redistribuição	Transação	Profissão como rede relacional	Corporação como hierarquia
Fonte de legitimidade	Lealdade incondicional	Unidade de vontade; crença na confiança mútua e na reciprocidade	Importância da fé e do sagrado na economia & sociedade	Participação democrática	Preço das ações	Competência pessoal	Posição da empresa no mercado
Fonte de autoridade	Dominação patriarcal	Engajamento nos valores e ideologia comunitários	Carisma do sacerdócio	Dominação burocrática	Ativismo dos acionistas	Associação profissional	Conselho de Administração, altos gestores
Fonte de identidade	Reputação da família	Conexão emocional; satisfação do ego e reputação	Associação com divindades	Classes sociais e econômicas	Anonimato	Associação com a qualidade do produto e reputação pessoal	Papéis burocráticos
Fundamento das normas	Membros da família	Membros do grupo	Membros da congregação	Cidadania da nação	Autointeresse	Pertencimento a uma associação	Emprego na empresa
Fundamento da atenção	<i>Status</i> dentro da família	Investimento pessoal no grupo	Relação com o sobrenatural	<i>Status</i> dos grupos de interesses	<i>Status</i> no mercado	<i>Status</i> na profissão	<i>Status</i> na hierarquia
Fundamento da estratégia	Aumentar a honra da família	Aprimorar <i>status</i> e honra dos membros e das práticas	Acrescentar o simbolismo religioso aos eventos naturais	Acrescentar o bem comum	Acrescentar eficiência e lucro	Melhorar sua reputação pessoal	Acrescentar o tamanho e a diversificação da empresa
Mecanismos informais de controle	Política da família	Visibilidade das ações	Devoção dos eleitos	Política de bastidores	Analistas de mercado	Profissionais celebridades	Cultura organizacional
Sistema econômico	Capitalismo da família	Capitalismo cooperativo	Capitalismo ocidental	Capitalismo de bem-estar	Capitalismo de mercado	Capitalismo pessoal	Capitalismo gerencial

Fonte: THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 73, tradução nossa.

Os autores assinalam o paralelismo da perspectiva convencionalista das justificações (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2011) e das Lógicas Institucionais. Ainda faltam estudos sobre as compatibilidades das duas perspectivas, mas Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p. 179) sugerem explorar a análise das condições nas quais os atores podem, de forma retórica, ligar os mundos e fazer a ponte entre eles e de como essas justificações estão relacionadas à criação de novas lógicas ou à alteração das existentes.

FIGURA 4 – Definição do sistema interinstitucional



Fonte: THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 21.

As pesquisas empíricas que se basearam na perspectiva das Lógicas Institucionais empregaram vários métodos, inclusive, pesquisas de opinião, pesquisa documental, análise histórica, entrevistas, notas etnográficas de campo, dados secundários e estudo de caso (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 184). Dados qualitativos podem, assim, ser contados e classificados. Da mesma maneira, dados quantitativos dos relatórios de sustentabilidade das empresas fornecem *insights* qualitativos quando certos números surpreendem. O sistema interinstitucional é rico na sua complexidade por permitir o princípio dos opostos: a lógica comunitária pode coexistir e contradizer a lógica do mercado.

Evidentemente, cuidados metodológicos se impõem: o pesquisador que privilegia o qualitativo está perto da ação e tem acesso a fontes primárias com todas as nuances de emissão, de compreensão, de interpretação e de percepções envolvidas na comunicação pesquisador-informante. O que pode aparecer como uma luta de poder entre gestores e sindicatos (nível organizacional), por exemplo, pode refletir contextos institucionais do país de operação (nível societal).

A incorporação da responsabilidade social nos países de operação das EMN segue um processo comum a qualquer mudança institucional, no qual os atores e as instituições são mutuamente constituintes e interligados. A configuração institucional em RSE interna depende da confluência complementar e contraditória de várias lógicas institucionais. A análise comparada se concentra, portanto, no entendimento das lógicas institucionais que são dependentes de contexto (*context-bound*). Portanto, os contextos nacionais e as práticas das próprias empresas nos dois países são indissociáveis das lógicas institucionais. Com esse propósito, as características das VoC de cada país serão consideradas no terceiro capítulo, assim como os elementos facilitadores e restritivos à atuação das EMN em cada país. Com a finalidade de delimitar as regras que constituem o ponto de partida da agência das EMN, apresentar-se-á também o detalhamento da legislação específica ao objeto de pesquisa e das instituições nacionais que interferem nas questões de RSE, particularmente, nas relações capital/trabalho.

Os tipos ideais das lógicas institucionais, como visto acima, não equivalem a uma descrição de campo organizacional, nem à contextualização da pesquisa, nem a um nível de análise. Trata-se de um modelo abstrato que apresenta a essência de um fenômeno pelo exagero analítico de seus aspectos particulares. Thornton (2004) já apontava que os tipos ideais das lógicas institucionais representam um avanço na análise em comparação com as variáveis normativas e latentes do modelo parsoniano e das abordagens do campo organizacional de DiMaggio (apud THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 52). Os tipos ideais ajudam o pesquisador a definir melhor as questões de pesquisa, a “classificar e comparar eventos sociais” (JUPP, 2006, p. 141) e a avançar na teorização da relação entre o sistema interinstitucional e as teorias sobre mudanças institucionais. Assim, os tipos ideais não representam uma hipótese em si, eles orientam nossa hipótese sobre as influências institucionais na configuração de RSE para o público interno.

Em sua revisão de literatura, Taneja, Taneja e Gupta (2011, p. 355) resumem que os pesquisadores apresentam as motivações organizacionais para RSE com fatores múltiplos, em

vez de uma única motivação. Essas motivações dependem também do tamanho da empresa, do setor de atividades e da participação dos *stakeholders* na organização, da estrutura e do tipo de propriedade, assim como das práticas dos competidores no setor, etc. Moon (2004) ainda aponta para fatores motivacionais relacionados ao cumprimento de normas legais e ao esclarecimento individual dos gestores e dos donos da empresa. Essa variedade de motivações foi, de forma complementar, categorizada por Lantos (2001) como as obrigações econômicas, éticas, altruísticas e estratégicas das empresas frente à sociedade. O leque de fatores motivacionais se reflete, claramente, no sistema interinstitucional. Eles se entrelaçam nas fontes de legitimidade, de autoridade, de identidade e de base estratégica das lógicas de mercado, da corporação, da religião e da comunidade.

Isso explica a dificuldade em se definir a RSE. Existem definições que enfatizam os interesses das empresas (*business case*), ou seja, que a RSE pode também incluir “responsabilidades voluntárias das empresas para participar no desenvolvimento social das comunidades onde operam, com a ressalva de ficar nos limites de seus recursos disponíveis e das estratégias de negócios” (FIFKA, 2009, p. 320). Outras tentativas de definição se apoiam no modelo dos *stakeholders* e das redes para requerer relações mais complexas das empresas para com os atores envolvidos (RUSSO; PIRRINI, 2010).

Como visto acima, as fontes de legitimidade das ordens do mercado e da corporação, no interior do sistema interinstitucional, encontram-se, tradicionalmente, no preço das ações e na posição da empresa no mercado. A incorporação de relatórios de RSE elaborados por organizações não governamentais, como a GRI, nas informações divulgadas pelas bolsas de valores indica como as comunidades podem gerar novas práticas (O’MAHONY; LAKHANI, 2011). A inclusão da comunidade como ordem institucional traduz uma revirada na teoria depois da ênfase excessiva no isomorfismo institucional e na globalização (MARQUIS; LOUNSBURY, 2007). A NYSE, com o maior peso no mercado, aderiu, juntamente com outras oito bolsas de valores, à iniciativa United Nations' Sustainable Stock Exchanges, com o objetivo de promover a transparência corporativa e os investimentos responsáveis³⁰. As demandas dos acionistas permanecem a fonte central de autoridade na lógica do mercado (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), no entanto, as iniciativas das bolsas de

³⁰ Ver: <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/GRI-stakeholder-NYSE-Euronext-strengthens-its-commitment-to-corporate-transparency.aspx>. Acesso em: 20 jun. 2014.

valores demonstraram sua influência decisiva em relação à quantidade de informação sobre indicadores de RSE divulgada pelas empresas registradas (GRI, 2013).

Uma série de eventos críticos pode criar oportunidades de mudança nas práticas e nas representações simbólicas, constituintes das lógicas institucionais. Dados empíricos do estudo de caso ilustram esse processo no campo da saúde e da segurança dos trabalhadores da mineradora multinacional. Como visto no Quadro 1, a lógica corporativa privilegia a expansão e a diversificação como estratégia principal. Depois da aquisição da empresa canadense Inco e suas subsidiárias em 2006, evento maior de uma rápida expansão da EMN brasileira no exterior, as pressões aumentaram a fim de provar que a empresa tinha capacidade de participar de mercados competitivos. A lógica do mercado promove estratégias com objetivos de eficiência e de lucro crescentes. Nessa lógica, o *status* da EMN no mercado, traduzido pelo preço de suas ações, serve de principal fonte de legitimidade. Por meio de uma gestão fortemente hierárquica, sustentada pela lógica da corporação e pela variedade hierárquica de capitalismo (SCHNEIDER, 2013) no Brasil³¹, a EMN conseguiu estabelecer e afirmar sua identidade corporativa em suas operações nos cinco continentes (MATOS et al., 2008).

As pesquisas acadêmicas mencionadas na revisão de literatura³² e as entrevistas realizadas com profissionais de RSE apontam também as pressões dos investidores, dos *stakeholders* e dos meios de comunicação como fatores motivadores de inclusão da RSE na estratégia empresarial³³. Exemplos de conjunturas críticas para a adoção de uma estratégia de RSE nas empresas estudadas serão apresentados no quinto capítulo. O argumento avançado neste momento segue a linha de argumentação de Martinet e Reynaud (2004) sobre a estratégia corporativa ser um jogo contínuo entre os eixos financeiros e sustentáveis no campo dos negócios. A dimensão vertical (corporativo, administrativo, operacional) está claramente abarcada, mas também a dimensão horizontal da estratégia de RSE (desde a orientação dos acionistas até as perspectivas das partes envolvidas). O desafio das EMN é garantir o lucro que aumente o valor acionista e responder às demandas crescentes para um jeito mais sustentável de fazer negócio. Esse jogo nas estratégias empresariais se desenvolve em uma mistura de deliberação e de emergência (MARTINET, 2001). Enquanto a estratégia

³¹ O fator econômico das trajetórias nacionais será analisado no item 3.1.

³² Ver item 1.3.

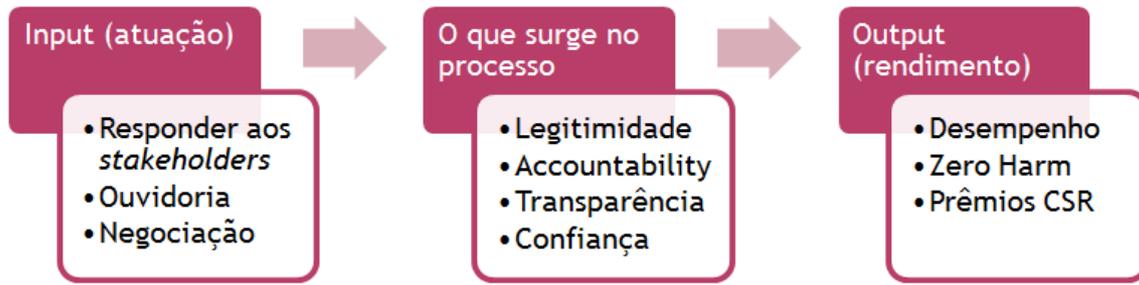
³³ Entrevista concedida por WHITE, Robert. Entrevista 36 [set. 2013]. Toronto. Arquivo .mp3 (9:35).

deliberada está planejada pelos gestores e imposta aos subordinados, essas medidas se alternam com estratégias que emergem da prática e são conjuntamente construídas com os atores envolvidos. A estratégia de RSE/sustentabilidade da Vale está sendo concebida na sede da empresa e hierarquicamente transmitida por meio dos valores, da missão, do Código de Conduta e Ética e da Política de Direitos Humanos da empresa. Segundo Martinet (2001), o processo de elaboração estratégico não está construído somente pela planificação deliberada. Estratégias e práticas surgem e se instauram também em situações de emergências, tal como acidentes mortais nas minas, ou durante negociações de acordo coletivo, como será analisado no quinto capítulo.

Isso explica porque a transversalidade da RSE move tantos debates: a RSE se acha nas contradições das lógicas institucionais. O engajamento em RSE, de um lado, corresponde à fonte de autoridade da lógica do mercado, no âmbito da qual, acionistas requerem a divulgação de dados não financeiros nas bolsas de valores. De outro, obedece à fonte de autoridade da lógica corporativa quando o presidente ou o conselho executivo da empresa se declara publicamente comprometido com RSE. No entanto, esses elementos não se refletem automaticamente sobre as fontes de legitimidade do mercado e da corporação, respectivamente, nem sobre o preço das ações e a posição da empresa no mercado. As práticas inspiradas pelas linhas diretrizes de RSE trazem, sim, legitimidade às lógicas profissional e comunitária, mas esse resultado – a conquista da legitimidade – somente é alcançado se a EMN buscar os conhecimentos e as experiências dos *stakeholders* e trabalhar mecanismos que garantam a criação de relações de confiança e de reciprocidade. Processos participativos que envolvem vários atores em diferentes níveis de atuação também conferem legitimidade às empresas no interior de uma lógica de estado que preza a participação democrática.

A Figura 5 ilustra como a atuação das empresas e seus rendimentos costumam ser relacionados. Uma EMN que responde aos *stakeholders*, que negocia com eles e que possui mecanismos de mediação de conflito colhe, em geral, validação de sua performance e bom desempenho. O que surge no processo – legitimidade, *accountability*, transparência, confiança – vai, provavelmente, ajudar na atuação e no rendimento, porém **não está, necessariamente, conectado** (BARNETT; SALOMON, 2006). A legitimidade da RSE para os atores envolvidos e o público em geral não corresponde, necessariamente, à fonte de legitimidade decorrente da lógica institucional dominante.

FIGURA 5 – *Input-Throughput-Output* na legitimação da RSE



Fonte: A AUTORA (inspirada em SCHMIDT, 2013).

Incluindo as lógicas institucionais a esse processo, observa-se que as estratégias se diferenciam, são percebidas com outras premissas e suscitam respostas distintas. Abaixo, dois exemplos extraídos da pesquisa de campo que ilustram a lógica profissional e a lógica corporativa em ação.

FIGURA 6 – Lógica profissional em ação



Fonte: A AUTORA.

FIGURA 7 – Lógica corporativa em ação



Fonte: A AUTORA.

Isso explica porque, quando a natureza do processo não corresponde à fonte de legitimidade de uma lógica em competição, os atores envolvidos podem ser percebidos como incompetentes ou arrogantes. O que surge no processo não está, necessariamente, ligado ao rendimento. Por exemplo, bons resultados financeiros sem nenhuma participação dos *stakeholders* nos processos decisórios não se validam, ou são definidos como autoritários. Transparência e confiança podem apoiar as atividades da comunicação e o rendimento, no entanto, não há relação causal entre eles. Um estudo empírico concluiu que um desempenho médio no ISE da Bolsa de Valores de São Paulo correspondia, na realidade, a um desempenho financeiro menor (CUNHA; SAMANEZ, 2014), ou seja, alguns esforços de RSE podem ser contraprodutivos.

A RSE para o público interno não provoca as mesmas repercussões midiáticas que a faceta socioambiental em relação às comunidades afetadas pelas atividades das empresas. Os discursos e as práticas da RSE, no entanto, sempre incluem os empregados, desde os valores da empresa até os relatórios de sustentabilidade. Não é suficiente analisar os resultados das práticas de RSE interna como uma luta de agências entre a governança corporativa e os sindicatos. Isso é um fator importante, mas, no caso de mineradoras multinacionais, a literatura dedica pouca atenção aos vários interesses de outros atores da mesma EMN nos diferentes países e às influências institucionais do ambiente nacional. Granovetter (1985) já apontava a necessidade de conceituar a governança corporativa em sua *embeddedness* dos contextos sociais, e Streeck (2012) acrescentou o imperativo de considerar os objetivos não econômicos e os impactos das relações sociais não econômicas que definem decisões de ordem econômica.

Partir da premissa da importância do papel estratégico das subsidiárias da EMN e da influência tanto do país-sede, quanto daqueles que recebem suas filiais com suas configurações institucionais específicas confirma o que Galina e Moura (2013) reexaminaram à luz de dois pressupostos que dizem respeito às atitudes da EMN em relação aos papéis e às responsabilidades a serem atribuídas às subsidiárias para o campo do RSE. Tais pressupostos estão relacionados: 1) com o nível de aptidões e de recursos locais ou com o nível de competência mostrado pela subsidiária nacional em tecnologia, em produção, em *marketing* ou em outra área qualquer; e 2) com as razões estratégicas para a escolha do local onde a companhia realizará negócios, como custos, mercado ou acesso ao conhecimento. No campo da mineração, também pode-se acrescentar a necessidade da presença de minerais metais naquela localização.

Além disso, o poder e os interesses da própria EMN, assim como a configuração institucional do país que recebe a subsidiária modelam a transferência das práticas internas de RSE por meio de processos que apelam aos recursos institucionais tanto no nível macro do mercado de trabalho do país que recebe a filial, quanto no nível micro da EMN. A questão do poder também deve ser examinada em sua *embeddedness*. De um lado, o poder é distribuído por atores poderosos da EMN para modelar, sustentar e ativar instituições em níveis macro e micro; do outro, o contexto institucional fornece, aos atores com poder, capacidades com as quais facilitar, bloquear ou modificar a transferência de práticas (FERNER; EDWARDS; TEMPEL, 2012). As EMN podem recorrer a seus importantes recursos humanos e financeiros a fim de coagir uma subsidiária a adotar as práticas estabelecidas pela empresa sede ou

empregar esses recursos para resistir ou reverter, a seu próprio interesse, constrangimentos institucionais do país da subsidiária (ALMOND; FERNER, 2006). Elas podem seguir, ao pé da letra, as diretrizes da matriz, das subsidiárias escoteiros, inclusive ao preço de desistir das habilidades de locais distintos ou adotar uma posição estratégica subversiva que privilegia as conexões locais em vez da relação com a matriz (MORGAN; KRISTENSEN, 2006). Esse posicionamento pode variar segundo as demandas dos mercados de capitais e suas pressões de performance para as EMN. As matrizes adotam, sob pressão do mercado, práticas organizacionais mais incisivas a fim de impor seus padrões às subsidiárias. Morgan e Kristensen (2006) apontam o dilema da matriz em gerenciar a tensão em um ambiente competitivo entre subsidiárias clones – sem autonomia para aproveitar o contexto institucional particular – e subsidiárias subversivas – nichos de inovação –, que escapam à padronização dos processos. Frente ao poder quase ilimitado da matriz, as subsidiárias opõem um poder de barganha ao patamar micropolítico, além de suas fontes de poder decorrentes da sua posição na cadeia de valor da empresa, dos seus recursos específicos e de outras fontes institucionais (DÖRRENBÄCHER; GAMMELGAARD, 2011). Esse poder de barganha, segundo esses autores, depende do acesso à informação sobre a agenda da matriz por parte da subsidiária e do uso sensível das outras fontes de poder: desafiar a matriz pode provocar retaliação imediata.

2.4 EVOLUÇÃO DO CAMPO DA RSE

O desenvolvimento do campo da RSE acompanha os processos empíricos no interior das empresas. Desde as tentativas de definição, do exame dos discursos e das práticas e da análise das lógicas institucionais em jogo, acadêmicos e operadores tentaram sistematizar os diferentes percursos desse desenvolvimento. Esta pesquisa apresenta vários exemplos de práticas de RSE, porém, não tem como foco fazer um inventário das atividades das empresas escolhidas. Pela escolha da comparação de configurações institucionais em dois países de atuação das EMN, abordaram-se, de forma periférica, os estudos anteriores de caráter normativo, que propõem definições e tipologias, mas sem chegar a incluir os fatores institucionais que impulsionam o próprio desenvolvimento da RSE em primeiro lugar (BASU; PALAZZO, 2008). Alguns autores procuram medir a performance social das empresas. Esse aspecto será deixado aos auditores e aos *rankings* disponíveis. Não será trabalhado nesta pesquisa. A questão da motivação dos atores foi apresentada com base na ética da virtude ou do dever, da pressão dos *stakeholders*, do medo das sanções legais, entre

outros. Nesta tese, as Lógicas Institucionais incluem essas motivações nas fontes de autoridade e a metáfora-raiz de cada lógica em ação (ver Quadro 1). Assim, esta pesquisa se concentra na forma como as empresas atuam e respondem aos atores envolvidos na configuração institucional de RSE interna, com atenção às influências dos contextos nacionais.

Zadek (2004) concebe o desenvolvimento da RSE como um processo de aprendizado organizacional altamente complexo e interativo – particularmente, nos casos que envolvem matriz e subsidiárias em contextos institucionais distintos. Ele categoriza os percursos de aprendizado em etapas: defensiva, conformidade/cumprimento, gestão, estratégica, cívica.

FIGURA 8 – As cinco etapas de aprendizagem organizacional

The Five Stages of Organizational Learning		
When it comes to developing a sense of corporate responsibility, organizations typically go through five stages as they move along the learning curve.		
STAGE	WHAT ORGANIZATIONS DO	WHY THEY DO IT
DEFENSIVE	Deny practices, outcomes, or responsibilities	To defend against attacks to their reputation that in the short term could affect sales, recruitment, productivity, and the brand
COMPLIANCE	Adopt a policy-based compliance approach as a cost of doing business	To mitigate the erosion of economic value in the medium term because of ongoing reputation and litigation risks
MANAGERIAL	Embed the societal issue in their core management processes	To mitigate the erosion of economic value in the medium term and to achieve longer-term gains by integrating responsible business practices into their daily operations
STRATEGIC	Integrate the societal issue into their core business strategies	To enhance economic value in the long term and to gain first-mover advantage by aligning strategy and process innovations with the societal issue
CIVIL	Promote broad industry participation in corporate responsibility	To enhance long-term economic value by overcoming any first-mover disadvantages and to realize gains through collective action

Copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Fonte: ZADEK, 2004³⁴.

Colocando a mesma ênfase no processo de aprendizado e acrescentado o conceito de agenda estratégica, Munilla e Miles (2005) definem três estágios de perspectivas de RSE em

³⁴ Disponível em: <<https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility/>>. Acesso em: 7 fev. 2015.

relação às respostas corporativas: 1) cumprimento de requerimentos legais e éticos sem incluir prioridades não econômicas; 2) mudança do modelo de negócios a fim de incluir estratégias de RSE em vista de vantagem competitiva; e 3) respostas forçadas pelas pressões de várias entidades além dos interesses estratégicos e do cumprimento legal.

Esses quadros de análise de influências institucionais **externas** ganham ao serem complementados com fatores institucionais **internos**, como avançado por Basu e Palazzo (2008). Esses autores argumentam que o comportamento da empresa responde às expectativas, às demandas e às críticas de outros. Dependendo dos interlocutores, a empresa adota mecanismos defensivos, exploratórios ou abertos. O posicionamento de uma empresa em diversos momentos pode revelar como ela aprende de interações passadas e, eventualmente, se há mudança de postura ao longo do tempo ou mecanismos automáticos de respostas a críticas externas³⁵.

Além dos atores corporativos e dos trabalhadores, uma terceira categoria de atores tem acompanhado de perto o desenvolvimento da RSE interna. Brès e Gond (2014) cunharam a metáfora da mão visível dos consultores na construção do mercado para a virtude. Apontaram três papéis distintos de consultores em RSE: 1) tradutores de questões sociais e ambientais; 2) negociadores dos limites do mercado; e 3) promulgadores de regulação.

A literatura que questiona a associação da RSE com lucro (VOGEL, 2005) e que aponta a comodificação da RSE em detrimento das lutas transformadoras por parte de atores sociais (SHAMIR, 2005) deixa de lado a pergunta sobre a construção social do mercado para virtude. A influência dos consultores na esfera regulatória esclarece, para Brès e Gond (2014), um processo em que as normas *soft* de RSE não substituem, mas bem constroem, em conjunto, as leis nacionais, regulando a RSE. As empresas adotam essas estratégias a fim de reduzir custos e de simbolizar cumprimento, o que está reforçado pelas decisões judiciais que incluem essas práticas organizacionais emergentes na construção judicial justa dos impactos sociais e ambientais das corporações.

No item anterior, asseverou-se que as EMN podem recorrer a importantes recursos humanos e financeiros a fim resistir ou de reverter, a seu próprio interesse, constrangimentos institucionais do país da subsidiária (ALMOND; FERNER, 2006). A ideia de que proposições

³⁵ Castelló e Lozano (2009) sublinham a importância de se desenvolver uma capacidade de aprendizagem pelas diferentes partes. Passar da coordenação à colaboração exige assumir responsabilidades e estilo de liderança não baseado na dominação hierárquica.

legais indeterminadas têm o seu sentido definido em parte pelo que fazem os atores regulados (organizações ou não) na tentativa de cumprir a lei é conhecida, na Sociologia do Direito, como endogeneísmo da lei. Autores como Suchman e Edelman (1996) estudam o novo institucionalismo do ponto de vista do Direito e da Sociologia e questionam a compreensão limitada dos estudos organizacionais sobre o Direito. No caso das associações de mineradoras, como o ICMM, as normas estabelecidas pelos membros privados ultrapassam, em certos casos, mesmo os quadros legislativos nacionais.

As discussões jurídicas têm sido acompanhadas pelos debates sobre a responsabilidade criminal corporativa em oposição à responsabilidade individual em casos de violações de direitos humanos. O tratado da ONU – *Protect, Respect, Remedy Framework for Business and Human Rights* – identifica os deveres dos Estados de proteger os direitos e das empresas de respeitar esses direitos. No entanto, a lei internacional ainda falha em apontar a responsabilidade coletiva do país da matriz da EMN em violações, apesar do papel significativo dos Estados como agentes institucionais na construção da ordem econômica global (SECK, 2011). A Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH)³⁶ tratou, pela primeira vez, em novembro de 2014, do polêmico assunto da responsabilidade do Estado da sede da empresa, isto é, de as empresas poderem ser processadas em seu país de origem por ações realizadas no exterior.

As configurações de poder e de interesses entre o empregador e os representantes dos empregados se soma, assim, à complexidade das relações matriz-subsidiárias nas EMN. Empregados e sindicatos acolheram, positivamente, o desenvolvimento de linhas diretrizes adicionais sobre saúde e segurança no trabalho, assim como os requerimentos de divulgação em relatórios de RSE e nos *rankings* de índices de sustentabilidade. Aplaudiram também a alocação de um adicional de remuneração para dias sem ocorrência de acidentes com afastamento causado por lesões ou para ano sem acidentes fatais. Algumas consequências não planejadas de uma ação social com objetivo louvável (MERTON, 1936) temperaram, no entanto, o entusiasmo dos trabalhadores. A pressão dos pares foi apontada como fator, em

³⁶ Com sede em Washington, a CIDH faz parte da Organização dos Estados Americanos (OEA), integrada por 35 países e conhecida com o primeiro órgão multilateral regional no mundo. “Embora a CIDH seja uma das aliadas mais importantes das vítimas de violações de direitos humanos na América Latina, é um pouco prudente quando enfrenta temas ou desafios jurídicos novos”, ponderou Katya Salazar, diretora da Fundação para o Devido Processo, uma organização de defesa jurídica com sede em Washington. Disponível em: <<http://envolverde.com.br/ambiente/canada-denunciado-na-cidh-por-abusos-na-mineracao-na-america-latina/>>. Acesso em: 7 nov. 2014

certos casos, de diminuição de cuidados de segurança. As equipes podiam associar as interrupções de trabalho decorrentes de controles adicionais de segurança a uma diminuição da remuneração variável baseada na produção. Os trabalhadores se esforçam para cumprir jornadas de trabalho apesar de doentes ou em convalescência, a fim de não terem de registrar ausências que penalizem toda a equipe. Pequenos ferimentos podem não ser atendidos segundo procedimentos estabelecidos pela mesma razão. Acidentes fatais, contudo, devem ser divulgados, juntamente com a adoção de medidas de prevenção, de compensação e de correções. Ferimentos leves podem aparecer de forma diferente nas estatísticas dependendo das instruções de registro. Portanto, os números devem ser interpretados no contexto das práticas vigentes. Existem relatos de descaracterização dos acidentes para atribuir a culpa às empreiteiras terceirizadas e diminuir o impacto sobre as estatísticas da mineradora (informação verbal)³⁷. Todos se preocupam com saúde e segurança na indústria da mineração, tanto os gestores, os sindicatos, as comunidades, quanto os operadores. As distintas lógicas institucionais ou coexistem em complementariedade, ou entram em conflito, dependendo das fontes de legitimidade, de autoridade, de identidade e das bases de estratégias dominantes em cada lógica.

Além dos estudos já mencionados de Barnett e Salomon (2006) e de Cunha e Samanez (2014), que questionam a relação entre o desenvolvimento da RSE e o lucro, Surroca, Tribo e Waddock (2010)³⁸ apontaram que a performance da empresa dependia, no final de conta, mais de recursos intangíveis. Em um estudo com amostra de 599 empresas em 28 países, os autores apresentam um modelo que coloca os recursos intangíveis da empresa – inovação, recursos humanos, reputação e cultura organizacional – como variáveis de mediação entre a performance financeira e a performance em responsabilidade social.

Quando as empresas acrescentam seus investimentos de RSE **em reação** às pressões dos *stakeholders* ou em cumprimento às *soft laws* internacionais e como divulgação de seu relatório de RSE sem repensar, de forma mais ampla, seu jeito de fazer negócios – lembrar o jogo contínuo de Martinet (2001) entre emergência e deliberação –, elas aumentam o risco de ver tanto os benefícios, quanto a performance social e financeira da empresa caírem. No entanto, apesar dos desafios descritos, a maioria dos cidadãos entrevistados em

³⁷ Entrevista concedida por EMPR1 [Ago. 2013]. Entrevista 32. Paracatu. Arquivo .mp3 (25:00); Entrevista concedida por SinRJ1 [Jun. 2012]. Entrevista 5. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (22:30).

³⁸ Surroca, Tribo e Waddock (2010) diferenciam a *Corporate Responsibility Performance* – que reflete a ideia de que as responsabilidades da empresa são integradas nas suas ações, decisões, comportamentos e impactos –, da *Corporate Social Responsibility*, que se refere às responsabilidades discricionárias da empresa.

uma pesquisa global do Eurobarometer percebe o papel das empresas na sociedade como positivo. Um resultado notável da pesquisa mostrou que cidadãos de países emergentes eram mais otimistas e acreditavam que suas empresas estavam atribuindo mais atenção à RSE nos últimos dez anos (EUROBAROMETER, 2013).

No Brasil, por um lado, o Instituto Akatu avalia a percepção do consumidor brasileiro desde 2000. Os levantamentos retratam mais interesse e maior conhecimento geral sobre sustentabilidade e sobre RSE. Por outro, a pesquisa de 2012 do mesmo instituto indica que houve aumento do ceticismo dos brasileiros em relação às empresas: o percentual de consumidores que acreditava incondicionalmente no que as empresas divulgam sobre suas práticas de RSE, já baixo em 2010, caiu de 13% para 8% em 2012 (INSTITUTO AKATU, 2013). Essas estatísticas testemunham a passagem do capitalismo em que a empresa cumpria um papel central, mas não dominante, ao capitalismo no qual a empresa busca se tornar um ator político, como avançado por Crouch (2012). A construção de uma empresa ética é a forma de se manter um mínimo de confiabilidade interna para que essa mesma empresa possa operar, dar lucros e crescer com vantagem competitiva.

A RSE mobiliza uma quantidade significativa de recursos humanos e financeiros nas empresas, porém, não há demonstração empírica de que o número crescente de empresas que se declaram éticas e socialmente responsáveis tenha um impacto positivo sobre os mais pobres ou sobre os trabalhadores que ganham os salários mais baixos nas empresas (WHITE, 2012). Qual o entendimento de uma empresa ética e socialmente responsável no desenvolvimento do conceito de RSE?

“The GRI measures if the lowest paid employees get above the minimum wage in their country. But the minimum wage for an employee taking care of a disabled child is not the same as one of an employee with no one at charge. Instead of signing a check to the United Way Canada (or the UN Ebola Crisis Center as Kinross did³⁹), the company could donate to the health care organization supporting the disabled child of its employee. But companies don’t know what these needs are and they don’t take the time to understand the individual needs of their employees. This is one of the difference between CSR and Living Wage, based on rights and needs...”

I’ve seen the best of the world in Canada and I’ve seen the worst of the world in Canada. The difference is the rights and expectations of your stakeholders. Accept the responsibility of understanding these rights, the impacts of your decisions and activities on society and environment.

It brings the main concern to **accountability**. When the subsidiary is run by locals, had an organizational culture before the acquisition, dominant values, you can only change it through accountability. If you have true values, you need to follow it up. Punish non compliance and reinforce positive initiatives. If your governance structure does not have the capacity to monitor, how do you have accountability?

It’s too easy to ignore major failures in human rights. The point is that it is your responsibility to learn about these rights and needs of their individual workers and other stakeholders (informação verbal)⁴⁰.

Eis o argumento reforçado pelo ex-gerente da segurança patrimonial da Kinross, que identifica as pessoas e a falta de experiência e de capacidade como as causas principais da falta de implementação dos valores da empresa nas práticas organizacionais:

Infelizmente, são as pessoas, a falta de experiência e de capacidade... Algumas pessoas estavam nos cargos sem a preparação necessária. A empresa colocava muito dinheiro à disposição para investimentos, mas projetos de segurança parados há dois três anos não andavam (informação verbal)⁴¹.

O desrespeito por parte de práticas institucionalizadas e a violação de direitos trabalhistas não acatam sanções hierárquicas em subsidiárias crescentemente autônomas, avaliadas, principalmente, pelos resultados de produção. A lógica de mercado posiciona-se de forma complementar aos objetivos das corporações. As diferentes condições de mercado determinam quais estratégias organizacionais e estruturas estão propensas a serem adotadas para resolver os problemas da empresa (THORNTON, 2002). A lógica de mercado predomina quando se cobram resultados sem questionar a forma de atingi-los. A autonomia de resolver

³⁹ Ver em: <https://www.facebook.com/pages/Kinross-Gold/164891496883427?fref=ts>.

⁴⁰ Entrevista concedida por WHITE, Robert [set. 2013]. Entrevista 36. Toronto. Arquivo .mp3 (5:00 e 1:01:00)

⁴¹ Entrevista concedida por EMPRI [Ago. 2013]. Entrevista 32. Paracatu. Arquivo .mp3 (10:00).

questões locais, como tipo de gestão pode, assim, encobrir práticas contrárias aos discursos sobre RSE.

A estrutura de governança das EMN coloca também entraves na *accountability*. Por serem entidades legais distintas, as subsidiárias sofrem de subcapitalização, não tendo dinheiro para pagar. Não há regulações nacionais que atribuem responsabilidade cível e criminal à matriz de uma EMN, enquanto a justiça internacional vê as EMN como regidas pelas leis nacionais, o que explica o *governance gap*. Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apontaram para a heterogeneidade e as contradições inerentes às lógicas das diversas ordens institucionais. No campo da RSE, salientar os aspectos de performance social, de motivação ética ou de integração de práticas específicas remete a diversas lógicas em ação. Mais especificamente, as lógicas do mercado, da corporação, das profissões, do Estado e da comunidade se enfrentam e se complementam em torno da RSE interna das empresas de mineração. Sobre a lógica das profissões, Thornton (2002) releva estudos de caso mostrando que a lógica institucional imersa nas profissões atua de forma contraditória em relação aos objetivos e aos meios de controle da organização. Para a área tão sensível de segurança no trabalho na mineração, os objetivos de ambas as partes – empregador e empregado – se encontram parcialmente, porém, tensões existem entre a primazia da segurança ou a da produção em meio de operações. As profissões são organizadas de modo que seus membros criem conhecimento e sistemas de crença que definam suas áreas de interesse e de competência, particularmente, em capacitação e em mobilização. Os períodos de expansão internacional e de crises econômicas trouxeram elementos importantes para as decisões referentes à RSE interna, como será ponderado no capítulo seguinte.

Assim, alguns autores argumentam que, na coexistência de lógicas institucionais, sempre há uma dominante que lidera o comportamento. As lógicas são apresentadas como competindo, sendo as lógicas secundárias que motivam mudanças radicais ou acréscimos institucionais (THORNTON; OCASIO, 1999; THORNTON, 2002; SCOTT et al., 2000). Outros atores avançam que a coexistência de lógicas múltiplas influencia vários atores e organizações (REAY; HININGS, 2009; MARQUIS; LOUNSBURY, 2007). A inclusão de certo grau de colaboração, que pode ser pragmática e limitada em termos de confiança, no meio da coexistência de lógicas em competição, como introduzido pelos estudos de Reay e Hinings (2009), torna-se chave em certos campos, como na RSE interna. Os autores resumiram três proposições que colocam os graus de colaboração em associação com a

identidade dos atores e suas estratégias. É notável o reforço dado pelos atores de nível macro a essa colaboração de nível micro a fim de apoiar a coexistência de lógicas em competição.

FIGURA 9 – Graus de colaboração em associação com a identidade dos atores e suas estratégias

Grau de colaboração	<i>Quando lógicas em competição coexistem num campo, atores guiados por lógicas diferentes podem gerenciar essa rivaldade combinando colaborações que mantêm sua independência, mas apoiam a realização de objetivos comuns.</i>
	<i>Quando lógicas em competição coexistem num campo, atores guiados por lógicas diferentes podem manter identidades separadas marcadas e iniciar colaborações que resultam em rendimentos desejáveis por ambas partes e, por consequente, sustentam as lógicas coexistentes.</i>
	<i>Quando a rivaldade entre as lógicas em competição está resolvida pelas colaborações ao micronível, os atores ao macronível vão desenvolver estruturas neste campo com a finalidade de apoiar as lógicas coexistentes.</i>

Fonte: REAY; HININGS, 2009, p. 645-647.

A compreensão da evolução da RSE ao patamar internacional e no âmbito de cada contexto nacional como produto de lógicas institucionais, ora em conflito, ora em cooperação, permite ir além de argumentos radicais e simplistas que afirmam que RSE é apenas *marketing* ou que as empresas entraram na era pós-materialista. A demonstração de quais lógicas em ação coexistem durante eventos críticos será detalhada no quinto capítulo. Apresenta-se, no próximo item, o esquema analítico desenhado para analisar o setor da mineração. Tal esquema, contudo, pode ser replicado para outros setores e para outros processos políticos.

2. 5 ESQUEMA ANALÍTICO DA CONFIGURAÇÃO INSTITUCIONAL EM RSE

Esta tese pretende, com base nos dados da pesquisa de campo, discutir as influências dos contextos nacionais na presença da multiplicidade de lógicas e da associação com diferentes atores, comunidades geográficas ou organizações. A RSE se apresenta, assim sendo, no centro das complementaridades e das contradições das diferentes lógicas institucionais. Essas lógicas compõem o esquema analítico das inter-relações entre instituições, organizações e indivíduos em sistemas sociais; orientam as pesquisas acerca das influências exercidas pelas ordens institucionais da corporação, do Estado, do mercado, da

profissão e da comunidade sobre as EMN e seus *stakeholders*. A cada ordem institucional, como foi descrito no Quadro 1 do sistema interinstitucional, pertencem princípios, práticas e símbolos particulares. Com a identificação dos aspectos simbólicos e materiais dessas lógicas, procura-se a maneira pela qual os atores raciocinam e como eles percebem e experimentam essa racionalidade. Os quadros de referências que os atores usam, baseados em uma lógica particular, representam, para eles, fonte de sentido, justificativa, identidade e motivação para a ação.

A título de ilustração: as bolsas de valores deveriam ser a encarnação pura da lógica de mercado. Não obstante, elas incentivam, fortemente, a divulgação de dados não financeiros das EMN registradas, o que deu um impulso incomparável para mais transparência nesse campo. A transformação da lógica do mercado se observa nos discursos que vinculam elementos da lógica comunitária àqueles do mercado, o que Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) chamam de “*blending*” ou de “assimilação” das lógicas institucionais. No caso do *blending*, as lógicas institucionais são transformadas pela combinação de diversas lógicas; no caso da assimilação, os elementos centrais da lógica original permanecem, mas com novas práticas e símbolos incorporados à lógica dominante. As EMN são outros representantes evidentes da lógica corporativa e da lógica de mercado, embora elas não constituam um ator monolítico. Elas mantêm uma lógica baseada na hierarquia dos processos de incorporação de práticas de RSE, o que provoca resistências das ordens profissional e comunitária. As EMN podem se manifestar internamente à empresa ou surgir de atores externos. A RSE interna, pelo apelo necessário à colaboração da ordem profissional – saúde e segurança no trabalho, por exemplo –, exige uma configuração institucional com relações de poder mais equilibradas a fim de colher, juntamente com o bom desempenho, os frutos legitimadores da *accountability* e da confiança. Assim, as EMN se encontram imbricadas em várias ordens institucionais de forma a garantir sua licença social de operação e a absorver elementos de diferentes ordens, elementos que fazem possível entender a agência particular a cada lógica.

As configurações institucionais revelam, desse modo, atores mais fortes ou mais fracos, com recursos específicos, relacionados ou não com os outros atores por meio de ligações pessoais, políticas e econômicas. As configurações são produtos de distintas lógicas que, ora se complementam, ora entram em conflito, tornando a RSE algo dinâmico. Assim, de um lado, existem sindicatos fortes, com *expertise* profissional, com recursos humanos e financeiros e herdeiros de práticas do mercado de trabalho nacional. Um sindicato fraco não possui essas vantagens, mas pode ter acesso privilegiado ao Estado, o que lhe transfere certo

poder de negociação. Um Estado forte legisla e fiscaliza. Um Estado fraco não consegue fazer cumprir, na prática, seu ordenamento jurídico, que termina sofrendo influências desproporcionais por parte dos próprios interessados por meio das ligações políticas e econômicas entre eles. Esses pactos não oficiais podem, em certas conjunturas, forçar os atores econômicos a tomarem decisões estratégicas sem conexão com interesses estritamente econômicos. De outro lado, a RSE não se resume a um instrumento racional-instrumental. Sua presença obrigatória transformou os proprietários e investidores, os gestores e os empregados em agentes morais, que desejam ser vistos como partícipes do bem-estar comum (KINDERMAN, 2009).

Não podem ser ignorados os *institutional voids*⁴² (KHANNA; PALEPU, 2010), particularmente, em países em desenvolvimento. Esses *voids* significam maiores custos de transação e desafios para as operações, ao mesmo tempo em que a habilidade de navegar neles pode se transformar em vantagem competitiva, inclusive, como nichos de RSE. Os recursos da sociedade civil, sua proximidade aos sindicatos e aos atores econômicos, assim como a cultura política nacional completam o panorama dos elementos das configurações institucionais da RSE na relação capital/trabalho. Essas relações serão ilustradas, empiricamente, no quinto capítulo. Para se chegar a essas configurações institucionais, o terceiro capítulo apresenta os atores que influenciam as tomadas de decisão nos mercados, dos investidores aos gestores das empresas, assim como as forças coletivas dos governos e da sociedade civil. Os exemplos dos contextos nacionais no Brasil e no Canadá ajudam a entender as precondições, as normas, os elementos socioculturais e econômicos que servem de alicerce às configurações institucionais regentes no campo da RSE na relação capital/trabalho.

Essas descrições permitem entender quais são os limites do desenvolvimento da RSE e quais lógicas entram em ação. A fim de reverter a perda de confiança na quantificação da atuação e dos impactos das empresas na sociedade e no meio ambiente, já se mencionava, no fim do século passado, a CSR4, do acrônimo em inglês para a quarta geração de RSE (FREDERICK, 1998). Ela corresponderia ao novo paradigma necessário para resolver as questões de conflito entre os negócios e a sociedade em todos os níveis institucionais,

⁴² *Institutional voids* são definidos na Economia como a ausência de intermediários, tais como sistemas de crédito ou serviços de pesquisa de mercado, para conectar os compradores e vendedores e, de forma geral, como a distância entre as regras e seus fundamentos e a eficácia de sua implementação. Podem surgir da falta de capacidade institucional em aplicar as regras (*enforcement*) ou das pressões sociais e econômicas imbricadas (*embedded*) nos fatores únicos de um país.

descartando os modelos de responsabilidade social corporativa que se dizem moralmente neutros e que enfatizam apenas as medições de performance social corporativa.

O maior desafio da RSE surge de suas principais qualidades. Quando se fala do desenvolvimento da RSE, o foco central é a relação empresa-sociedade. Em cada etapa de incorporação de RSE, avalia-se o grau de integração das preocupações socioambientais por parte das empresas. Para retomar a metáfora de Frederick (1998), a empresa representaria um sol ao redor do qual a sociedade gira – nossa estrela principal, com sua energia vital, define se vai enriquecer, empobrecer ou devastar os planetas-sociedades que evolve em sua órbita. Esse foco no mundo corporativo pode limitar a análise do alcance da responsabilidade social e dos atores envolvidos. Kuhn (1970) esclareceu que uma mudança de paradigma acontece quando as formas convencionais de pensar não proveem respostas satisfatórias ou quando a pesquisa científica se torna endógena. O quinto capítulo retomará a questão do desenvolvimento da RSE e problematizará as razões de as empresas não terem chegado à geração da CSR4 na virada do século.

3 EVOLUÇÃO DA RSE NO BRASIL E NO CANADÁ NA RELAÇÃO CAPITAL/TRABALHO

A relação capital/trabalho em cada país resulta de uma composição única de atores inseridos em um contexto histórico particular. O capítulo precedente apresentou as ideias e os discursos que sustentam a RSE e a evolução do campo em nível global. As lógicas institucionais contribuem à compreensão das diferentes forças políticas, econômicas e culturais em ação na defesa de seus interesses. Este capítulo, por sua vez, apresenta esses atores influentes no Brasil e no Canadá e traça o panorama das inter-relações entre eles por meio das dinâmicas que facilitam ou que restringem a atuação das EMN de mineração em ambos os países.

Inicia-se com a abordagem das VoC objetivando ligar a atividade política às estratégias específicas das empresas no Brasil e no Canadá e sublinhar as complementaridades institucionais. Os quadros institucionais e legislativos nacionais cunharam as normas e as regulações específicas de cada Estado, que se desdobra em vários atores, às vezes, com práticas contraditórias, ora atuando em defesa dos direitos dos trabalhadores, ora apoiando os interesses econômicos do grande capital. Além dos atores governamentais e corporativos, introduz-se o papel dos sindicatos e da sociedade civil. A evolução da RSE nos contextos nacionais é fundamental para se entender a inserção das empresas nos países de atuação, objeto do quarto capítulo. Esse panorama servirá também de suporte à análise das configurações institucionais nacionais da RSE. Em diferentes conjunturas críticas no campo da RSE interna, as lógicas em ação manifestam-se e impõem-se em função das relações de poder e de complementaridades institucionais entre os atores envolvidos, delineadas no quinto capítulo.

Os conceitos e as categorias de análise escolhidos se justificam por sua relevância para elucidar as variações de configuração institucional da RSE, particularmente, na relação capital/trabalho nas EMN que atuam no Brasil e no Canadá. As particularidades de ambos os países em suas respectivas VoC norteiam a compreensão do fator econômico dentro do recorte temporal 2006-2013 desta pesquisa. Os quadros legislativos e políticos nacionais introduzem as restrições e os facilitadores da atuação das EMN. Uma sinopse do desenvolvimento de normas e regulações de RSE em ambos os países revela as características dos mercados de trabalho nacionais. Apresentam-se outras organizações da sociedade civil e suas estratégias de atuação, dado que as lutas para os direitos dos trabalhadores não cabem somente aos sindicatos.

3.1 VARIEDADES DE CAPITALISMO E RSE

A abordagem das VoC surgiu do interesse de entender as variações institucionais entre Brasil e Canadá. Com a globalização das EMN, pensou-se que as melhores práticas apagariam as diferenças nacionais (CARROLL, W. 2010). No entanto, verificou-se que as escolhas históricas de cada sociedade em termos de políticas econômicas e de proteção social imprimiram traços distintos nos tipos de capitalismo nacional. Começou a se estudar, comparativamente, a estrutura e as estratégias das empresas em nível nacional, com a finalidade de identificar indicadores de performance e de inovação. Hall e Soskice (2001), fundadores da abordagem, fixaram uma mudança de paradigma em estudos comparativos de economia política, diminuíram a influência das políticas do Estado e adotaram uma visão firmacêntrica.

Esses autores detalharam as relações da empresa com: a) as relações industriais – como os salários e a produtividade estão distribuídos; b) a capacitação profissional; c) a governança corporativa; d) as relações com outras empresas do setor de atividade; e e) as relações com os empregados. Essas esferas se confundem com vários indicadores de RSE identificados nos relatórios e nos índices de sustentabilidade. Na análise das semelhanças e das diferenças entre os países, eles identificaram dois polos entre os quais se localizam as economias dos países desenvolvidos: as economias de mercado liberais, ou *liberal market economies* (LME), e as economias de mercado coordenadas, ou *coordinated market economies* (CME), com a ressalva de que existem variações no interior dos tipos ideais de VoC, enquanto economias nacionais podem também apresentar características híbridas (CAMPBELL; PEDERSEN, 2007). A originalidade dessa abordagem consistiu em considerar não apenas os sistemas legais que definem essas esferas, mas também o conjunto de regras informais e as características históricas e culturais que permeiam as práticas corporativas em cada país. As VoC explicariam, assim, a definição de estratégias corporativas distintas em resposta às mesmas conjunturas econômicas.

Essa abordagem forneceu o quadro conceitual e teórico para entender a VoC dominante na América Latina. Schneider (2009) cunhou a variante capitalismo hierárquico (HME) para introduzir a complexidade das inter-relações entre as EMN, os grupos econômicos e o Estado na análise e para definir as particularidades da região nas esferas delineadas pela abordagem das VoC. O autor aprofunda as penetrantes relações recíprocas entre o Estado e as empresas na América Latina. A influência econômica e política das EMN, a permanência de grupos econômicos diversificados, a predominância da mão de obra não especializada e as relações

industriais atomizadas estão associadas a características de governança corporativa e a características de mercado de trabalho que contribuem retroativamente para a persistência do capitalismo hierárquico. O Estado sofre pressões para facilitar os interesses empresariais, e as empresas podem colaborar em assuntos de interesse do Estado. Zanitelli (2013) e Aguzzoli e Geary (2013) se valeram dos modelos de VoC para contextualizar, respectivamente, a RSE nos campos do Direito e das práticas de emprego em uma multinacional brasileira. Os três autores convidam à realização de pesquisas empíricas comparadas de EMN que atuam em países de LME, de CMR e de economia hierárquica.

A trajetória do Brasil ilustra certas características do país que foram decisivas para enfrentar a crise econômica de 2008 e implementar políticas públicas no país. O modelo de capitalismo brasileiro há de dar conta de uma configuração complexa em razão da heterogeneidade e da magnitude da economia, assim como das disparidades regionais e da desigualdade social em um país de 202.690.728 habitantes. A modalidade de capitalismo brasileiro foi definida por Boschi (2014, p. 8), segundo a tipologia de Becker (2009), como uma combinação de estatismo com corporativismo. O estatismo se apresentou, passadas as reformas neoliberais, por meio das políticas de estímulo à demanda e de investimento estatal paralelamente aos esforços de correção das graves distorções sociais e estruturais acumuladas ao longo de décadas. O corporativismo assumiu o contorno de um modelo social-democrata devido à crescente importância dos interesses dos sindicatos de certos setores ligados aos governos petistas nas dinâmicas do regime produtivo, sem que tal ganho de importância se traduza em ganho de poder dos sindicatos no chão da fábrica nem em negociações coletivas (BECKER, 2014)⁴³. Esse capitalismo sindicalista de conciliação (MORAES, 2011) produziu governabilidade, mesmo para não contrariar os interesses de uma classe dominante com forte poder político e econômico.

A ascensão do PT, de origem sindicalista, ao poder mudou a procedência dos governantes. O Governo Lula outorgou, aos sindicatos mais atuantes, posições no aparelho do Estado e, por consequente, conseguiu apoio da principal central sindical brasileira, a Central Única dos Trabalhadores (CUT). As políticas de inclusão social do Governo Lula lhe ganharam apoio dos movimentos sociais, enquanto a continuidade das políticas neoliberais estava também satisfazendo aos interesses da classe corporativa. Dessa forma, a flexibilização

⁴³ Esta dinâmica será detalhada no item 3.3.4., na discussão sobre os fundos de pensão das empresas estatais como principais acionistas de empresas brasileiras registradas nas bolsas de valores.

de direitos trabalhistas exigidas pelas associações empresariais no período neoliberal foi mantida pelos governos petistas em prol da tal governabilidade, sem, portanto, inverter o quadro e criar mais direitos para os trabalhadores, como a origem do partido fazia esperar. A trajetória econômica geral do Brasil pode ser descrita, modo geral, como ascendente, ou seja, como uma economia emergente, com diminuição das desigualdades sociais, apesar das baixas taxas de crescimento econômico dos últimos anos considerados no recorte temporal 2006-2013 desta pesquisa.

Não obstante a flexibilização dos direitos trabalhistas, Schneider (2013) destaca uma longa intervenção do Estado no mercado de trabalho brasileiro e, por consequência, a escolha racional dos empregadores em estabelecer as negociações de seus interesses diretamente com o Estado em vez de negociações bilaterais com os sindicatos⁴⁴. A presença de empresas de grande porte que dominam um setor de atividades e, em conjunto, representam uma proporção significativa do Produto Interno Bruto (PIB) nacional cria um ambiente de relações desiguais e hierarquizadas com competidores, com clientes e com fornecedores (SCHNEIDER, 2009). Schneider (2013) descreve também como, nos anos 2000, o súbito aumento da demanda de matérias-primas reforçou esses grupos empresariais e, em menor intensidade, as EMN no Brasil. Os investimentos na internacionalização das EMN brasileiras se deram em grande medida com o apoio do BNDES⁴⁵. Esse banco e os fundos de pensão de funcionários públicos se tornaram os acionistas principais de várias empresas registradas na bolsa de valores. A intervenção direta do Estado na governança corporativa constitui uma das características do capitalismo hierárquico na América Latina, o que, juntamente com a ausência ou com a fraqueza de certas instituições, suscita respostas organizacionais (informais) diversas. Entre essas respostas, encontram-se a constituição desses grupos empresariais diversificados, a expansão das EMN, um mercado de trabalho segmentado e uma mão de obra de baixa qualificação.

Essas relações Estado-empresas, a segmentação do mercado de trabalho e a concentração acionista envolvendo atores estatais outorgam assim, ao Estado, uma presença forte na vida econômica da sociedade. A literatura aponta que uma VoC de tipo estatal não

⁴⁴ Essa relação direta foi empiricamente verificada como uma lição importante da experiência recente nas economias de mercado coordenadas, na qual a política de Estado é essencial para criar e manter a coordenação em ambos os lados da divisão em classes (THELEN, 2010). A política pública pode ser o principal “agente impulsionador do desenvolvimento” em questões, como a capacitação da mão de obra ou outra mediação entre empregadores e trabalhadores (BALESTRO et al., 2011, p. 192).

⁴⁵ Ver o papel do BNDES na trajetória da Vale no quarto capítulo.

incentiva a RSE, ao contrário de uma mais liberal, sem intervenção estatal nem coordenação de instituições mais solidárias, que deixariam maior espaço para iniciativas privadas de governança corporativa, como a RSE (NÖLKE, 2010; SCHNEIDER; SOSKICE, 2009; PEÑA, 2014). No entanto, o Brasil representa um caso contraintuitivo devido à sua trajetória particular ilustrada pela ligação entre o PT e a evolução da RSE no país, especialmente, depois da chegada do PT ao poder em 2003.

Essa forte ligação Estado-sindicatos se reflete, desse modo, na evolução da RSE no Brasil. As primeiras organizações da sociedade civil que se mobilizaram para a RSE foram o Instituto Brasileiro de Análise socioeconômica (Ibase), um *think tank* relacionado com o PT por meio da defesa do Movimento Sem Terra, e o Instituto Ethos, cofundado por Grajew, que era também responsável pela arrecadação de empresas para a campanha eleitoral do PT. Essa emergência da RSE em um contexto de aplicação de políticas econômicas neoliberais foi percebido, na época, como um maior controle civil sobre as empresas, com a divulgação de balanços sociais e a criação de um movimento corporativo em favor de uma ação das empresas para lidar com os problemas sociais mais urgentes em um país de abismal desigualdade social (PEÑA, 2014)⁴⁶.

Nessas condições, cabe certo cuidado, como apontado por Becker (2009), em usar uma VoC apenas para os países emergentes. Nölke (2010) cunhou o termo *state-permeated market economies* para ser mais inclusivo. No entanto, e especialmente no campo da RSE, é fundamental reconhecer que as semelhanças entre os BRIC como poderes econômicos e políticos emergentes não se traduzem em estratégias e em práticas semelhantes do empresariado e dos gestores nacionais em relação à sustentabilidade (RALSTON et al., 2014). Apesar dessas diferenças, as EMN de países emergentes ou em desenvolvimento parecem mais inclinadas a investir ou a expandirem-se em outros países em desenvolvimento. Segundo dados da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD, 2012, p.5), 65% do investimento dos BRIC foi dirigido a economias emergentes ou em desenvolvimento em 2011. Isso pode ser explicado por dois fatores: primeiro, as EMN de países em desenvolvimento podem ter melhor conhecimento da situação socioeconômica dos países de operação, o que pode facilitar sua inserção local; segundo, as barreiras colocadas por normas de produção em países desenvolvidos podem entravar o início das operações e se tornarem

⁴⁶ O autor apresenta uma descrição detalhada da trajetória da RSE no Brasil, com ênfase em suas conexões políticas.

difíceis demais de superar, deixando os investimentos em países em desenvolvimento como a única opção aos BRIC (HASSEL; WAGNER, 2014). A Vale escolheu, mesmo assim, fazer o maior investimento da sua história no Canadá.

O Canadá, por sua vez, está associado à variedade das economias liberais de mercado, juntamente com os outros países anglo-saxões. A categorização é problemática pela distância entre o tipo ideal da LME e a complexidade da economia política de um país que desenvolveu um regime de cidadania igualitária, na qual valores de justiça social e de igualdade forneceram justificativas à expansão dos direitos sociais para, depois, aplicar um regime definido pelo mercado (CROWLEY, 2009; TUCKER, 2003). Becker (2009) prefere falar de sistemas sociais abertos para dar conta das contradições inerentes às economias políticas. Nestes, os quadros de referência são multiníveis e contestáveis, no interior dos quais se amalgamam interesses, objetivos e competitividade das empresas e das economias nacionais, lucro, localização de investimentos, juntamente com bons salários, com segurança de emprego, com benefícios sociais generosos e com cuidados com o meio ambiente. Becker (2007) também aponta o perigo de equalizar todos os setores de atividade econômica em um só modelo. As indústrias extrativistas no Canadá podem ser comparadas ao setor financeiro nos Estados Unidos: respondem por uma porção importante do PIB e possuem acesso privilegiado ao governo a fim de influenciar políticas governamentais e tomadas de decisão.

Apesar de possuir características de LME, o tamanho modesto da economia canadense resulta em uma dependência significativa de investimentos estrangeiros para o desenvolvimento da indústria da mineração. Ao mesmo tempo, as EMN canadenses são regidas, principalmente, em acordo com o mercado de capitais. Isso se deve às suas composições acionárias, fragmentadas e diversificadas, com interesses principais em retorno sobre investimentos e dividendos. O período 2005-2008 foi emblemático em aquisições e em fusão por EMN, particularmente, nas indústrias de aço e na mineração em geral (PETERS, 2010, p. 11). Esse fato concentrou as atividades de produção de minério nas grandes mineradoras, mas não afetou tanto as empresas canadenses de prospecção de menor porte, que reúnem 60% das atividades de prospecção no nível mundial, devido à *expertise* e à concentração de capitais a esse fim na bolsa de Toronto. O Estado interfere pouco nas decisões econômicas e estratégicas das EMN. Sua atuação principal consiste na regulação das licenças sociais e ambientais, assim como das condições de trabalho. Na relação

capital/trabalho, os trabalhadores canadenses desse setor apresentam um índice de 100% de sindicalização e são tradicionalmente representados por sindicatos fortes⁴⁷.

O Canadá se classificou em penúltimo lugar em termos de RSE entre os países do G7, pontuando acima apenas dos Estados Unidos, reconhecidos por sua cultura de maximização do lucro em curto prazo (SORENSEN, 2011). O Canadá, como o Brasil, apresenta-se como um caso particular. Suas políticas estabelecidas de Estado de bem-estar o aproximam mais da Europa, apesar de esse país seguir políticas mais liberais em vários setores da economia, classificando-se como LME segundo os tipos ideais de Hall e Soskice (2001). Dirk Matten, professor e presidente da cátedra de RSE da Universidade York em Toronto, em entrevista à revista MacLeans', argumentou que, ao contrário da Europa, que possui alta densidade demográfica, o Canadá tem uma população esparsa, menos suscetível de escrutinar as atividades das empresas. No caso da mineração, que mantém operações em regiões remotas e em países estrangeiros, as ONG canadenses são em menor número e não conseguem cativar a opinião pública, como o fazem suas contrapartes europeias⁴⁸.

Aguzzoli (2012) estudou a capacidade da Vale em implementar seu modelo global de gestão de recursos humanos em quatro subsidiárias, sendo duas de LME (Canadá, Reino Unido) e duas de CME (Suíça e Noruega). A conclusão da autora chega a contradizer a literatura das VoC. Apesar de o Estado possuir instituições fortes (Suíça) e sindicatos fortes e ativos (Noruega), característicos de CME, nenhum fator compensou as conjunturas decisivas que focaram na crítica pela presença massiva de expatriados brasileiros (Suíça) e na taxa de desemprego, juntamente com a ameaça de deslocalização, uma vez que a Noruega não é um país produtor de minério. A maior resistência ao modelo global, representado pela remuneração variável (*pay per performance*), e às decisões centralizadas e hierárquicas surgiu, surpreendentemente, no Canadá, país conhecido como LME. No entanto, o sindicato forte da mineração e a ação militante dos trabalhadores não contrapesaram o poder estrutural da EMN, que impôs sua política de remuneração. A Vale apelou às outras subsidiárias, particularmente, à do Reino Unido, e à sua rede global para minimizar as perdas até o fim da greve.

⁴⁷ Descritos em mais detalhes no próximo item.

⁴⁸ Conforme entrevista concedida por MATTEN, Dirk [jun, 2011]. Revista MacLean's. Disponível em: <<http://www.macleans.ca/economy/business/canada-the-good/>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

Pesquisas recentes (RALSTON et al., 2014; ALON et al., 2010) argumentam sobre as diferenças entre RSE instrumental (econômica) e RSE esclarecida (social e ambiental), atribuindo o atraso dos BRIC, nessas questões, à influência de fatores socioculturais e às VoC. A relação entre as EMN e as VoC foi estudada de diferentes ângulos. Morgan e Kristensen (2006) colocaram a ênfase na dualidade institucional das EMN, pressionadas em satisfazer as expectativas dos países das subsidiárias enquanto tentam importar práticas do país da matriz. As pressões do mercado se aplicam a todas as EMN de mineração registradas nas bolsas de valores; o preço das ações representa, ultimamente, a maior fonte de legitimidade das práticas da lógica do mercado. De um lado, as mineradoras canadenses de prospecção e exploração se beneficiam do mercado de capitais reunido na bolsa de Toronto, do *know-how* adquirido em recursos humanos e da tecnologia do país nesse setor. De outro, em razão de sua composição acionária dispersa e constituída de acionistas minoritários, essas mesmas mineradoras são restringidas a estratégias de mais curto prazo para captar investimentos que dependam da vontade volátil dos investidores, dos reguladores de mercados e dos analistas (GOLDSTEIN, 2007) e para distribuir dividendos. As EMN de HME são menos dependentes de investimentos externos devido às suas capacidades de gerar fundos internamente ou de captar empréstimos de bancos de desenvolvimento. O financiamento direto ou indireto do Estado, por meio de incentivos fiscais, de perdão de dívidas e de créditos tributários, permite também, a essas EMN, acumularem reservas e se precaverem em previsão de conjunturas menos vantajosas.

Com base na apresentação das particularidades das VoC no Brasil e no Canadá, o item seguinte pretende descrever os quadros institucionais e legislativos nacionais pertinentes à compreensão do problema de pesquisa. Procura-se afunilar o tratamento dos dados, desde os fatores de restrição e de facilitação da atuação das EMN, até as instituições específicas e as leis que influenciam a configuração institucional da RSE na relação capital/trabalho em ambos os países.

3.2 QUADROS INSTITUCIONAIS E LEGISLATIVOS NACIONAIS

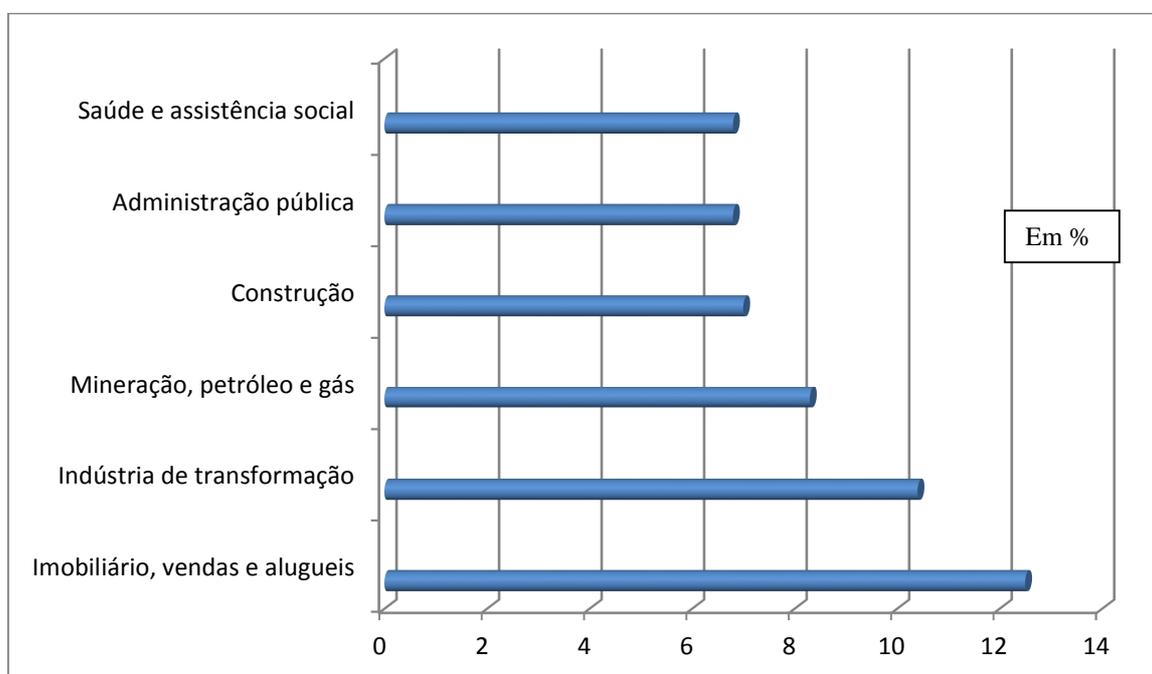
Partindo da importância do setor extrativo no Brasil e no Canadá, discutem-se os elementos facilitadores e restritivos à atuação das EMN de mineração. Em seguida, traça-se uma sinopse do desenvolvimento de normas e de regulação baseadas na legislação e nas instituições proeminentes atuando em relação à RSE interna em ambos os países. Inclui-se um

curto histórico do mercado de trabalho nos dois países, a fim de situar as demandas e iniciativas dos trabalhadores e as respostas e iniciativas dos empregadores.

3.2.1 A importância da mineração

Depois do mercado imobiliário e da indústria de transformação, a indústria extrativa ocupa o 3.º lugar nos setores que mais contribuem ao PIB canadense. Nos últimos 20 anos, o valor do setor mineiro especificamente, excluindo o setor de petróleo e de gás, flutuou entre 2,7% e 4,5% do PIB. Em 2012, contribuiu, concretamente, com 3,45% do PIB, o que equivale a CAN\$52,6 bilhões.

GRÁFICO 3 – PIB da economia canadense por indústria ou setor em janeiro de 2014



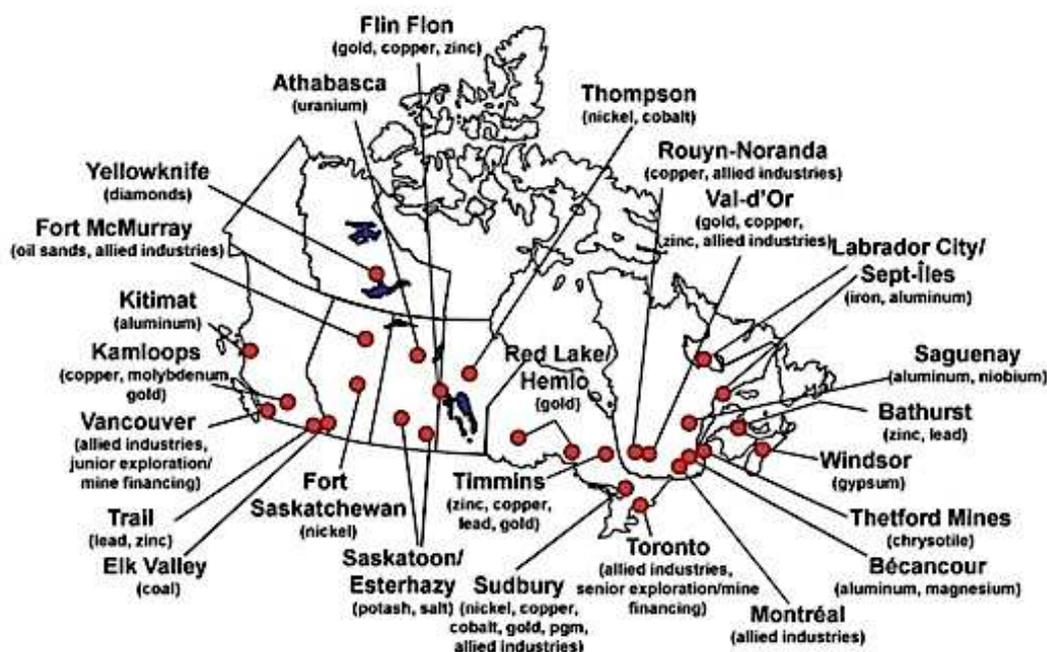
Fonte: STATISTICS CANADA, 2014⁴⁹.

Pela localização frequentemente isolada das minas, elas representam um setor da economia que se diferencia tanto pela exposição ao olhar público urbano, onde não há concentração de população, quanto pela especificidade da relação com o território e da mão de obra. Mais de 73.500 dos 418.115 canadenses empregados na mineração em 2012 trabalhavam na etapa inicial de extração do minério. A pesquisa de campo deste estudo se realizou, principalmente, nas cidades canadenses de Sudbury e de Toronto. A primeira é uma

⁴⁹ Disponível em: <<http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/101/cst01/gdps04a-eng.htm>>. Acesso em: 19 dez. 2014.

cidade do norte de Ontário, principal local de extração da Vale Canadá, com tradição mineira desde, pelo menos, os anos 1880, embora algumas fontes históricas indiquem trocas de cobre e de prata na região antes da chegada dos europeus à América do Norte. A segunda cidade da pesquisa de campo, Toronto, é a maior metrópole do país, é seu centro financeiro devido à presença da TSX e é onde se localizam a sede da Kinross Gold e os escritórios corporativos da subsidiária Vale Canadá.

FIGURA 10: Mapa da localização geográfica de Sudbury e de Toronto indicando produção de minério no Canadá



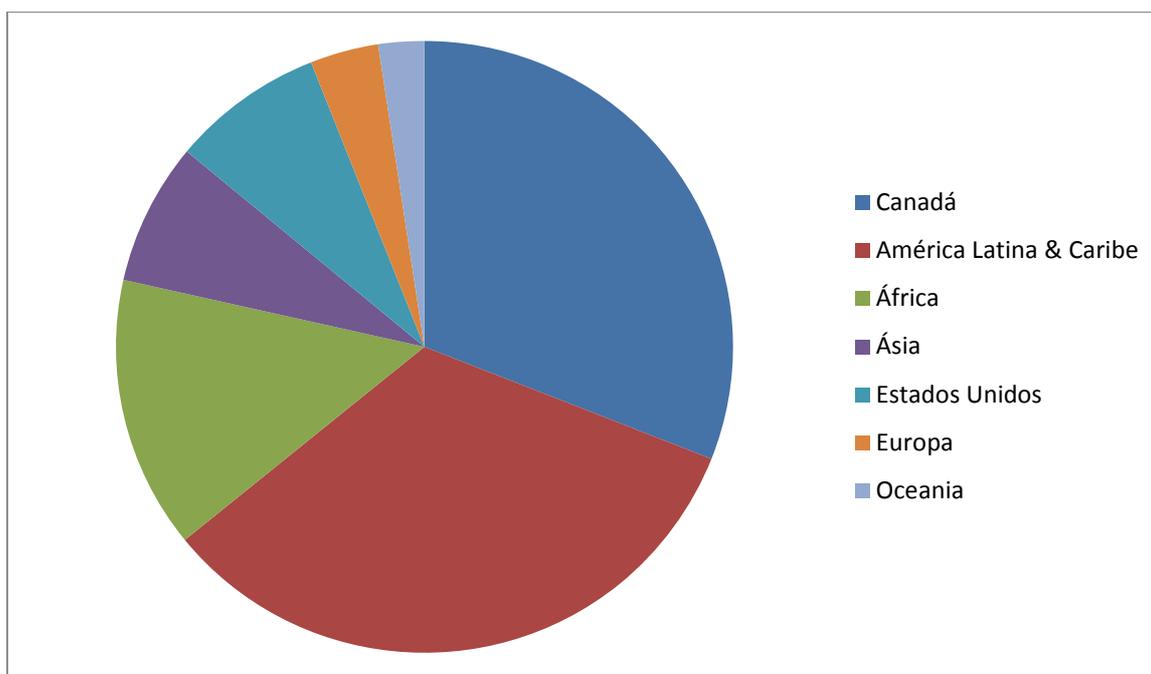
Fonte: YAMÉOGO, 2007⁵⁰.

O Gráfico 4 ilustra como o Canadá se tornou um dos principais exportadores de recursos minerais, capitalizando sobre as reservas desse recurso no país. Quase 60% das empresas de mineração globais são registradas na TSX e na TSX Venture Exchanges, e 70% da injeção de capital para mineradoras provém dessas bolsas de valores. O Canadá figura entre os 5 primeiros países produtores de potássio, de urânio, de alumínio, de cobalto, de titânio, de tungstênio, de cádmio, de diamantes, de platino, de enxofre e de níquel. Já controlou 95% da produção mundial de níquel, oriundo, em grande parte, da região de Sudbury. No entanto, essa proporção correspondia a somente 9,08% em 2011, o que constitui um fato relevante na análise da configuração de poder entre os atores interessados no caso da multinacional Vale e

⁵⁰ Disponível em: <http://www.cim.org/en/Publications-and-Technical-Resources/Publications/CIM-Magazine/August-2007/features/The-Canadian-mining-industry.aspx>. Acesso em: 19 dez. 2014.

os trabalhadores de Sudbury. O Canadá também domina, claramente, a mineração de ouro no mundo. Cinco das dez maiores empresas de extração de ouro registram sua sede no Canadá, com suas principais operações localizadas em outros países.

GRÁFICO 4 – Reservas minerais mundiais por região em 2010



Fonte: A AUTORA (inspirada em Natural Resources Canada, 2010)

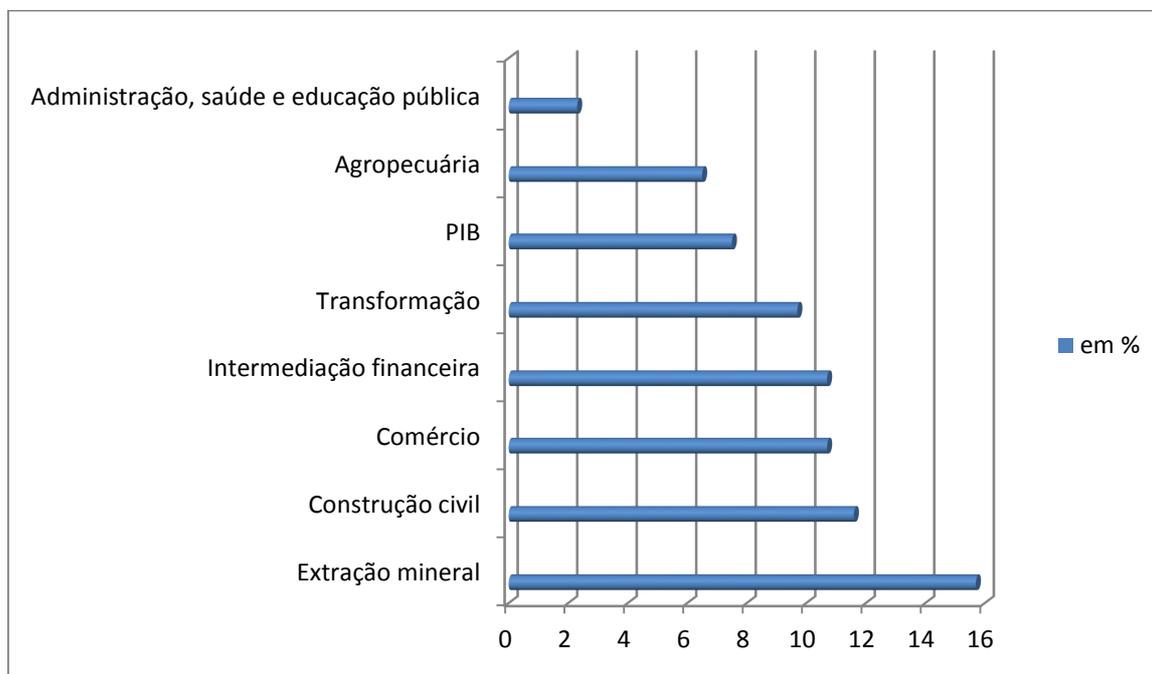
O mesmo Gráfico 4 delinea a centralidade da América Latina na distribuição de recursos minerais no mundo. O Brasil não se reconhece como grande país minerador, mas ele se transformou no maior país extrativista da América do Sul. Em porcentagem, a mineração não apresenta cifras tão altas no Brasil quanto nos países andinos em razão da industrialização mais avançada e diversificada do gigante lusófono. No entanto, em termos quantitativos, o Brasil extraiu, em 2011, quase o triplo da soma da extração de minerais de todos os demais países sul-americanos com mineração relevante: 410 milhões de toneladas de minério contra 147 milhões (GUDYNAS, 2013)⁵¹. Essa quantidade resulta de uma mineração diversificada, porém, com a predominância do minério de ferro e da bauxita. Analistas advertem que o

⁵¹ Disponível em:

<http://www.correiocidadania.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8388:submanchete200513&catid=62:eduardo-gudynas&Itemid=131>. Acesso em: 19 set. 2014.

crescimento do Brasil está mais e mais atrelado à exportação de *commodities*, como foi o caso no ano recorde de crescimento econômico, 2010.

GRÁFICO 5 – Variação do PIB por setores em 2010



Fonte: A AUTORA (inspirada em IBGE, 2010)

A mineração é, desse modo, mais importante para a balança comercial do que para a geração de empregos. Mesmo assim, ela gera, aproximadamente, 900 mil empregos formais no Brasil: 200 mil na extração dos minérios e 700 mil em atividades que agregam valor à matéria-prima, como a produção de artigos para a construção civil e de bens industriais de minerais metálicos, como fundição, metalurgia e siderurgia. Agora, com as dificuldades do setor mineiro devido à taxa cambial, aos preços mais baixos de minérios e à desindustrialização, é o setor agropecuário que mantém o PIB brasileiro apenas acima do crescimento nulo.

A Presidenta brasileira, Dilma Rousseff, foi Ministra de Minas e Energia e chefe da Casa Civil do Governo Lula (2003-2010), o que lhe proporcionou conhecimentos dessa indústria. Contrariamente aos outros países da América do Sul e ao Canadá, que financiam os investimentos em mineração com capitais estrangeiros, o Brasil investe seus próprios fundos estatais, principalmente, por meio de empréstimos do BNDES. A participação de fundos de pensão estatais e do BNDES como acionistas majoritários da maior mineradora brasileira

entrelaça os interesses corporativos e estatais. As relações entre o Estado, os acionistas das mineradoras e as empresas serão explicadas com mais detalhes ao longo deste capítulo.

3.2.2 Facilitadores para as EMN em mineração.

O contexto institucional explica em parte, a preponderância das empresas canadenses no setor da mineração. Os conhecimentos profissionais desenvolvidos no país, juntamente com os serviços especializados que servem à indústria, particularmente nas questões legais e financeiras, transformaram-se em fatores de competitividade. As instituições canadenses estão também predispostas a facilitar os negócios das empresas. O registro na bolsa de Toronto é um processo simples, os requerimentos de divulgação de informações financeiras e não financeiras não ultrapassam as normas de outras bolsas e o governo canadense não investiga as atividades das empresas nacionais em outros países. A fim de preservar uma imagem de defensor de direitos humanos e de país mais simpático aos olhos da comunidade internacional, o governo federal canadense criou o Escritório do Conselheiro em RSE no Setor Extrativo⁵² para informar o público e para mediar conflitos entre diferentes *stakeholders*.

Em 2005, um processo de mesas redondas produziu consenso entre a sociedade civil, as mineradoras e as instituições governamentais canadenses. O Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade⁵³ elaborou recomendações práticas para o governo. As partes reconheceram que as acusações de violações de direitos humanos pelas multinacionais canadenses no estrangeiro – sem legislação nacional correspondente para sancionar e compensar – estavam afetando, negativamente, a indústria e encorajando a impunidade. No entanto, essas recomendações foram enfraquecidas pela implementação diluída das propostas de diferentes maneiras: medidas voluntárias, em vez de legislação coercitiva; criação da figura da conselheira em RSE como mediador, em vez de um *ombudsman* com poderes de sanção e de compensação; possibilidade de as empresas

⁵² Em inglês Office of the Extractive Sector CSR Counsellor. Integra a Estratégia de RSE do governo do Canadá para o setor extrativo internacional canadense. Seu mandato consiste em dois papéis: aconselhamento e resolução de conflitos. Disponível em: <http://www.international.gc.ca/csr_counsellor-conseiller_rse/index.aspx?lang=eng>. Acesso em: 18 nov. 2014.

⁵³ O *Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade* tem o mandato de examinar a legislação relacionada às relações internacionais, ao comércio exterior, à ajuda humanitária e a assuntos territoriais. Suas recomendações não são vinculantes. Disponível em: <http://www.parl.gc.ca/SenCommitteeBusiness/CommitteeAbout.aspx?parl=41&ses=2&Language=E&comm_id=1008>. Acesso em: 18 nov. 2014.

desistirem da mediação unilateralmente, sem consequências. Segundo uma entrevistada, empregada por uma associação industrial, mas oriunda do terceiro setor, seria muito difícil recriar as condições do consenso das mesas redondas agora. As ONG, desde 2005, polarizaram-se: de um lado, existem as que apoiam e realizam projetos de RSE com as mineradoras; de outro, as que se dedicam ao trabalho de *advocacy* em uma perspectiva mais crítica (informação verbal)⁵⁴. Portanto, as parcerias de RSE Estado-empresas dividiram os atores. Ademais, houve poucos avanços legislativos, frustrando os propósitos do processo original entre as partes interessadas.

Nas cortes de justiça, o Canadá privilegia a soberania do Judiciário do país de operação das EMN⁵⁵. A sociedade civil questiona precisamente a capacidade institucional dos países das subsidiárias de investigar, julgar, punir e compensar as violações de direitos humanos perpetradas contra empregados das empresas canadenses. O governo canadense, por sua vez, afirma também a independência de instituições, como a Conselheira de RSE ou o novo Canadian International Institute for Extractive Industries and Development (CIIED), aberto em 2014, cujo objetivo consiste em ajudar países em desenvolvimento a desenvolver regulamentação e políticas em torno da extração de recursos naturais. As críticas da sociedade civil contestam essa afirmação em vista das restrições ligadas às fontes de financiamento.

O governo federal, por meio da Canadian International Development Agency (CIDA), concedeu o financiamento inicial para cinco anos. Dado que uma reforma institucional fundiu a CIDA ao Department of Foreign Affairs, International Trade and Development (DFAIT)⁵⁶, cujo mandato inclui, entre outros, a criação de condições favoráveis à competitividade das empresas canadenses, é razoável duvidar-se da imparcialidade da assistência humanitária em um contexto ligado fortemente aos interesses econômicos nacionais⁵⁷. Depois do financiamento inicial de cinco anos do DFAIT, o instituto deverá ser financeiramente

⁵⁴ Entrevista concedida por PDAC [set. 2013], Entrevista 37. Toronto. Arquivo .mp3 (17:00).

⁵⁵ Historicamente, essa foi a posição do Canadá. Contudo, casos como este da mineradora Hudbay, que envolvem assassinato em um país como a Guatemala, onde 98% dos casos de homicídios ficam impunes, deram força a ações judiciais no Canadá e perante a Corte Interamericana de Direitos Humanos. Disponível em: <http://rabble.ca/news/2013/07/historic-ruling-means-canadian-mining-company-to-be-tried-on-home-soil-abuses-abroad#.Ue_0Vyg6WdM.facebook>. Acesso em: 26 set. de 2014.

⁵⁶ Ministério de Assuntos Exteriores, Comércio Internacional e Desenvolvimento.

⁵⁷ Ver: *International mining institute opens at UBC, critics question its independence*. Disponível em: <<http://ubyssey.ca/news/ubc-mining-institute-324/>>. Acesso em: 20 set. 2014.

sustentável por meio dos serviços cobrados e de doações de *stakeholders* múltiplos⁵⁸. Em declarações durante os encontros da Mining Association of Canada (MAC) e da Prospectors and Developers Association of Canada (PDAC), falou-se do CIIED como o maior e melhor embaixador da Associação e um instituto-chave (*key delivery device*) na influência da gestão dos recursos naturais em países onde há extração de minérios⁵⁹. Existem também informações e alegações da defesa dos interesses das mineradoras canadenses pelas embaixadas nos países onde operam, inclusive, encobrindo casos de violações de direitos humanos (MINING WATCH CANADA, UNITED STEELWORKERS, COMMON FRONTIERS, 2013).

A convergência dos interesses diplomáticos e comerciais na relação Brasil-Canadá e dos interesses das mineradoras se revela nas nomeações de vários presidentes, ou *Chief Executive Officer* (CEO), desse setor no Fórum Empresarial Brasil-Canadá, anunciados pelos respectivos presidente e primeiro-ministro em 2011⁶⁰. A iniciativa do fortalecimento dos laços de comércio e de investimento entre os dois países está delegada ao setor privado. Entre os CEO designados, estão Murilo Ferreira, presidente da Vale, que atua como copresidente brasileiro. Entre os seis empresários canadenses indicados em 2012, figuram Tye Burt, presidente e CEO da Kinross Gold, e Ray Castrelli, cofundador de uma empresa global de serviços de aquisição pertencente a 19 das maiores empresas de mineração e metais do mundo, além de ex-diretor de desenvolvimento corporativo da mineradora Alcan.

Em um contexto de comunicação estreita entre o setor de mineração e o governo canadense, a sociedade civil está preocupada com os objetivos da estratégia de RSE do país – conhecida como *Building the Canadian Advantage*⁶¹. O governo canadense se compromete a garantir um processo de desenvolvimento de longo prazo nas regiões onde operam as empresas canadenses. A estratégia de RSE canadense ilustra todas as categorias de influência estatal descritas por Moon (2004) para caracterizar a influência estatal: promoção da RSE pelas lideranças ministeriais, apoio às associações industriais, subsídios para atividades e organizações de RSE e desenvolvimento de *soft policies*. O autor conclui que essa tática encobre uma crise de governança societal maior, a qual os governos escolhem resolver por

⁵⁸ Disponível em: <<http://www.ciiid.org/about/funding-structure/>>. Acesso em: 27 set. 2014.

⁵⁹ Ver: *New Federally Funded Academic Institute a tool to support mining industry*. Disponível em: <<http://www.miningwatch.ca/news/new-federally-funded-academic-institute-tool-support-mining-industry>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

⁶⁰ Ver: *Seis líderes empresariais canadenses nomeados para o novo fórum de CEO: Brasil-Canadá*. Disponível em: < <http://www.canadainternational.gc.ca/brazil-bresil/highlights-faits/2012/09-01-2012.aspx?lang=pt>>. Acesso em: 21 set. 2014.

⁶¹ Ver Anexo A.

meio da RSE, juntamente com outras medidas, aliviando os impactos negativos das relações socioeconômicas atuais.

O caminho escolhido pelo Estado canadense para erradicar a miséria nos países de operação, onde governos fracos não fornecem os serviços básicos à população, foi a criação de parcerias entre a CIDA, a agência de desenvolvimento internacional do Canadá, e empresas de mineração, a fim de financiar projetos de desenvolvimento e ajudar os países de operação a definir políticas nacionais em relação ao uso de recursos naturais. A atualização da estratégia de RSE do Canadá em 2014 acorda mais importância aos mecanismos extrajudiciais, como o *National Contact Point* e o papel do conselheiro de RSE para o setor extrativo. A estratégia se apoia na atuação voluntária das empresas. A única ameaça diz respeito aos recipientes de financiamento estatal⁶². O Estado retirará os fundos às empresas que não cumprirem com as linhas diretrizes da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) para as EMN.

No entanto, independentemente do financiamento da Export Development Canada (EDC) e das parcerias com a CIDA, a Kinross tinha ingressado no Foreign Investment Advisory Council da Rússia; investiu em RSE, em particular na comunidade aborígene Chukotka; criou o Kinross Gold Professorship in Development Economics at the New Economic School in Moscow⁶³; e encomendou um *White Paper* sobre o desenvolvimento da mineração na Rússia, o que as autoridades russas do setor levaram muito a sério⁶⁴. Ao acrescentar, a seu âmbito de atuação, **atividades que já eram tradicionalmente financiadas pelas mineradoras** em prol de seus programas de RSE e de apoio a seus interesses de exploração, o DFAIT se tornou alvo de fortes críticas, afinal, tais novas parcerias equivalem a um subsídio à indústria de mineração e a um mau uso do dinheiro público canadense.

Existem também conexões estreitas entre o governo canadense, as agências de espionagem e os executivos de empresas que obtiveram habilitação de inteligência de alto nível (*high-level security clearance*). Eles organizam reuniões duas vezes por ano.

⁶² Essa diplomacia econômica e o financiamento de empresas estatais provêm, principalmente, do EDC e da Canadian Commercial Corporation.

⁶³ Ver: *Kinross announces support for professorship at New Economic School in Moscow*. Disponível em: <<http://www.kinross.com/news-articles/2011/070611-kinross-announces-support-for-professorship-at-new-economic-school-in-moscow.aspx>>. Acesso em: 11 out. 2014.

⁶⁴ Ver: *In Russia, patience proves a virtue for Kinross Gold*. Disponível em: <<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/in-russia-patience-proves-a-virtue-for-kinross-gold/article4627194/>>. Acesso em: 28 nov. 2012.

O jornal britânico *The Guardian* reportou que o caso de espionagem da própria presidenta brasileira pelas agências canadenses se desenvolveu paralelamente à crescente promoção das empresas canadenses do setor extrativo no Canadá e no exterior⁶⁵.

Mesmo coincidindo com sua gestão, os apoios às empresas de mineração não pertencem a uma orientação política particular ao PC do Primeiro Ministro Stephen Harper. O PC tentou capitalizar apoio nas regiões e na mídia com a abertura de novas minas em Ontário. Os concededores dos processos de mineração sabiam, no entanto, que a abertura de uma dezena de minas em cinco anos durante o governo do PC apenas foi possível graças a todas as etapas preliminares facilitadas pelo governo liberal anterior, em particular, as licenças ambientais, as negociações com as Primeiras Nações, os inquéritos judiciais, o licenciamento de infraestrutura e outros condicionantes das autoridades provinciais e federais. Um porta-voz da ONG Mining Watch denunciou, em entrevista, o apoio à indústria da mineração por parte de lobistas poderosos, inclusive, de ex-primeiros-ministros do país que trabalhariam como advogados ou como consultores das mineradoras⁶⁶.

Os Estados atuam, assim, como facilitadores para os investimentos das EMN no território nacional e para a internacionalização das EMN com sede no país. No caso do Brasil, a expansão das empresas nacionais está integrada a um projeto político em que o Estado brasileiro se apresenta como potência emergente, com maior capacidade de ação e de incidência em instituições e em foros multilaterais⁶⁷. O Estado canadense, por sua vez, promove também os interesses das empresas nacionais no exterior, porém, existem, por meio da sociedade civil mais empoderada, contrapesos ao discurso estatal e críticas aos impactos da intermediação do Estado canadense em favor das EMN nacionais no exterior. A opinião pública brasileira não está muito sensibilizada aos impactos das EMN nacionais fora do Brasil. É preciso lembrar que, em uma sociedade historicamente marcada pelas relações hierárquicas, pelo “sabe com quem você está falando?”

⁶⁵ Ver: *Massive secret surveillance in Canada*. Disponível em: <<https://www.policyalternatives.ca/publications/monitor/massive-secret-surveillance-canada>>. Acesso em: 18 nov. 2014.

⁶⁶ Ver: *Canadian mining companies under fire in Latin America*. Disponível em: <<http://www.hispanicallyspeakingnews.com/latino-daily-news/details/canadian-mining-companies-under-fire-in-latin-america/24270/>>. Acesso em: 29 set. 2014.

⁶⁷ Também conforme GARCIA, Ana S. *La internacionalización de empresas brasileñas: consensos y conflictos*. [S.d.]. Disponível em: <http://www.fisyp.org.ar/media/uploads/artigo_livrobpc_anagarcia_es.pdf>. Acesso em: 22 set. 2014.

(DaMATTA, 1979) e pelo estamento burocrático (FAORO, 2000), a oposição ao projeto neodesenvolvimentista brasileiro é fraca e carece dos meios políticos para influir nas políticas públicas e nas orientações econômicas do governo.

A convergência dos projetos políticos e econômicos se vê reforçada, pelas linhas de crédito específicas do BNDES, para a expansão de empresas de capital brasileiro no exterior. Ademais, o potencial para favoritismo, o nepotismo, o clientelismo cresce com a criação desses campeões nacionais (FALCK; GOLLIER; WOESSMANN, 2011). A mistura da identidade nacional com o papel das empresas, que aparecem como representantes do Brasil no exterior, entrelaça também a política externa com interesses privados. Musacchio e Lazarrini (2012) explicam, de um lado, que uma política de campeões nacionais apoia uma visão de política industrial que faz uso do capital do Estado com a finalidade de corrigir as falhas do mercado no processo de desenvolvimento industrial. De outro lado, os autores apontam os riscos da falta de transparência na escolha dos campeões, com suspeita de objetivos políticos ou de motivação ao setor privado a pagar dividendos políticos. Essa suspeição parece se verificar no exame da posição da Vale no financiamento de campanhas eleitorais nacionais e estaduais⁶⁸. A trajetória da Vale, de empresa estatal a privatizada, foi também um elemento facilitador dessas ligações entre o contexto nacional e a RSE e será detalhada no capítulo seguinte.

O Governo Dilma ofereceu condições favoráveis incomuns, segundo auditores e tributaristas, para as EMN brasileiras com tributos atrasados. O governo publicou uma lei que perdoa multas e juros dessas empresas, caso paguem à vista. Elas também podiam usar créditos fiscais para quitar suas dívidas. A Vale estava há anos contestando o pagamento de imposto de renda e de contribuição social sobre o lucro líquido de ganhos obtidos no exterior, mas a empresa se beneficiou da oferta e pagou \$9,6 bilhões ao governo brasileiro. A empresa quis superar as incertezas do mercado frente a essa disputa judicial em um momento em que estava expandindo sua produção e reduzindo outras despesas. A mídia sugeriu, na ocasião, que o Governo Dilma recorria a medidas extremas para aumentar a arrecadação em ano eleitoral, o que não encontrou apoio na Receita Federal⁶⁹.

⁶⁸ A Vale estava entre os 15 maiores doadores da campanha eleitoral de 2010 e entre os 10 maiores de 2014, segundo as prestações de conta do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

⁶⁹ Ver: *Perdão a multinacionais abre crise na Receita Federal*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/10/1354965-perdao-a-multinacionais-abre-crise-na-receita-federal.shtml>>. Acesso em: 22 set. 2014.

As nomeações para cargos e as doações de campanhas eleitorais ilustram a influência das mineradoras sobre o mundo político no Brasil, como explicaram Musacchio e Lazarinni (2012), mencionados acima. Existe uma participação grande e efetiva das empresas do setor mineral nas campanhas políticas, particularmente, nas últimas eleições, às vésperas da votação do Novo Código de Mineração. Somando os valores doados aos partidos por grandes empresas, como Vale, Votorantim, CSN e MMX, o valor total passa dos R\$ 40 milhões (Anexo C). Quanto às doações diretas a candidatos, o índice de eleitos, no caso dos deputados federais, passa dos 85%⁷⁰. O grupo Vale elegeu a terceira maior bancada empresarial, depois das indústrias da alimentação e da construção. Reunindo os vários CNPJ do grupo, alcançou-se a eleição de 85 deputados de 19 partidos distintos, com os R\$ 17,7 milhões doados durante a campanha presidencial de 2014⁷¹. O Anexo B descreve alguns exemplos documentados da participação das empresas no mundo político, na votação do novo código mineral e nas eleições de 2014.

Quando a imagem das EMN sofre críticas em operações locais, pode-se investir em *marketing* de marca, como fez a Vale em Sudbury, em 2010, retrabalhando o logo, o nome e os lemas da empresa. Outra estratégia é se aproximar dos meios de comunicação para induzir melhores reportagens. A política de relacionamento *Empresa Global, Ação Local: Estratégias e Relacionamento com a Imprensa de Paracatu*, da Kinross, venceu a etapa regional do Prêmio Aberje 2012 e concorreu na etapa nacional do prêmio. A campanha visava a melhorar a reputação da empresa e a minimizar sua imagem de empresa fechada em relação à imprensa local por meio de um programa de *workshops* para qualificar os profissionais que atuam nas redações⁷². A Vale desenvolve campanhas publicitárias de grande porte. Além disso, ela e outras nove corporações brasileiras patrocinaram a Conferência Global de Jornalismo Investigativo⁷³, realizada no Rio de Janeiro em outubro de 2013. Essa ligação entre as companhias e a imprensa, contudo, gerou uma ação da Articulação Internacional dos

⁷⁰ Ver: *Quem é quem? Novo Código de Mineração em debate*. Entrevista especial com Clarissa Reis Oliveira. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/525213-novo-codigo-de-mineracao-e-uma-proposta-exclusivamente-economica-entrevista-especial-com-clarissa-reis-oliveira>>. Acesso em: 29 out. 2012.

⁷¹ Ver: *As dez empresas que mais doaram em 2014 ajudam a eleger 70% da Câmara*. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,as-10-empresas-que-mais-doaram-em-2014-ajudam-a-eleger-70-da-camara,1589802>>. Acesso em: 1º dez. 2014.

⁷² Ver: *CDN e Kinross Mineradora vencem Prêmio Aberje Regional*. Disponível em: <http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=217860>. Acesso em: 29 out. 2012.

⁷³ Ver: *Patrocinadores*. Disponível em: <<http://br.gijc2013.org/sponsors/>>_. Acesso em: 18 nov. 2014.

Atingidos pela Vale, a qual perguntou durante o evento: quando a imprensa vai investigar seus próprios patrocinadores?⁷⁴

As reportagens midiáticas apresentam diferentes tipos de apoio às empresas em episódios de tensões trabalhistas e de ameaças de encerramento das atividades. Outros meios têm sido usados para apoiar as empresas nessas conjunturas mais críticas, como mostram as faixas de apoio à Kinross em Paracatu.

FIGURA 11: Fotografias das faixas de apoio à subsidiária da Kinross Gold em 2009



Fonte: PARACATUNET, 2009⁷⁵.

Estranhamente, ‘as faixas’ foram colocadas no final de semana à frente de construções tombadas pelo IPHAN, no núcleo histórico e em locais não autorizados pela Secretaria do Meio Ambiente e contrariando as normativas do CODEMA, ou seja, de maneira ilegal (PARACATUNET, 2009)⁷⁶.

Surge, do quadro a seguir, uma conclusão inicial para a RSE: no setor da mineração, importante para a geração de divisas das exportações do país da matriz e para os interesses econômicos particulares de empresários ligados ao mundo político, o apoio do Estado se manifesta de maneira forte. As externalidades manifestas do setor mineiro não parecem temperar esse apoio político.

⁷⁴ Ver: *Vale e Odebrecht tentam limpar a imagem patrocinando evento de jornalistas*. Disponível em: <<http://global.org.br/arquivo/noticias/vale-e-odebrecht-tentam-limpar-a-imagem-patrocinando-evento-de-jornalistas/>>. Acesso em: 26 maio 2014.

⁷⁵ Disponível em: <<http://paracatu.net/view/168-faixas-de-apoio-a-rpm-kinross-sao-espalhadas-pela-cidade-em-locais-nao-autorizados>>.

⁷⁶ Disponível em: <<http://paracatu.net/view/168-faixas-de-apoio-a-rpm-kinross-sao-espalhadas-pela-cidade-em-locais-nao-autorizados>>. Acesso em: 22 set. 2014.

QUADRO 3 – Resumo dos elementos facilitadores para as EMN de mineração

	Brasil	Canadá
Elementos facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamento de campanha eleitoral pelas mineradoras • Oposição às políticas de exploração de recursos naturais fracas • Financiamento estatal do BNDES • Vantagens tributárias 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos profissionais • Serviços especializados em questões legais e financeiras • Exigências de divulgação médias • Financiamento estatal do DFAIT • Justiça não reconhece a responsabilidade da matriz pela atuação das subsidiárias no exterior
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização das empresas nacionais em países em desenvolvimento com apoio estatal • Interesse direto da presidenta em grandes obras de infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de RSE do governo inserida no objetivo maior de criar as melhores condições para que as empresas canadenses sejam competitivas no mercado internacional • Bolsa de Toronto concentra capital investidor em mineração
Implicações	<ul style="list-style-type: none"> • Ligação forte entre as empresas de mineração e o Estado brasileiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Preponderância de mineradoras canadenses no mercado de capitais

Fonte: A AUTORA

3.2.3 Restrições à atuação das EMN em mineração

As instâncias de governos federais, provinciais, estaduais e municipais legitimam seu apoio às mineradoras com discursos que ressaltam a contribuição da mineração para o desenvolvimento do país, inclusive, a geração de empregos. Os representantes políticos podem também, inversamente, questionar a contribuição das EMN de mineração na comunidade, como aconteceu com a Kinross-Paracatu, quando alguns vereadores usaram a tribuna da Câmara Municipal para pronunciamentos contrários à construção da nova barragem e à continuidade das atividades da empresa.

As EMN, por seu turno, analisam a relação do apoio institucional e local frente aos constrangimentos oriundos do contexto nacional no âmbito da chamada gestão de risco. Pela estreita ligação da mineração com o território, os governos federais e municipais estão em posição de negociação mais forte com esse setor de atividades. Por exemplo, depois de dois anos de negociação sobre a exploração de minérios e de acordos de proteção de investimentos, o governo do Equador e a Kinross não chegaram a um acordo sobre reformas legislativas e distribuição do lucro. O Equador legiferou como Estado soberano e, frente a um regime tributário e a um código de mineração mais exigentes, a Kinross se retirou do empreendimento⁷⁷. Com a crise diplomática relacionada à invasão da Crimeia ucraniana pela Rússia, a Kinross, como maior mineradora de ouro estrangeira na Federação Russa, pediu ao governo canadense uma abordagem equilibrada nas sanções impostas à Rússia pelas violações da soberania e dos direitos humanos, a fim de que os investimentos canadenses não sofressem retaliação do governo daquele país⁷⁸. O governo canadense respondeu que a política externa tinha preferência frente aos interesses corporativos, mesmo que o Canadá apoiasse a expansão internacional das empresas nacionais⁷⁹.

No Brasil, a elaboração e a votação do novo Código da Mineração para substituir o diploma legal vigente de 1967 são tão complexas e politicamente sensíveis, que o presidente da Câmara dos Deputados, juntamente com as centrais sindicais que pediam mais participação pública, anunciou que o assunto não entraria em pauta antes das eleições de outubro de 2014⁸⁰. Assim, o novo código, que parece promover, primordialmente, aspectos econômicos, encontra-se freado pela sociedade civil e por considerações legais sobre seu processo de tramitação. O lado empresarial, de seu lado, atua por meio do Ibram. Os opositores, incluindo o Comitê Nacional em Defesa dos Territórios Frente à Mineração, os sindicalistas do setor e a Plataforma dos Movimentos Sociais pela Reforma do Sistema Político ingressaram, em 11 de

⁷⁷ Ver: *Kinross announces it will cease development of Fruta del Norte*. Disponível em: <<http://www.kinross.com/news-articles/2013/061013-kinross-announces-it-will-cess-development-of-fruta-del-norte.aspx>>. Acesso em: 24 set. 2014.

⁷⁸ Ver: *Canadian firms with ties to Russia urge Ottawa to limit sanctions*. Disponível em: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/international-business/european-business/canadian-firms-with-ties-to-russia-urge-ottawa-to-limit-sanctions/article17579127/#dashboard/follows/>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

⁷⁹ Ver: *Kinross Gold Corporation (USA) (NYSE:KGC) Looking For “Balanced Approach”*. Disponível em: <<http://nysepost.com/kinross-gold-corporation-usa-nysekgc-looking-for-balanced-approach-62828>>. Acesso em: 24 set. 2014.

⁸⁰ Ver: *Novo Código de Mineração só será votado depois das eleições*. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/colunas-e-blogs/felipe-patury/noticia/2014/03/novo-codigo-de-mineracao-so-sera-votado-bdepois-das-eleicoesb.html>>. Acesso em: 24 set. 2014.

maio de 2014, na Câmara dos Deputados com uma representação contra o relator do Projeto de Lei nº 0037/2011, que trata do novo marco regulatório da mineração. A representação foi encaminhada com o objetivo de mudar o relator e, por consequência, anular o relatório do Deputado Leonardo Quintão (PMDB-MG), visto que o inciso VIII do art. 5.º do Código de Ética e Quebra de Decoro Parlamentar da Câmara dos Deputados define que:

Art. 5.º Atentam, ainda, contra o decoro parlamentar as seguintes condutas, puníveis na forma deste Código:

I – (...) VIII – relatar matéria submetida à apreciação da Câmara dos Deputados, de interesse específico de pessoa física ou jurídica que tenha contribuído para o financiamento de sua campanha eleitoral.

Ora, segundo dados do Superior Tribunal Eleitoral, o Deputado em questão arrecadou para sua campanha do ano de 2010 a soma de 2 milhões de reais, dos quais, 20% vieram de doações de empresas do setor mineral (JUSTIÇA GLOBAL, 2014).⁸¹

Essa representação tinha sido arquivada pelo presidente da Câmara dos Deputados, mas uma segunda representação foi apresentada por um deputado da oposição questionando, ao parlamentar, o aumento de 374% do financiamento do setor da mineração entre as eleições de 2010 e 2014⁸². Menos de um mês depois das eleições federais, em novembro de 2014, os atingidos pela mineração e seus representantes foram surpreendidos com a publicação, na página da Câmara Federal na internet, de um comunicado que anunciava que a proposta de novo código da mineração seria votada na Comissão Especial se esta fechasse acordo com o governo sobre o parecer final na mesma semana. Encontra-se, nesse desenvolvimento, um exemplo do mecanismo informal de controle da lógica de Estado, esta resumida como *backroom politics* no sistema interinstitucional apresentado no Quadro 1 do item 2.3. Segundo o próprio relator, as negociações são difíceis, passando de 59 artigos a 130 depois das

⁸¹ Ver: *Comitê Nacional em defesa dos territórios frente à mineração entra com representação contra o Relator do PL 0037/2011*. Disponível em: <<http://global.org.br/programas/comite-nacional-em-defesa-dos-territorios-frente-a-mineracao-entra-com-representacao-contra-o-relator-do-pl-00372011/>>. Acesso em: 29 set. 2014.

⁸² O relator do Novo Código recebeu R\$ 1,8 milhão de empresas de mineração para a campanha à reeleição, em 2014, segundo o Tribunal Superior Eleitoral (TSE). O valor corresponde a 37% do total arrecadado pelo parlamentar. Em 2010, ele recebeu R\$ 379,7 mil de 5 empresas da área, totalizando cerca de 20% do arrecadado. Disponível em: <<http://www.socioambiental.org/pt-br/noticias-socioambientais/deputado-pede-afastamento-do-relator-do-codigo-da-mineracao>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

audiências públicas⁸³. O anúncio não se materializou antes do fechamento das atividades parlamentares de 2014, ficando pendente para 2015.

A insegurança prolongada com a perspectiva de mudança do marco regulatório, combinada com uma moratória mineral desde 2011, deixou o investidor internacional perplexo. Das 50 empresas da TSX que têm projetos no Brasil, 14 estão em recuperação judicial, com problemas financeiros, com projetos suspensos ou com atividades reduzidas⁸⁴. A mineradora Vale consegue superar essas dificuldades com maior diversificação de suas atividades e com sua posição de liderança no mercado prioritário de minério de ferro. No entanto, essa mineradora está mais sujeita a influências políticas. Decisões estratégicas, em resposta a mudanças no mercado de *commodities*, envolvem negociações com o Poder Executivo, o qual se manifesta via acionistas majoritários ligados a ele. Por exemplo, em 2010, a Vale quis reduzir a importância dos projetos siderúrgicos nos seus planos de crescimento em resposta ao excedente de aço no mercado mundial. Os cortes foram amenizados pela inclusão de quatro novas usinas no orçamento da empresa, a fim de resolver um embate entre o governo federal e o antigo Presidente Roger Agnelli⁸⁵.

O Estado se apresenta, assim, como um ator de dupla face, com papéis contraditórios. Ele representa, ao mesmo tempo, um agente econômico facilitador dos interesses das EMN e um agente de proteção dos direitos da população, tanto dos trabalhadores, como dos afetados pelos empreendimentos. Os interesses do setor mineral, em geral, tendem a ser negociados no patamar federal em ambos os países, assim como as questões fiscais. As autoridades provinciais canadenses e estaduais brasileiras cobram também *royalties*, porém, apenas as canadenses manejam políticas de emprego e de educação. Saúde e segurança no trabalho, no

⁸³ Ver: *Prestes a ser votado, novo Código de Mineração ainda enfrenta resistências*. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ECONOMIA/458175-PRESTES-A-SER-VOTADO,-NOVO-CODIGO-DE-MINERACAO-AINDA-ENFRENTA-RESISTENCIAS.html>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

⁸⁴ Entre elas, estão Carpathian Gold, Colossus Minerals, Jaguar Mining, Rio Novo Gold, Eldorado Gold, Aura Minerals, Talon Metals, Amarillo Gold, Magellan Minerals e Tristar Gold. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3421040/mineradoras-perdem-57-de-seu-valor-em-tres-anos>>. Acesso em: 24 set. 2014.

⁸⁵ Ver: *Com cautela, Vale enxuga projetos de siderurgia*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/com-cautela-vale-enxuga-projetos-de-siderurgia--2>>. Acesso em: 3 fev. 2013. Em 2010, o Presidente Lula privilegiou a geração de emprego em um ano de lucros recordes, porém, o governo não possuía o poder acionário suficiente para impor mudanças ao modelo de desenvolvimento à base de exportações de matérias-primas. Os próprios fundos de pensão acionistas precisam de retornos sobre investimentos e não adotam políticas nacionalistas. Ver também *Valuable Vale*. Disponível em: <http://www.economist.com/node/17095748?story_id=17095748>. Acesso em 2 fev. 2015.

Canadá, constituem uma responsabilidade provincial/territorial, incluindo legislação e fiscalização, enquanto, no Brasil, as normas e as comissões tripartites de segurança e de saúde ocupacional emanam do Ministério do Trabalho e Emprego federal.

No Brasil, é o Ministério Público (MP), tanto o Federal (MPF), como os estaduais e o do Ministério Público Trabalho (MPT), que fiscaliza o alinhamento dos atores políticos e econômicos com a Constituição Federal. No Canadá, as instituições restringem pouco as EMN, característica de uma LME. O Estado canadense se manifesta de forma mais visível nas competências sociais das províncias. O Estado federal interfere, publicamente, em algumas questões de segurança e de assuntos diplomáticos.

Para os empregados, as leis trabalhistas nacionais servem de ponto de partida para a definição das condições de trabalho. As instituições nacionais que regem a relação capital/trabalho orientam também a forma que assume a gestão de conflitos trabalhistas, seja em negociações de acordos coletivos, seja na autonomia sindical para exercer o direito de greve, seja na representação dos empregados na governança corporativa e, não por último, no papel disciplinador da Justiça do Trabalho e da Justiça Cível e Criminal. Assim, as leis trabalhistas não constituem um item legislativo neutro. Elas ilustram o equilíbrio de poder das forças políticas e econômicas em um país.

Tucker (2003) aclara essa discussão sobre o equilíbrio de poder desafiando a legitimidade do sistema regulatório de Saúde e Segurança no Trabalho (SST), que falha em proteger e em empoderar, mais eficazmente, aqueles que sofrem as consequências dos acidentes de trabalho. Ele adverte que os trabalhadores não possuem direitos de participação nos processos decisórios que definem o que será produzido, onde será produzido e como será produzido. Os trabalhadores somente podem ter voz na gestão dos riscos decorrentes de decisões tomadas em uma lógica de mercado. Paralelamente, não existe jurisdição que entenda os danos resultantes das decisões econômicas – depois de analisar os riscos para seu capital investido – do empregador como matéria criminal, mas apenas como normas regulatórias.

O direito penal raramente se aplica ao lado do ordenamento jurídico que regimenta as leis trabalhistas. Carnes (2014) resume a essência das leis trabalhistas na América Latina. Primeiro, ele as define como altamente rígidas, porém, com grandes diferenças entre países e setores econômicos. Segundo, ele aponta a ausência de reforma liberal das leis trabalhistas em paralelo à liberalização característica dos outros setores da economia na América Latina, com

exceção do Peru e da Colômbia. De fato, no Brasil, está em vigor, desde 1943, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), preparada durante 13 anos e sancionada pelo ex-Presidente Vargas com o objetivo de criar uma legislação trabalhista que atendesse à necessidade de proteção do trabalhador. Carnes (2014) afirma que a dotação dos recursos, ou seja, a estrutura do emprego e a produção na economia, é o fator principal que delimita as opções de regime trabalhista que podem ser implementadas em um país. A identificação das VoC passa também pela estrutura de emprego e pelo tipo de formação da mão de obra. A literatura fornece muitos estudos empíricos dos países desenvolvidos, mas os dados são mais limitados para os países de capitalismo hierárquico, como apontado por Schneider (2013).

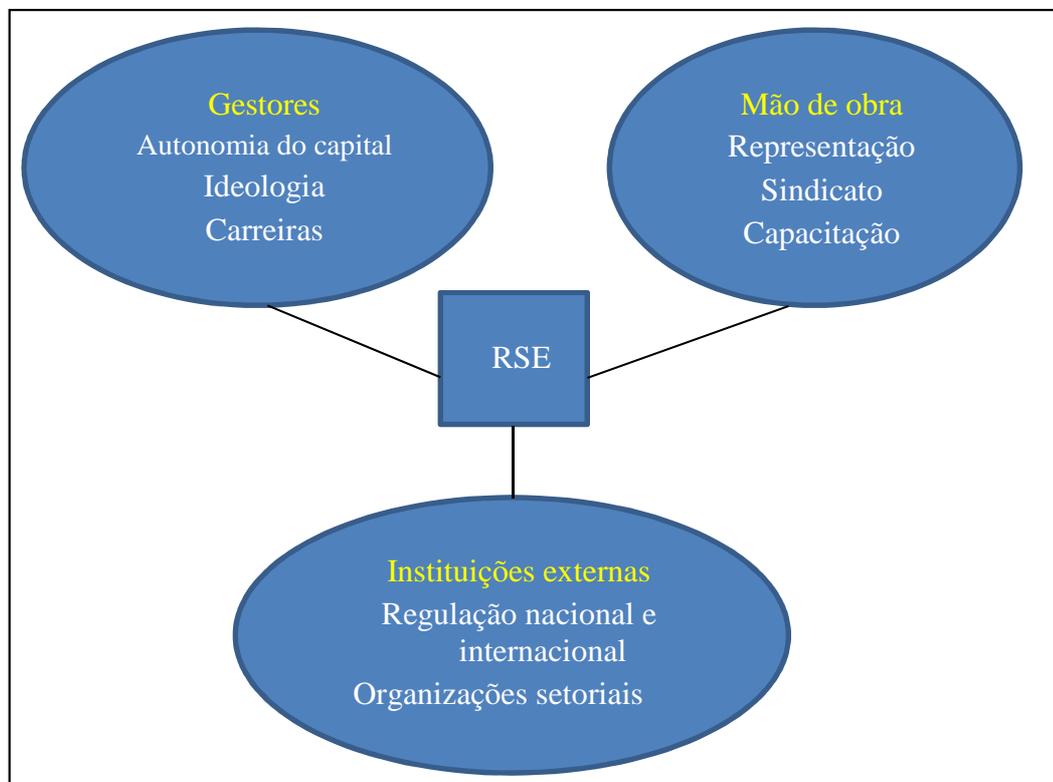
Os sindicatos da mineração operam nesse complexo espaço, tanto como facilitadores, quanto como restritivos à RSE nas mineradoras. As relações coletivas de trabalho, distintamente das relações individuais – baseadas no contrato de trabalho –, envolvem as disputas de toda categoria profissional de trabalhadores que sejam para melhores condições de trabalho, aumento salarial, inclusão de novos benefícios ou outras demandas que garantem a dignidade do trabalhador. Os sindicatos não tiveram alternativa ao processo integrativo na economia capitalista, sob pena de serem completamente excluídos dos processos decisórios. A obtenção de posições nas estruturas do poder do capitalismo, como aconteceu nos governos do PT no Brasil, acarreta, normalmente, a amenização do radicalismo anticapitalista, assim como a busca por uma reforma do capitalismo mais favorável ao sindicalismo. Os sindicatos se posicionam, de tal modo, como inimigos, como adversários ou como parceiros. Essa posição decorre de fatores institucionais e de relações estabelecidas entre as partes em locais específicos. A legislação trabalhista, por sua vez, representa uma variável importante, porque outorga mais ou menos autonomia financeira aos sindicatos. Uma maior autonomia diminui, em geral, o risco de cooptação do sindicato pelo empregador. As organizações sindicais dos países de subsidiárias de EMN tiveram de se adaptar ao contexto globalizado e ao estilo de relações trabalhistas trazido pela empresa sede, além de compor com o regime trabalhista e com a conjuntura econômica e política do país da subsidiária, como refletido no item 3.1.

3.3 NORMAS E REGULACÕES DE RSE INTERNA

Embora a relação com os trabalhadores – seja de forma individual, seja por meio dos sindicatos – se dê no patamar organizacional, esta pesquisa a concebe no amplo contexto das transformações ocorridas no mundo do trabalho. Existe hoje uma classe

trabalhadora mais complexa, heterogênea e fragmentada, evidenciada pela diminuição da classe operária industrial tradicional, pela ampla expansão do trabalho assalariado no setor de serviços e também pela subproletarização do trabalho, caracterizada pelo trabalho precário, temporário, subcontratado e terceirizado (ANTUNES, 2010). Essas transformações geram diferentes categorias de trabalhadores com baixos salários e empregos precários e, principalmente, desregulamentação e flexibilização das relações de trabalho, levando à diminuição de direitos sociais. Nas últimas décadas, as organizações sindicais tiveram de lidar com a tendência à individualização da relação salarial devido à diminuição da capacidade de organização dos trabalhadores e da proteção sindical (VIEIRA; PINTO, 2008).

QUADRO 4 – Forças institucionais atuando na RSE interna



Fonte: A AUTORA (inspirada em JACKSON; AGUILERA, 2003).

Considerando as diferenças de contexto das relações de trabalho no Brasil e no Canadá, como já citado, interessa-nos perceber de que maneira a RSE orienta a atuação da empresa na relação com seus trabalhadores e seus direitos. Qual é o papel do Estado e de outras fontes de regulamentação nessa equação?

O G20, ao qual pertencem ambos os países, constrói sua legitimidade na busca de regulação das políticas econômicas. Os países percebem a necessidade de uma inteligência

coletiva como contrapartida à atuação cega dos mercados. Esse movimento apenas pode ser eficaz se penetrar as práticas no interior das próprias empresas. O que pode motivar as empresas a responder a esse chamado? Segundo os estudos sobre RSE, já enumerados no Capítulo 1, pode-se afirmar que uma boa gestão das relações empresa-sociedade limita as externalidades onerosas para todas as partes envolvidas. Daí, o primeiro passo foi a aceitação do princípio de autorregulação pelas empresas nos diferentes quesitos de RSE. Estudam-se também outras ferramentas e vias utilizadas pelos atores não corporativos, a fim de ir-se além da boa vontade das empresas e de se introduzir políticas de RSE como regulação negociada entre normas e mercado.

As instituições externas exercem outro tipo de influência, complementando o ambiente institucional – sistemas educativos, leis, tribunais, estruturas reguladoras, órgãos de certificação e requisitos e aprovações governamentais. O isomorfismo setorial e o *benchmarking* exercem pressão pelos pares não negligenciável nesse setor altamente competitivo. Por exemplo, o ICMM requer a divulgação de relatórios de sustentabilidade baseados na GRI para seus membros, inclusive o G4 Mining and Metals Sector Disclosures, um adendo específico ao setor mineiro. Os organismos internacionais encorajam a transparência dos dados de RSE e publicam recomendações e diretrizes a fim de achar uma via em que o lucro máximo inclui também o interesse público. As organizações setoriais em mineração adotaram instrumentos de RSE e linhas diretrizes obrigatórias ou voluntárias para seus membros com o objetivo de apresentar a mineração como um setor de liderança e de inovação nos campos sociais e ambientais⁸⁶. A importância de políticas de RSE em nível nacional e subnacional ficou reconhecida⁸⁷. As bolsas de valores atuando no Brasil e no Canadá também aderiram ao movimento, embora em parte, para satisfazer as demandas de acionistas requerendo a divulgação de dados não financeiros, a fim de avaliar os riscos nos investimentos, mas também com posicionamento de liderança, para introduzir mudanças institucionais partindo do centro da lógica do mercado, assimilando elementos da lógica da comunidade.

⁸⁶ Ver: *Mining facts*. Disponível em: <<http://mining.ca/resources/mining-facts>>. Acesso em: 28 out. 2014.

⁸⁷ Ver: *Corporate social responsibility (CSR)*. Disponível em: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm>. Acesso em: 28 out. 2014.

Quadro 5: Lista das organizações e dos instrumentos/ linhas diretrizes de RSE

GRI	Global Reporting Initiative
• 2000, atual GRI4 em 2013	
ONU	Pacto Global (Global Compact)
• 2000	
OCDE	OECD Guidelines for Multinational Enterprises
• Adotado em 1976 revisado em 1979, 1982, 1984, 1991, 2000 e 2011	
OIT	Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais
• 1977, emendada em 2000	
EITI	Extractive Industry Transparency Initiative
• 2004	
• (Brasil e Canadá não são membros; Kinross e Vale são)	
G-8	Iniciativa para divulgação de pagamentos a Estados
• 2011, adopted in Canada in 2013	
Certificações	SA80001, ISO 26000, OHS 18001, AA1000
ICMM	Sustainable Development 10 Principles
• 2003	
MAC	Towards Sustainable Mining (Canadá)
• 2004	
IBRAM	Divulga legislação e instruções normativas do DNPM, IBAMA, MME (Brasil)
• sem instrumento próprio	
TSX	Jantzi Social Index (Canadá)
• 2000	
BOVESPA	Índice de Sustentabilidade Empresarial (Brasil)
• 2005	

Fonte: A AUTORA

Nesta sinopse da evolução da RSE em cada país, serão apontados os atores-chaves e as conjunturas conforme o recorte temporal desta pesquisa.

3.3.1 Legislação no Canadá

Em 2009, um parlamentar introduziu a emenda C-300, através de uma iniciativa parlamentar individual⁸⁸, para a criação de uma lei da mineração responsável que outorgaria, ao governo, a autoridade de investigar alegações de violações de direitos humanos cometidas em outros países pelas empresas canadenses. As associações corporativas e os lobistas da indústria da mineração se mobilizaram contra a proposta com os seguintes argumentos: a PDAC percebeu a emenda como acusatória e determinista, enquanto a ampliação da RSE precisaria de um ambiente colaborativo, no qual as empresas de exploração e de mineração, em vez de mais regulação, precisariam de apoio institucional a fim de entenderem melhor o escopo crescente e ainda não claramente definido da RSE e as expectativas da sociedade civil frente às empresas⁸⁹; a MAC opôs-se à emenda devido à falta de preparação da própria associação no tema da *accountability* em direitos humanos fora do país e à preocupação com uma emenda proposta por um membro da oposição, sem garantia de financiamento, podendo gerar, portanto, um processo desconhecido e arriscado para seus membros (informação verbal)⁹⁰.

Antes da terceira leitura, Barrick Gold, Vale Canada, Goldcorp, Kinross e Iamgold registraram 1 ou mais lobistas, os quais expuseram seus argumentos a 29 parlamentares. A MAC se manifestou publicamente, enquanto a PDAC registrou reuniões com 7 parlamentares⁹¹. Faltaram 6 votos para a aprovação dessa proposta, que procurava traduzir em lei os resultados das mesas-redondas de 2005. A emenda C-323, que teria aberto a possibilidade de o governo do Canadá compensar as vítimas de violações de direitos humanos

⁸⁸ O processo legislativo se inicia com a apresentação de um projeto de lei, que visa a criar uma nova lei ou modificar uma já existente. Os projetos apresentados por membros do Senado começam com a letra “S-“ e os projetos iniciados pela Câmara dos Deputados começam pela letra “C-“. Os projetos podem ser propostos pelo governo, pela oposição ou por qualquer parlamentar. Em cada câmara, o projeto deve passar duas leituras e debates para, depois, passar para um comitê de especialistas e retornar para uma última leitura com eventuais modificações. Depois de ter sido aprovado pelas duas câmaras, o projeto é sancionado pelo governador-geral, representante da rainha, para se tornar lei.

⁸⁹ Ver a Declaração da PDAC sobre C-300. Disponível em: <<http://www.pdac.ca/pdf-viewer?doc=/docs/default-source/publications---news-activities/090812-bill-c-300-position-statement.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

⁹⁰ Entrevista concedida por MAC [set. 2013]. Entrevista 46. Ottawa. Arquivo .mp3 (44:00).

⁹¹ Ver: *Changing public policy and mining practices to ensure the health of individuals, communities and ecosystems*. Disponível em: <<http://www.miningwatch.ca/article/bill-c-300-high-water-mark-mining-and-government-accountability-02/12/2011>>. Acesso em 15 fev. 2014.

cometidas por empresas canadenses no exterior, não prosseguiu depois da primeira leitura. O mesmo parlamentar que propôs a emenda C-300 voltou, em 2014, com a emenda C-474, chamada de *Sunshine Bill*, a fim de combater a corrupção, de aumentar a transparência e de promover a *accountability* das empresas com a divulgação de pagamentos efetuados a governos estrangeiros. A proposta não passou da segunda leitura⁹².

Depois do anúncio da participação do Canadá na iniciativa do então G8 para a divulgação obrigatória de pagamentos realizados a governos nacionais e estrangeiros, o ministro de recursos naturais do Canadá orientou províncias e territórios canadenses a instaurarem os mecanismos de divulgação e de fiscalização das empresas operando em sua jurisdição, sob pena de o próprio governo federal impor a legislação se esta não fosse implementada pelos governos locais até 1º de abril de 2015⁹³. Essa declaração do ministro foi divulgada pouco depois da publicação *Recommendations on Mandatory Disclosure of Payments from Canadian Mining Companies to Governments*, do Resource Revenue Transparency Working Group, resultado de um processo de consultas das múltiplas partes envolvidas, de especialistas e de consultas públicas no Canadá. As associações industriais de mineração MAC e PDAC, juntamente com dois grupos da sociedade civil sobre transparência, recomendaram as formas mais apropriadas da divulgação dos pagamentos feitos por mineradoras. Eles designaram os já existentes *provincial securities regulators* e *Canadian securities administrators* como tendo o poder e a capacidade de regularem a divulgação desses dados, adotando instrumentos nacionais. Excluíram os *Impacts and Benefits Agreements* com as Primeiras Nações devido à cláusula de confidencialidade estipulada anteriormente (informação verbal)⁹⁴.

O Legislativo canadense conseguiu dar continuidade a iniciativas globais contra a corrupção que envolvem pagamentos a governos estrangeiros, reconhecendo que governos fracos, mas ricos em recursos minerais, poderiam estar mais vulneráveis à corrupção e reconhecendo também que, em longo prazo, o G8 e as empresas globais não se beneficiariam da falta de transparência no setor da mineração. Todavia, legislação atribuindo responsabilidade civil e criminal às empresas que perpetuam violações de direitos humanos

⁹² Ver: *Transparency of payments made by mining, oil and gas corporations to foreign governments act*. Disponível em: <<http://openparliament.ca/bills/41-2/C-474/>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

⁹³ Ver: *Canadian federal government sets deadline for Canada's rules on resource payment disclosure regime*. Disponível em: <<http://www.canadianmininglaw.com/2014/03/10/canadian-federal-government-sets-deadline-for-canadas-rules-on-resource-payment-disclosure-regime/>>. Acesso em: 26 set. 2014.

⁹⁴ Entrevista concedida por MAC [set. 2013]. Entrevista 46. Ottawa. Arquivo .mp3 (49:00).

contra empregados ou comunidades locais em países de operação das subsidiárias canadenses encontrou muita resistência. A decisão judicial da Corte de Ontário contra a mineradora Hudbay trouxe muita repercussão midiática e encorajou organizações de direitos humanos a estabelecerem um precedente. Pela primeira vez, foi atribuída a responsabilidade à matriz de uma empresa canadense, com sede em Ontário, Canadá, pelas diretrizes internacionais, definindo as relações com a comunidade, com a política de segurança e com as interações com a população local. Foi demonstrado que a matriz atuou com negligência e carrega a responsabilidade (*accountability*) pelos estupro e homicídio, por parte dos seguranças da empresa, no caso da Hudbay na Guatemala⁹⁵. Pode-se concluir que, nesse contexto, a RSE entra em contradição com o movimento de gestão descentralizada, no qual as unidades autônomas devem maximizar o valor ao acionista e mostrar resultados, sem que sejam rastreadas, pela matriz, as práticas de gestão dos problemas com os *stakeholders*.

A revisão da estratégia de RSE do governo federal canadense foi anunciada em novembro de 2014 (Anexo A) prevendo reforçar o papel do conselheiro de RSE e cortar fontes de financiamento federal a empresas violadoras das normas de RSE. Enquanto isso, no patamar provincial, o governo de Ontário e a indústria da mineração resistem às pressões dos sindicatos e da sociedade civil para uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da mineração. O número elevado de acidentes de trabalho fatais, em parâmetros canadenses, preocupa também a cúpula das mineradoras, mas elas optaram por iniciativas desenvolvidas sob controle no âmbito da associação industrial, conforme a lógica corporativa. Os membros da MAC, por sua vez, adotaram um novo protocolo de saúde e de segurança como parte de suas linhas diretrizes *Towards Sustainable Mining* (TSM). A lógica profissional está sendo associada, mas sem mudar as fontes de autoridade e de legitimidade que predominam.

A matriz da Vale investiu na adequação em busca de soluções para diminuir os acidentes por meio de associações internacionais (ICMM, Pacto Global da ONU) em adição à GRI (impulsionada pelas bolsas de valores), o que requer a divulgação de muitos dados sobre suas atividades de RSE. No entanto, estatísticas sobre o número de encontros com *stakeholders* ou de capacitação em segurança no trabalho não permitem apreciar a real performance social da empresa. A comparação com os requerimentos de divulgação da Vale Canadá como membro do MAC ajuda a destacar o valor da avaliação que se concentra nos

⁹⁵ Ver: *Lawsuits against Canadian company HudBay Minerals Inc. over human rights abuse in Guatemala*. Disponível em: <<http://www.chocversushudbay.com/>>. Acesso em 2 fev. 2015.

próprios locais de operação, com auditoria das provas nos contextos locais – o que pretende fazer o TSM nas empresas mineradoras canadenses (Anexo D). O instrumento foi desenvolvido em 2000-2001 e implementado em 2004, ou seja, antes ou paralelamente ao desenvolvimento dos outros instrumentos de RSE, mas com uma preocupação muito maior com RSE interna e externa nas localidades e com verificação externa pela comunidade das empresas auditadas em anos alternados. Sua influência é notável nas localidades, sendo a única avaliação direta nas minas. A responsável pelas comunicações corporativas em Sudbury confirmou que o TSM atuava como elemento disciplinador e impulsionava iniciativas locais para melhorar seu *ranking* – por exemplo, um relatório para a comunidade (informação verbal)⁹⁶. O TSM é obrigatório somente para as operações canadenses de seus membros. Alguns membros adotaram relatórios incluindo subsidiárias em outros países e passaram a requerer as capacitações de MAC em operações na Finlândia e no Botswana (informação verbal)⁹⁷. A Kinross é membro da MAC, porém, não integrou a metodologia do TSM a suas operações além-mar.

No âmbito nacional, o ordenamento jurídico canadense possui, desde 2004, a Lei Westray, uma emenda ao Código Criminal que estabelece a responsabilidade criminal não apenas das corporações, mas também de seus executivos e diretores em casos comprovados de negligência no tocante à segurança no trabalho. Os sindicatos criticam, no entanto, sua aplicação, visto que, entre 2004 e 2012, aconteceram 8 mil acidentes de trabalho, sem nenhuma condenação de representantes corporativos⁹⁸. O Estado canadense falha, assim, em atribuir a responsabilidade dos danos e das ações antissociais às corporações com esse desenvolvimento legislativo.

Esse exemplo da Lei Westray, no Canadá, ilustra o chamado direito penal simbólico⁹⁹. Hassemer (1999, p. 90) comentou que

⁹⁶ Entrevista concedida por GCORP2 [Entrevista 44]. Sudbury. Arquivo .mp3 (24:00).

⁹⁷ Entrevista concedida por MAC [set. 2013]. Entrevista 46. Ottawa. Arquivo .mp3 (32:00).

⁹⁸ Ver: *Charges against Vale for miners' deaths confirm urgent need for more comprehensive action*. Disponível em: <<http://www.usw.ca/districts/6/news?id=0138>>. Acesso em: 26 set. 2014.

⁹⁹ O jurista alemão Winfried Hassemer (2008, p. 212) desenvolveu a doutrina do “direito penal simbólico”, ou seja, “leis que, desde sua origem, não têm o propósito de se tornarem faticamente eficazes, porque a instância legislativa que as edita busca atingir, precipuamente, outros efeitos sociais que não os decorrentes de sua observância fática”.

quando os efeitos reais e afirmados não são esperados, o legislador obtém, pelo menos, o ganho político de ter respondido aos medos sociais e às catástrofes de grandes proporções com prontidão e com os meios mais radicais que são os jurídico-penais.

Assim, o direito penal simbólico, que negligencia suas funções manifestas em favor das latentes, nega o verdadeiro estado de direito e fraudada a confiança da população na tutela penal (HASSEMER, 2008).

Enfrentar a causas de tantos acidentes de trabalho é uma tarefa complexa e onerosa, que não integra a lógica do mercado. As principais causas de mortes e de lesões no trabalho, segundo Bittle (2012), encontram-se na tensão entre a maximização dos lucros e os gastos ligados à segurança, assim como entre o valor relativo das vidas dos trabalhadores/empregados e os lucros dos donos/investidores. Enquanto o Estado não traz sua lógica de redistribuição e de democratização e não interfere pela legislação e pela fiscalização com multas, com condicionantes e com responsabilidade criminal, essas causas não serão enfrentadas.

Os limites institucionais surgidos da regulamentação política coercitiva dos países onde atuam as empresas aqui observadas refletem as particularidades nacionais. Não obstante, quando os ambientes institucionais são distintos nacionalmente, os processos isomórficos levam as práticas de governança corporativa e de RSE a se tornarem mais similares dentro de um mesmo país e diferentes entre um país e outro (JACKSON; AGUILERA, 2003, p. 449; FILATOTCHEV; JACKSON; NAKAJIMA, 2013). Por exemplo, o Conselho de Recursos Humanos da Indústria Mineral do Canadá, em colaboração com o governo do Canadá, desenvolve parcerias e programas de educação para o emprego de mão de obra indígena nas mineradoras. A retenção de mão de obra em regiões isoladas do norte canadense, em combinação com políticas federais e com proteções constitucionais para indígenas do Canadá e a sensibilidade canadense ao multiculturalismo e à representação das minorias tornam a integração de indígenas nas mineradoras que atuam perto de seus territórios ancestrais um tema de RSE no Canadá – e na Austrália –, mas não em países da América Latina, como Brasil e países andinos.

O passado colonial do Canadá não impacta até hoje as relações trabalhistas, como é o caso do Brasil. O Canadá herdou as tradições inglesas e francesas que, no sistema jurídico, traduzem-se na convivência entre o *common law* e o direito civil, mas o desenvolvimento econômico – particularmente das indústrias automotivas, têxteis, agrícolas – está fortemente

atrelado aos processos estadunidenses. Apesar de exportar minério, madeira e produtos agrícolas a mercados globalizados, em 2002, 87% das exportações canadenses se dirigiram aos Estados Unidos. A crise de 2008 provocou uma diminuição do comércio entre os dois países, mas os Estados Unidos representam ainda o principal parceiro comercial do Canadá, com 75% das exportações. A proximidade geográfica e cultural, assim como a estreita ligação econômica entre esses dois países explicam as influências estadunidenses de tipo LME no Canadá. Apesar das semelhanças, o Canadá desenvolveu também algumas particularidades frente a seu vizinho, o que aparece há décadas em índices de desenvolvimento humano e de país no qual se escolhe viver¹⁰⁰. Para os fins desta pesquisa, destacam-se os elementos relevantes às relações trabalhistas.

O período pós-guerra foi próspero em termos de aumento do emprego e dos salários, em extensos programas sociais e no acolhimento de imigrantes para suprir demandas de trabalho. As sementes da desigualdade acompanharam essa expansão: o aumento da assimetria entre algumas categorias sindicalizadas com melhores salários e o crescente número de empregos com salários baixos ou salário mínimo. A produtividade aumentou, exponencialmente, com os avanços tecnológicos, porém, mesmo os sindicatos mais fortes, como os da mineração, tinham dificuldades em negociar sua participação nos lucros decorrentes da maior produtividade. Assim, depois dos anos 1970, não apenas os trabalhadores ocupavam uma posição desvantajosa com respeito às corporações, mas as desigualdades entre trabalhadores também aumentava. O famoso níquel bônus que, certamente, providenciava um salário apreciável para os empregados contemplados, de fato beneficiava uma fração sempre menor de trabalhadores (LEADBEATER, 2008).

A greve de quase um ano em Sudbury, na Vale Canadá, em 2009-2010, ilustra, em um campo relacionado com a RSE, como as demandas e as expectativas dos trabalhadores canadenses emergem de um contexto nacional específico. O sindicato local 6500 da United Steel Workers (USW) lutou para manter os benefícios adquiridos da aposentadoria, a participação no lucro do níquel e os direitos de senioridade. Apesar da onda neoliberal do início deste século, o Canadá tinha desenvolvido políticas de bem-estar social durante os

¹⁰⁰ Ver: *What matters most to people around the world?* Disponível em: <<http://www.oecdbetterlifeindex.org/responses/>>. Acesso em: 2 fev. 2015. Na escala, incluindo fatores como renda, segurança, satisfação e saúde, o Canadá está no 3.º lugar, e Estados Unidos, no 6.º, apesar de ter uma renda muito superior.

últimos 30 anos do século passado (CROWLEY, 2009), e os trabalhadores não aceitavam um recuo no que percebiam como seus direitos.

Sudbury é conhecida como uma cidade trabalhista, com uma classe trabalhadora importante na mineração e com a presença enraizada dos sindicatos. Todavia, essa denominação não significa que o movimento sindical tenha um forte poder efetivo na relação capital/trabalho na era globalizada. Mesmo assim, a resistência coletiva dos sindicatos, seja pelas greves, seja pelas demonstrações, pelas petições, pela arte popular, seja por atos de solidariedade e de protesto da comunidade mostra que a oposição ao poder do capital é possível, apesar dos desafios do movimento sindical, às vezes dividido, rebaixado, desviado ou cooptado (LEADBEATER, 2008).

As greves no Canadá, mesmo consideradas frequentes, são de curta duração e envolvem menos de 200 trabalhadores. No setor privado, somente 5 greves envolvendo mais de mil trabalhadores duraram mais de 1 ano entre 1960 e 2004 (BRISKIN, 2007). A greve dos mineiros da Vale Canadá aparece, assim, como um ponto fora da curva nos padrões de relações trabalhistas nesse país, somente comparável com outras greves no setor da mineração, inclusive contra a Inco, predecessora da Vale, em 1978-1979. As negociações de acordos coletivos têm, no Canadá, uma longa tradição de disputas, de antagonismos, de discussões acirradas, porém, elas são percebidas como um ritual para o sindicato se legitimar frente às bases e para obter resultados aceitáveis para as partes – empregador e empregado. Nas negociações que levaram a greves no passado, sempre havia um interesse econômico comum em retomar, rapidamente, as operações. Nisso, o enfrentamento do USW Local 6500 e a Vale Canadá representou um contexto desconhecido para o sindicato. A Vale, como segunda maior mineradora do mundo, não chegou para negociar, mas, sim, para expor um plano de reestruturação a fim de aumentar a competitividade e a lucratividade das operações em Sudbury. A empresa exigia diminuição dos salários e da participação nos lucros; modificações no regime de aposentadoria, no trabalho terceirizado e nos direitos de senioridade na carreira –, retrocessos sem precedentes no Canadá¹⁰¹, especialmente, em um setor que vinha prosperando nos anos anteriores, mesmo com a crise financeira de 2008, graças às demandas de minério da China. Streeck (2010, p. 681) opinou negativamente sobre essa tática de procurar reescrever as regras em interesse próprio. Essa estratégia tende a quebrar solidariedades e relações e a ser considerada um ato de má-fé.

¹⁰¹ Peters (2010) descreve o contexto que precede a greve em Sudbury no Anexo E.

Sem uma história comum de negociações de acordos coletivos com os sindicatos canadenses e sem um sentido de *embeddedness*¹⁰², a Vale chegou com outros argumentos para as relações trabalhistas. Durante os meses da greve, mesmo com resoluções municipais, com pressão pública do primeiro-ministro de Ontário para resolver a disputa e com uma ordem do Ontario Labour Relations Board de voltar à mesa de negociações, a EMN não fixava datas de encontros com os sindicatos ou com a população local, nem prometia negociar, muito menos fazer concessões. A cidade de Sudbury teve de arcar com milhões de dólares canadenses com despesas em proteção policial e em audiências de conciliação. A Vale entrou na justiça para fazer valer seus interesses, e os processos judiciais se multiplicaram (PETERS, 2010)¹⁰³. Fato inédito durante a paralização, a Vale Canadá continuou a investir e a melhorar a infraestrutura, beneficiando-se dos investimentos da sede e reduzindo os gastos de operação em um momento de baixo preço do níquel no mercado global. Com a contratação de trabalhadores substitutos aos grevistas, uma prática permitida pela legislação provincial de Ontário, mas nunca antes usada na Inco, a empresa conseguiu funcionar a 30% de sua capacidade mesmo durante a greve.

Peters (2010), um acadêmico local, atribui o fracasso do sindicato à falta de estratégia para uma campanha compreensiva multifacetada e de mobilização efetiva da comunidade. Na mesma época, os sindicatos das indústrias automotivas canadenses e estadunidenses também tiveram de aceitar concessões importantes de salários, de empregos e de benefícios. Parece, assim, surgir um precedente, no qual uma atitude agressiva das EMN em táticas de negociação e em planos de reestruturação se traduz em ganhos materiais e simbólicos para o capital.

O *Investment Canada Act* exige que as subsidiárias canadenses compradas pelas EMN tragam benefício líquido ao país e mantenham os empregos durante um prazo mínimo¹⁰⁴. Os

¹⁰² Detalhado no quarto capítulo.

¹⁰³ A Vale contratou a consultora Hicks Morley, a maior e mais reconhecida firma jurídica de direitos humanos no Canadá que atua em favor dos empregadores, a fim de representar seus interesses e desenhar sua estratégia legal. Inspirada por táticas semelhantes nos Estados Unidos, a Vale usou todos os recursos judiciais possíveis a fim de colocar pressão nos recursos dos sindicatos nos tribunais e no conselho trabalhista. Demitiu nove trabalhadores e pediu-lhes indenização entre CAN\$ 75-120 mil por supostos incidentes no piquete de grevistas. Iniciou duas ações judiciais com um valor de CAN\$ 25 milhões contra o sindicato, por este não respeitar o protocolo de piquete, assim como vários processos contra o sindicato e indivíduos por informações publicadas na página da internet dos USW e por um bloqueio organizado pela comunidade e pelos grevistas em maio de 2010. A campanha da empresa e da consultora foi sistemática e objetivou desacreditar e intimidar os grevistas (PETERS, 2010).

¹⁰⁴ O ministro canadense considerou a conjuntura econômica mundial e os cortes globais da empresa – não dando a indicar que alvejara a Vale Canadá –, não iniciando ação judicial contra a Vale. Disponível em:

acordos entre as EMN e o Canadá são, no entanto, segredo industrial. A divulgação da violação do *Investment Canada Act* pelos USW e pelo partido de oposição New Democratic Party, com o fechamento de operações, a redução dos postos de trabalho antes do estipulado (nos acordos) e a redução de custos não conseguiram mobilizar uma ação política contra a EMN. A campanha de relações públicas da Vale, durante a greve, com comentários na mídia sobre as novas realidades internacionais e a necessidade de eficácia em propagandas pagas nos jornais locais, tornou-se o discurso dominante, repetido pelos políticos locais e mesmo pelo ministro federal do *Industry Canada*¹⁰⁵.

3.3.2 Instituições governamentais canadenses

Em decorrência de um tipo de capitalismo mais liberal, como visto no início do capítulo, o Estado canadense não interveio de forma importante na gestão das corporações que impulsionam a economia do país, nem por meio de empresas estatais, nem de consórcios de negócios, nos quais a elite econômica e política se confundem. Assim, o governo não deixa de apoiar, estrategicamente, suas empresas nacionais e, indiretamente, de tornar-se um investidor por meio dos fundos de pensões, a exemplo do *Canada Pension Plan* federal ou dos fundos de pensão de funcionários públicos. Eles não têm ligação conhecida com os casos deste estudo no Brasil e no Canadá, mas o *Ontario Teachers Pension Plan* e a Kinross já foram criticados por suas participações em projetos de mineração controversos no Chile¹⁰⁶. Esses exemplos ilustram que mesmo o *Ontario Teachers Pension Plan*, que declara considerar critérios de responsabilidade social, não evitou investimentos questionáveis. A pressão popular pode influir nas decisões, mas não substitui legislação do tipo rastreamento negativo obrigatório dos investimentos de fundos de pensão estatais na base do Pacto Global da ONU e das diretrizes para EMN da OCDE¹⁰⁷.

<http://www.thestar.com/news/ontario/2010/06/06/inside_sudburys_bitter_vale_strike.html>. Acesso em: 1º out. 2014.

¹⁰⁵ Carol Mulligan: “Vale-Inco Saved Sudbury from Becoming Valley of Death: Clement,” *Sudbury Star*, 19 July 2009.

¹⁰⁶ Ver: *New report exposes Canadian connection to controversial dams and mines in Chile*. Disponível em: <<http://canadians.org/media/water/2012/06-Mar-12.html>>. Acesso em: 26 set. 2014.

¹⁰⁷ Ver: *2007 Oecd roundtable on corporate responsibility: the Oecd guidelines for multinational enterprises and the financial sector*. Disponível em: <<http://www.oecd.org/investment/mne/38550550.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2014.

O Ministério de Recursos Naturais inclui, em inúmeras declarações, as intenções do governo canadense em estimular o crescimento econômico e a prosperidade em longo prazo, garantindo que o setor de recursos minerais do Canadá permaneça um campo atrativo para investir¹⁰⁸. Os discursos incluem a criação de empregos, o crescimento social e ambientalmente responsável pelo apoio à inovação e a consulta pública entre os líderes da indústria, do governo e da academia no setor da mineração por meio de iniciativas como o *Canada Mining Innovation Council* (CMIC).

A estratégia governamental de RSE, implementada em 2009 depois de um cuidadoso diálogo *multi-stakeholders* em mesas-redondas iniciadas em 2005, criou a posição de Conselheiro de RSE do Escritório do *Office of the Extractive Sector CSR Counsellor*. Na prática, esse braço do DFAIT mediu somente seis casos em quatro anos, dos quais, cinco sem fechamento e um sem conclusão positiva para a comunidade afetada. Quando a conselheira pediu demissão por motivos pessoais, em 2013, as próprias mineradoras defenderam a instituição, mas o governo canadense não a substituiu por mais de um ano. A própria nomeação da Primeira Conselheira Marketa Evans¹⁰⁹, com relações próximas à indústria, foi contestada desde o início pelos grupos de *advocacy* de direitos humanos, assim como o limite dos seus poderes, muito restritos em comparação com a proposta de *ombudsman* oriunda das consultas entre a indústria, a sociedade civil e o governo. A atualização do mandato prevê a ameaça de retiro de investimentos federais às empresas que recusarem a mediação do conselheiro, o processo permanecendo, no entanto, voluntário e informal.

Em relação especificamente à RSE interna, a defesa dos direitos trabalhistas e a regulação das relações trabalhistas no Canadá competem às autoridades provinciais. Na onda de expansão do campo da RSE, outras entidades se formaram e recebem financiamento

¹⁰⁸ Ver: *Minister Oliver addresses Canada mining stakeholders about the need for regulatory reform to support economic growth*. Disponível em: <<http://www.nrcan.gc.ca/media-room/news-release/2012/1919>>. Acesso em: 26 set. 2014.

¹⁰⁹ Marketa Evans fundou e dirigiu o *Munk Centre for International Studies* da Universidade de Toronto, honrando o nome do fundador e CEO de uma das maiores mineradoras de ouro do mundo, a Barrick Gold. O centro está situado na Praça Devonshire, que, subsequentemente, deu seu nome à *Iniciativa Devonshire*, um foro de ONG canadenses de desenvolvimento e de empresas de mineração. Foi no *CEO Summit* da *Iniciativa Devonshire*, em 2011, que a Ministra canadense da Cooperação Internacional anunciou primeiro a contribuição de CAN\$ 26,7 bilhões da Cida para financiar quatro novos projetos de RSE em minas canadenses operando no exterior.

federal canadense. O CIIEID¹¹⁰ se formou da coalizão de três universidades canadenses com o mandato de melhorar e de reforçar a governança no setor de recursos naturais em países em desenvolvimento com o objetivo de satisfazer suas necessidades em políticas públicas, em legislação, em regulação, em implementação, em capacitação, em assistência técnica e em pesquisas relacionadas aos recursos desses países.

O DFAIT acumula, assim, o papel de agência de desenvolvimento e de centro de decisões sobre a política externa canadense. As embaixadas canadenses, por sua vez, oferecem serviços de conselho econômico e jurídico às empresas nacionais. Surgiram críticas sobre o uso de recursos públicos para aconselhar empresas canadenses, mesmo sendo suspeitas de violações de direitos humanos e de corrupção. A resposta a um pedido feito com base na lei de acesso à informação evidenciou o papel proativo da embaixada, que procurou assessoria jurídica com a finalidade de acusar o estado de Chiapas, no México, de violação ao Acordo de Livre Comércio Norte-Americano pelo fechamento da mina de Chicomuselo, operada por Blackfire Exploration (MINING WATCH CANADA, UNITED STEELWORKERS, COMMON FRONTIERS, 2013).

Outra instituição que apresenta um papel múltiplo de gestão de risco e de financiamento é a EDC. Vale ressaltar que, para 42,6% das empresas do *ranking* das multinacionais brasileiras de 2013 que planejam entrar em novos mercados, os destinos mais citados são: países da América Latina, do Sudeste Asiático, China, Rússia e Canadá (FDC, 2013). Assim, o Canadá é o único país desenvolvido nos destinos de expansão brasileira. Os outros têm a característica comum de terem marcos regulatórios fracos. A predileção pelo Canadá poderia ser explicada por sua dependência no *Foreign Direct Investment* no setor mineiro (AGUZZOLI, 2012) e pelas condições vantajosas oferecidas às EMN no país. Por exemplo, em fevereiro de 2014, a EDC assinou uma transação financeira de US\$ 775 milhões com a Vale e com os governos do Brasil e do Canadá. O processo de aprovação de financiamento de EDC incluiu encontros na matriz no Brasil para uma revisão da gestão de questões sociais e comunitárias, incluindo direitos humanos e segurança. Essa transação visava a criar oportunidades para cem empresas canadenses se tornarem fornecedores da Vale. Essa segunda operação foi precedida por um empréstimo de US\$ 1 bilhão, um dos maiores da história da EDC, enquanto trabalhadores de Port Colbourne estavam ainda em greve depois de

¹¹⁰ No item 3.2.2, foram expostas algumas ressalvas sobre a independência do instituto, além do financiamento inicial do DFAIT, antiga CIDA.

14 meses, e os trabalhadores de Sudbury acabavam de reintegrar suas atividades, depois de 12 meses de greve, com um acordo coletivo que satisfazia os cortes de benefícios pedidos pelo empregador¹¹¹. A liberação de financiamento pela EDC foi percebida pela Federação dos Contribuintes Canadenses, pelos sindicatos e pelos deputados federais da oposição como um sinal controverso que dava vantagem à empresa no Canadá, em vez de a empresa beneficiar o Canadá.

3.3.3 Legislação no Brasil

A falta de incorporação das RSE à legislação brasileira corrobora a fraqueza do Legislativo frente ao Executivo e ao Judiciário no país. Depois de uma campanha do Ibase, em 1997, sobre a noção de corresponsabilidade das empresas na busca de soluções para enfrentar as desigualdades profundas no Brasil, três deputadas federais apresentaram, no mesmo ano, o Projeto de Lei n.º 3.116, que estabelecia a obrigatoriedade da publicação do balanço social. O projeto foi arquivado, temporariamente, pelas legislaturas subsequentes. Em 1999, foi reapresentado como Projeto de Lei n.º 0032, e foi, finalmente, rejeitado em 2010 pela Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio. Os deputados concordaram com o relator em que:

a sociedade, as entidades civis e as empresas têm dado demonstração clara e inequívoca de que os mecanismos sociais e empresariais já existentes são suficientes para garantir a evolução firme nas questões da responsabilidade social e da sustentabilidade (...) A elaboração do balanço social não deve ser impositiva, e sim uma escolha das empresas. A obrigatoriedade desfigura o objetivo primordial do balanço, que é o de desenvolver a responsabilidade social como interesse da empresa (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2010)¹¹².

Assim, outras instituições tentaram suprir a falta de regulamentação não percebida pelo Legislativo brasileiro. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) apresentou, também em 1997, em audiência pública, proposta de obrigatoriedade do balanço social, inclusive, da

¹¹¹ Ver: *US\$ IB EDC loan to Vale condemned on all sides*. Disponível em: <http://www.canada.com/story_print.html?id=7f656a21-48f5-4e35-acd5-f049058611a2>. Acesso em: 21 dez. 2014.

¹¹² Ver: *Comissão rejeita balanço social obrigatório para empresas*. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ECONOMIA/147526-COMISSAO-REJEITA-BALANCO-SOCIAL-OBIGATORIO-PARA-EMPRESAS.html>>. Acesso em: 27 set. de 2014.

Demonstração do Valor Adicionado (DVA)¹¹³ por empresas de grande porte que tenham faturamento anual superior a R\$ 150 milhões e ativos de mais de R\$ 120 milhões, mesmo que não tenham capital aberto. Frente às resistências das empresas, a CVM resolveu não editar qualquer ato normativo obrigando a elaboração e a divulgação do balanço social e encaminhou essa proposta ao Congresso Nacional para inclusão no anteprojeto de reforma da Lei n.º 6.404/76, que trata das sociedades por ações. Essa reformulação foi votada em 2007, seguida por uma emenda em 2009 (leis n.º 11638/07 e n.º 11941/09), para adequar as práticas brasileiras às normas internacionais de contabilidade, incluindo somente a obrigatoriedade do DVA para companhias abertas.

O ISE da BM&FBovespa foi também pioneiro na América Latina, como mencionado no segundo capítulo. A Bovespa integra, juntamente com outros atores interessados na sustentabilidade, o Grupo de Trabalho sobre Relatórios de Sustentabilidade, que se formou e iniciou, em julho de 2014, um processo de consultas para definir diretrizes capazes de orientar o governo federal na construção de uma estratégia nacional de promoção de documentos de RSE¹¹⁴. Os relatórios deverão divulgar o desempenho ambiental, social e econômico das organizações, além de estabelecerem objetivos e de monitorarem possíveis impactos ambientais e sociais decorrentes das atividades das empresas. A expectativa era a de que, até o final de 2014, fosse elaborado um documento com sugestões para a formulação da estratégia nacional. O incentivo à produção dos relatórios ocorre no âmbito do Grupo dos Amigos do Parágrafo 47, um dos legados da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), realizada em 2012, que reforça o papel dos governos na promoção da transparência das decisões e das ações sustentáveis.

As atividades legislativas e lobísticas dos atores da mineração, contudo, concentraram-se, nos últimos anos, mais no quadro regulatório do próprio Código da Mineração do que nas questões de sustentabilidade. A votação do futuro Código da Mineração (PL nº 5.807/13) está

¹¹³ A DVA procura mensurar o total de riqueza criada e de que forma essa riqueza está sendo distribuída. Usualmente, o valor adicionado é calculado pela simples diferença entre as vendas brutas e o total de insumos adquiridos de terceiros. Quanto à distribuição do valor adicionado, deve ser discriminado o montante destinado à própria empresa (lucro líquido), ao corpo funcional (salários e benefícios em geral), ao governo (sob a forma de impostos, inclusive os encargos sociais) e à comunidade (investimentos sociais e meio ambiente) (CUNHA et al., 2005).

¹¹⁴ O grupo de trabalho conta com membros dos seguintes organismos: Agência Nacional de Energia Elétrica, Banco Central, Comissão Brasileira de Acompanhamento de Relatórios Integrados, BM&FBovespa, Carbon Disclosure Project, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, Federação Brasileira de Bancos, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, GRI e Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. Disponível em: <<http://isebvmf.com.br/index.php?r=noticias/view&id=287216>>. Acesso em: 27 set. 2014.

prevista para 2015, como resultado das dificuldades das negociações políticas. Os trabalhadores e as comunidades atingidas pela exploração do minério tinham pedido mais tempo para alterações do texto de acordo com seus interesses e com o propósito de evitar um impasse em ano eleitoral (2014)¹¹⁵, mas o processo travou na política de bastidores.

A RSE na relação capital/trabalho, especificamente, dificilmente pode ser compreendida sem uma incursão no histórico do mercado de trabalho. No Brasil, esse mercado está permeado pela ação estatal. As características centrais do capitalismo hierárquico apresentadas previamente afetaram, da mesma forma, momentos decisivos da história econômica do país. A formação do mercado de trabalho, desde a transição para o trabalho livre, passando pelo processo de modernização a partir dos anos 1930 e até as adaptações decorrentes da globalização, aponta para a importância central do Estado.

A abolição da escravatura e a imigração europeia para certas regiões impulsionou o desenvolvimento do comércio e da indústria em alguns centros urbanos brasileiros, ao mesmo tempo em que uma grande parte da população rural continuava vivendo em modo de subsistência ou mudando seu sistema de produção para atender à inserção da economia nacional no contexto mundial. A continuidade do regime escravista representava um entrave à acumulação que, cada vez mais, necessitava de um mercado de trabalho volumoso e fluído (KOWARICK, 1994). A partir dos anos 1930, no governo Vargas, o Estado acrescenta, a seu papel normativo, promoção da proteção dos trabalhadores, incentivos à atividade econômica e se torna, ele mesmo, Estado-empendedor, intervindo, diretamente, em setores estratégicos (DRAIBE, 1985). A intervenção estatal do tipo desenvolvimentista visava ao crescimento econômico para libertar o país do atraso. Esse crescimento devia empregar toda a mão de obra disponível nas indústrias ditas modernas. A intervenção do Estado Novo cuidou das relações de trabalho da mão de obra assalariada, porém, não se preocupou com o nível de emprego ou com medidas de proteção contra o desemprego. Foram criados tribunais específicos para questões trabalhistas, e a legislação varguista estimulou mesmo a criação de sindicatos. A forte ligação entre o Estado e os sindicatos data dessa era. O Governo Vargas impediu, formalmente, que a ação sindical estabelecesse uma dinâmica autônoma da negociação coletiva. Ao tutelar os sindicatos, transformou a negociação coletiva em um instrumento burocrático, reconhecendo o direito privado das empresas na gestão cotidiana das relações de

¹¹⁵ Ver: *Centrais sindicais e governo analisam o Código da Mineração*. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2014/03/centrais-sindicais-e-governo-analisam-o-codigo-da-mineracao>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

trabalho. Ao mesmo tempo em que Vargas instaurou uma extensa regulação das relações de trabalho, ele também atuou no sentido de coibir mecanismos que pudessem favorecer a difusão dos direitos legais (DEDECCA, 2005). Os sucessivos governos autoritários combateram a ação sindical, que dificilmente podia se legitimar em um contexto de excessiva disponibilidade de força de trabalho nos centros urbanos. O desenvolvimento econômico ficou descasado do desenvolvimento social no país.

O sistema de emprego explica, de forma mais precisa, o contexto do mercado de trabalho brasileiro. Uma de suas características particulares consiste nos limites do assalariamento. O trabalho assalariado não se generalizou e, muitas vezes, nem mesmo se constituiu na forma dominante da relação de trabalho. O emprego assalariado coberto pela legislação trabalhista abrange, assim, uma porcentagem minoritária da força de trabalho ocupada com carteira assinada. A contraparte maior vive do trabalho desprotegido ou informal. Essa particularidade existia já na Colônia, no Império e persistiu no Estado Novo, mas foi exacerbada pelas crises econômicas das décadas de 1970, 1980, 1990 do século XX. A ausência de um marco regulatório global e institucional que sancionasse práticas abusivas e estabelecesse alguns limites e parâmetros para o funcionamento do mercado de trabalho informal deixou esse mercado paralelo muito vulnerável e limitado em ascensão social. Daí a notável valorização de se ter um emprego com carteira assinada e benefícios sociais, mesmo se o salário for mínimo. A mão de obra brasileira se caracteriza, até hoje, por uma média de idade baixa, um excedente estrutural de trabalhadores com baixa qualificação e uma disposição a migrar atrás de um meio de subsistência melhor. Os negros e os mulatos são os grupos mais excluídos do mercado de trabalho ou confinados a ocupações instáveis ou à não ocupação (THEODORO, 1998).

Assim, no Brasil, os trabalhadores lutam por direitos laborais básicos, por um salário decente e por normas mínimas de segurança no trabalho. As prioridades dos trabalhadores refletem também as condições sociais do país. Alguns desenvolvimentos foram observados nos últimos anos: a aplicação do Fator Acidentário de Prevenção, a partir de 2010, obrigou as empresas a pagarem mais impostos sobre a folha de pagamentos, conforme o índice de acidentes de trabalho. Esses recursos servem para financiar o Seguro Acidente de Trabalho, para custear benefícios ou aposentadorias decorrentes de acidentes de trabalho. Uma nova Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho foi criada em 2011. Antes focada em

reabilitação e em tratamento, agora ela visa à prevenção, com ações combinadas de três ministérios: Previdência, Trabalho e Saúde¹¹⁶.

No Brasil, o art. 11 da Constituição estabelece que, “nas empresas de mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de um representante destes com a finalidade exclusiva de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores” (BRASIL, 1988). O objetivo dessa figura é resolver os conflitos dentro da empresa e diminuir os processos judiciais contra o empregador. Em relação aos empregados, a Lei n.º 8213/91 rege a contratação de pessoas com deficiência. Objetivando cumprir a lei, as empresas pagam cursos de capacitação em informática e em administração para os portadores de necessidades especiais, como foi o caso da Kinross em Paracatu. A qualificação profissional local desenvolveu cursos de informática e de segurança do trabalho e mineração para suprir à demanda das empresas.

3.3.4 Instituições governamentais brasileiras

O governo brasileiro exerce uma influência não negligenciável por meio da composição acionária de grandes empresas nacionais. Detalha-se, a seguir, a estrutura acionária da Vale com o objetivo de ilustrar as interligações entre as empresas e o mundo político no Brasil.

A Valepar é composta por uma entidade jurídica que tem o nome de Litel, juntamente com a BNDESPar, a Bradespar, a Eletron e a empresa japonesa Mitsui. A Litel é a mais importante integrante da Valepar, com 49% das ações do consórcio, e é formada pelos fundos de pensão Previ (Banco do Brasil), Petros (Petrobrás), Funcef (Caixa Econômica Federal), além da Fundação Cesp. A Previ é o grande comando da Litel, pois possui 78,4% de suas ações ordinárias. A Bradespar, com 21,21%; a Mitsui, com 18,24%; o BNDESPar, com 11,52%; e a Eletron, com 0,03%, complementam os 100% da Valepar. Do ponto de vista acionário, o governo federal pode se manifestar, diretamente, pela BNDESPar e, indiretamente, pela Litel, na qual os fundos de pensão de empresas estatais federais têm estreitas ligações com o governo, particularmente, com o PT, desde 2003, como

¹¹⁶ Ver: *País gasta cerca de R\$ 70 bilhões com acidentes de trabalho*. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/saude/saude-do-trabalhador/acidentes-de-trabalho>>. Acesso em: 17 maio 2013.

foi discutido anteriormente. A União Federal, além disso, detém 12 ações preferenciais de classe especial, as chamadas *golden shares*, com direito de veto em assuntos estratégicos¹¹⁷.

FIGURA 12 – Tabela da composição acionária da Vale S.A.

Vale: Estrutura Acionária e afins

Sumário | **Governança Corporativa** | Demonstrações contábeis | Comunicados | Proventos

Estrutura Acionária | Direitos e Disposições | Diretoria, Conselhos e RH | Mercado e Posicionamento | Fatores de Risco

Posição acionária Compartilhar: [f](#) [t](#) [in](#) [g+](#)

Acionistas	Control.	Nacion. majorit.	Ações Ordinárias		Ações Preferenciais	
			Quantidade	(%)	Quantidade	(%)
☐ Valepar S.A.	sim	brasileira	1.716.435.045	52,70	20.340.000	1,00
☐ Litel Participações S.A.	sim	brasileira	637.443.857	49,00	200.864.272	51,66
BB Carteira Ativa	sim	brasileira	193.740.121	78,40	28.385.377	78,50
Outros			53.388.224	21,60	7.772.647	21,50
TOTAL			247.128.345	100,00	36.158.024	100,00
☑ Bradespar S.A.	sim	brasileira	275.965.821	21,21	12.532.065	3,22
Mitsui & Co., Ltd	sim	japonesa	237.328.059	18,25	17.302.209	4,45
☑ BNDES Participações S.A.	sim	brasileira	149.787.385	11,51	15.598.969	4,01
☑ Eletron S.A.	sim	brasileira	380.708	0,03	27.755	0,01
Outros			0	0,00	142.495.441	36,65
TOTAL			1.300.905.830	100,00	388.820.711	100,00
☑ BNDES Participações S.A.	não	brasileira	218.386.481	6,70	69.432.771	3,30
Aberdeen Asset Management PLC's	não	inglesa	1.257.000	0,00	105.832.561	5,00
Ações em Tesouraria			86.911.207	2,70	181.099.814	8,60

Data da última atualização: 22/abr/2013

Fonte: ECONOINFO, 2014¹¹⁸.

Que lógica domina as negociações para decisões estratégicas na Vale? A influência do Estado representa, de fato, vários interesses. Em entrevista de 2003, o sociólogo da USP Francisco de Oliveira criticou:

Quando o fundo de pensão tem de tomar uma decisão sobre determinada empresa, quais critérios são usados? Em primeiro lugar vem a rentabilidade, porque o fundo tem de se prover de meios para no futuro pagar suas pensões e aposentadorias. Qual o último item considerado? O emprego. Eles agem nitidamente como capitalistas. E dos mais vorazes (ARRUDA, 2005)¹¹⁹.

A atuação dos fundos de pensão no mercado de capitais foi sublinhada por autores que sopesam as lógicas em ação na globalização e na financeirização das relações capital/trabalho. Boltanski e Chiapello (2009) analisam a figura dos acionistas e incluem, nesse grupo, os fundos de pensão, que passam a exigir a maximização do lucro para o benefício de seus

¹¹⁷ Ver: *Golden shares*. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/investors/Corporate-governance/Golden-share/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

¹¹⁸ Disponível em: <<http://www.econoinfo.com.br/governanca/estrutura-acionaria?ce=VALE>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

¹¹⁹ Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/305668/noticia.htm?sequence=1>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

membros e repassam essa exigência para as empresas sobre as quais exercem poder de controle. A participação acionária dos fundos de pensão não aparenta problematizar o que Chesnais (2005) questionou como uma fragmentação dos indivíduos entre os assalariados e os rentistas. Como explicar que trabalhadores ativos e assistidos, que contribuem nos fundos de pensão tornam-se, sem que tenham clara consciência, partes interessadas nos rendimentos fundados na exploração de outro grupo de trabalhadores ativos pela capitalização dos fundos de pensão?

O papel do BNDES como acionista e principal fonte de financiamento para a expansão foi também chave na compra da Inco. Os investimentos brasileiros no exterior, segundo os critérios do banco, visam ao desenvolvimento entendido como a melhora da competitividade das empresas e o aumento das divisas oriundas das exportações. Critérios sociais e trabalhistas do próprio banco não são centrais para a aprovação dos empréstimos, como ilustram exemplos de obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do governo brasileiro, inclusive, como visto no exemplo da Vale¹²⁰. Esta última conta com diversas linhas de crédito e de financiamento, mas o maior crédito, de uma única instituição, foi dado pelo BNDES. O banco atua, paralelamente, como acionista e como banco de desenvolvimento, por meio do qual o Conselho Monetário Nacional flexibilizou as regras de limites de crédito para um grupo preferencial constituído pela Vale, pela Petrobras e pela Eletrobras¹²¹.

O empréstimo de R\$ 7,3 bilhões foi assinado em abril de 2008, meses depois de Luciano Coutinho, presidente do BNDES, assumir um posto no Conselho de Administração da Vale. Uma das condições do empréstimo é que esse valor apenas poderia ser investido no Brasil por cinco anos. Ele foi, de fato, dedicado à ampliação da extração de minério e à duplicação da Estrada de Ferro de Carajás, projetos que têm como objetivo final a exportação de minério de ferro, sem muitos investimentos estratégicos na transformação mineral, o que resulta na exportação de empregos para os países de destino do minério. A contradição reside nas fontes de recursos do BNDES, das quais, uma das mais importantes é o Fundo de Amparo ao Trabalhador. A arrecadação do Programa de Integração Social e do Programa de Formação

¹²⁰ Ver: *Pela suspensão de financiamentos do BNDES a obras que violam os direitos dos trabalhadores*. Disponível em: <<http://global.org.br/programas/pela-suspensao-dos-financiamentos-do-bndes-a-obras-que-violam-os-direitos-dos-trabalhadores/>>. Acesso em: 5 fev. 2015.

¹²¹ Ver: *Vale entra para o seleto grupo de empréstimos “especiais” do BNDES*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/2675846/vale-entra-para-seleto-grupo-de-emprestimos-especiais-do-bndes>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

do Patrimônio do Servidor Público de todos os trabalhadores foi também destinada a esse fundo. A lógica dessa vinculação é que esse dinheiro sirva para apoiar projetos que gerem empregos, criando novas oportunidades para os trabalhadores¹²².

Sindicalistas e representantes da sociedade civil adquiriram ações da Vale com o propósito de poder participar das assembleias gerais, de incluir itens na pauta, de manifestar seus votos sobre assuntos debatidos e de pedir pronunciamento sobre casos específicos – por exemplos, a greve no Canadá, a segurança no trabalho e os impactos sobre as comunidades. Não existe um espaço para considerações quaisquer na Assembleia Geral. A única forma de intervenção dos acionistas individuais é uma declaração de voto oral e escrita que dialoga com um ponto de pauta oficial, diferentemente dos sindicatos, que possuem outros canais de comunicação com a Vale. Essa atuação por meio de ações minoritárias se repete desde 2010 e inspira-se nas práticas da ONG alemã Kritische Aktionäre¹²³. No primeiro ano, na apresentação de resultados pelo conselho e pelo diretor financeiro na Assembleia Geral, não houve nenhuma menção aos trabalhadores e à sustentabilidade. No ano seguinte, os diretores da Vale, que conheciam os documentos apresentados pelas ONG, apresentaram o relatório de sustentabilidade juntamente com os resultados financeiros. Em 2012, a Assembleia Geral mudou para o auditório da Vale para caberem as 50 pessoas, incluindo uma dezena de ativistas acionistas, e convidaram a diretora-executiva de Recursos Humanos, Saúde e Segurança, Sustentabilidade e Energia para apresentar resultados não financeiros e responder às perguntas. Uma entrevistada atribuiu alguma mudança no discurso para mais transparência à nova presidência, esta última sendo mais política, menos agressiva, sem, contudo, que se percebessem ainda mudanças nas práticas da empresa (informação verbal)¹²⁴. O ex-gerente da Vale, que ofereceu depoimento na audiência pública do Senado, afirmou também que as práticas de espionagem de empregados – casos de fraude na Segurança Social – e a infiltração de movimentos sociais não mudaram drasticamente depois da mudança na presidência que, por sua vez, afastou somente o diretor. Toda a equipe de segurança

¹²² Ver: *Quem lucra com a Vale?* Disponível em: <<http://www.apublica.org/2012/11/quem-lucra-vale/>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

¹²³ Ver mais em: <<http://www.kritischeaktionare.de/>>. Acesso em: 2 fev. 2015.

¹²⁴ Entrevista concedida por PACS [jun. 2013]. Brasília. Arquivo .mp3 (25:00)

patrimonial permaneceu¹²⁵. Nem o presidente da Vale, nem a Justiça brasileira conseguiram afastar os responsáveis pelas práticas ilegais da empresa e compensar as vítimas.

Na ausência de uma estratégia nacional de RSE e de um órgão específico para conscientizar, fiscalizar, mediar conflitos e, eventualmente, aplicar multas na área, são instituições com mandatos mais amplos que abarcam as disputas relevantes à RSE. As condicionantes sociais estão, particularmente, atreladas aos processos de licenciamento ambiental. Esse estado de coisas contribui para apressar os processos politicamente, mas sem encontrar sua realização nas práticas. Os prazos são muito importantes para as mineradoras, por serem relacionadas com janelas de oportunidade; os recursos das empresas para cumprir condicionantes sociais (Capex do projeto) são somente liberados depois das licenças e da aprovação do projeto pelo Conselho de Administração. Licenças prévias e licenças de operação têm sido outorgadas em projetos do PAC, de interesse do governo e das EMN, sem o cumprimento prévio das condicionantes com a finalidade de respeitar os prazos das empresas. O tempo das empresas tem, assim, precedência sobre o tempo da sociedade civil e o tempo do Judiciário, no qual o MPF representa as populações mais vulneráveis (LAMONTAGNE, 2010).

Não foi possível levantar o número total das ações judiciais em andamento ou as condenações contra a Vale e a Kinross no Brasil. As dificuldades decorrem da falta de detalhamento dos dados contábeis divulgados, obrigatoriamente, pelas empresas. Aparecem somente os valores provisionados para dívidas trabalhistas, sem especificações do número de processos. Existem 24 tribunais trabalhistas no Brasil. Muitos funcionam em unidades distintas, portanto, a pulverização dos dados e os registros de uma empresa em vários CNPJ dificultam uma visão global da judicialização das relações trabalhistas e suas principais características. O número total de processos¹²⁶, sem detalhar quantitativamente os processos

¹²⁵ Ver mais em:

http://www.senado.gov.br/noticias/tv/programaListaPadrao.asp?txt_titulo_menu=Resultado%20da%20pesquisa&IND_ACESSO=S&IND_PROGRAMA=&COD_PROGRAMA=&COD_VIDEO=295406&ORDEM=0&QUERY=comiss%E3o+de+direitos+humanos&pagina=36. Acesso em: 8 jan. 2015.

¹²⁶ Os processos considerados significativos e relevantes totalizavam 92 em 2007 (89 administrativos e 3 judiciais), com valores estimados em US\$ 2,49 bilhões, e 71 judiciais sem valor econômico definido, todos no Brasil (VALE, 2007, p. 54). Em 2008, a Vale registrou 191 processos, dos quais, 90 judiciais e 101 administrativos relevantes (VALE, 2008, p. 28). Em 2009, a Vale registrou 262 processos, dos quais, 111 judiciais e 151 administrativos relevantes (VALE, 2009, p. 31). Em 2010, a Vale registrou 267 processos, dos quais, 117 judiciais e 150 administrativos relevantes (VALE, 2010, p. 36). A falta de detalhamento, contudo, não permite deduzir, por exemplo, os impactos da crise financeira ou da greve na Vale Canadá nem as correlações com segurança no trabalho sobre os processos trabalhistas.

trabalhistas somados aos cíveis, tributários e regulatórios, era divulgado pela empresa em relatórios de sustentabilidade iniciais, mas esses dados não aparecem nos relatórios atuais por não serem obrigatórios e por terem alimentado as críticas à empresa no passado.

A explosão de ações judiciais envolvendo empresas tem várias explicações. De início existe, na Constituição, o princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional, isto é, “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” (BRASIL, 1988, art. 5.º, XXXV). Isso garante o livre acesso de qualquer pessoa física ou jurídica ao Judiciário. As entidades jurídicas brasileiras ainda pouco investem na cultura da conciliação. Nos cursos de Direito, não há disciplinas obrigatórias que abordem técnicas de conciliação e de mediação. O foco do ensino jurídico ainda é o litígio¹²⁷. As agências reguladoras não possuem ou não implementam, com efetividade, mecanismos próprios fora do Judiciário. Essa ausência de mecanismos que priorizem as ações coletivas em detrimento das individuais também participa da multiplicação dos processos em andamento, sem apontar para os problemas estruturais.

O sociólogo Pastore (2013)¹²⁸ assinala as raízes históricas e perpetuadas dessa relação com o Direito:

A raiz do princípio estatutário está em nossa tradição cultural. Vivendo em regime de extrema desigualdade, que durante muito tempo foi marcado por uma sociedade dividida entre nobreza (fidalgos, militares e sacerdotes) e plebe (o povo), os brasileiros foram levados a acreditar no Estado como única força para garantir proteção. Na área trabalhista, nunca se sentiram seguros com proteções garantidas por negociação e contratos, o que prevalece até hoje.

Sabendo disso, os parlamentares não se arriscam a mudar nada nas leis vigentes, temendo contrariar os eleitores e perder votos. Para reforçar a referida tradição, os cursos de direito do trabalho levam adiante e sofisticam cada vez mais a filosofia do garantismo legal. Para a maioria dos magistrados, educados nessa filosofia, a única proteção que lhes desperta confiança é a garantida por lei ou por jurisprudência.

O Brasil é admirado por suas instituições formais e por suas leis, porém, é qualificado de Estado fraco em termos de fiscalização e de cumprimento das regulações. O rastreamento de processo (MCKEOWN, 2004) serve de ferramenta interessante para mapear como uma economia capitalista influenciada pelo Estado pode ser, ao mesmo tempo, um Estado fraco na implementação de suas próprias regulações.

¹²⁷ Ver: *O que os números não dizem sobre o poder judiciário*. Disponível em: <<http://jota.info/o-que-os-numeros-nao-dizem-sobre-o-poder-judiciario>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

¹²⁸ Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_340.htm>. Acesso em: 22 dez. 2014.

A seguir, a saúde e segurança no trabalho – um tema central da RSE para o público interno – para ilustrar uma conjuntura típica de um Estado fraco. Foi escolhido o programa de capacitação sobre as Normas Regulatórias 22 (NR-22) para o setor mineiro, organizado pelo Ministério de Minas e Energia (MME). As normas foram desenvolvidas em diálogo entre governos, empregadores e representantes dos sindicatos de trabalhadores. Todos os setores participantes reconheceram a pertinência do conjunto de normas, as quais incluem as especificidades de cada setor. No entanto, durante a capacitação de 750 participantes que retransmitiriam as informações para seus colegas, alguns fracassos e fraquezas fundamentais surgiram. A maioria do público-alvo não tinha ouvido falar das NR-22, publicadas por decreto presidencial em 1999, ainda menos sabiam que seu conteúdo decorre da Convenção da OIT n.º176/1995, aprovada pelo Congresso Nacional e publicada por decreto em 2007, conseqüentemente, tendo força de lei para as atividades mineiras no país. Depois de capacitações em 30 municipalidades e uns 25 mil trabalhadores treinados pelos primeiros capacitados em 2010, o programa ainda estava aguardando avaliação em 2013, a fim de avaliar seus impactos sobre as práticas de segurança no trabalho. Depois das eleições de 2010 (novo governo, mas do mesmo partido no poder), o coordenador do MME foi substituído, o coordenador dos representantes sindicais terminou seu contrato com a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e retornou à sua base. Assim, ninguém nem nada pressionou os empregadores a implementar, de forma contínua, as NR-22 (informação verbal)¹²⁹.

A norma regulamentadora da mineração incorpora a NR-22, assim como especificações para a mineração. O DNPM é responsável pela fiscalização dessa norma, mas ela é “insignificante”¹³⁰, segundo o coordenador da capacitação. A legislação foi construída de forma tripartite (empresas, governo e confederação dos trabalhadores da mineração) e é considerada satisfatória. O problema é sua implementação nas práticas e sua fiscalização (informação verbal)¹³¹.

Os diferentes órgãos do MP – MPF, MPT e ministérios públicos estaduais – representam os atores mais imparciais nos litígios envolvendo as empresas, os trabalhadores e a sociedade civil. Em substituição à atuação eficaz de agências reguladoras e de outros processos de conciliação, o MP investiga, encaminha quesitos às empresas, faz recomendações, realiza vistorias e aplica a legislação nacional e internacional reconhecida

¹²⁹ Entrevista concedida por SinPara [nov. 2012]. Entrevista 22. Paracatu. Arquivo .mp3 (24:00)

¹³⁰ Entrevista concedida por SinOrg [jan. 2014]. Entrevista 49. Skype. Arquivo .mp3 (26:00)

¹³¹ Entrevista concedida por SinOrg [jan. 2014]. Entrevista 49. Skype. Arquivo .mp3 (26:00)

pelo Brasil¹³². Por meio de ações civis públicas, o MP solicita, por exemplo, indenizações por dano moral coletivo em questões de segurança dos trabalhadores, além de instaurar inquéritos pela apuração de delitos denunciados e sugerir a aplicação de multas por medidas desobedecidas. A relação das empresas com pesquisadores acadêmicos não escapa a esse viés jurídico, como foi abordado no item 1.9. A Vale exige um formulário para formalizar a colaboração com os acadêmicos que estudam a empresa. A Kinross condicionou sua participação a um acordo de confidencialidade, como explicado anteriormente.

Assim, existe uma imbricação entre as práticas nacionais e locais escolhidas na ótica de uma lógica corporativa e aquelas que respondem a demandas externas. No item 2.4, detalhou-se o déficit de *accountability* das empresas canadenses, que reproduz o duplo discurso do governo do Canadá. Este foi resumido, pela presidenta da CIDH, sobre o assunto da extraterritorialidade e da violação de direitos humanos:

por um lado o Canadá diz ‘somos responsáveis e desejamos promover os direitos humanos’. Mas, por outro, trata-se de uma estratégia de lavar as mãos. Temos que ir além do legalista se realmente nos preocupamos com os direitos humanos (BIRON, 2014)¹³³.

As linhas diretrizes internacionais de RSE, especialmente a GRI, desde 2007, orientaram as empresas na identificação dos itens de RSE ainda não considerados e no desenvolvimento de outras áreas de atuação. Além das oportunidades de parcerias e as necessidades locais, o contexto nacional influencia certas escolhas de nichos de RSE, como indicaram gerentes de RSE (informação verbal)¹³⁴. A dificuldade de encontrar mão de obra disposta a trabalhar de forma permanente em regiões do Norte do Canadá levou o Mining

¹³² Alguns exemplos encontrados nas notícias: *MPF/MG questiona Kinross sobre impactos resultantes da produção de ouro em Paracatu*. Disponível em: <<http://www.ecodebate.com.br/2013/10/29/mpfmg-questiona-kinross-sobre-impactos-resultantes-da-producao-de-ouro-em-paracatu/>>. Acesso em: 29 out. 2013; e *Ministério Público processa a Vale por violações à segurança no trabalho no Maranhão*. Disponível em: <<http://amarcbrasil.org/ministerio-publico-processa-vale-por-violacoes-a-seguranca-do-trabalho-no-maranhao/>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

¹³³ Disponível em: <<http://envolverde.com.br/ambiente/canada-denunciado-na-cidh-por-abusos-na-mineracao-na-america-latina/>>. Acesso em: 14 fev. 2015.

¹³⁴ Entrevistas concedidas por GCORP2 [set. 2014], entrevista 44, Sudbury e por GRC [abr. 2013]. Entrevista 24. Rio de Janeiro.

Industry Human Resource Council, em parte financiado pelo governo do Canadá, a pesquisar e a propor soluções para a inclusão das mulheres e das Primeiras Nações¹³⁵.

No Brasil, o recrutamento de mão de obra enfrenta outras prioridades. Assim, a Vale desenvolveu cursos de alfabetização em algumas de suas operações, suprindo falhas do sistema de educação nacional. Destaca-se a participação da mulher nos seus relatórios de sustentabilidade, em linha com as diretrizes internacionais. No entanto, a inclusão feminina releva a gestão de recursos humanos, mas não a resposta às políticas públicas para a admissão de mulheres em empregos não tradicionais ou de parcerias com ONG específicas para sua promoção, tal como Women in Mining Canada¹³⁶.

Essas ilustrações dos estudos de caso reforçam as conclusões de outro estudo (BEGHIN, 2009) sobre os fatores que influenciam as parcerias público-privadas e que motivam as escolhas estratégicas das empresas:

1) **A pressão da sociedade:** de movimentos sociais, de personalidades, de denúncias do meio cultural (detalhado no item seguinte), assim como as iniciativas de múltiplas partes interessadas, como os pactos nacionais para a erradicação do trabalho escravo e do trabalho infantil.

2) **O enfraquecimento do Estado,** no sentido que lhe dá Bauman (2001), que levou à participação crescente das empresas como ator político (CROUCH, 2012). No entanto, a volta do Estado como parceiro das iniciativas público-privadas de RSE garante uma universalização dos direitos sociais.

3) **A procura para alternativas de intervenção:** a urgência de lidar com questões sociais e ambientais complexas impede que a solução venha de um ator só¹³⁷.

¹³⁵ Como os programas *Ramp-Up: a study on the status of women in Canada's mining and exploration sector e mastering aboriginal inclusion in mining*. Disponível em: <<http://www.mihrinovate.ca/en/researchPublications/Publications.asp>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

¹³⁶ Ver: *About women in mining Canada*. Disponível em: <<http://www.wimcanada.org/>>. Acesso em: 6 out. 2014.

¹³⁷ Por exemplo, as escolas públicas do Maranhão estão em estado de deterioração. Para obter recursos do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE) do Ministério da Educação, o município precisa de medições profissionais. Os engenheiros da Vale fizeram esse trabalho voluntariamente. A empresa cobriu os gastos de viagem e de diárias a fim de entregar as medidas e os dados necessários aos investimentos sociais (informação verbal obtida em entrevista concedida por FundVale [abr. 2013]. Entrevista 23. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (17:00). No Brasil, o voluntariado empresarial supre a fraqueza do Estado e oferece alternativas à intervenção, especialmente, em localizações marcadas pelas imensas desigualdades sociais que existem no país, enquanto, no Canadá, o voluntariado é um traço cultural valorizado pela sociedade e pelo mundo corporativo, mesmo no recrutamento (BASIL; RUNTE; EASWARAMOORTHY, 2009).

Em razão das particularidades locais, o Canadian Business for Social Responsibility elaborou um instrumento chamado *Transformational CSR Framework and Approach*, que identifica as principais qualidades de pequenas, médias e grandes empresas canadenses que experimentam o *continuum* da integração da RSE em vários níveis de desenvolvimento. Segundo a associação, o foco dos membros seria se concentrar em soluções para os problemas socioeconômicos e ambientais sistêmicos e ir além da ideia de dano zero, criando, na balança, benefícios sociais e ambientais positivos.

No Brasil, os indicadores do Instituto Ethos refletem outras prioridades, representativas das particularidades do país, e que depois serviram de inspiração para o Programa Latinoamericano de Responsabilidade Social Empresarial¹³⁸, com ênfase em questões como redução da pobreza e da desigualdade e melhor equilíbrio socioambiental. Os instrumentos nacionais se referem, constantemente, aos relatórios, a selos e a outros acordos internacionais. Ao mesmo tempo, as linhas diretrizes da GRI estão desenvolvendo suplementos setoriais e anexos nacionais, a fim de contemplarem especificidades do setor de atividades, tal como o *Mining and Metals Sector Supplement*, ou especificidades dos países e regiões. O anexo nacional brasileiro constitui um anexo piloto e vinha sendo desenvolvido com consultas, de modo a refletir as prioridades do país e do público com quem a GRI se comunica. No entanto, a página de internet da GRI não foi atualizada desde o fim das consultas, em 2011¹³⁹.

Um estudo (RALSTON et al., 2014) sobre as particularidades da RSE nos BRIC, incluindo as percepções da geração atualmente no poder nas empresas e a futura geração de gestores, indica que, no Brasil, a ordem de prioridade em RSE se mantém para o futuro. Os resultados mostram uma ênfase alta no item da RSE **social**, com uma ênfase menor, porém, ainda intermediária, na RSE ambiental e uma ênfase relativamente maior, porém, de nível mais baixo, na RSE econômica, que consiste no interesse próprio da empresa, em suas reprodução e expansão econômicas.

¹³⁸ Ver: *Plarse*: a experiência de um programa pela RSE na América Latina. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Publica%C3%A7ao-Plarse-Portugues_Final_17Jan-13.pdf>. Acesso em 2 fev. 2015.

¹³⁹ Ver mais em: <<https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-overview/national-annexes/Pages/Anexo-Nacional-Brasileiro.aspx>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

3.4 O PAPEL DOS SINDICATOS E DA SOCIEDADE ORGANIZADA NA RSE

As organizações sindicais ocupam um papel-chave dentro da comparação das configurações institucionais da RSE interna no Brasil e no Canadá. A atuação dos sindicatos já foi mencionada na descrição histórica do mercado de trabalho nos países escolhidos. Neste item, os sindicatos serão tratados como atores da sociedade civil organizada, passíveis de participar de coalizões com outros tipos de organizações não governamentais. Apresentam-se aqui também alguns dos instrumentos da sociedade civil para influir em questões de RSE.

Mudou a atuação dos sindicatos na era da globalização? Como todos os atores envolvidos, sim. Eles foram afetados e tiveram de se adaptar, com mais ou menos sucesso. As relações trabalhistas se europeizaram com a União Europeia, mas o mesmo fenômeno não aconteceu globalmente. Os acordos de RSE globais permanecem unilaterais, não contemplam a participação de sindicatos globais como parceiros (STEVIS; BOSWELL, 2007). As EMN não promovem um diálogo social global e ainda menos relações trabalhistas globais. A individualização e a fragmentação do movimento sindical correspondem à lógica de mercado globalizada com base na flexibilização e na mobilidade da mão de obra. Há de se lembrar que a globalização afeta os sindicatos de forma diferente, dependendo do setor de atividades e do país. Em indústrias com mão de obra intensiva e não qualificada, como a têxtil, o que se apresentou na globalização como um desafio para sindicatos de países desenvolvidos podia se transformar em vantagem para sindicatos de países emergentes. Os órgãos econômicos de governança global, como a Organização Mundial do Comércio, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial não priorizaram os direitos laborais nas suas agendas (STEVIS; BOSWELL, 2007). A RSE se tornou, assim, um ponto focal das campanhas corporativas, juntamente com os acordos globais da OCDE e da ONU sobre a responsabilidade das empresas. Alguns sindicatos globais, como os USW, conseguiram evoluir juntamente e organizar, com sucesso, campanhas compreensivas multifacetadas que envolviam acionistas, consumidores, alianças com outras organizações de direitos humanos, *networking* e delegações internacionais, como na Bridgestone/Firestone (JURAVICH, 2007, p. 24), mas não conseguiram repetir, efetivamente, as mesmas estratégia e mobilização das comunidades local e internacional durante a greve em Sudbury.

Os USW assinaram, em 2009, uma aliança solidária com a CUT brasileira, em uma tentativa de mostrar que sindicatos podem cooperar internacionalmente nas lutas por proteção

e por aumento dos salários e por melhores condições de trabalho¹⁴⁰. Sindicalistas canadenses e brasileiros da Vale chegaram a participar de atividades comuns durante a greve – *picket-line* – e compareceram, juntos, à assembleia dos acionistas da Vale no Rio de Janeiro. Porém, nem em nível nacional – no Brasil, com o embrião de uma Rede Vale¹⁴¹ de sindicatos –, nem internacionalmente, não foi possível, por parte da categoria, agir estrategicamente a fim de desafiar, de forma efetiva, a lógica corporativa. Os contatos internacionais entre sindicatos tenderam a se concentrar, nos últimos anos, nos períodos de negociação de acordos coletivos.

Segundo o secretário-geral da ex-Confederação Nacional de Trabalhadores na Mineração, os sindicatos no Brasil ficaram muito divididos, esparralharam-se entre as confederações sindicais, como CNTI, CNQ, CUT, NCST, CTB, FS, UGT, não apenas na Vale, mas na mineração em geral. Depois da greve na Vale Canadá, em 2009-2010, sem a articulação de uma rede de sindicatos da Vale, a percepção de alguns líderes sindicais foi a de que a empresa começou a investir na divisão dos sindicatos brasileiros que representam seus empregados no interesse de manter seu monopólio na produção e no transporte de minério no Brasil (informação verbal)¹⁴². Além dos fatores internos aos sindicatos – que se afastaram de alianças globais com outros sindicatos da Vale por eleições de novas lideranças ou por pressão local de parte da empresa para não perder repasse de recursos, com dificuldade de liberar diretores para participar de reuniões –, acrescenta-se, segundo relato de um entrevistado, a mudança de estratégia da CUT, que devia liderar a rede (informação verbal)¹⁴³. Esse poderia ser um exemplo dos conflitos de interesse dos fundos de pensão de trabalhadores estatais como acionistas no mercado de valores (MANSUR, 2012). Até 2013, a Previ, maior acionista da Vale, era dirigida por sindicalistas afiliados à CUT. O relato sugere que a pressão

¹⁴⁰ Ver: *Striking steelworkers delegation finds support among brazilian unions*. Disponível em: <<http://www.newswire.ca/en/story/523945/striking-steelworkers-delegation-finds-support-among-brazilian-unions>>. Acesso em: 3 out. 2014.

¹⁴¹ Em 2007, no encontro da confederação mineral da CUT, a Rede Vale de sindicatos estava em construção, e os USW, depois da compra da Inco, vieram ao Brasil para conhecer os colegas e contribuir com a rede (informação verbal: entrevista concedida por SinOrg [jan. 2014]. Entrevista 49. Skype. Arquivo .mp3 (8:00). Os brasileiros viajaram, subsequentemente, a Sudbury a fim de formalizar a aliança. A Vale quis financiar o primeiro Encontro Internacional dos Empregados da EMN, mas os sindicatos se recusaram por quererem manter sua independência. Eles argumentaram que a prática de financiamento corporativo só seria aceitável no contexto de um acordo coletivo como ocorre com outras empresas. Em seguida, houve as greves na Vale Canadá. A Rede Vale dos sindicatos não evoluiu, por razões internas, sendo também relatadas interferências da empresa contra a formação da rede (informação verbal), conforme entrevistas concedidas por SinRJ4 [maio 2014]. Entrevista 52. Rio e Janeiro. Arquivo .mp3 (5:00); e JUS3 [dez. 2014]. Entrevista 53. Brasília. Arquivo mp3 (10:30).

¹⁴² Entrevista concedida por SinOrg [jan. 2014]. Entrevista 49. Skype. Arquivo .mp3 (18:00).

¹⁴³ Entrevista concedida por JUS3 [dez. 2014]. Entrevista 53. Brasília. Arquivo .mp3 (10:30).

da Previ fez a CUT recuar da liderança de uma rede global de sindicatos da Vale em um período durante o qual os dividendos distribuídos e a valorização das ações da Vale trouxeram bônus extras e diminuição da contribuição dos afiliados da Previ (informação verbal)¹⁴⁴.

O coordenador das capacitações sobre as NR-22 de saúde e segurança na mineração percebeu o tipo de controle hierárquico da Vale sobre os sindicatos pela recusa da empresa a participar dos seminários organizados pela UFMG a pedido do MME. Os sindicalistas das empresas da Vale se interessavam pelas capacitações, pelos laços que tinham com a confederação dos trabalhadores da mineração, que ministrava o curso, porém, as gerências dos setores de Recursos Humanos (RH) da empresa não autorizavam suas participações (informação verbal)¹⁴⁵. Percebia-se tal recusa na mesma época em que a Vale colocava a ênfase na uniformização de suas normas internas em nível global, acompanhada de outra reestruturação administrativa. A EMN estava implementando, pela via hierárquica, as normas Requerimentos de Atividades Críticas (RAC) e *Safe Production* sem a participação do sindicato local no Canadá, como será detalhado no item 4.3. Na subsidiária, essa lógica corporativa hierárquica se abriu à lógica profissional, subsequentemente, em reação a uma conjuntura específica. No Brasil, até agora, essa lógica predomina em razão da trajetória nacional e do poder de ação da empresa de impor suas próprias iniciativas de segurança no trabalho. O número de acidentes fatais no Brasil testemunha as falhas dessa abordagem.

Os sindicatos se aliam a outras organizações não governamentais quando campanhas das ONG abarcam os interesses dos trabalhadores. Foi o caso da Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale¹⁴⁶, do Instituto de Políticas Alternativas para o Cone Sul¹⁴⁷ e da Rede Justiça nos Trilhos¹⁴⁸, que denunciam violações de direitos humanos da Vale. Diferentes sindicatos dos trabalhadores da Vale (Metabase-Itabira, Metabase-Congonhas, Sindimina-RJ, Sindiquímicos, USW) pertencem aos membros fundadores participantes das ONG. Os representantes de ONG entrevistados comentaram a importância do duplo papel dos

¹⁴⁴ Entrevista concedida por JUS3 [dez. 2014]. Entrevista 53. Brasília. Arquivo .mp3 (13:30)

¹⁴⁵ Entrevista concedida por SinOrg [jan. 2014]. Entrevista 49. Skype. Arquivo .mp3. (20:00).

¹⁴⁶ Ver: *Rechaço ao Prêmio Vale-Capes de Ciência e Sustentabilidade*. Disponível em: <<http://atingidospelavale.wordpress.com/>>. Acesso em: 2 fev. 2014. A rede é composta por movimentos sociais, por organizações e por centrais sindicais de diversos países, incluindo populações e comunidades atingidas e trabalhadores. Essa rede foi consolidada no I Encontro Internacional dos Atingidos pela Vale, em 2010. No mesmo ano, o grupo lançou o *Dossiê dos Impactos e Violações da Vale no Mundo*, com denúncias relacionadas a empreendimentos da empresa em oito países e seis estados brasileiros.

¹⁴⁷ Disponível em: <<http://www.pacs.org.br/>>. Acesso em 2 fev. 2015.

¹⁴⁸ Disponível em: <<http://www.justicanostrilhos.org/>>. Acesso em 2 fev. 2015.

trabalhadores como membros da comunidade e atores internos na empresa. Ressaltaram também as dificuldades de interlocução entre o número elevado de sindicatos de trabalhadores da Vale e um grupo deles muito próximo da empresa (informação verbal)¹⁴⁹.

Uma pesquisadora do Observatório da Imprensa da CUT¹⁵⁰ problematizou a representatividade dos sindicatos quando estes observam as mesmas desigualdades refletidas na realidade brasileira. Segundo ela, sindicalistas com educação superior reivindicam benefícios e melhores salários da empresa, mas, dos 8 mil trabalhadores do Maranhão, 1/4 se refere a peões trabalhando debaixo do sol, sem instalações sanitárias. Questiona-se a representação dos interesses desses trabalhadores por parte do sindicato, que está ciente da realidade social do Maranhão e, no entanto, não questiona os direitos básicos dos trabalhadores de baixa especialização. Na dinâmica dos ganhos da ação coletiva, muitos trabalhadores hesitam em se envolver publicamente para não colocarem seus empregos em risco, sabendo que proveitos das lutas por saúde e segurança na comunidade em relação às atividades do empregador vão, eventualmente, beneficiar-lhes também.

Nos dois países, surgiram também ONG que se dedicam, exclusivamente, aos impactos sociais e ambientais da mineração. O Comitê Nacional em Defesa dos Territórios Frente à Mineração foi lançado por 48 organizações e movimentos sociais no Brasil em 2013, a fim de defender a necessidade de um maior debate público do governo com a sociedade sobre a política mineral e seu marco legal. A *Mining Watch Canada*¹⁵¹ possui experiência técnica e estratégica para realizar ou contribuir à fiscalização, à análise e à *advocacy* necessárias no Canadá e no mundo, a fim de desvendar práticas sociais e ambientais nocivas das mineradoras. Essas ONG atuam com as empresas e com o governo objetivando mudar comportamentos e desenhar políticas públicas em benefício das populações e do meio ambiente. Elas utilizam mídias sociais e eventos públicos para sensibilizar o público em geral e o governo sobre as práticas das corporações. A Articulação dos Atingidos pela Vale (2012) se inspirou nas próprias práticas corporativas para criar o *Relatório de Insustentabilidade da Vale*, um documento-sombra que se utiliza da mesma estrutura do relatório de sustentabilidade da mineradora para contrapor, ponto a ponto, os eixos abordados pela empresa e mostrar que a realidade dos trabalhadores e das comunidades atingidas é mais

¹⁴⁹ Entrevista concedida por PACS [jun. 2013]. Entrevista 29. Brasília. Arquivo .mp3 (5:00).

¹⁵⁰ Entrevista concedida por OBS [abr. 2013]. Entrevista 28. Skype. Arquivo .mp3 (38:00).

¹⁵¹ Ver: <<http://www.miningwatch.ca/>>. Acesso em 2 fev. 2015.

complexa do que a exibida nos relatórios e nas campanhas publicitárias da empresa¹⁵². Esse relatório-sombra foi entregue diretamente ao Presidente da Vale, Murilo Ferreira¹⁵³. As ONG Rede Justiça nos Trilhos, Amazon Watch e International Rivers indicaram a Vale para o prêmio *Public-Eye Award* (pior empresa do mundo¹⁵⁴) em 2012, entregue durante o Fórum Econômico Mundial de Davos, no qual a empresa colheu 20 mil dos 88 mil votos *on-line*. Entre os diferentes critérios apresentados para a pontuação, estavam os impactos trabalhistas e econômicos¹⁵⁵. Em resposta à campanha *Compartilhe Valores*, da Vale, a Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale respondeu com uma contracampanha utilizando o mesmo conceito gráfico, mas promovendo outras estatísticas dos impactos das atividades da Vale¹⁵⁶.

¹⁵² Em 2009, a Vale S.A. justificou o corte de 1.500 trabalhadores como consequência da crise financeira mundial. No entanto, o dossiê da Articulação dos Atingidos pela Vale (2010) questiona esse argumento, apresentando dados que demonstram que a situação da empresa não foi afetada e afirmando que a maior preocupação da Vale é a remuneração dos acionistas e não o ganho justo dos trabalhadores. “Segundo seu relatório de atividades, em 2008 a Vale pagou US\$ 33 milhões, equivalente a R\$ 77 milhões, a 6 diretores executivos, resultando em quase R\$ 13 milhões para cada um. Ao mesmo tempo, um trabalhador de nível médio da Vale S.A. ganha um salário de cerca de R\$ 1.300 por mês. Esse trabalhador, para ganhar o equivalente ao que um diretor ganha por ano, teria que trabalhar 800 anos” (ARTICULAÇÃO DOS ATINGIDOS PELA VALE, 2010, p. 40)

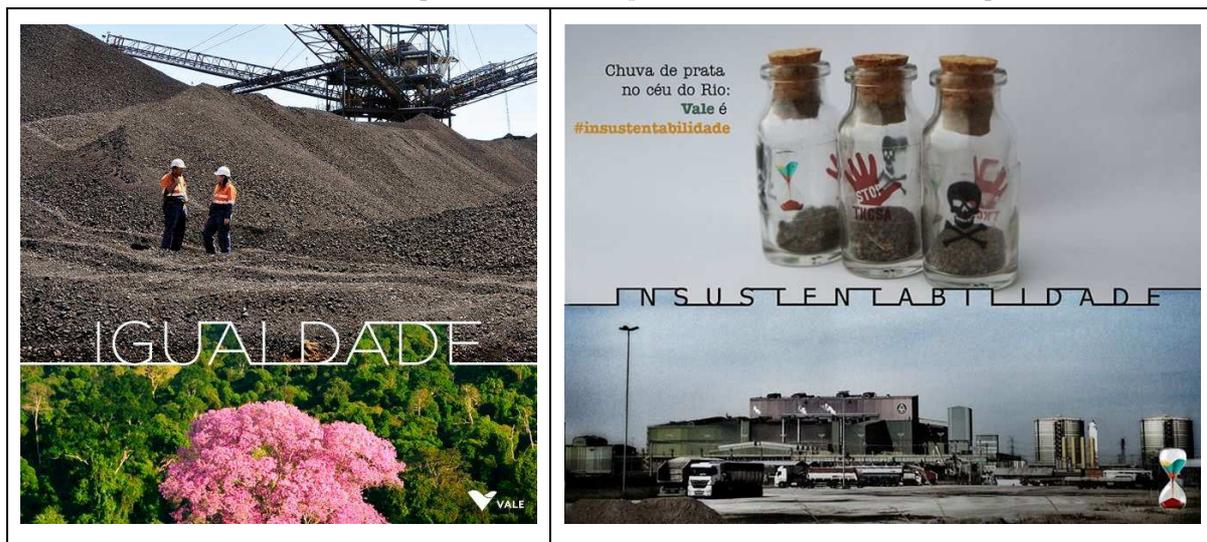
¹⁵³ O relatório foi entregue durante coquetel realizado no dia 20 de agosto, após a *Reunião Especial no Plenário da Assembleia Legislativa de Minas Gerais*, que homenageava os 70 anos da empresa. Disponível em: <<http://atingidospelavale.wordpress.com/2012/09/23/acao-surpresa-entrega-relatorio-de-insustentabilidade-da-vale-ao-seu-presidente-murilo-ferreira/>>. Acesso em: 3 out. 2014.

¹⁵⁴ Disponível em: <<http://publiceye.ch/pt-pt/hall-da-vergonha/2012-vale/>>. Acesso em: 3 out. 2014.

¹⁵⁵ A indicação da Vale inclui exemplos de processos perdidos por ela, na Justiça, por jornadas de trabalho exaustivas. Uma grande quantidade de processos trabalhistas em Parauapebas, sede do Projeto Carajás, levou à criação de mais uma Vara do Trabalho, no ano de 2007, uma vez que as reclamações trabalhistas em Parauapebas foram inúmeras nos últimos anos. Em 1995, elas eram da ordem de 1.878. Em 2006, passaram a 3.752. Em 2009, chegaram a 6.761. Discute-se também a distribuição dos lucros não proporcional para os empregados. Ver mais em: <http://xinguvivo.org.br/votevale/?page_id=21>. Acesso em: 3 out. 2014.

¹⁵⁶ Ver: *Articulação internacional dos atingidos pela Vale realiza denúncias contra a TKCSA em assembleia da acionista da empresa*. Disponível em: <<http://www.pacs.org.br/2014/04/17/articulacao-internacional-dos-atingidos-pela-vale-realiza-denuncias-em-assembleia-da-acionistas-da-empresa/>>. Acesso em: 3 out. 2014.

FIGURA 13 – Campanha da Vale *Compartilhando Valores* e contracampanha



Fonte: VALE e PACS, 2014¹⁵⁷.

Um dos diagnósticos do III Encontro dos Atingidos pela Vale é o de que as empresas que mais causam impactos sociais ambientais estão fazendo, nos últimos anos, grande uso da publicidade e da chamada filantropia estratégica. No Brasil, por exemplo, a Vale, além dos projetos sociais apoiados por sua fundação, investe em propagandas – em meios eletrônicos e impressos – que contam com artistas de renome e buscam reforçar sua conexão com o Brasil¹⁵⁸.

Os sindicatos da Vale nas regiões de Minas Gerais e do Norte do Brasil se uniram às ONG em caravanas que percorreram as comunidades durante uma semana para, finalmente, encontrarem-se no Rio de Janeiro, no Encontro Internacional dos Atingidos pela Vale. Esses encontros estão se concentrando em abril, coincidindo com a Assembleia Geral da Vale, na qual membros dos sindicatos e da sociedade civil adquirem ações minoritárias da empresa¹⁵⁹. Com o objetivo de reunir atores com pautas contraditórias – algumas ONG ambientais são contra todo tipo de mineração, enquanto os sindicatos querem proteger os empregos, com mais saúde e segurança –, a Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale aponta, em

¹⁵⁷ Disponível em: <www.vale.com> e <http://www.pacs.org.br/2014/04/17/articulacao-internacional-dos-atingidos-pela-vale-realiza-denuncias-em-assembleia-da-acionistas-da-empresa/>. Acesso em: 21 dez. 2014.

¹⁵⁸ Ver: *Atingidos pela Vale decidem reforçar ações para 'desmascarar' mineradora*. Disponível em: <http://www.cartamaior.com.br/detalheImprimir.cfm?conteudo_id=25498&flag_destaque_longo_curto=C>. Acesso em: 7 jan. 2015.

¹⁵⁹ Entrevista concedida por PACS [jun. 2013]. Entrevista 29. Brasília. Arquivo .mp3 (10:00). Este papel de acionista foi detalhado no item 3.3.4.

dossiê e em outros documentos, os tempos da mineração, desde os estudos de impactos ambientais iniciais até o cumprimento das leis nas comunidades de atuação (informação verbal)¹⁶⁰. A Articulação contou, no período 2009-2010, com a participação ativa da central de sindicatos canadenses USW nas greves no Canadá organizando manifestações na porta da matriz da Vale no Rio¹⁶¹. Depois dessa conjuntura de conflito trabalhista, os sindicatos canadenses e brasileiros não mantiveram uma aliança ativa.

Outros grupos de trabalho se formam com participação bi ou tripartite: sociedade civil, empresas, academia e Estado. No Canadá, como ilustrativo das prioridades nacionais, formou-se, em 2012, o Resource Revenue Transparency Working Group, que inclui as associações corporativas PDAC e MAC e as ONG Publish What You Pay Canada e Revenue Watch Institute. O objetivo deles se compara à emenda C-474 e visa à divulgação de pagamentos nos países-sede e de extração de minérios. Um relatório obrigatório dessa natureza adequaria o Canadá às normas já existentes nos Estados Unidos.

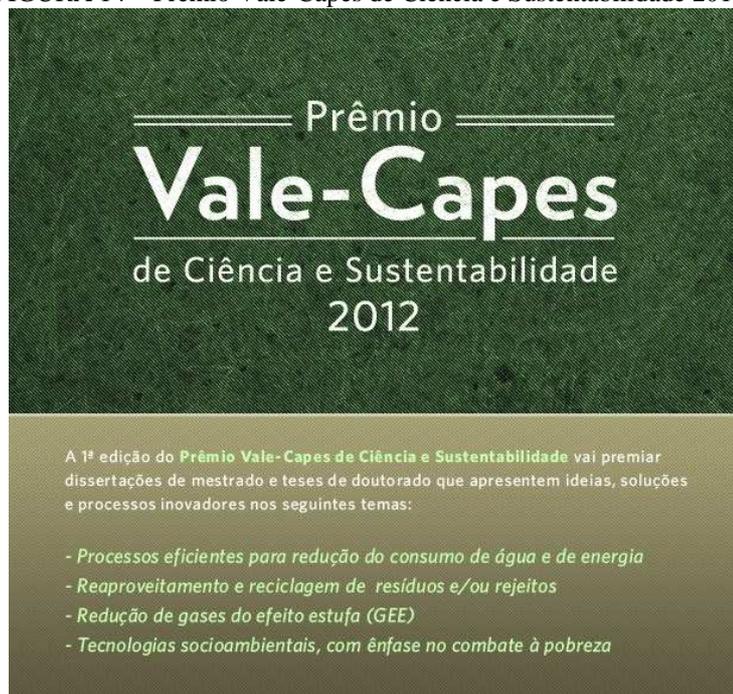
No Brasil, sob liderança do Instituto Ethos, criou-se, em 2011, o Grupo de Trabalho Empresas e Direitos Humanos. Por um lado, a Vale participa desse grupo para contribuir na construção de uma agenda positiva na garantia dos direitos humanos e da promoção do trabalho decente, com o aprimoramento das práticas empresariais, das políticas públicas e das ações governamentais. Por outro, a parceria da Vale com a principal agência de fomento à pesquisa do governo brasileiro, a Capes, tornou-se alvo de críticas da sociedade civil por promover as melhores teses e dissertações com o tema meio ambiente focado na inovação tecnológica. Essa parceria foi estabelecida quando a Vale foi, paralelamente, eleita a pior empresa do mundo nos quesitos ambiental, trabalhista e social, em 2012. Sintomaticamente, a empresa não patrocina prêmios para a área de ciências sociais. Duas associações acadêmicas declararam publicamente: “Afirmamos nossa preocupação com o fato de que a produção científica na área temática em questão venha a perder em substância e qualidade com a transformação de um de seus próprios objetos de estudo” (ANPUR; ABA, 2014)¹⁶².

¹⁶⁰ Entrevista concedida por PACS [jun. 2013]. Entrevista 29. Brasília. Arquivo .mp3 (18:00).

¹⁶¹ Os trabalhadores da matriz, sem contato direto com as operações de mineração, mostraram, em geral, muita resistência a esse tipo de manifestação. A acolhida dos manifestantes pelos trabalhadores nas bases de operação da Vale era diferente, porque estes estavam muito mais próximos aos impactos. Os trabalhadores estavam mais receptivos mas, ao mesmo tempo, receosos de serem associados à Articulação e sofrerem represálias da empresa. (informação verbal: Entrevista concedida por PACS [jun. 2013]. Entrevista 29. Brasília. Arquivo .mp3 (15:00-17:00)

¹⁶² Disponível em: <<http://www.abant.org.br/news/show/id/259>>. Acesso em: 3 out. 2014.

FIGURA 14 – Prêmio Vale-Capes de Ciência e Sustentabilidade 2012



Fonte: CAPES, 2012¹⁶³.

Reay e Hinings (2009) expõem as abordagens à gestão da rivalidade presente entre as lógicas em competição, o que resume as descrições dos atores nacionais deste capítulo:

¹⁶³ Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/bolsas/premios/premio-vale-capes-de-ciencia-e-sustentabilidade>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

FIGURA 15 – Rivalidade entre lógicas em competição

1) Rivalidade se manifesta em lutas, nas quais os atores que apoiam a lógica vendedora alcançam dominância e descartam as lógicas em competição.

- Depois da greve na Vale Canadá, não há mais demandas por direitos de senioridade e fundos de pensão fixos nos acordos coletivos; a lógica de mercado, mais flexível, mais impessoal, dominou as negociações.

2) Rivalidade se manifesta em operações alternativas, nas quais os atores menos conhecidos trazem, gradualmente sua lógica para dominar ou subverter a lógica dominante existente.

- Tentativas das ONG de conscientizar o público sobre as inter-relações entre os impactos ambientais, os direitos sociais, as escolhas de desenvolvimento e a qualidade de vida da população vs. os interesses corporativos. A lógica da comunidade tenta penetrar a cada vez em que há sofrimentos atuais ou futuros para as populações afetadas.

3) Rivalidade se manifesta em relações de colaboração, nas quais os atores mantêm sua independência, mas atuam em comum devido aos seus objetivos compartilhados.

- Nas operações da Vale Canadá, os gestores e os sindicatos podem colaborar, em uma perspectiva pragmática, mesmo sem constituir sua opção preferida, para questões de saúde e segurança no trabalho.

Fonte: A AUTORA (inspirada em REAY; HININGS, 2009).

Na terceira abordagem apresentada acima, os defensores de cada lógica mantêm identidades fortes e não desenvolvem, necessariamente, relações de confiança. O reconhecimento dessas dinâmicas contribui para compreender melhor as mudanças institucionais. É fundamental lembrar a condição apontada por Reay e Hinings (2009): a abordagem colaborativa se aplica em condições nas quais os atores-chaves possuem identidades fortes e fontes de poder que facilitam a manutenção de sua independência, como no caso do sindicato canadense.

O capítulo a seguir detalha a trajetória de duas EMN que atuam no Brasil e no Canadá. As EMN aprenderam a navegar nos contextos nacionais e a desenvolver sua identidade empresarial. Esta tese não pretende comparar a Vale e a Kinross Gold entre si. O objetivo é ressaltar as diferenças e as semelhanças das trajetórias empresariais em um período de expansão das atividades de extração.

4 AS EMN DE MINERAÇÃO

Vários exemplos ilustraram, até aqui, o desenvolvimento dos discursos e das práticas de RSE como pontos de encontro da relação Estado-sociedade-empresas. A Economia, a Sociologia, o Direito, a Política oferecem, cada um, uma visão única para explicar o fenômeno da RSE e de suas práticas em perspectiva comparada. Já no primeiro capítulo, planteou-se a intenção de integrar várias abordagens teóricas, algumas nascidas como interdisciplinares, como as Lógicas Institucionais, para entender melhor a configuração institucional da RSE na relação capital/trabalho no Brasil e no Canadá. O argumento desta tese, ao escolher duas EMN que atuam nesses países, é o de que a integração teórica será melhor realizada com base em estudos de caso emblemáticos, documentados em profundidade e com estudos acerca das dinâmicas e das conjunturas históricas desses casos procurando relações matemáticas entre variáveis. A apresentação em perspectiva temporal dos processos de adoção de RSE nas empresas, particularmente nos seus aspectos internos, está resumida em fontes institucionais de ambas as empresas e em informações verbais extraídas das entrevistas.

4.1 TRAJETÓRIA DA KINROSS GOLD

A Kinross Gold Corporation foi fundada, em 1993, com a fusão da CMP Resources, Plaxus Resources e da 1021105 Ontario Corporation. Ela foi inscrita, no mesmo momento, na TSX e na americana NASDAQ. Um ano depois, registrou-se também na NYSE. Sua capitalização de mercado era de US\$ 4,73 bilhões em 31 de março de 2014, em queda de 34% desde 2012. Com várias aquisições, principalmente da TVX Gold, da Echo Mines LTD. e de todas suas subsidiárias em 2003, já conquistou o 7.º lugar no *ranking* dos maiores produtores de ouro no mundo. Esse investimento lhe trouxe, no Brasil, 50% das ações da mina de Crixás, 49% das ações da mina de Paracatu e interesses de exploração. Enquanto a sede da empresa funciona em Toronto – no início de sua história, a Kinross Gold Corporation explorou minas na Colômbia-Britânica e em Ontário no Canadá –, atualmente, todas as suas operações de mineração se encontram fora do Canadá. Hoje, as principais minas da Kinross Gold estão localizadas nos Estados Unidos, na Rússia, no Brasil e no Chile, com projetos em Ghana, na Mauritânia e na Espanha. Brasil e Chile são responsáveis por, aproximadamente, 42% da produção global da companhia, que se baseia em três operações principais: Paracatu, Brasil; Maricunga e La Coipa, Chile; Rússia (de onde provêm 30% da produção). Em 2006, a empresa iniciou o projeto de expansão da mina de Paracatu e triplicou a capacidade de

produção, garantindo a manutenção das atividades da empresa na região norte de Minas Gerais por mais 40 anos. O preço do ouro aumentou muito em 2006, o que justificou o grande investimento no projeto de expansão. Em 2009, o preço do ouro bateu um novo recorde: chegou ao dobro do preço de 2002. A queda dos preços desde 2012 desencadeou, inversamente, restrição de despesas importantes. A Kinross emprega cerca de 9.100 empregados no mundo e gera uma receita anual de US\$ 3,78 bilhões (KINROSS GOLD, 2013).

A Kinross respeita a separação de poderes entre o Conselho de Administração e o presidente da empresa. Entre os membros do conselho, 92% são considerados independentes. Como membro do Extrative Industries Transparency Initiative (EITI), apesar de o Canadá não ser signatário, a Kinross divulga, voluntariamente, informações sobre a remuneração dos diretores do conselho e suas biografias, assim como impostos pagos em cada país de operação e pagamentos efetuados a governos estrangeiros. De 2005 a 2012, Tye Burt comanda a empresa como presidente e CEO. Ele conduz a mudança de política de RSE adotada em 2009.

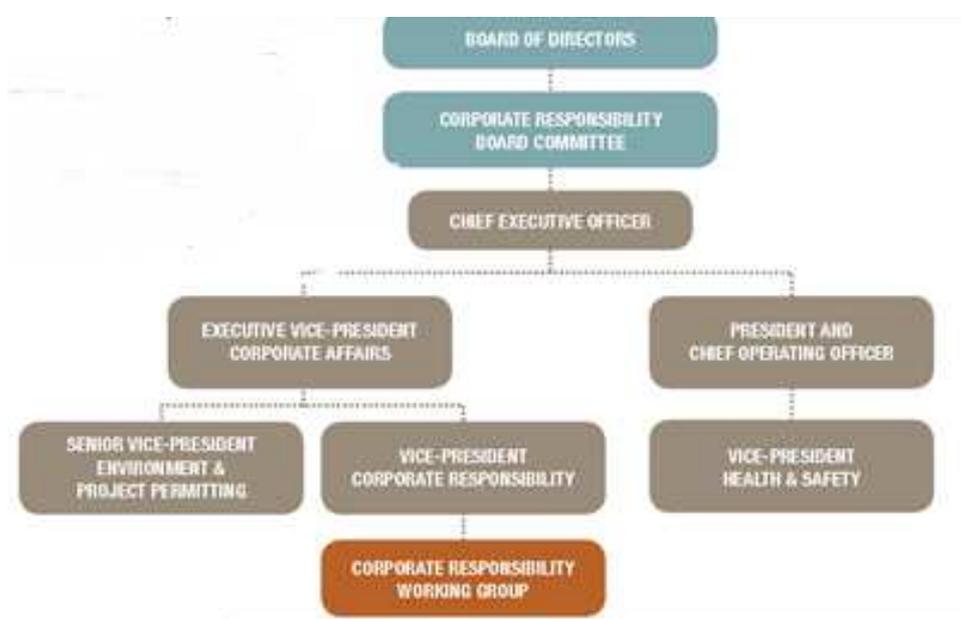
A estratégia de RSE já tinha sido iniciada, em 2007, por meio dos *Ten Guiding Principles*, com o lema *Doing the right thing*, e recebeu, no mesmo ano, a nota A da revista canadense *Maclean's*, no *CSR Survey* (empatando na nota máxima com as empresas de mineração canadenses mais bem-colocadas), assim como prêmios de saúde e segurança em Paracatu, também identificada como uma das melhores empresas onde trabalhar no Brasil pela revista *Época*. Esse título foi repetido cinco vezes no Brasil.

Em 2008, a Kinross apareceu na lista dos 75 melhores empregadores em Toronto. Esse prêmio coincidiu com o ano de publicação do primeiro relatório de RSE da empresa (KINROSS, 2009). No ano seguinte, a EMN foi escolhida entre as 50 empresas mais responsáveis, pelo Jantzi (índice de sustentabilidade da TSX) e, de novo, foi nomeada, pela revista *Maclean's*, entre 2009 e 2013. O ano de 2009 corresponde também ao lucro recorde de US\$ 2,4 bilhões por parte da Kinross. Segue, de 2010 a 2013, sua indicação no *Dow Jones Sustainability Index North America* e, ainda em 2013, no *DJSI North American Index*, no *Ethibel Excellence Investment Register* e no *Ethical Global Equity Indices*. Em 2014, a Kinross anunciou apoio para a ONG fundada pelo conhecido soldado canadense Romeo Dallaire contra o uso de crianças soldados em Gana, o que junta ações para o país de

operação, para sua própria segurança e também sublinha a identidade canadense da empresa¹⁶⁴.

A Kinross se apoia nas diretrizes de RSE da GRI (G3) e do *UN Global Compact* desde 2007. O relatório *Taking Responsibility* é previsto para ser bienal, no entanto, o relatório de 2013 foi publicado somente dia 21 de julho de 2014. Em 2011, apareceu a função do vice-presidente para RSE como subordinada ao vice para assuntos corporativos. É notável a ausência do vice-presidente para RSE na lista de equipe de gestores no relatório de 2013¹⁶⁵. O Comitê de RSE, composto por quatro diretores do Conselho de Administração, está mencionado.

FIGURA 16 – Organograma do Conselho Executivo da Kinross Gold



Fonte: KINROSS GOLD, 2011, p. 21.

A partir de 2011, a Kinross orienta uma parte importante de seus investimentos na Rússia. Em 2012, demite Tye Burt e elege novo CEO, Paul Rollinson, sob a justificativa de otimizar projetos e retornos de investimentos¹⁶⁶. Em 2013, entram três novos membros no

¹⁶⁴ Ver: *Kinross west Africa supports Roméo Dallaire's child soldiers initiative*. Disponível em: <<http://www.kinrossworld.kinross.com/en/articles/kinross-west-africa-supports-rom%C3%A9o-dallaire%E2%80%99s-child-soldiers-initiative>>. Acesso em: 14dez. 2014.

¹⁶⁵ Ver: *Corporate governance: 2013 corporate governance highlights*. Disponível em: <<http://2013annualreport.kinross.com/wp-content/uploads/2013/02/Kinross-2013-AR-Corporate-Governance.pdf>>. Acesso em: 14dez. 2014.

¹⁶⁶ Ver mais em: <<http://www.foxbusiness.com/news/2012/08/01/kinross-gold-fires-ceo-promotes-development-head-to-top-job/#ixzz22uO50vvK>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

Conselho de Administração. Em julho de 2012, a Kinross traz dois gerentes da subsidiária dos Estados Unidos até Paracatu para avaliar a implementação das políticas da matriz. A EMN vende seus 50% de ações da mina de Crixás no Brasil, que vinha sendo operada por outro acionista e concorrente, a Anglo Gold Ashanti, a fim de se concentrar em suas operações próprias. Em 2013, inicia operações na mina de Dvoynoye, na Rússia, e interrompe investimentos em Fruta del Norte, Equador, por falta de acordos na questão de *royalties* com o Estado equatoriano. A empresa ainda não possui fundação corporativa para atividades filantrópicas, nem para ações sociais externas. Essas atividades e essas ações são coordenadas pelos setores de comunicação na relação com as comunidades nas localidades de operação. A Kinross participou, por exemplo, do plano de desenvolvimento sustentável da cidade de Paracatu.

Os elementos-chave da concepção Kinross Gold de RSE são apresentados em três documentos. O primeiro deles, *Vivendo Nossos Valores: o Jeito Kinross*, que foi adotado em 2007, identifica quatro valores que fundamentam o propósito principal da empresa (Anexo F). Esses valores se manifestam também em um segundo documento, intitulado *Dez Princípios de Responsabilidade Social Empresarial*, também publicado em 2007. Para o público interno, as normas de saúde e segurança são baseadas no OHSAS¹⁶⁷ 18001. A EMN se coloca na melhor posição entre as mineradoras de ouro em relação à segurança no trabalho (três acidentes fatais entre 2008-2013). Um terceiro documento-chave que define a abordagem de RSE da empresa é o *Código de Conduta e Ética da Kinross Gold*, aprovado em fevereiro de 2004 e alterado, com a aprovação do conselho, em abril de 2007. O código se aplica a diretores, a dirigentes e a funcionários da Kinross Gold. Ele aborda as políticas locais de trabalho (por exemplo, garantir um ambiente de trabalho livre de discriminação e de assédio), de meio ambiente, de saúde e de segurança; as relações com terceiros; o cumprimento das leis; e a confidencialidade das informações associadas à Kinross Gold e de utilização das propriedades da empresa. O código também proíbe corrupção, incluindo participação em qualquer suborno, propina, lucro indevido da partilha de gratificações ilegais ou recebimento de incentivos indevidos ou ainda pagamentos a qualquer funcionário público. Todos os funcionários são obrigados a ler e a reconhecer, anualmente, o entendimento e o cumprimento desse código, que é monitorado pelo Comitê de Governança Corporativa. Além disso, em

¹⁶⁷ Occupational Health and Safety Assessments Series, um Sistema de gestão e certificação de saúde e segurança ocupacionais.

2008, a Kinross Gold lançou uma política de delação (*whistleblower*) em toda a empresa, bem como um *site* correspondente e serviço de telefone, tipo *hotline*, em vários idiomas, por meio de um provedor de serviços contratado de terceiros.

Além das próprias linhas diretrizes de RSE, a Kinross endossa a *Social Account Ability* 8000 (SA8000), a primeira certificação internacional da responsabilidade social. A SA8000 foi construída com base nas normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Declaração Universal dos Direitos da Criança da ONU. Uma das características desse selo, para ser crível, é a auditoria externa. No entanto, a imparcialidade do auditor foi, pelo menos uma vez, questionada quando ele se recusou a ouvir as críticas trabalhistas e tomou o partido do empregador (informação verbal)¹⁶⁸. Outro relato de um ex-empregado denunciou a pressão sobre os 240 empregados indicados para responder ao questionário *Melhor Empresa Para Se Trabalhar*. Apesar de a enquete ser anônima, o empregador deu orientações prévias aos participantes explicando a importância de uma boa colocação para a empresa e sugerindo que o resultado global tinha de ser positivo se eles quisessem ver a empresa prosperar e manter os empregos (informação verbal)¹⁶⁹.

De fato, a Kinross Paracatu entrou na lista das melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2006 e 2007. A página da empresa na internet não divulga outros reconhecimentos em Paracatu depois de 2007, o que pode ser explicado pela alta rotatividade dos gestores nessa unidade. Segundo relatos de entrevistados, a rotatividade do pessoal administrativo em Paracatu foi muito grande em 2013. Alguns gerentes de comunicação, de RH, de segurança patrimonial e segurança no trabalho foram demitidos ou saíram da empresa. Ainda segundo os relatos de entrevistados, as razões suspeitas para demissões foram conflitos pessoais, apuração de irregularidades, equipe de RH sem qualificação adequada (informação verbal)¹⁷⁰.

A taxa de filiação ao sindicato das empresas extrativas de Paracatu subiu de 20% para 70% nos últimos anos. Não há histórico de greve na Kinross Paracatu, mas houve uma greve de uma semana na Kinross Chile em 2014. O sindicato atende, principalmente, às demandas de direitos dos trabalhadores – licença médica, demissão, segurança no trabalho – e procura não entrar em conflito com a empresa por questões ambientais, de modo a proteger os

¹⁶⁸ Entrevista concedida por SinPara [nov. 2012]. Entrevista 22. Paracatu. Arquivo .mp3 (11:00).

¹⁶⁹ Entrevista concedida por EMPR1 [ago 2013]. Entrevista 32. Paracatu. Arquivo .mp3 (27:00).

¹⁷⁰ Entrevista concedida por EMPR1 [ago 2013]. Entrevista 32. Paracatu. Arquivo .mp3 (57:00).

empregos. Ele acompanha os trabalhadores afastados com taxas de arsênio elevada no sangue, risco atribuído por ONG às operações da mina, mas negado pela empresa.

Nos anos 2013 e 2014, os comunicados da empresa focam nos cortes de despesas para tranquilizar os investidores, inquietos com a queda do preço do ouro e do valor das ações da empresa. Esses cortes se realizam com aprimoramentos nas operações, mas também com números não divulgados de demissões de empregados, juntamente com fusão das operações administrativas nas Américas e com redução de cargos administrativos no Brasil e no Chile¹⁷¹. Paralelamente, A Kinross Paracatu lança, em novembro de 2013, uma campanha educativa de esclarecimento sobre sua atuação empresarial focada em responsabilidade e em transparência perante a comunidade. Essa campanha aborda seus principais controles e investimentos sociais e esclarece algumas dúvidas quanto à operação da mina que opera a menos de 2 km da cidade de Paracatu por meio de peças publicitárias, de *spots* de rádio, de *outdoors* e de televisão¹⁷². Detalhou-se, no item 3.2.2, como as estratégias de comunicação e o relacionamento com a imprensa de Paracatu, juntamente com faixas de apoio à empresa em frente a prédios municipais (Fotografias 11), atuam como facilitadores dos interesses da EMN.

4.2 TRAJETÓRIA DA VALE

A CVRD foi fundada em 1942. Desde 1908, encontravam-se minério de ferro e outros metais no Brasil, mas de nada servia extrair o ferro se não havia modos de se o transportar para fora do país. O primeiro minério que embarcou para exportação em Vitória acabou no fundo do mar depois do ataque da aviação alemã durante a Segunda Guerra Mundial. A demanda de metais para o esforço de guerra dos aliados foi um momento-chave da história da empresa nascente. O final da guerra significou uma grande queda da demanda internacional, mas a CVRD, como empresa estatal, tomou empréstimos e investiu em extração de minério e em logística. Em 1951, os empregados tiveram a primeira participação nos lucros da empresa.

¹⁷¹ Ver: *Kinross Gold Corporation (USA) (NYSE:KGC) to lay off more staff*. Disponível em: <<http://www.efinancehub.com/mark-cooper/kinross-gold-corporation-usa-nysekgc-to-lay-off-more-staff/126274.html>>. Acesso em: 7 out. 2014.

¹⁷² Ver: *Campanha da Kinross esclarece dúvidas sobre operação*. Disponível em: <<http://paracatunoar.com/2013/11/06/campanha-da-kinross-esclarece-duvidas-sobre-operacao/>>. Acesso em: 11 out. 2014.

A CVRD já exportava para 10 países antes dos anos 1960. Quando foi privatizada, em 1997, tinha 11 mil empregados. Sua composição acionária foi detalhada no item 3.3.4, com destaque para a participação dos fundos de pensão estatais e para o BNDES. A CVRD, denominada Vale S.A. desde 2008, é considerada uma empresa controlada porque mais da metade das ações ordinárias de sua emissão são detidas pela Valepar S.A. Diferentemente das companhias americanas listadas na NYSE, à Vale não se aplica a exigência de que mais da metade de seus conselheiros sejam independentes. Não existe legislação ou regulamentação aplicável que obrigue a Vale a eleger membros independentes em seu Conselho de Administração¹⁷³.

A estratégia da empresa mudou com sua expansão internacional. Em 2006, a Vale comprou a Inco Limited, à época, a segunda maior produtora de níquel do mundo e a primeira em reservas, com 7,8 milhões de toneladas no Canadá, na Nova Caledônia e na Indonésia. Foram investidos US\$ 19 bilhões nessa aquisição. Esse investimento tornou a Vale a segunda maior mineradora do mundo.. A compra coincidiu com lucros recordes da empresa no ano seguinte. As receitas operacionais brutas aumentaram em 62,6%, ou seja, para US\$ 33,1 bilhões em 2007, em uma conjuntura de condições favoráveis ao Brasil e de mudanças organizacionais para melhorar o desempenho da empresa (VALE, 2012b, p. 337). Atualmente, suas ações são negociadas nas bolsas de Nova Iorque (NYSE), de São Paulo (Bovespa), de Madrid (Latinex), de Hong Kong (SEHK) e de Toronto (TSX). Seu valor de mercado, em 24 de novembro de 2014, era de R\$ 159,3 bilhões, uma queda de 57% desde 2010¹⁷⁴. Ela está presente em 30 países no mundo, com escritórios, operações, explorações e *joint ventures* espalhados pelos 5 continentes. A EMN possui mais de 200 mil empregados, entre próprios e terceirizados¹⁷⁵, dos quais, 13% são mulheres.

¹⁷³ Ver: *Comparação das práticas de governança corporativa adotadas pela Vale com aquelas adotadas pelas companhias norte-americanas em cumprimento às exigências da bolsa de valores de Nova Iorque*. Disponível em: <<http://assets.vale.com/docs/Documents/pt/investors/Corporate-Governance/Corporate-governance-model/080612NYSEDifferencesChartRevisedp.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

¹⁷⁴ Ver: *Petrobras e Vale têm maior queda no valor de mercado durante o Governo Dilma*. Disponível em: <http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/2014-11-25/petrobras-e-vale-tem-maior-queda-no-valor-de-mercado-durante-o-governo-dilma.html>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

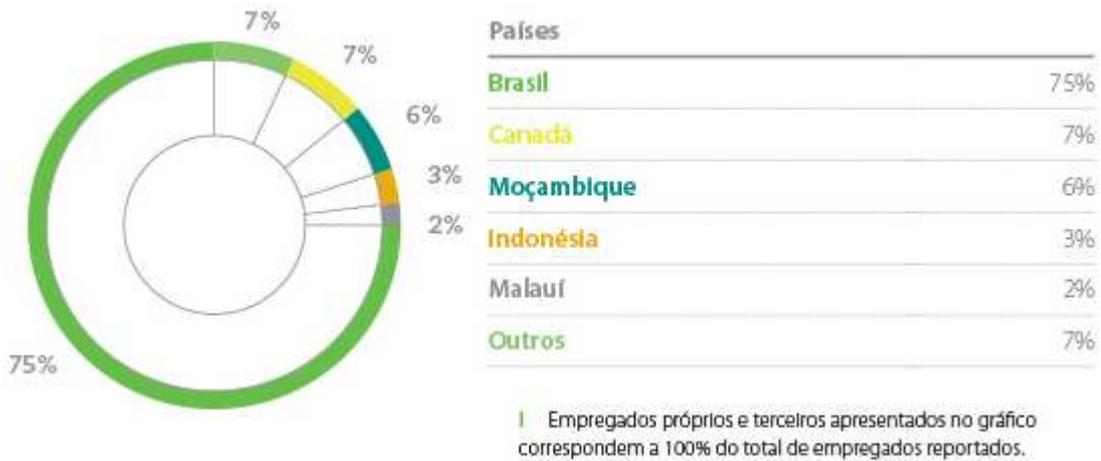
¹⁷⁵ Ver: *Relatório de sustentabilidade 2013*. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/Paginas/default.aspx#gente>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

FIGURA 17 – Mapa dos escritórios e minas da Vale no mundo



Fonte: VALE, [S.d.]¹⁷⁶.

GRÁFICO 6 – Distribuição dos empregados da Vale no mundo



Fonte: VALE, [S.d.]¹⁷⁷.

O histórico da RSE está ligado, em um primeiro momento, a seu papel nas políticas desenvolvimentistas do Estado brasileiro. Em 1942, um decreto do governo brasileiro estabeleceu o Fundo de Melhoramentos e Desenvolvimento Local, que viria a financiar, por décadas, uma série de benfeitorias na região do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais. Como suas minas estavam localizadas em regiões isoladas, sem a mão de obra e a infraestrutura necessárias, a Vale precisou subsidiar também a moradia de seus empregados, fomentando o

¹⁷⁶ Ver Sobre a Vale/Vale no mundo. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 5 jan. 2014.

¹⁷⁷ Ver Sobre a Vale/Vale no mundo. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 5 jan. 2014.

surgimento de cidades. Para suprir esses serviços, a CVRD criou, em 1968, a Fundação Vale do Rio Doce de Habitação e Desenvolvimento Social com o objetivo de executar a sua política habitacional (VALE, 2012b). A Valia, administradora de planos de previdência complementares, foi criada pela Vale em 1973 e conta, hoje, com mais de 114 mil participantes, entre ativos e assistidos.

Em 1989, teve lugar a única greve da CVRD/Vale no Brasil, com duração de dez dias e com a finalidade de reestabelecer o poder de compra dos salários dos trabalhadores da Vale no período inflacionário descontrolado. Em 2000, logo após um processo de privatização muito questionado¹⁷⁸, a Vale reafirma, na introdução do seu balanço social:

Privatizada em 1997, a CVRD passou por transformações que lhe deram ainda mais agilidade e eficiência com vistas a cumprir o compromisso assumido por ocasião de sua passagem para a gestão privada: o de fazer da Vale não só a melhor mineradora em nível mundial, mas, também, um instrumento de desenvolvimento empresarial e social do Brasil (VALE, 2000, p. 2).

A Vale cresceu mais que qualquer outra empresa brasileira entre 1997, data de sua privatização, e 2007¹⁷⁹, reagindo à demanda mundial por minério, diversificando suas atividades e adquirindo subsidiárias no exterior com o escopo de se tornar um ator global e de sustentar a competitividade no setor. A gestão do crescimento da empresa foi um desafio importante, com várias reestruturações administrativas.

Desde 2003, a Valer, braço educacional da Vale, promove ações de desenvolvimento pessoal e profissional nos segmentos de educação básica, de formação técnica, de desenvolvimento gerencial, de cidadania corporativa, de cultura e de arte para empregados, pesquisadores e comunidades onde a empresa atua¹⁸⁰. O Instituto Tecnológico Vale foi fundado em 2009 e ofereceu seu primeiro curso de mestrado em recursos naturais em 2013. A

¹⁷⁸ Dez anos depois da privatização da Vale em 1997, ela estava ainda questionada na Justiça. Ao todo, 107 medidas judiciais, entre ações populares e ações civis públicas, tentaram reverter a venda. Em 2010, um ministro do Supremo Tribunal Federal (STF) suspendeu um conjunto de ações judiciais que pediam a anulação do leilão de privatização em nome da violação ao princípio da segurança jurídica. Ver: *Suspensas ações que discutem privatização da Vale*. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2010-set-21/gilmar-mendes-suspende-acoes-discutem-privatizacao-vale>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

¹⁷⁹ O *Return On Equity*, que indica quanto a empresa consegue crescer utilizando recursos próprios, correspondia a 8% em 1997, passando para 35% em 2007, o que equivale a um aumento de 337,5% em um período de dez anos. Ver mais no artigo *Estudo de caso sobre o crescimento da Vale após a privatização: mito ou realidade?* Disponível em: <http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/9/marcelo.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2014.

¹⁸⁰ Ver: *Vale celebra dez anos: assista à transmissão de palestras com especialistas em RH*. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/pt/aboutvale/news/paginas/valer-celebra-dez-anos-assista-a-transmissao-de-palestras-com-especialistas-em-rh.aspx>>. Acesso em: 8 out. 2014.

Valer atua como centro de pesquisa e de formação profissional reconhecido pela Capes. Divide as vagas entre os empregados da Vale e o público externo.

A Fundação Vale, por sua vez, continua sendo o principal instrumento de ação social externa da empresa. Ela se apresenta como referência em termos de articulação e de parceria entre poder público e iniciativa privada, potencializando recursos locais¹⁸¹. Quando a fundação expandiu suas áreas de atuação para além de projetos de educação para o desenvolvimento local das comunidades, a empresa profissionalizou o quadro gerencial da fundação e contratou cientistas sociais para dispor de uma melhor capacidade interna. Essa iniciativa permeou toda a empresa, que estava envolvida em processos de licenciamento nos quais a área social é dificilmente mensurável, enquanto a área ambiental está bem regulamentada no Brasil (informação verbal)¹⁸². Esses cientistas sociais foram chamados para o novo departamento de desenvolvimento sustentável em 2007, já no seio da própria matriz, não mais na fundação, com a finalidade de integrar as diretrizes da GRI.

Entre 2007 e 2008, a Vale usou a GRI para nivelar suas políticas de sustentabilidade. A conjuntura foi propícia para se aprender quais eram os processos e desempenhos da Vale Inco nesse campo, uma vez que a Inco respondia à segunda geração de diretrizes da GRI e que o primeiro relatório de sustentabilidade da Vale coincidiu com a introdução da terceira geração de diretrizes e sua aplicação e alinhamento centralizados para a Vale Global. Isso foi feito com as consultoras RM e Accenture (informação verbal)¹⁸³.

Chegou a crise financeira de 2008, na qual, todavia, a demanda dos países emergentes (ferro na China; potássio para fertilizantes no Brasil) amenizou os efeitos da crise na Vale. Em paralelo, a missão e os valores da Vale (Anexo G) passaram a ser parte integrante da política de sustentabilidade. A adoção da GRI serviu, de certa forma, de *checklist* para formular e incorporar várias políticas e práticas de RSE na empresa. Depois de discussões internas e de assessoria da consultoria RM e de especialistas externos, a análise das lacunas em políticas assinaladas pela GRI levou ao desenvolvimento dos documentos que compõem a estratégia de sustentabilidade da empresa (informação verbal)¹⁸⁴. Esse período corresponde a lucros recordes para a Vale.

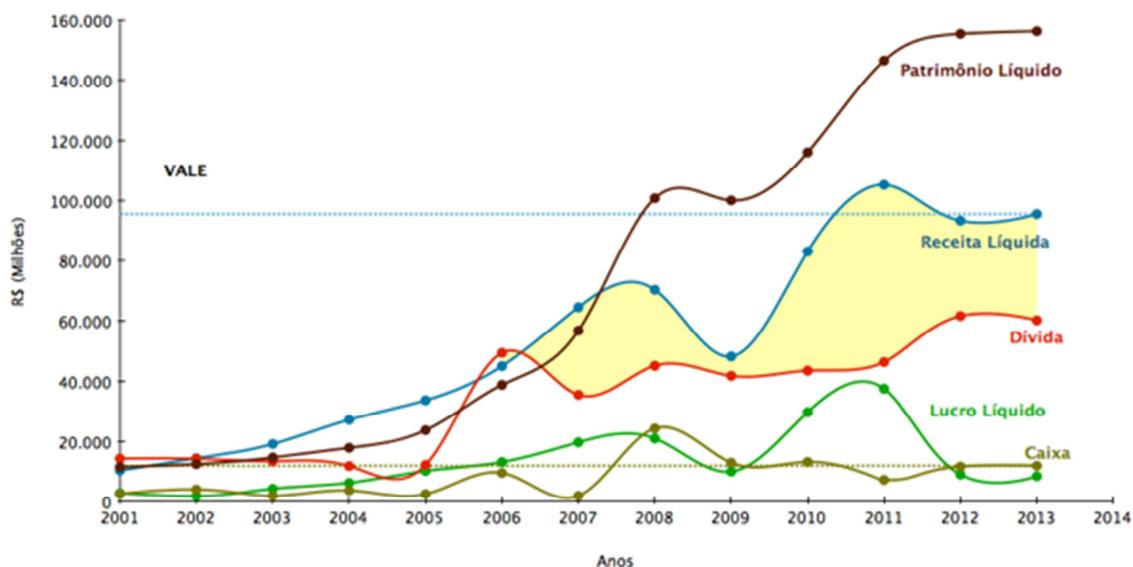
¹⁸¹ Ver: *Contribuímos para o desenvolvimento local*. Disponível em: <<http://www.fundacaovale.org/pt-br/a-fundacao-vale/quem-somos/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 7 out. 2014.

¹⁸² Entrevista concedida por GDIRC [abr. 2013]. Entrevista 27. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (6:00).

¹⁸³ Entrevista concedida por GDIRC [abr. 2013]. Entrevista 27. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (11:00).

¹⁸⁴ Entrevista concedida por GDIRC [abr. 2013]. Entrevista 27. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (18:00).

GRÁFICO 7 – Lucros da Vale entre 2001-2013



Fonte: O PEQUENO INVESTIDOR, [S.d.]¹⁸⁵.

A particularidade da Vale como EMN brasileira atrelada ao território desenvolveu um entendimento da sustentabilidade para além da filantropia no estilo americano, mais próxima das prefeituras, dos problemas do território, da natureza de suas atividades e menos do histórico de ser uma empresa estatal. Pelo seu porte, a Vale tem a capacidade de gerar empregos e de liderar as exportações brasileiras. A equipe de sustentabilidade é composta de brasileiros que têm sensibilidade para as questões sociais no país.

Aguzzoli (2012, p. 169) estudou a gestão de recursos dessa EMN em quatro países e concluiu que a fraqueza ou a ausência de instituições brasileiras e, conseqüentemente, as deficiências em experiência nacional de gestão do desenvolvimento da RSE em empresas levaram a Vale a fazer uso de *benchmarking* e de boas práticas desenvolvidas em outros contextos e implementadas por consultoras globais na EMN. A particularidade da Vale, segundo Aguzzoli (2012), consiste em difundir boas práticas uniformes e reconhecidas internacionalmente em todas as suas operações sem privilegiar práticas brasileiras ou aceitar aquelas dos países de operação. É no processo de comunicação e de implementação dessas práticas que são percebidos traços culturais tipicamente brasileiros. Chu e Wood (2008) apoiaram essa linha de pensamento de Aguzzoli depois de revisarem trabalhos que objetivam compreender o impacto dos traços da cultura brasileira na gestão das organizações. Tais

¹⁸⁵ Disponível em: <<http://www.opequenoinvestidor.com.br/2013/07/vale-a-pena-investir-na-vale/>>. Acesso em: 3 fev. 2015.

estudos sobre a formação histórica, cultural, social e econômica do país foram produzidos na década de 1990 e revelaram grande diversidade de traços culturais nacionais – jeitinho, hierarquia, flexibilidade, plasticidade, personalismo, formalismo – que caracterizam a forma como as organizações são geridas no Brasil.

A consolidação da estratégia de RSE da Vale começou com a adoção da Política de Direitos Humanos. Em março de 2009, foi também aprovada, pelo Conselho de Administração, a Política de Desenvolvimento Sustentável, que esclarece como a responsabilidade corporativa e a sustentabilidade devem se refletir nas operações e nos projetos. No mesmo ano, institucionalizou-se o Código de Conduta e Ética. Os departamentos foram renomeados, e seus papéis, redefinidos, a fim de se adequarem às mudanças organizacionais globais:

A GRI foi a ponta do *iceberg*. Para poder mexer no desempenho, tinha que ver as políticas, as normas, na capacitação, nas ferramentas de medições, então envolveu uma grande mudança de procedimentos e de gestão. Isso foi o genial da GRI, por isso, a valorizamos tanto na Vale (informação verbal)¹⁸⁶.

Esse movimento ilustra o poder do *benchmarking* como fator de mudança institucional, uma vez que a GRI e os indicadores do ICMM estavam sendo adotados por todas as maiores empresas de mineração globais. Acompanha também o argumento da literatura de Administração, no qual as melhores práticas convergem ao patamar internacional, apesar das influências institucionais e culturais dos países das subsidiárias (PUDELKO; HARZING, 2007; PORTER, 2008).

Entre 2008 e 2009, no decorrer da crise financeira mundial, a Vale contratou consultoras americanas para a prática de enxugamento da empresa (*down-sizing*), avaliando o número de empregados/horas para cada tarefa. Os cortes afetaram o administrativo e o operacional em nível global da EMN. Aguzzoli (2012) concluiu que o *know-how* das práticas de RH e de sustentabilidade em relação às comunidades pertence ao núcleo brasileiro, que exporta suas práticas para subsidiárias de outros países em desenvolvimento.

Os detalhes da greve na Vale Canadá foram descritos no item 3.4. Como apontado anteriormente, com os autores Almond e Ferner (2006) na definição das relações matriz-subsidiárias, a Vale recorreu a seus importantes recursos humanos e financeiros a fim de coagir uma subsidiária a adotar as práticas estabelecidas pela empresa sede e empregou esses

¹⁸⁶ Entrevista concedida por GDIRC [abr. 2013]. Entrevista 27. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (16:00).

recursos para resistir e reverter, em seu próprio interesse, o ordenamento jurídico canadense, que prevê a substituição de grevistas, apesar de essa ser uma prática inédita em Sudbury. A greve coincidiu com o desenvolvimento acelerado de 2010, com lucros recordes na história da empresa. O níquel canadense tinha baixado de preço, enquanto o minério de ferro, sua principal exportação, era vendido por um valor 9 vezes acima do custo de produção (informação verbal)¹⁸⁷. No mesmo período, a Vale se posiciona como principal exportadora de *commodities* no Brasil – US\$ 29 bilhões, para a Vale, contra US\$ 17 bilhões para toda a indústria da soja e seus derivados (VALE, 2012b, p. 361). Foi um ano excepcional de crescimento de 7,5% do PIB brasileiro, superado somente pela China, seu principal cliente (10,3%), e pela Índia (8,6%). Em 2010, a Vale adota também o ISE da Bovespa e o Plano da Ação em Sustentabilidade, incluindo indicador de remuneração variável dos empregados. As questões de sustentabilidade incorporam as avaliações dos investidores como indicador de sucesso financeiro das empresas em longo prazo.

Em maio de 2011, dá-se a nomeação de um novo diretor-presidente, Murilo Ferreira. Discutiram-se, nas mídias, as motivações dessa designação e os atores que influíram nessa decisão. As entrevistas com os funcionários no Brasil e no Canadá realçaram essa mudança, que afetou, principalmente, a comunicação com os empregados e a ênfase na questão de saúde e segurança no trabalho.

A Vale atualizou sua Política de Direitos Humanos em 2012, sua política de saúde e segurança em 2013 e seu Código de Ética e Conduta em 2014. Este último passou por uma revisão a fim de se tornar adequado aos valores da empresa e incorporar a Política Anticorrupção, adota em novembro de 2013 e alinhada à Lei Brasileira Anticorrupção (Lei n.º 12.846/13). Cada política interna passa pela validação dos setores técnicos e jurídicos das subsidiárias no exterior para evitar normas contraditórias.

¹⁸⁷ Entrevista concedida por SinRJ4 [maio 2014]. Entrevista 52. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (25:00).

QUADRO 6 – Prioridades estratégicas para a criação de valor acionista

- *Discipline in capital allocation.*
- *Reducing R&D expenditures.*
- *Cutting operating costs and corporate expenses, including minimization of working capital needs.*
- *Maintaining a strong balance sheet*¹⁸⁸.

Fonte: VALE, 2013¹⁸⁹.

Na página de internet para os investidores, a Vale expõe, para 2013-2014, uma estratégia focada na criação de valor acionista pela disciplina e na gestão financeira, assim como a preservação da sua força no mercado. De um lado, entre 2012 e 2014, a Vale saiu de 187 projetos de mineração para 6 mais focados sobre retorno para investimentos (informação verbal)¹⁹⁰. De outro, os investidores nem sempre sabem se a Vale está operando para maximizar o benefício aos acionistas e detentores de seus títulos ou executando uma orientação política¹⁹¹. Paralelamente ao discurso de austeridade para os investidores, a Vale lança novo posicionamento de marca resumido na assinatura "Vale. Para um mundo com novos valores", juntamente com um índice de Novos Valores¹⁹². Depois de se adequar, pelo menos formalmente, às linhas diretrizes da regulamentação nacional e internacional de RSE, a lógica de mercado aparece dominante na conjuntura econômica desafiadora em 2013-2014. Em que medida essa trajetória impacta os trabalhadores da EMN?

¹⁸⁸ Ver: *Analyst & investor tour 2013*. Disponível em: <http://www.vale.com/PT/investors/Presentation-webcasts/Presentations/PresentationDocs/Investor_Tour_2013.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2014.

¹⁸⁹ Disponível em: <http://www.vale.com/EN/investors/home-press-releases/Press-Releases/ReleaseDocuments/vale_ifrs_2t13i.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2015.

¹⁹⁰ Entrevista concedida por GDIRC [abr. 2013]. Entrevista 27. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (30:00).

¹⁹¹ Segundo a agência de classificação de risco DBRS Ltd., de Toronto. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mercados/noticias/influencia-do-governo-desvaloriza-bonus-da-vale-em-relacao-a-bhp>>. Acesso em: 22 nov. 2011>.

¹⁹² O Índice de Novos Valores, ferramenta de monitoramento on-line, acompanha, em tempo real, os principais desejos e preocupações da sociedade em diferentes países, na internet e nas redes sociais. A ferramenta identifica o quanto valores como respeito, transparência, equilíbrio, amizade, diálogo, igualdade, liberdade, solidariedade, sustentabilidade, simplicidade, parceria e segurança são mencionados em *blogs*, no Facebook e no Twitter. Os países monitorados são Brasil, Chile, Argentina, Estados Unidos, Canadá, Espanha, França, Reino Unido, Alemanha, Moçambique, Japão, China e Austrália. Cada *tweet* ou *post* publicado no Facebook que contenha uma dessas palavras é decisivo e altera as configurações do índice, que revela os principais valores em alta e em baixa por país. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/vale-lanca-novo-posicionamento-de-marca.aspx>>. Acesso em: 8 out. 2014.

O público interno da política de sustentabilidade, redefinida em 2007, ocupa uma seção dos relatórios de sustentabilidade e merece um *link* próprio na página de internet da empresa. Em relação à expansão internacional, a Vale procurou manter boas relações com as comunidades locais, investindo em Sudbury, Ontário, em saúde, em educação, em serviços sociais, em artes e em diversificação econômica. O outro compromisso, firmado no momento da aquisição, foi em relação à manutenção de todos os empregados da nova subsidiária, segundo o *Investment Canada Act*, engajamento criticado no item 3.4.2. do capítulo anterior como uma retração da empresa e uma impotência do Estado canadense em fazer respeitar o acordo.

A Vale ganhou vários prêmios de RSE. Destacam-se alguns relacionados com a RSE interna: o prêmio de melhor governança corporativa da *Revista Investor*, em 2005; o prêmio de RSE pelo *IR Magazine*; o prêmio de comunicação com empregados em 2006; o *Gold Quill Awards* em 2012, pelo conceito do Dia de Reflexão sobre Saúde e Segurança, no qual o *kit* de apoio para líderes estimula comunicação direta e alto impacto emocional. O filme da edição do Dia de Reflexão de 2011 também foi premiado no *Cannes Corporate Media & TV Awards*, um dos festivais de filmes corporativos mais importantes do mundo¹⁹³. Por quatro anos consecutivos, a Vale foi listada no ISE/Bovesp. A Vale lidera, segundo a rede LinkedIn, o *ranking* das 20 empresas mais desejadas para se trabalhar no Brasil. No *ranking* global, a Vale é uma das únicas 3 companhias brasileiras que aparecem na lista, ocupando a 41.^a posição.

4.3 CONVERGÊNCIAS E VARIAÇÕES DAS TRAJETÓRIAS

Pode-se observar uma tendência crescente das empresas de mineração na divulgação de suas atividades de RSE, das histórias individuais de empregados ou membros das comunidades e de imagens que destacam as belezas naturais e as riquezas culturais dos países onde as EMN atuam. A Vale possui um amplo departamento de comunicação global e produz muito material visual, impresso e eletrônico. A Kinross Gold, menor em tamanho, adotou essas práticas com mais regularidade a partir de 2012. O material de RSE é divulgado, principalmente, por meio do relatório de sustentabilidade, das redes sociais, de anúncios

¹⁹³ Ver: *Empregados da Vale de todo o mundo refletem essa semana sobre saúde e segurança*. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/aboutvale/news/Paginas/empregados-da-vale-de-todo-o-mundo-refletem-sobre-saude-e-seguranca.aspx>>. Acesso em: 3 fev. 2015.

pagos e dos meios de comunicação diversos, internos e externos, de cada localidade. Há esforços adicionais de comunicação institucional em situações que colocam em risco a reputação da empresa. Alguns deles serão detalhadas como exemplos de conjunturas críticas no próximo capítulo.

A internacionalização levou a relação entre matriz e subsidiárias a ocupar muito mais espaço nas estratégias da EMN. Quando a Vale S.A. incorporou a empresa canadense Inco em 2006, as duas partes iniciaram um difícil processo de aprendizagem. A nova Vale Canadá teve de se adaptar às linhas diretrizes enviadas pela matriz desde o outro hemisfério. Nesse período, a Vale ampliou, consideravelmente, suas atividades nos cinco continentes. É fundamental compreender o contexto social de origem (*social embeddedness*) das EMN para analisar essa relação.

A especificidade das EMN consiste em adotar, ao mesmo tempo, estratégias globais para se beneficiar das vantagens de uma rede criadora de valor além das fronteiras e das *embeddedness*, de modo a não sofrer o rótulo de “empresa de fora” e aproveitar as vantagens decorrentes da participação estratégica nas políticas, nas associações, nas redes e nas instituições do país ou da região da subsidiária (HEIDENREICH, 2012). A arte de passar de ator integrado a ator global, segundo os interesses da empresa, define a vantagem das EMN em comparação com outras empresas locais. As subsidiárias adquirem habilidade em traduzir as linhas diretrizes da empresa sede, as quais carregam a identidade dos gestores da matriz e das instituições do país de origem para os públicos interno e externo do país da subsidiária, marcados por outro ambiente institucional. No entanto, as matrizes são confrontadas com as demandas contraditórias oriundas de contextos nacionais diferentes. De um lado, as empresas matrizes estabelecem controles e mecanismos de coordenação (frequentemente influenciados pelo contexto do país de origem da matriz¹⁹⁴) aplicados a todas as operações da multinacional, enquanto, de outro lado, são expostas aos interesses e aos mecanismos de coordenação das subsidiárias *embedded* nos seus contextos nacionais e até locais (HEIDENREICH, 2012, p. 559).

A história das duas empresas destaca algumas convergências e variações nas trajetórias dessas mesmas empresas. A Kinross Gold foi fundada como EMN, enquanto a Vale passou por um processo gradual de expansão internacional acelerada durante o auge

¹⁹⁴ Empiricamente verificado em relação à Vale e suas subsidiárias no Canadá, no Reino Unido, na Suíça e na Noruega, na tese de doutorado de Aguzzoli (2012).

mineiro dos anos 2000. A Kinross Gold se beneficia do *know-how* empresarial e técnico adquirido pelas empresas canadenses em exploração e em extrativismo no mundo inteiro. As transações na TSX, as facilidades institucionais e a presença de mão de obra qualificada – preparada para trabalhar no exterior – caracterizam esta mineradora de ouro. Observa-se que, pela composição acionária e a natureza do negócio, a EMN está regida na matriz por critérios de mercado, adaptando-se e, às vezes ativamente, defendendo seus interesses nos contextos institucionais dos países onde opera. Nisto, não se destaca particularmente das outras empresas de mineração canadenses que atuam no mundo. Sua estratégia de RSE se desenvolve paralelamente às práticas do setor mineiro. O *benchmarking* constitui, assim, o condutor da estratégia para manter a competitividade da empresa e sua reputação, em vista de obter e de manter o licenciamento social das operações.

O caso da Vale é único no Brasil. Pelo tamanho da empresa e devido ao seu setor de atividade, sua gestão estratégica responde, em primeiro plano, aos desafios de uma EMN que defende a segunda posição no mercado global competitivo da mineração. O *benchmarking* motiva também suas práticas de RSE, porém, a Vale se apresenta, no Brasil e nas subsidiárias, como líder de sustentabilidade, inovando em investimentos sociais e ambientais. Nisso, a empresa ressalta seus traços brasileiros, perceptíveis na difusão do *know-how* da matriz e da Fundação Vale nas relações com as comunidades em subsidiárias dos países em desenvolvimento. Tais traços foram também apontados, pelos entrevistados, no estilo de gestão hierárquico da empresa – que o corporativo passou a exercer –, em ações de RSE interna e externa, em espaços tradicionais dos sindicatos e nas iniciativas comunitárias.

No caso da judicialização da greve em Sudbury, a Vale Canadá utilizou uma tática representativa das práticas do país de origem, que coloca muita ênfase no direito processual antes mesmo de julgar o mérito (MOREIRA, 1984). A empresa se apoiou nas instituições jurídicas canadenses, cuja perspectiva é a de uma cultura corporativa que utiliza o aparato judicial como estratégia de gestão de risco. A matriz da Vale não interferiu diretamente, inclusive porque estava, ela mesma, em período de reestruturação em decorrência da rápida expansão da EMN e porque as diretorias no Rio de Janeiro não estavam preparadas para impor políticas globais. Especialmente em relação a relações trabalhistas, por mais que um gerente brasileiro entenda da área e de sindicatos, o fator cultural não podia ser negligenciado, e a matriz deixou a subsidiária lidar com o processo de negociação. No Brasil, a Vale apresentava a greve não contra as negociações trabalhistas da Vale, mas contra os brasileiros. Ela criticava os salários altos dos canadenses, atribuindo a greve a causas políticas e

lembrando que as EMN canadenses exploram a mão de obra barata do Brasil. Esse discurso nacionalista da empresa se legitimou nas bases. Como resultado, apenas alguns representantes de sindicatos brasileiros e da CUT apoiaram, presencialmente, a greve no Canadá.

Em suma, desde a aquisição da Inco pela EMN brasileira em 2006, a subsidiária canadense da Vale experimentou, de forma mais intensa e identificável, a influência do contexto institucional do país de origem da matriz. Isso pode ser explicado pelo processo de expansão da Vale, por sua trajetória e por seu desafio de afirmar sua identidade como ator global, mesmo sendo uma multilatin. O exemplo da subsidiária da Kinross Gold contrasta em apresentar menos influência do contexto cultural da matriz no Canadá, que gerencia de forma mais descentralizada desde o início, e em apresentar traços predominantes das EMN globais, alternando entre as posições de ator globalizado e ator local, segundo seus interesses.

Assim, a inserção das EMN no contexto econômico, social e cultural do país ou, nos termos de Granovetter (1985), a ação propositiva das EMN imbricada nas relações sociais depende da configuração institucional do país. No campo da RSE interna, os atores principais são as associações industriais, as próprias empresas, os sindicatos e as organizações não governamentais, todos em relação mais ou menos estreitas com o Estado (GENDRON et al., 2010). Essas associações e as empresas sublinham a relação entre RSE e prosperidade, enquanto os sindicatos e as ONG, defensivamente, reivindicam direitos e respeito às normas e às leis existentes. Suas visões podem ser resumidas assim:

- 1) As **associações industriais** promovem práticas de integração voluntária dos interesses dos *stakeholders* nas decisões da empresa. Essa integração deveria levar, segundo eles, a práticas socialmente responsáveis com os empregados – no nível interno – e com as comunidades – no nível externo – e, conseqüentemente, contribuir com o sucesso financeiro da empresa.

TSM primarily measures management systems... it is obligatory for our members and MAC in the only association in the world that requires reporting at mine-site level. It will tell you how you are managing your key areas... it is complementary to the GRI (informação verbal)¹⁹⁵.

- 2) As **empresas** apresentam seu papel de RSE com objetivos bem além do retorno sobre investimentos. Apontam a criação de riquezas para os empregados e as comunidades. Os discursos se dividem entre duas visões: a conduta corporativa ética, que se refere

¹⁹⁵ Entrevista concedida por MAC [set. 2013. Entrevista 46. Ottawa. Arquivo .mp3 (7:30).

ao respeito às leis, à competição leal, à integridade, à transparência e aos direitos humanos; e a noção de desenvolvimento sustentável e de geração de riquezas em longo prazo.

- 3) Os **sindicatos** denunciam a erosão dos direitos dos trabalhadores em decorrência da globalização e da liberação do comércio, que poupam as EMN de relações trabalhistas rígidas. As leis nacionais aparecem como a última garantia dos direitos trabalhistas e do grau de autonomia dos sindicatos.
- 4) As **organizações não governamentais** se apoiam, em grande medida, sobre as regulamentações nacionais e internacionais para promover a RSE. Destaca-se também a importância que atribuem à divulgação dos resultados não financeiros das empresas nos relatórios.

Finalmente, as convergências e as variações entre as trajetórias das duas empresas escolhidas nos permitem discriminar variáveis de influência nacional e outras do próprio setor de atividade em operações de EMN. Os capítulos anteriores apresentaram os elementos teóricos pertinentes ao objetivo de expor a RSE como produto das lógicas institucionais em ação. O quinto capítulo demonstrará, por meio de conjunturas críticas, quais lógicas entram em conflito ou desenvolvem formas de cooperação ou, simplesmente, de coexistência. As dinâmicas são ilustradas empiricamente no conjunto de práticas materiais e simbólicas desenvolvidas durante esses eventos críticos.

5 CONFIGURAÇÃO INSTITUCIONAL DA RSE: LÓGICAS EM COMPETIÇÃO

A configuração institucional da RSE na relação capital/trabalho em EMN de mineração no Canadá e no Brasil pode ser explicada como resultado da combinação de diferentes lógicas em ação, as quais se manifestam em diversos patamares institucionais. As lógicas institucionais em ação se manifestam, mais agudamente, durante as chamadas conjunturas críticas (*critical junctures*), definidas como processos de mudança institucional decorrente de crise, de mudança nas ideias ou de mudança mais radicais de políticas (HOGAN; DOYLE, 2007). As diferenças entre as EMN em suas práticas de RSE na relação capital/trabalho se encontram na operacionalização dos valores e das políticas, nas variações de engajamento, nos impactos, na fiscalização das leis. Além dos contextos nacionais, as Lógicas Institucionais representam um instrumento teórico para entender tanto os processos de mudanças e as resistências às mudanças, quanto as complementariedades e as contradições das lógicas em ação. As conjunturas críticas dos itens a seguir cristalizam o encontro das lógicas institucionais em ação na relação capital/trabalho, particularmente, nos processos de adoção e de implementação das políticas de RSE, na crise financeira de 2008-2013, nas relações trabalhistas e na segurança no trabalho.

As lógicas em ação se manifestam, ora em nível macro da sociedade e do patamar nacional, ora em nível meso, no campo da RSE e em nível organizacional das EMN. Reconhecem-se os impactos das lógicas no nível individual também, porém, não entrou, no escopo deste trabalho, a subjetividade do trabalhador, o que exigiria uma abordagem antropológica do mundo do trabalho. Optou-se por incluir o trabalhador como beneficiário ou como vítima dos eventos descritos a seguir, ou seja, uma figura sempre presente na empresa, mas constituindo um ator coletivo. O capítulo conclui com os termos de comparação entre as configurações institucionais de RSE na relação capital/trabalho no Brasil e no Canadá.

5.1 ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE RSE

O desenvolvimento da RSE foi impulsionado, como visto no segundo capítulo, por dois movimentos paralelos: um de globalização econômica, outro de globalização de movimentos sociais. A lógica da comunidade, como contraponto aos excessos da lógica de mercado, ascendeu a ponto de ocupar a atenção de investidores e de pesquisadores, impondo o engajamento com os valores da comunidade como questão impossível de ignorar nas

operações extrativas. A legitimidade dos atores econômicos não nascia mais da posição da empresa no mercado; a crença em atividades econômicas benéficas para empresas e comunidades impôs a necessidade de diálogos sociais, pelo menos simbólicos, em um processo de mudança institucional. Pode-se questionar o alcance desses diálogos acerca de sua qualidade e de seus benefícios reais para as partes interessadas, mas nenhuma empresa extrativa permite-se negligenciar uma abertura, no mínimo, formal, frente aos atores sociais, à mídia e a órgãos estatais fiscalizadores, como o MP.

Os sindicatos perderam, nesse processo, qualquer liderança na codefinição da RSE interna, de grande interesse para seus membros. Eles ficaram, na maioria das vezes, presos à lógica da profissão, como rede relacional limitada, que visa, tradicionalmente, ao aumento da reputação pessoal mediante ganhos em negociações trabalhistas. Os sindicatos conservaram seu papel garantido pela legislação nacional, mas existem poucos casos de sucesso de ações sindicais globais (BRONFENBRENNER, 2007). Os sindicatos que desenvolveram *expertise* relevante, como o *know-how* das capacitações em segurança no trabalho, alcançaram maior reconhecimento e legitimidade.

Observa-se que, no Brasil, a lógica da corporação, com suas relações hierárquicas, domina o processo de adoção e de implantação da RSE. A fonte de autoridade consiste no Conselho de Administração e nos gestores que aprovam novas diretrizes, sensíveis às pressões do mercado internacional. No caso da mineração, o ativismo dos clientes-consumidores não é decisivo. As demandas dos acionistas desempenharam seu papel por meio das decisões das bolsas de valores de incluir a divulgação de dados não financeiros, de linhas diretrizes de RSE e de índices de sustentabilidade nos seus relatórios. Nota-se a baixa autoridade do Estado nesse processo, recuando do papel de redistribuição da riqueza e de Estado de bem-estar e se transformando, parcialmente, em agente facilitador do grupo de interesse mais poderoso, este, das EMN, como abordado no item 3.2.2. A nomeação em cargos-chave de atores pró-mineração e as atividades intensivas de *lobby* de parte das mineradoras, no que foi chamado no sistema interinstitucional de *backroom politics* (Quadro 1), influenciaram o desenvolvimento da RSE muito mais que a atividade legislativa.

A fonte de identidade das corporações se transformou com a crescente importância da RSE no mundo dos negócios. A identidade corporativa chegou a ser um cargo de gestão na Vale, a fim de alinhar, por exemplo, o código de conduta da empresa à sua missão e a seus valores e de traduzir esses documentos corporativos em ações e em capacitações para os empregados, sem negligenciar a comunicação para os públicos internos e externos. Os

empregados entrevistados na Vale tinham baixo conhecimento dos documentos que amparam os direitos dos trabalhadores, exceto os valores da empresa. Eles sublinhavam, no entanto, a crescente importância dada à segurança no trabalho sob a nova presidência de Murilo Ferreira. Ademais, eles notaram a inclusão desse novo elemento na avaliação anual dos empregados como componente da remuneração variável. Isso significa que os empregados se autoavaliam sobre a melhoria dos seus hábitos de saúde e segurança no trabalho e na vida pessoal. A empresa procura, assim, mudar a cultura organizacional a esse respeito com bate-papos regulares sobre o assunto e com matérias no jornal interno, desde testemunhos até palavras do CEO (informação verbal)¹⁹⁶.

Lembrando o Quadro 1 sobre as lógicas institucionais e a legitimidade da RSE, pode-se perceber que o desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade nas duas EMN produziu vários documentos, discursos e práticas em acordo com as normas internacionais, que satisfazem aos mecanismos de controle do mercado, do Estado e da corporação, porém, não convenceu os sindicatos e alguns segmentos da sociedade civil devido à falta de *accountability* e de transparência. A fim de minimizar as resistências, que podem afetar as metas corporativas, as empresas assimilaram, segundo a perspectiva institucional, elementos da lógica profissional e da comunidade na lógica de mercado. O que é percebido como operação de *marketing* na RSE (JAHDI; ACIKDILLI, 2009) resulta, em parte, da integração de novos vocabulários e práticas associados à lógica comunitária sem, por isso, modificar os elementos bases da lógica de mercado prevalente. A mobilização dos atores para a incorporação de práticas de RSE se dá de várias formas: de forma hierárquica, na lógica da corporação que impõe mudança de cima para baixo, ou pelos apelos dos sindicatos e da sociedade civil, em uma lógica mais participativa.

A consciência mais generalizada da urgência dos problemas socioambientais e as demandas da sociedade para uma melhor qualidade de vida impulsionaram a lógica comunitária na arena dos negócios. A existência de lógicas múltiplas pode criar ambiguidades. Os atores reagiram, portanto, esforçando-se para dar sentido às implicações da mudança de lógica. Os impactos negativos da mineração são conhecidos e reconhecidos pelas próprias EMN. A bandeira da RSE representa, além do quadro “proteger, respeitar e remediar”¹⁹⁷, um campo repleto de práticas simbólicas e materiais. Em todos os níveis de análise desse campo, as distintas lógicas se manifestam por meio de práticas, de

¹⁹⁶ Entrevista concedida por FundVale [abr. 2013] Entrevista 23. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (7:00).

¹⁹⁷ *Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights* das Nações Unidas.

representações simbólicas e de um jargão próprio (*vocabulary of practice*). As lógicas refletem diferentes práticas em competição na sociedade global, nos contextos nacionais, nas instâncias de RSE, mas também no interior das próprias empresas. Em relação ao desenvolvimento da RSE no setor da mineração, não houve grandes disputas políticas ou dilemas, como adotar ou não linhas diretrizes de RSE. As discussões acirradas se concentram no modo de participação, voluntário ou obrigatório; no detalhe da fiscalização interna, estatal, privada ou da sociedade civil; e no espectro da *accountability*. Thornton, Ocasio, Lounsbury (2012) concluem que não existe consenso cultural ou hegemonia em um campo institucional como a RSE. Sempre existem oportunidades de contestação e de mudança. Apesar disso, os atores se tornam culturalmente imbricados na lógica institucional na qual se engajam, sem poder identificar, necessariamente, sua origem, quem a produz e quais são seus efeitos.

O evento que mais ilustra esse embate na atualidade no Brasil é o processo de consulta e de votação do Novo Código de Mineração. O atual foi promulgado em 1967, sob a lógica de Estado desenvolvimentista, sob o regime militar. No projeto de lei, percebe-se a intenção do governo em aumentar a participação governamental nas receitas em detrimento do lucro privado. Busca-se, em especial, aumentar a receita de estados e municípios advinda da compensação financeira pela exploração de recursos minerais. O atual direito de prioridade para prospecção e lavra seria substituído pela licitação ou pela chamada pública por parte do Conselho Nacional de Pesquisa Mineral, órgão a ser criado. Esse projeto de lei reflete, assim, para o setor mineiro, as políticas intervencionistas do governo federal. Os trabalhadores defendem a profissão com foco na saúde e na segurança. A CUT cobra, por exemplo, a criação de conselhos de política mineral nos governos federal, estaduais e municipais, com composição quadripartite, ou seja, de trabalhadores, de empregadores, de sociedade civil e de governo. Além disso, os trabalhadores requerem o controle social da aplicação da compensação financeira pela exploração mineral, inclusive, com a definição de percentuais a serem aplicados nas políticas públicas de geração de emprego e renda¹⁹⁸. A preeminência dos *royalties* e de outros benefícios econômicos no debate é fortemente criticada por ambientalistas, por povos tradicionais e por outras comunidades afetadas pela mineração.

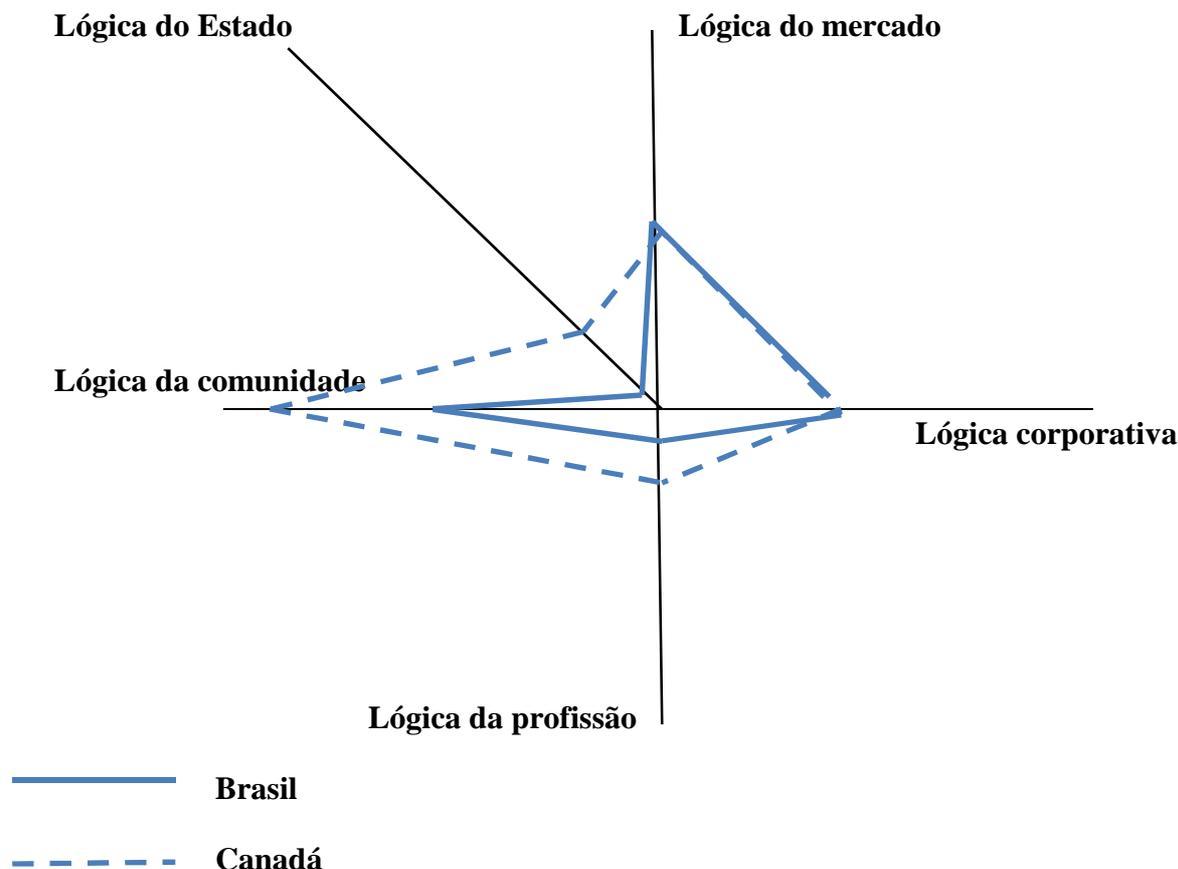
¹⁹⁸ Ver: *Trabalhadores pedem mais segurança; empresários temem "apagão mineral" se texto original for aprovado*. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ECONOMIA/458189-TRABALHADORES-PEDEM-MAIS-SEGURANCA-EMPRESARIOS-TEMEM-APAGAO-MINERAL-SE-TEXTTO-ORIGINAL-FOR-APROVADO.html>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

Essas questões foram contempladas nas 372 emendas apresentadas por parlamentares ao projeto de lei enviado pelo Executivo.

Em Ontário, Canadá, o debate principal desde 2011 está em torno de um inquérito sobre segurança na mineração. Visto que o último inquérito data de 35 anos e que as recomendações das revisões e das investigações desse período não foram implementadas em todas as operações na província, a sociedade civil e os sindicatos insistem em uma comissão de inquérito que considere toda a indústria da mineração e seus impactos na saúde e na segurança dos trabalhadores. Onze trabalhadores do setor perderam a vida desde 2007. Esse é um fato inaceitável para as comunidades locais, que apontam a necessidade de rever a legislação à luz das novas tecnologias utilizadas; das doenças crônicas que aparecem nos âmbitos da mineração; das mudanças de controle acionário, que passou a ser internacional; e da não atribuição de responsabilidade criminal para os acidentes fatais ocorridos. Um inquérito ultrapassaria qualquer episódio individual. Ele é realizado no sistema de justiça canadense para dar respostas públicas, específicas ao passado e compreensivas para o futuro, objetivando formular políticas públicas e dar reconhecimento e reparação (*healing*) às comunidades traumatizadas. Um inquérito significa obrigação legal, por parte das empresas, de fornecer documentos e testemunhas. Uma revisão, em contrapartida, apoia-se na colaboração voluntária das partes envolvidas. Os sistemas legislativos e jurídicos de cada país orientam, assim, as estratégias de desenvolvimento da RSE na mineração. As matrizes e as subsidiárias dedicam recursos importantes às relações institucionais a fim de acompanhar esse desenvolvimento e de defender seus interesses, colaborando para manter uma posição favorável e se adequar à legislação vigente.

O processo de adoção de políticas de RSE pode ser mapeado entre as lógicas institucionais em ação, como mostra a figura a seguir. As Figuras 18, 19, 21, 22, 25 e 26 representam gráficos do tipo radar, cujo sentido é, principalmente, heurístico. Não há um valor exato, como em uma escala, para posicionar o país em relação a cada eixo das lógicas estudadas. Cada posição foi avaliada pela pesquisadora com base em dados qualitativos, na evolução da RSE nos países estudados e nas trajetórias das EMN escolhidas como ação: a) fraca, b) média ou c) alta das lógicas do mercado, do Estado, corporativa, profissional e comunitária.

FIGURA 18 – Processo de adoção de políticas de RSE mapeado entre as lógicas institucionais em ação



Fonte: A AUTORA.

A Figura 18 confirma a hipótese emitida por Campbell (2007): as corporações são mais inclinadas a atuar de forma responsável quando existem, no seu ambiente de operação, organizações independentes ou privadas, incluindo movimentos sociais e ONG, investidores institucionais e imprensa que monitoram seu comportamento corporativo e, quando necessário, mobilizam-se para mudá-lo. Sublinha-se também a assimilação, pelas bolsas de valores – lógica de mercado –, do discurso de RSE dentro de sua esfera mais tradicional de gestão de risco, o que generalizou a divulgação de indicadores de RSE nas grandes EMN.

5.2 CRISE FINANCEIRA 2008-2013

As crises financeiras, com a desvalorização de ativos financeiros e com a falta de liquidez de diversas instituições, provocam agravamento do pessimismo que as desencadeiam em primeiro lugar, juntamente com condições estruturais. Desse modo, quando a crise do mercado financeiro atinge a economia real, tende a diminuir a atividade produtiva e a

umentar o desemprego. A crise de 2008, que, para analistas, estende-se de fato ao período 2008-2013, corresponde ao recorte temporal desta pesquisa. O setor da mineração reagiu à crise com discursos e práticas de disciplina financeira, de racionalização dos custos de produção, de redução de custos administrativos e outros, como foi destacado nas trajetórias das empresas estudadas¹⁹⁹. A Vale, por exemplo, informou, no relatório do segundo trimestre de 2009, que reduziu seus custos em R\$ 282 milhões com folha de pagamento por meio de demissões e de corte de contratos com empresas terceirizadas. No ano de 2009, essa redução de custos alcançou um montante aproximado de R\$ 1 bilhão²⁰⁰. A lógica do mercado, marcada por sua identidade anônima, com estratégia de aumento dos lucros em interesse próprio traduzido em valor acionário, não saiu enfraquecida dos anos de crise. A Vale prosseguiu com sua expansão para se manter competitiva no mercado e gastou US\$ 2,9 bilhões em aquisições de novas minas, usinas e fábricas nos 9 primeiros meses de 2009. O relatório de 2008 declara que, em 2009, o valor da remuneração mínima para o acionista seria mantido, depois de 2008 ser um ano de geração de caixa recorde, em um esforço de satisfazer as aspirações de curto prazo dos acionistas da Vale (VALE, 2009).

Crouch (2012) assevera que as corporações afirmam seu poder político a ponto de os Estados intervirem para protegê-las. Os governos liberam milhões em dinheiro público para apoiar indústrias afetadas pela crise e dizem aos trabalhadores para “apertarem o cinto”. As mineradoras, por sua vez, adotaram práticas de austeridade, alinhadas à tendência mundial, enquanto, poucos meses antes, estavam colhendo altos dividendos²⁰¹. O Estado brasileiro, por meio do BNDES, integrou a Vale, em 2012, ao grupo seletivo de empresas nacionais que não podem ter investimentos interrompidos e com as quais o banco pode emprestar mais de 25% do seu patrimônio de referência²⁰².

A conjuntura de crise serve, assim, para ilustrar a mudança na balança de poder com os cortes de despesas de RSE e de empregos, com terceirização e com renegociação de acordos coletivos. Em 2009, a Vale demitiu 2 mil trabalhadores diretos e 13 mil terceirizados.

¹⁹⁹ Ver: *Vale adota estratégia para cenário global adverso*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2881154/vale-adota-estrategia-para-cenario-global-adverso>>. Acesso em: 10 out. 2014.

²⁰⁰ Mais no periódico *Não Vale*. Disponível em <http://www.justicanostrilhos.org/IMG/pdf/revista_ao_vale_1_edicao.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2014.

²⁰¹ Pode-se dizer que os resultados do primeiro trimestre de 2009 são praticamente idênticos aos de 2008, ano recorde de faturamento da empresa até então. A queda no faturamento da Vale foi de 9,4%. O lucro líquido caiu 1%, e os investimentos aumentaram em 1,1% (ARTICULAÇÃO DOS ATINGIDOS PELA VALE, 2010, p. 38). Ver Gráfico 7, no quarto capítulo, para a variação anual.

²⁰² Ver nota de rodapé 117.

Essa onda de austeridade simbólica e prática enfraqueceu o poder de negociação dos sindicatos. Os trabalhadores sindicalizados, particularmente os grevistas, tornaram-se, inclusive, alvo do descontentamento popular e governamental, em vez de questionar e apontar os investidores e os banqueiros que impulsionaram a crise. Reforçou-se, nesse contexto de insegurança trabalhista, a lógica da corporação, com suas relações hierárquicas e seus papéis burocráticos, na qual qualquer desvio da cultura organizacional e da identidade corporativa aumentava o risco de demissão ou de isolamento organizacional (informação verbal)²⁰³. A pressão para manter a posição da empresa no mercado, em um ambiente competitivo global justificou, nesse período, muitas decisões operacionais que entravam em contradição com a incorporação de políticas de RSE. Em certos casos, as EMN mantiveram seu engajamento em programas de RSE internos e externos de longo prazo apesar da crise, escolhendo cortar despesas e diminuindo o escopo dos programas sem extingui-los, por exemplo, em relação às comunidades onde as mineradoras operam. Em outros casos, houve remanejamento gerencial, supressão de programas (educação e desenvolvimento na Vale Canadá) ou aumento da responsabilidade e da carga de trabalho dos gerentes (o gerente de assuntos corporativos, por exemplo, assumiu assuntos indígenas em Sudbury). Dessa forma, confirma-se a hipótese de Campbell (2007, p. 52):

as corporações serão menos inclinadas a atuar de forma responsável quando experimentam um período de baixo rendimento financeiro e quando operam em ambientes não economicamente saudáveis, nos quais as possibilidades de lucro a curto prazo são limitadas.

Inversamente, não se verifica a segunda hipótese de que “corporações serão menos inclinadas a atuar de forma responsável quando há demais ou pouca competição, a relação entre competição e comportamento em RSE sendo curvilínea” (CAMPBELL, 2007, p. 953). No setor da mineração, o discurso e as linhas diretrizes da indústria, assim como as externalidades negativas de suas operações não permitem grandes recuos por parte das EMN nesse campo de atuação. Os processos de expansão, de fusão de empresas, em nome da sobrevivência econômica das EMN durante a crise financeira envolveram desenvolvimentos de RSE para garantir licenças sociais de operação e manter sua competitividade por meio de *benchmarking* com as empresas do setor.

²⁰³ Entrevista concedida por EMPR1 [Ago. 2013]. Entrevista 32. Paracatu. Arquivo .mp3 (33:00).

Assim, no Brasil, por exemplo, a formulação da Política de Direitos Humanos da Vale e os padrões mínimos para treinamentos da Kinross Paracatu em 2009 foram acolhidos como *input* na legitimidade da RSE. No entanto, como coincidiram com a crise financeira, com a demissão de trabalhadores e com a alta rotatividade típica do mercado de trabalho brasileiro, os prêmios de RSE recebidos nesse ano pelas EMN refletem o reconhecimento dos *rankings* das revistas ou dos índices de sustentabilidade em termos de lógica da corporação, porém, tais recompensas não foram acompanhadas da internalização dos valores da empresa por parte dos trabalhadores. Como prezar o primeiro valor da empresa de colocar as pessoas em primeiro lugar nessa conjuntura? Os sindicatos se encontravam em uma situação muito assimétrica para defender os interesses dos trabalhadores. Alguns deles procuraram uma interlocução institucional.

Uma particularidade do Brasil consiste na participação acionária do Estado em empresas nacionais mesmo depois das privatizações. Por meio das *golden shares*, da participação acionária do BNDES e de fundos de pensão estatais, o governo pode interferir, em tempo de crise, nas estratégias empresariais da Vale privatizada, do mesmo modo que o faz nas empresas estatais cotadas na bolsa de valores. As pressões do governo em vista de certos investimentos, objetivando a manutenção ou a criação de empregos em setores-chaves, como petróleo e mineração/siderurgia, apontam a proximidade dos sindicatos brasileiros desses setores perante o Presidente Lula e os quadros sindicais promovidos durante seus governos para funções na alta burocracia estatal. A ação sindical, no caso dos sindicatos nacionais mais fortes, consegue, por meio de relações pessoais, voz no Poder Executivo no Brasil desde 2003, a qual se traduz em pressão política quando os impactos da crise pesam, desmedidamente, sobre os trabalhadores.

A mídia nacional deu grande cobertura, no ano de 2009, ao debate de declarações entre Lula e o CEO da Vale Roger Agnelli. É importante ressaltar que esse debate não representou um confronto entre pessoas físicas, mas, sim, entre pessoas jurídicas, revelando o embate do governo com uma empresa privada. A discussão foi lançada com os questionamentos do Presidente Lula sobre as ações da empresa frente à crise financeira internacional vigente. Ele criticou a demissão de trabalhadores em massa, ao mesmo tempo em que protestou contra a não verticalização da produção que prioriza a exportação de produtos sem maior valor agregado. Segundo a declaração do presidente:

Grandes empresas também têm que fazer as coisas acontecer. E a Vale do Rio Doce sabe a importância dela. Portanto, eu quero exportar mais valor agregado do que minério. Eu quero gerar mais emprego (GAZETA ONLINE, 2009)²⁰⁴.

A repercussão em torno desse episódio, vista por alguns grupos e setores como uma intervenção equivocada do Estado em uma empresa privada, traz, à tona, questões como a influência estatal no setor privado, o papel do Estado, a verticalização da produção, a especialização do país como exportador de *commodities* e o papel dos fundos de pensão.

A diminuição dos preços dos minérios desde 2012 reduziu, notavelmente, os lucros das EMN de mineração. Como foi descrito nas trajetórias das empresas, os discursos enfatizam o rigor financeiro e o controle das despesas. No entanto, a Vale registra um volume sempre crescente de suas exportações e operações de transporte. A trajetória da empresa leva a entender que ela viu diminuir seu retorno para os investidores, porém, não ficou em dificuldade para financiar a expansão de sua produção, o que supõe a necessidade de mão de obra equivalente aos anos anteriores. A taxa de rotatividade não se explica, assim, pela queda na produção, mesmo que o discurso seja de crise e de austeridade. Portanto, a redução de custos em salários origina-se de outras fontes, tal como inovações tecnológicas e metas de produção elevadas.

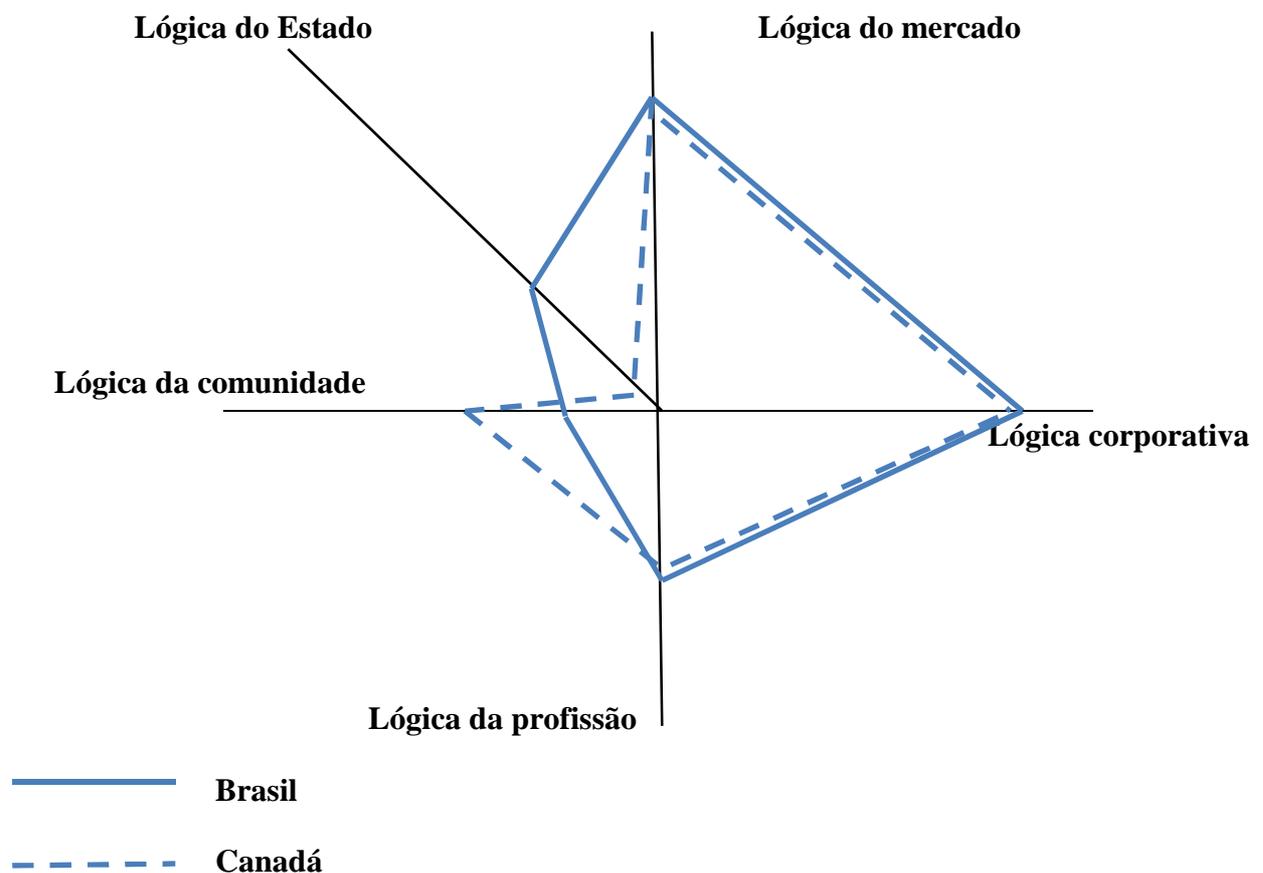
Em situação de crise econômica, observam-se os impactos transversais entre os diferentes níveis de análise. A crise global teve uma série de repercussões simbólicas e práticas nos discursos nacionais de austeridade, nos debates sobre a performance social das EMN nesses períodos e nas decisões estratégicas das organizações. Nem as teorias de RSE filantrópica, nem de RSE estratégica e instrumental (MARTIN, 2002; PORTER; KRAMER, 2002) resistiram aos efeitos da crise financeira. A sociedade civil acordou para os excessos. De repente, a exposição dos abusos corporativos em reportagens e em contrapublicidades provocou as mudanças organizacionais que todos os selos de RSE juntos não tinham conseguido (KEMPER; MARTIN, 2010).

A Figura 19 ilustra como a crise financeira sustentou estratégias de controle de gastos com aumento da produção marcadas pela lógica de mercado. A greve na Vale Canadá será tratada no próximo item, mas cabe já adiantar que a crise financeira alimentou o discurso corporativo no período da negociação coletiva e reforçou a dominância da lógica corporativa

²⁰⁴ Disponível em: <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2009/10/549394-lula+defende+que+vale+exporte+mais+valor+agregado+e+gere+emprego.html>. Acesso em: 22 nov. de 2014.

nas medidas a tomar frente à crise. Os sindicatos de ambos os países se mobilizaram nas atividades sindicais tradicionais, tentando minimizar as demissões e proteger direitos adquiridos. O Estado brasileiro, pelas características da HME, interferiu mais que o Canadá, LME, durante a crise, tanto em apoio às empresas nacionais, quanto aos trabalhadores, por meio da forte ligação Estado-sindicatos da era dos governos do PT. Os questionamentos da sociedade civil canadense em resposta à crise financeira foram mais virulentos em razão de uma oposição disposta de mais recursos para denunciar os descomedimentos da lógica corporativa em período de menor lucro.

FIGURA 19 – Crise financeira mapeada entre as lógicas institucionais em ação



Fonte: A AUTORA.

As Lógicas Institucionais explicam as dinâmicas de mudanças independentemente do tempo, do espaço e das condições econômicas. As empresas sempre terão de lidar com lógicas complementares ou contraditórias e se engajar em práticas simbólicas e materiais em resposta.

5.3 RELAÇÕES TRABALHISTAS E RECURSOS HUMANOS

A análise das relações trabalhistas sob a perspectiva das Lógicas Institucionais ajuda também a compreender como as lógicas dominantes na sociedade se traduzem no campo das negociações de acordo coletivo ou, modo geral, no campo da RSE interna. Antes de analisar as práticas materiais e simbólicas das lógicas em ação, há de se entender os vários níveis de abstração – teorias, *frames*, narrativas – que se combinam para possibilitar a emergência e a evolução da lógica de um campo determinado, como esse da RSE interna (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 152).

O setor da mineração se apresenta, ele mesmo, em comunicações corporativas, como uma indústria sustentável, ou seja, uma indústria na qual coabitam as visões da maximização de valor ao acionista, da gestão de risco e da sustentabilidade. O ICMM, que reúne as 22 maiores mineradoras do mundo, representa o ator do campo da RSE que dá sentido ao leque de identidades coletivas e práticas no setor, que estabelece normas sobre o que é apropriado ou não e, assim, influencia as mudanças institucionais dos seus membros e participa da criação de uma linguagem especializada²⁰⁵ (*vocabulary of practice*) que descreve a contribuição das mineradoras à segurança dos empregados.

Mais concretas que as teorias, os *frames* que regem as relações trabalhistas são “esquemas de interpretação que permitem aos indivíduos localizar, perceber, identificar e nomear” (GOFFMAN, 1974, p. 21) eventos dentro de sua vida e espaço. Os sindicatos dos USW, no âmbito de uma longa tradição de negociação de acordos coletivos com a EMN, esperavam, da Vale, uma série de mediações políticas, de encontros, de demandas extensivas, a fim de poder começar a negociar e mesmo recuar em algo para segurar ganhos em outras áreas de interesses dos trabalhadores, em um ritual retórico tradicional entre empregador e sindicato. A Vale Canadá reenquadrou a negociação antes mesmo de iniciá-la: apresentou propostas de mudanças unilaterais inegociáveis em razão da conjuntura econômica de austeridade, de medidas de nivelamento dos benefícios nas operações globais e de necessidade de elevar a competitividade das operações de Sudbury. Essa construção simbólica

²⁰⁵ O número especial sobre segurança no trabalho da revista *Good Practice* do ICMM apresenta o tema com vocábulos do campo, entre outros: *zero harm industry, the human element, effective team work, fatigue management, risk assessment, “survivability”, Heinrich injury triangle, rehabilitation and functional assessment, Influencer model, behavior-based safety*. Disponível em: <<http://www.icmm.com/document/4942>>. Acesso em: 1º dez. 2014.

da situação das minas de Sudbury se tornou mais concreta com as narrativas desenvolvidas para dar significado aos eventos e às ações humanas durante a greve de 12 meses²⁰⁶.

A empresa pagou anúncios de páginas inteiras na mídia e utilizou todas as ferramentas do setor de comunicação corporativa a fim de estabelecer uma narrativa sobre a contribuição da Vale Canadá na região; sobre os investimentos importantes nas minas, inclusive, na primeira nova mina na região em 40 anos (*Totten Mines*); sobre os investimentos na comunidade, como o *Vale Living with the Lakes Centre*, o SNOLAB²⁰⁷ e a recuperação de paisagens, da terra, da qualidade do ar, assim como projetos econômicos, energéticos e juvenis.

A narrativa do sindicato emergiu ao longo dos confrontos, enfatizando a dificuldade de comunicação com uma EMN estrangeira de tal tamanho, que não respeitava e nem se importava com os costumes locais.

I don't think they speak the same language as us. I don't think we're on the same page when we talk about negotiations. They don't seem to understand how we talk and, in fairness, I don't think we understand how they talk. It's not the same language. It's not the same meaning (FERA, 2010)²⁰⁸.

Não é o propósito desta pesquisa se estender na análise das narrativas em disputas laborais, mas sublinhar que as múltiplas narrativas procuravam dar sentido aos eventos na comunidade, criar legitimidade e construir as identidades dos seus emissores (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). A lógica profissional insistia na dignidade do trabalho, enquanto as lógicas do mercado e da corporação traçavam estratégias de competitividade baseadas na redução de custos laborais, mesmo que isso afetasse a segurança no trabalho. O Estado interveio no conflito com decisões judiciais do Ontario Labour Relations Board e orientou para arbitragem os casos de nove empregados demitidos durante a greve em Sudbury. Uma comissão de investigação industrial (Industrial Inquiry Commission) instaurada pelo governo de Newfoundland e Labrador, onde os empregados da Vale estavam também em greve em Voisey's Bay, declarou também que o comportamento da Vale

²⁰⁶ O institucionalismo discursivo, expressão cunhada por Schmidt (2008) e apresentada no item 2.1, trata da ligação entre as narrativas presentes nos discursos públicos e internos, do papel das ideias na ação política, do poder de persuasão no debate político, da construção e da reconstrução dos interesses e dos valores e das dinâmicas de mudança na história e na cultura.

²⁰⁷ Trata-se de um laboratório de física subterrâneo, a 2 km de profundidade, no interior da mina Creighton, da Vale.

²⁰⁸ Entrevista concedida pelo presidente do USW Local 6500 a John Gray, para o maior periódico nacional canadense *Globe & Mail*, 25 de março de 2010. Disponível em: <<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-magazine/nickelled-and-damned/article1390257/?page=all>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

mostrava desrespeito ao papel de agente negociador com finalidade de fechar um novo acordo coletivo²⁰⁹.

Em 2006, o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Petroquímicas do Estado do Paraná (Sindiquímica-PR) denunciou práticas ilegais da multinacional Ultrafertil S.A., empresa que integra a Vale Fertilizantes, da EMN Vale. Apesar de um Termo de Ajuste de Conduta, o não respeito ao livre exercício da organização, à liberdade e à autonomia sindical induziu o Sindiquímica a levar a denúncia à OIT em agosto de 2012²¹⁰. Depois de a empresa ser vendida à Petrobras, a disputa judiciária continuou, mas foi arquivada pelo Tribunal Regional do Trabalho. O MPT recorreu, e o sindicato obteve ganho de causa. A atuação do MPT e a ameaça ou a apresentação de denúncias em instâncias internacionais constituem os principais apoios dos sindicatos em disputas por seus direitos constitucionais.

Quando as práticas trabalhistas das EMN são questionadas pelos próprios trabalhadores ou pelos sindicatos, a resposta da empresa se resume a: se não concordar, pode resolver em arbitragem (Canadá) ou na Justiça do Trabalho (Brasil). O ônus do procedimento judicial com prazos de até três anos para uma decisão, mesmo favorável, tem um efeito de dissuasão para o trabalhador, que termina aceitando a via corporativa. Para a empresa, as eventuais multas em casos de decisões a favor dos empregados, das comunidades ou da proteção do meio ambiente resultam em gastos menores que aqueles de uma solução estrutural, que exige mudanças de infraestrutura e de cultura de trabalho.

Como o aumento de direitos trabalhistas não foi considerado pelos governos brasileiro e canadense depois da onda neoliberal dos anos 1990, as negociações de acordo coletivo foram contempladas como um foro possível de ganho ou, pelo menos, de retenção de direitos para os trabalhadores. As EMN, no entanto, iniciaram essas negociações em posição vantajosa na assimetria de poder. O desenvolvimento da RSE não foi acompanhado por uma maior participação dos empregados nas decisões que os afetam. A lógica corporativa se impôs com muita dominância, fortalecida pelos processos de globalização. Os atores locais ainda não desenvolveram os meios e as estratégias à altura da competição com a lógica corporativa. Uma forma de contrabalançar o desequilíbrio de força consiste nos recursos judiciais.

²⁰⁹ Disponível em: <<http://www.uswlocal6500.ca/news.php?extend.139>>. Acesso em: 28 set. 2012

²¹⁰ Ver: *Sindicato paranaense denuncia práticas antissindicais da transnacional Vale à OIT*. Disponível em: <<http://terradedireitos.org.br/2012/08/31/sindicato-paranaense-denuncia-praticas-antissindicais-da-multinacional-vale-a-oit-2/>>. Acesso em: 3 dez. 2014.

Contudo, mesmo essa área está cooptada pelas empresas que possuem os recursos financeiros e os especialistas internos que permitem dominar as disputas judiciais.

Nas questões de recursos humanos, ou a legislação nacional repercute diretamente em práticas organizacionais ou a fiscalização do Estado interfere para corrigir as violações. Em 2010 ocorreu, no Brasil, um litígio decorrente do não pagamento de horas *in itinere*, ou seja, o tempo em que os trabalhadores ficam à disposição da empresa, em transporte coletivo de subsidiárias, sem receber os seus direitos. Diversos casos dessa jornada exaustiva foram relatados na Vale no Pará, em que trabalhadores eram obrigados a ficar cerca de 13 horas à disposição da empresa (devido ao tempo gasto na locomoção até a área de trabalho), mas sendo remunerados apenas por 6 horas. As minas estão frequentemente localizadas em áreas isoladas, o que obriga o empregador a fornecer transporte ou alojamento na proximidade, como foi feito em Carajás, mas a Constituição Federal brasileira prevê uma jornada de trabalho de, no máximo, 8 horas diárias.

A mesma contradição existe no Canadá, onde as minas se encontram em regiões desabitadas do Norte. Em razão dos recursos financeiros disponíveis e das redes estabelecidas, os sindicatos e as ONG canadenses conseguem apresentar relatórios próprios, laudos de especialistas em saúde no trabalho, provas para investigações criminais e estudos jurídicos detalhados. Até certo ponto, as entidades da sociedade civil se legitimam pelos procedimentos (LUHMANN, 1980), enquanto as organizações brasileiras respondem com os recursos disponíveis, não raramente, voluntários à disposição. No caso de uma mudança de turnos de trabalho noturnos nas minas brasileiras, a empresa se vale de estudos e de consultas com médicos do sono para garantir a saúde e a segurança dos trabalhadores, enquanto os sindicatos ouvem as queixas destes, porém, não possuem uma avaliação dos impactos dessa mudança na saúde mental e física dos trabalhadores. Turnos de 12 horas existem no Canadá – para minas *fly-in fly-out*²¹¹ – porém, o trabalhador completa 14 dias seguidos e descansa 2 semanas em casa, ou existem outros arranjos equilibrados entre trabalho e descanso. Isso é possível em um país com salários suficientes para garantir certa qualidade de vida. O trabalhador brasileiro não pode, em razão dos baixos salários fixos, permitir-se descansar vários dias para se recuperar de longos turnos. Ele procura outras atividades informais (“bicos”), a fim de sustentar a família.

²¹¹ Trata-se de um método de emprego temporário em regiões isoladas. Os empregados são transportados de avião a esses locais de trabalho, em vez de serem relocizados, com suas famílias, de forma permanente.

As EMN seguem a tendência mundial à individualização do risco. Por exemplo, na Vale Canadá, a participação nos lucros depende dos preços dos metais – definidos no mercado global –, o que é fruto de acordos coletivos da antiga Inco, enquanto, na Vale Brasil, a participação nos resultados depende da performance financeira da empresa. A proposta dos trabalhadores é uma participação de 4% do lucro, enquanto a empresa calcula com base no *Cash Flow Return on Investment*, o qual depende das estratégias da empresa e corresponde a 2% do lucro (informação verbal)²¹². A média salarial da Vale é baixa²¹³ em comparação com a média nacional em empresas equivalentes, com especialistas e gerentes que ganham salários mais competitivos. Para a mão de obra pouco especializada de pequenas cidades, os benefícios – como plano de saúde próprio – tornam os empregos na Vale os melhores da região. Além disso, a EMN conseguiu alinhar os fundos de pensão de todas as operações de benefícios determinados para contribuições definidas do trabalhador.

As lógicas institucionais entram também em contradição no campo da gestão de recursos humanos das EMN. As atividades voluntárias dos empregados participam, sem dúvida, da qualidade de vida deles, assim como são contabilizadas na divulgação da RSE das empresas. O engajamento na comunidade procura responder às necessidades locais. Por exemplo, os empregados da Vale em Sudbury apoiam, tradicionalmente, o *food bank*²¹⁴. A organização voluntária dos eventos de arrecadação responde a uma lógica de comunidade, na qual os participantes vivenciam, emocionalmente, sua participação, sentem-se satisfeitos e honrados por fazerem parte dos eventos caritativos e procuram visibilidade das ações de doação de alimentos, em uma perspectiva de educação popular para as crianças. Os responsáveis pelas campanhas anuais voluntárias se confundem com os membros ativos do sindicato por meio de ligações comunitárias importantes (informação verbal)²¹⁵. A Vale contribuiu com muitos investimentos comunitários quando adquiriu a subsidiária no Canadá, o que tranquilizou a população local. “Se eles investem tanto aqui, vão querer operar as minas muito tempo” (informação verbal)²¹⁶. A Vale decidiu contribuir para o *food bank* com dinheiro, duplicando as doações dos empregados. O sindicato sentiu a interferência da

²¹² Entrevista concedida por SinRJ4 [maio 2014]. Entrevista 52. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (16:00).

²¹³ Menos de R\$ 2000/mês para 60% dos empregados (informação verbal). Entrevista concedida por SinRJ4 [maio 2014]. Entrevista 52. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (18:00).

²¹⁴ ONG que distribui alimentos aos necessitados que não conseguem comprar suficiente comida para evitar passar fome.

²¹⁵ Entrevista concedida por USWex [set. 2013]. Entrevista 45. Sudbury. Arquivo .mp3 (45:00).

²¹⁶ Entrevista concedida por GRH [set. 2013]. Entrevista 43. Sudbury. Arquivo .mp3 (7:00).

empresa no jeito de fazer as coisas: a empresa não autorizava mais a liberação de trabalhadores (dias pagos) para projetos tradicionais de voluntariado e substituiu as campanhas personalizadas dos voluntários liberados pela arrecadação por correio ou contribuição por *pay-roll deduction*. Sem a campanha direta, as doações dos empregados diminuíram (informação verbal)²¹⁷, mas a empresa assinou um cheque vultoso para a campanha da *United Way*.

FIGURA 20 – Contribuição da Vale na campanha *United Way* em Sudbury em 2012



Fonte: VALE, 2012c²¹⁸.

Sensibilizados para as necessidades da sua região, os empregados da Kinross em Paracatu dedicam tempo e habilidades para construir casas populares na cidade. Engenheiros da Vale cedem seu fim de semana para fazer medições em escolas do Maranhão a fim de possibilitar investimentos estatais em infraestrutura. As atividades de voluntariado surgem da proximidade dos empregados com a comunidade e da consciência da carência desse local em serviços públicos de qualidade. No entanto, no Brasil, essas atividades são feitas no tempo livre dos empregados, com a empresa colaborando com despesas – doações em dinheiro para ONG, transporte – que têm possibilidade de dedução fiscal. Os meios de comunicação local

²¹⁷ Entrevista concedida por USWex [set. 2013]. Entrevista 45. Sudbury. Arquivo .mp3 (48:00)

²¹⁸ Disponível em: <<http://www.northernlife.ca/news/localNews/2012/12/14-vale-steelworkers-united-way-sudbury.aspx>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

das EMN alocam muito espaço a fotos e reportagens sobre as atividades voluntárias dos trabalhadores. É uma forma de valorizar seus empregados e de construir o sentimento de identidade corporativa. O programa de voluntariado da Kinross é coordenado pelos departamentos de RH e comunicação de cada localidade, enquanto, na Vale no Brasil²¹⁹, ele está coordenado pela matriz desde 2004, com suporte das equipes de comunicação e de relações com as comunidades.

A literatura indica uma tendência dos jovens a escolher a empresa na qual querem trabalhar considerando também a RSE da empresa, além das questões estritamente salariais. A pesquisa *Empresa dos Sonhos dos Jovens Brasileiros* aponta estabilidade financeira, realização e prazer, qualidade de vida e reconhecimento em primeiro lugar na busca do emprego, enquanto as empresas possuem expectativas de entrega de resultados com práticas eficientes, inovadoras e mesmo a qualquer custo²²⁰. A página de internet da Vale obtém respostas massivas quando publica chamadas de estágio na empresa. A empresa visa a atrair jovens, entre os quais, a empresa escolherá futuros empregados avaliados internamente. A Vale está colocada no 5.º lugar no *ranking* da *Empresa dos Sonhos*, e ambas, Vale e Kinross, apareceram na enquete das *Melhores Empresas onde se Trabalhar no Brasil*. O tamanho das empresas e suas estratégias de comunicação e de criação de identidade corporativa contribuem para esses resultados²²¹.

A média de idade dos empregados da Vale é de 25 anos, o que se insere também na lógica corporativa da empresa, criando, desde o início, identidade corporativa forte e dedicação exclusiva à empresa. Na lógica profissional, contudo, a alta rotatividade e a predileção por contratação de jovens, que não adquiriram ainda todas as competências requeridas pelos cargos, cria um ambiente mais propício a acidentes de trabalho²²².

²¹⁹ Disponível em: <<http://www.voluntariosvale.org.br/>>. Acesso em: 4 fev. 2015.

²²⁰ Disponível em: <http://www.ciadetalentos.com.br/esj/brasil.html> Acesso em: 3 dez. 2014.

²²¹ Há relatos que questionam a metodologia da enquete sobre a *Melhor Empresa onde se Trabalhar no Brasil*. Os 240 empregados selecionados aleatoriamente respondem a um questionário em um ambiente controlado pela Editora Abril e pela Fundação Instituto de Administração da USP. No entanto, antes de responderem, todos os empregados são chamados para uma reunião, na qual se explica como a empresa precisa de uma boa avaliação geral. Apesar de a enquete ser anônima, há uma pressão velada para que o resultado global seja positivo para a empresa, ou todos que participaram poderiam sofrer as consequências de uma avaliação negativa (informação verbal). Entrevista concedida por EMPRI [Ago. 2013]. Entrevista 32. Paracatu. Arquivo .mp3 (32:00).

²²² As empresas praticam uma política contínua de rotatividade de mão de obra da ordem de 6-8%, o que resulta em índices menores de doenças ocupacionais e em diminuição da massa salarial quando se contratam jovens trabalhadores por salários menores que os dos antigos. Percebe-se, contudo, uma relação entre essa rotatividade e a alta taxa de acidentes de trabalho devido à não utilização de equipamentos de segurança por

Estagiários e jovens empregados são pagos em patamares de início de carreira e não sofrem de doenças crônicas decorrentes do ambiente de trabalho, o que economiza na folha de pagamento, porém, gera acréscimo de trabalho de acompanhamento, de compensação dos erros, de capacitação e de comunicação com a nova mão de obra por parte dos trabalhadores mais experimentados e dos supervisores. Essa estratégia está pouco estudada no seu contexto estrutural no que diz respeito a achar correlações entre a rotatividade, a profissionalização e a saúde e segurança no trabalho. Depois de os trabalhadores de Paracatu votarem contra uma proposta de acordo coletivo da empresa em 2011, houve uma onda de demissões de empregados com mais de 5 anos de serviço e até de funcionários mais antigos, com 15 e 20 anos de tempo de serviço (informação verbal)²²³. O sindicato, inclusive, entrou com ação no MPT para investigar o padrão coletivo, mesmo que a lei trabalhista permita demitir individualmente sem justa causa.

Apesar de a taxa de desemprego ser baixa no Brasil (de 10% em 2006 para 5% em 2013), muitos empregos são pagos ao salário mínimo, e a migração para melhores oportunidades de trabalho, mesmo em regiões afastadas dos centros, é comum. Muitos empregos da mineração a céu aberto no Brasil exigem pouca qualificação ou esta se adquire no próprio local de trabalho. No Canadá, a contratação de mão de obra qualificada para minas subterrâneas encontra mais desafios. A ampliação da participação das mulheres e da população local indígena decorre dessa dificuldade de retenção de mão de obra em regiões isoladas e do preenchimento de indicadores de diversidade nos relatórios de RSE.

A capacitação dos trabalhadores e dos representantes sindicais pode se originar de políticas de Estado, de mercado e de instituições de capacitação da própria empresa. O MME iniciou, em 2010, um curso de capacitação de sindicalistas atuantes na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Cipa) nas minas. Em termos de qualificação técnica para o trabalho nas minas, o sistema educacional brasileiro não tem acompanhado as demandas do mercado de trabalho. O déficit de engenheiros, por exemplo, levou a uma parceria entre a Vale e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para oferecer bolsas de estudo que estimulassem a formação de engenheiros no Brasil. Ao todo, foram investidos R\$ 24 milhões, dos quais, R\$ 12 milhões foram aportados

parte dos jovens recém-contratados (informação verbal). Entrevista concedida por JUS3 [dez. de 2014]. Entrevista 53. Brasília. Arquivo .mp3 (42:00).

²²³ Entrevista concedida por SinPara [nov. 2012]. Entrevista 22. Paracatu. Arquivo .mp3 (17:00).

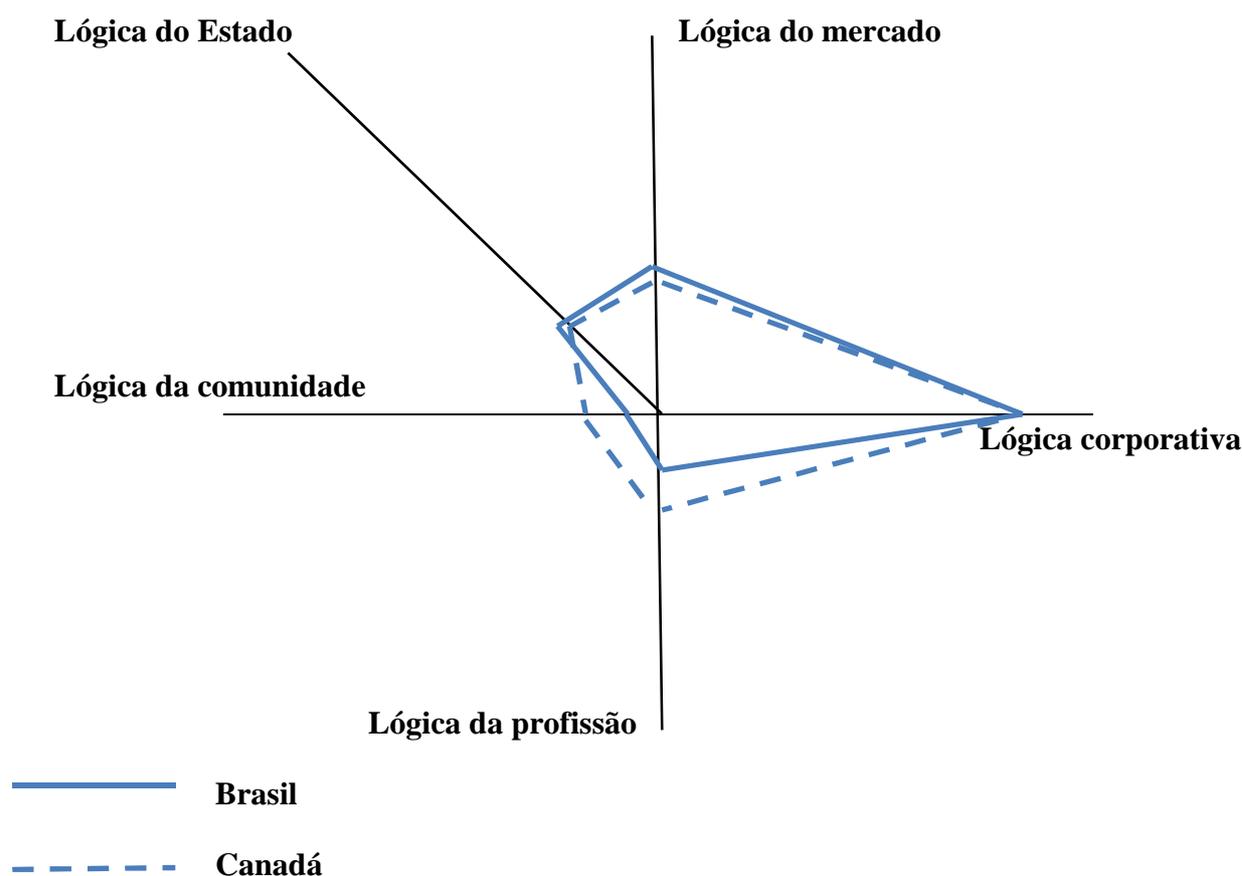
pela Vale, e R \$12 milhões, pelo CNPq. O programa disponibilizou 2,5 mil bolsas para pesquisadores e para estudantes do ensino médio e técnico e de graduação. A Vale oferece um curso de especialização em engenharia ferroviária na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais para suprir a penúria nessa área de logística, fundamental para a exportação de minério. A Kinross Gold cultivava uma parceria com a Universidade Queen's no Canadá, que renomeou a cátedra universitária Kinross Professorship in Mining Health and Safety na ocasião da prorrogação da cátedra em mineração e sustentabilidade. Na subsidiária em Paracatu, a Kinross fechou convênios com as escolas técnicas da cidade e desenvolveu, a partir de 2007, o programa Geração de Ouro (*Generation Gold*) com a finalidade de atrair e reter mão de obra especializada recém-graduada.

Como dito acima, a Vale possui um departamento exclusivo para educação com sede no Brasil e em unidades nos países onde tem subsidiárias. Criada em 2003, a Valer (Educação Vale) tem, como principal objetivo, qualificar mão de obra e promover o desenvolvimento local com base no acesso a educação, a emprego e a renda. Por meio de parcerias com instituições de ensino de todo o mundo, a Valer oferece ações de desenvolvimento pessoal e profissional nos segmentos de educação básica, de formação técnica, de desenvolvimento gerencial, de cidadania corporativa, de cultura e de arte. As modalidades da Valer incluem as Operacionais, as *Express*, as *Techlab* e as Remotas. As capacitações operacionais que a Valer desenvolve constituem unidades próprias no interior das áreas de operação da Vale e oferecem ações educativas adequadas às vocações regionais. Em tais unidades, devido à realidade de empregados do nível técnico (operacional e especialista) como público-alvo, destaca-se a educação profissional. No entanto, o material produzido em português para as operações brasileiras nem sempre corresponde às necessidades e às particularidades das subsidiárias, como no exemplo da Vale Canadá. As equipes da matriz e da subsidiária têm de superar os desafios da tradução técnica, das questões culturais (formato do material, apresentação, metodologia de apresentação) e da valorização, pelos empregados de baixo escalão, do material comunicado. Os trilhos da carreira desenvolvidos na matriz foram bem-estruturados, mas não foram traduzidos, na realidade, para além da expressão *Career Tracks* ou dos *career maps* que existiam antes, formal ou informalmente, na Vale Inco. *The Rites of Passage*, uma capacitação em gestão, acompanhava, anteriormente, uma progressão na carreira. Contudo, em razão de cortes em despesas, foram poucas as oportunidades de

capacitação nos últimos anos (informação verbal)²²⁴. As localidades estão tentando compensar os postos de trabalho vazios que os cortes de pessoal deixaram no escritório nacional e reorganizar as capacitações operacionais no nível local. A frustração é grande porque muita energia e tempo foram investidos para elaborar material e construir redes de capacitação para, em seguida, as iniciativas serem interrompidas. A demanda dos supervisores para capacitação em liderança, porém, continua muito atual (informação verbal)²²⁵.

A atuação das EMN no campo da RSE interna somente poderá colher os frutos da confiança e da legitimidade se alcançar a complementaridade entre a estrutura, a estratégia e os processos de gestão na empresa. O grande desafio da RSE interna consiste em ultrapassar a própria área funcional e conectar essas complementaridades entre diferentes áreas da empresa – recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, relações trabalhistas, comunicação, conselho executivo.

FIGURA 21 – Relações trabalhistas mapeadas entre as lógicas institucionais em ação



Fonte: A AUTORA.

²²⁴ Entrevista concedida por GRH [set. 2013]. Entrevista 43. Sudbury. Arquivo .mp3 (11:15).

²²⁵ Entrevista concedida por GEDUC2 [set. 2013]. Entrevista 35. Realizada pelo *Skype*.

No mundo globalizado deste século, as EMN controlam grande parte de setores industriais, superando competidores, reestruturando a produção mundial e buscando diminuir as despesas com salários por meio da utilização da tecnologia e da realocação. Em razão dessa conjuntura, esta pesquisa se concentra nas operações que estão atreladas ao território onde se encontra o minério e onde os equipamentos de alta tecnologia ainda não prescindem da presença dos trabalhadores. Para o público interno, a configuração institucional interessada em RSE influencia fortemente as condições de trabalho, como ilustra a Figura 21. As leis trabalhistas nacionais e a força institucional dos sindicatos, outorgada também por lei, representam os principais contrapesos à dominante lógica corporativa nesse campo. No entanto, tanto os sindicatos, quanto os gestores reconhecem que eventos exteriores – como a baixa de preço de *commodities* em 2012, que restringiu mais os orçamentos internos que a crise financeira mundial de 2008 – impactam as práticas cotidianas nas relações de trabalho. Quando o preço do minério estava alto, os riscos identificados e as possíveis medidas eram processados com os investimentos apropriados de maneira rápida. A rigorosa disciplina financeira dos tempos de lucro menor mudou as práticas estabelecidas para os trabalhadores da produção e colocou uma pressão considerável sobre os gerentes, que, em vários casos, passaram a cumprir tarefas antes realizadas por duas pessoas, além de terem de demitir parte das equipes ou mesmo dismantelar programas inteiros, como aconteceu com a gerência da capacitação no escritório da Vale Canadá. Daí as percepções de contradição entre os valores declarados e as práticas da EMN em situação de lucro menor (informação verbal)²²⁶.

Outra percepção contraditória se refere ao mero reconhecimento dos impactos da EMN e da sua responsabilidade em face dos *stakeholders*. Sem esse reconhecimento, fica impedido o diálogo sobre soluções negociadas. A via judicial se torna um dos poucos recursos para os afetados – por acidentes de trabalho ou por demissão durante licença médica – reclamarem seus direitos. A via jurídica tem recebido acolhimento da Justiça brasileira em casos de compensação – violações flagrantes –, mas a percepção dos advogados de direitos humanos é cética sobre as mudanças de práticas das EMN, apesar de o objetivo em longo prazo ser esse (informação verbal)²²⁷.

O recurso ao Estado – ao Poder Legislativo (audiência pública do Senado) e ao Poder Judiciário (MPF) – foi ativado quando um ex-gerente da Vale denunciou as práticas de

²²⁶ Entrevista concedida por USWsecr [set. 2013]. Entrevista 41. Sudbury. Arquivo .mp3 (23:40).

²²⁷ Entrevista concedida por JUS1 [jun. 2013]. Entrevista 30. Brasília. Arquivo .mp3 (4:00).

espionagem da empresa contra os sindicatos, contra os movimentos sociais e contra os jornalistas. O gerente-geral de segurança patrimonial admitiu, perante a Justiça, ter tido acesso à declaração de imposto de renda dos empregados²²⁸. Um sociólogo paranaense, fundador do Centro de Educação, Pesquisa e Apoio Sindical e Popular, comentou em entrevista que:

Por exemplo, quando existe um protesto que ocupe a Estrada de Ferro de Carajás (EFC), aparece primeiro um segurança da empresa e se aproxima das pessoas fazendo perguntas sobre nome dos organizadores da manifestação, onde essa liderança mora, aproveitam e tiram fotos. Infelizmente, algumas pessoas ingenuamente acabam cedendo esse tipo de informação. Dessa forma, a mineradora elabora um cadastro de pessoas que serão colocadas na sua lista a serem acompanhadas e monitoradas permanentemente, e serão alvos de ações judiciais (ZONTA, 2013).²²⁹

A canalização dos conflitos pela via jurídica se reflete nas relações com os trabalhadores, com a comunidade e com as instituições governamentais. Os sindicatos diziam já saber dessas práticas de espionagem, mas não tinham como prová-las. Eles plantavam informações falsas em conversações telefônicas e em reuniões sindicalistas fechadas com a finalidade de saber se essas informações chegariam aos ouvidos da empresa (informação verbal)²³⁰. A senadora presidente da Comissão de Direitos Humanos e Legislação Participativa do Senado resumiu assim sua percepção sobre o assunto:

Nenhuma instituição, nem pública, nem privada pode fazer isso, a não ser a Polícia Federal. Isso deixa os trabalhadores muito intranquilos, porque eles deixam de saber se as pessoas com quem eles estão se relacionando são realmente confiáveis ou não, então fere, inclusive o relacionamento profissional. Na minha opinião, o principal direito humano atingido é o direito de organização das pessoas (AMARAL, 2013).²³¹

Denúncias de entraves à liberdade sindical são graves frente às leis nacionais e internacionais. No caso de denúncias de espionagem, há limites institucionais determinados pela complexidade inerente à verificação de fatos dessa natureza e da dificuldade em estabelecer os diferentes níveis de responsabilidade. A empresa optou por fazer um acordo

²²⁸ Ver: *Durante audiência pública são apresentados documentos que comprovam espionagem da Vale*. Disponível em:

<http://www.senado.gov.br/noticias/tv/programaListaPadrao.asp?txt_titulo_menu=Resultado%20da%20pesquisa&IND_ACESSO=S&IND_PROGRAMA=&COD_PROGRAMA=&COD_VIDEO=295406&ORDEM=0&QUERY=comiss%E3o+de+direitos+humanos&pagina=36>. Acesso em: 8 jan. 2015.

²²⁹ Disponível em: <<http://www.brasildefato.com.br/node/26460>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

²³⁰ Entrevistas concedidas por SinRJ [jun. 2012] Entrevista 5. Rio de Janeiro e SinOrg [jan. 2013]. Entrevista 49. Realizada pelo Skype (48:00).

²³¹ Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/espionagem/2013/09/vazamento-de-informacoes-expoe-espionagem-da-vale>>. Acesso em: 8 jan. 2015.

com o denunciante, que passou a não mais prestar declarações públicas. Somente uma investigação aprofundada pelo MPF ou pela Polícia Federal poderia esclarecer os fatos, particularmente, diante de suspeitas de suborno de representantes sindicais, como foi afirmado a um jornalista por um ex-gerente da Vale²³². Os procuradores da República enfrentam dificuldades de logística e de capacidade técnica para apurar esse tipo de denúncia. Decerto, eles possuem o poder de investigação, mas não contam com os recursos humanos e materiais necessários para conduzir, com qualidade, investigações de casos complexos como os aqui descritos, a não ser com o sacrifício de todas as suas demais atribuições. O processo segue em andamento em 1º de janeiro de 2015.

5.4 SEGURANÇA NO TRABALHO

A segurança no trabalho é um dos temas mais sensíveis para os trabalhadores, para suas famílias e para os sindicatos. Devido aos maiores riscos atrelados a várias operações na mineração, consideráveis recursos estão dedicados à capacitação e a equipamentos de segurança. Vários entrevistados sublinharam, no entanto, que a chave da segurança dos empregados se encontra nos procedimentos, na comunicação direta e aberta e na atitude tanto dos gerentes, quanto dos subalternos.

A Kinross relata, nos relatórios de sustentabilidade, sua posição de destaque como empresa de mineração de ouro com menos acidentes fatais no setor. O exemplo da Kinross-Paracatu, como configuração com sindicato brasileiro fraco, que não possui recursos próprios nem desenvolveu sua capacidade para se contrapor à corporação no interesse dos trabalhadores, é emblemático. O sindicato tem provas de alterações no sangue de alguns trabalhadores, mas a empresa não compartilha nenhuma informação a esse respeito com os sindicatos ou com a comunidade, nem sobre os testes aplicados por ela, sobre as medidas tomadas ou mesmo sobre o reconhecimento do problema (informação verbal)²³³. Quando o sindicato questiona alguns assuntos de segurança, não dispõe de um canal ou de um processo estabelecido para exigir uma resposta. Assim, quando os órgãos ambientais – MP/MG, MPF ou MPT – não atuam na fiscalização, os riscos são questionados somente por parte de grupos pequenos da sociedade civil sem poder de negociação.

²³² Ver: *Vazamento de informações expõe espionagem da Vale*. Disponível em: <<http://www.revistaforum.com.br/blog/2013/09/vazamento-de-informacoes-expoe-espionagem-da-vale/>>. Acesso em: 8 jan. 2015.

²³³ Entrevista concedida por SinPara [nov. 2012]. Entrevista 22. Paracatu .mp3 (25:00).

Em março de 2014, o Ministério Público Estadual de Minas Gerais (MPE-MG) convocou uma audiência pública para a apresentação dos resultados de um estudo epidemiológico para a verificação de possível contaminação por arsênio da população de Paracatu. Esse estudo, encomendado sem licitação pela Prefeitura Municipal, foi realizado pelo Centro de Tecnologia Mineral (Cetem), uma unidade de pesquisa do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, que atua no desenvolvimento de tecnologia para o uso sustentável dos recursos minerais brasileiros. A Cetem tem uma relação histórica de contratação pela Kinross, mas a falta de licitação foi questionada pelo MPF²³⁴. Os empregados da empresa, que são também moradores do município, não participaram do estudo, embora tenham sido convidados. As razões não foram divulgadas. Há uma menção no estudo de que esse grupo é mais vulnerável à contaminação devido à sua atividade profissional, que o expõe mais ao arsênio do que a população em geral²³⁵. Os dados enviados pela Kinross sobre seus empregadores não foram coletados sob controle dentro do estúdio epidemiológico, entretanto, o sindicato não fez maiores contestações à atitude da Kinross.

A porcentagem de empregados cobertos por acordo coletivo e a filiação a confederações ou a centrais sindicais estão associadas a maior autoridade, a maior arrecadação e, conseqüentemente, a recursos financeiros e profissionais e, logo, a maior capacidade de compartilhar uma narrativa convincente. O exemplo do USW Local 6500 em Sudbury ilustra uma configuração na qual o sindicato canadense é mais forte que qualquer sindicato brasileiro da Vale. A lógica da profissão em Sudbury se apoia em uma longa tradição de quatro gerações de mineiros com conhecimentos especializados em mineração subterrânea, o que era novidade para a Vale quando ela comprou a Inco. Em condições muito específicas de descer 2 km abaixo da terra e trabalhar em situações de risco, a *expertise* dos supervisores de segurança sindicalizados e dos trabalhadores locais criou embates entre a lógica corporativa e a lógica da profissão.

A Vale passou por duas reestruturações globais durante o recorte temporal desta pesquisa (2006-2013), renomeando as superintendências em diretorias e criando novas siglas internas, o que gerava um grande esforço adicional de adaptação para os empregados. Uma medida de reestruturação era a de fazer passarem para sete os oito níveis de responsabilidade

²³⁴ Inquérito Civil Público n.º 1.22.006.000288/2010-20.

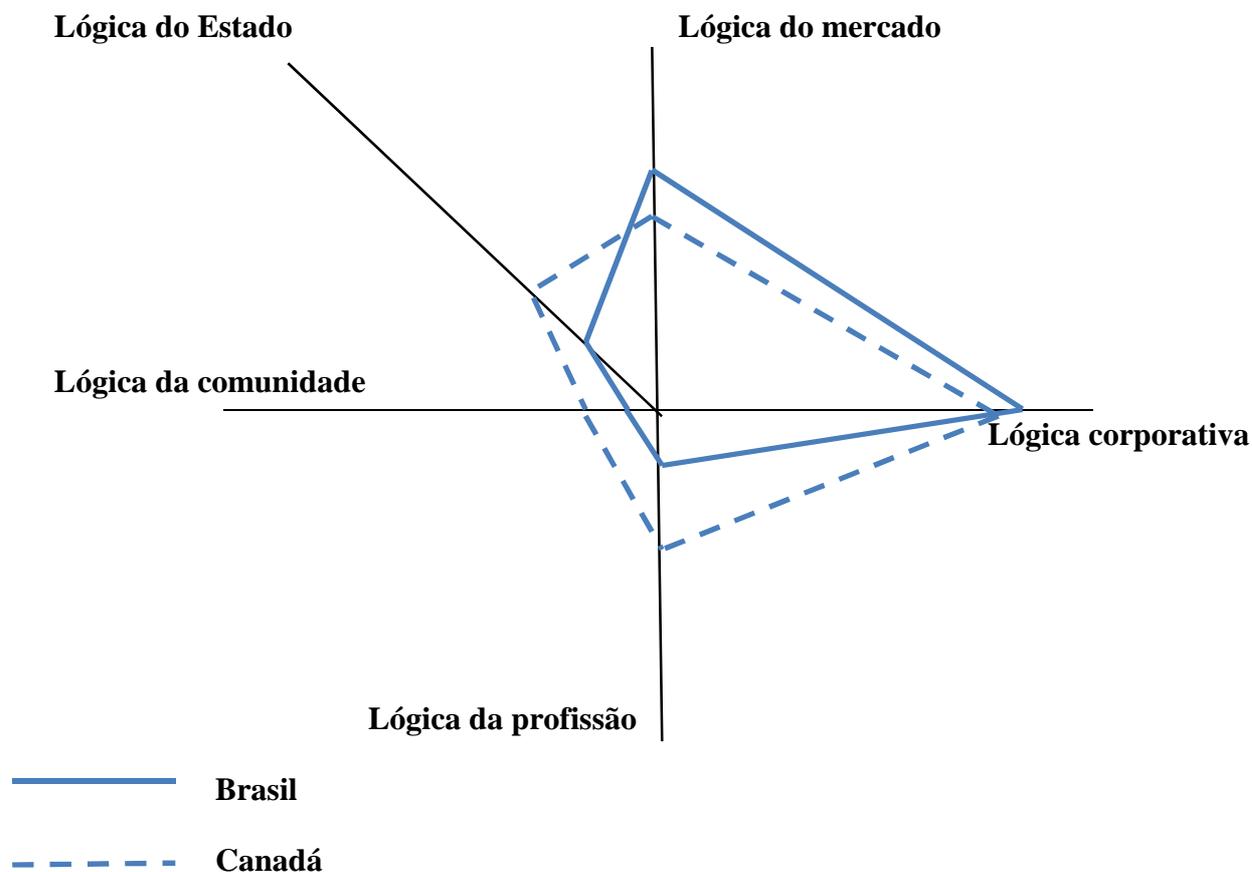
²³⁵ Ver: *Projeto Viva Paracatu*. Disponível em: <<http://www.cetem.gov.br/pdi/programas-e-projetos/em-curso/projeto-paracatu>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

direta em caso de emergência. Os canadenses reclamaram de que, no caso específico da mineração subterrânea, tal mudança poderia fazer a diferença entre vida e morte. A Vale impôs a medida pela via hierárquica para, depois, voltar atrás e flexibilizar a cadeia de responsabilidade segundo as necessidades locais. A Figura 22 ilustra a assimetria de poder em favor da lógica corporativa.

A EMN tem o poder financeiro de absorver os custos e de abafar as fatalidades. Mesmo com as investigações independentes ou conjuntas do USW em Sudbury, investindo recursos próprios para pagar *experts* e advogados, a empresa manteve a posição mais forte nos eventos envolvendo mortes de trabalhadores. A polícia admitiu que não possuía a competência necessária para conduzir investigação criminal em minas (informação verbal)²³⁶. O Ministério do Trabalho de Ontário, por sua vez, aceitou um acordo judicial com a empresa, aplicando multas elevadas relacionadas a três condenações em troca da anulação de outras acusações. Esse ministério não acionou a Lei Westray que prevê responsabilidade criminal. O processo resultou na maior multa da história do *Ontario Safety Act*, mas o sindicato USW e a ONG Mining Inquiry Needs Everyone's Support (MINES) questionaram sobre o que isso representa para uma EMN em troca do abandono das outras acusações de responsabilidade corporativa.

²³⁶ Entrevista concedida por USWsecr [set. 2013]. Entrevista 41. Sudbury. Arquivo .mp3 (18:00).

FIGURA 22 – Segurança no trabalho mapeada entre as lógicas institucionais em ação



Fonte: A AUTORA.

Essa dinâmica foi verificada durante a implementação do programa *Safe Production*. A lógica do mercado requer sempre mais eficiência, mais produção, mais lucro. Uma boa gestão de recursos humanos se insere nessa lógica, reforçada pela lógica da corporação, que se determina pela atribuição de papéis segundo as posições na hierarquia corporativa e controla sua performance no interior de sua cultura organizacional própria. Os sindicatos, defendendo a lógica da profissão, criticam a abordagem da *Safe Production*²³⁷, que coloca o foco na produtividade, em confronto com a alternativa do *Produce Safely*, que coloca a ênfase na segurança do trabalhador. Tanto o empregador, quanto os sindicatos se apropriam simultaneamente de ambas as narrativas.

²³⁷ Nome registrado do programa de segurança no trabalho da Vale. Estende-se a reflexão a outros programas de segurança aplicados em outras empresas ou operações devido à constante contradição entre mais produção ou mais segurança.

Na Vale, os sindicatos assimilaram a nova lógica de *Safe Production*, mas não de forma passiva. A lógica profissional, baseada em décadas de práticas na área, forneceu o quadro referencial e as narrativas para resistir à nova lógica de mercado, com seus significados simbólicos e suas práticas no campo da segurança. A participação nos lucros, desejada pelos trabalhadores, acaba tendo uma manifestação latente: substituir a pressão sutil dos gestores para mais produtividade pela pressão dos pares, que não querem perder um acréscimo ao salário básico por considerações de possíveis riscos à segurança. A remuneração variável está dividida em três componentes na Vale: o lucro da empresa global, a taxa coletiva relacionada com segurança no trabalho (*loss-time injury*) e com sustentabilidade e a taxa individual, a qual pode ter também um componente de segurança (informação verbal)²³⁸. Na Kinross, o bônus pode atingir até 5 salários mínimos, mas, na prática, costuma ser 2 ½ ou 3 salários mínimos. Os empregadores declaram, em sua missão e em seus valores, colocar em primeiro lugar as pessoas: “*People first*” na Kinross e a “A vida em primeiro lugar” na Vale²³⁹.

Assim, as múltiplas narrativas servem para a manutenção da ordem institucional prevalente frente às ameaças de conflito, particularmente, quando ocorrem acidentes fatais no local de trabalho, o que, implicitamente, sustém a lógica de mercado. A lógica sindical questiona a premissa da recompensa para a segurança no trabalho porque não há demonstração de sua eficácia para a atual segurança dos trabalhadores. A EMN intervém da seguinte forma: se um trabalhador se machuca, há uma investigação sobre o acontecimento, há uma penalidade (*discipline*). Tal procedimento é chamado de *situational awareness*. A culpa tende a ser atribuída ao empregado, mesmo quando a investigação do supervisor de SST do sindicato reporta que existem problemas técnicos e falhas na infraestrutura. Enfrentam-se no local de trabalho, de tal modo, duas lógicas em oposição: o *behavior-based safety* (lógica corporativa) vs. *prevention-based safety* (lógica sindical). Tradicionalmente, as empresas têm analisado os acidentes na ótica da unicausalidade e da culpabilidade, como consequência de “ato inseguro” e de “condições inseguras”. Não são abordadas causas subjacentes, nem critérios de importância de cada uma delas na rede de causalidade.

²³⁸ Entrevista concedida por GGRH [out. 2013]. Entrevista 48. Realizada pelo Skype. Arquivo .mp3 (17:00).

²³⁹ “Para a Vale o valor de Respeito à Vida é inviolável. O compromisso com Saúde e Segurança vem antes da produção, afinal pessoas são mais importantes do que resultados e bens materiais. Se tivermos de escolher, escolhemos a vida”. DIA DE REFLEXÃO – VIDEO. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=yGjWvxsGvWo>>. Acesso em: 8 jan. 2015. Ver também os valores da Vale e da Kinross nos Anexos F e G.

Segundo um representante sindical brasileiro (informação verbal)²⁴⁰, uma série de acidentes fatais desencadeia mais mudanças que qualquer outra influência. Em 2012, foram 15 mortos (o maior número desde 2005). Os sindicatos cobram medidas em caso de acidentes, mas apenas quando as perdas são insustentáveis e os trabalhadores muito afetados acatam-se novas medidas, tal como encontros trimestrais de segurança com o empregador, diminuição da terceirização e outras medidas de prevenção. No Brasil, não existe um procedimento inequívoco para interromper a produção quando acontece um acidente com óbito.

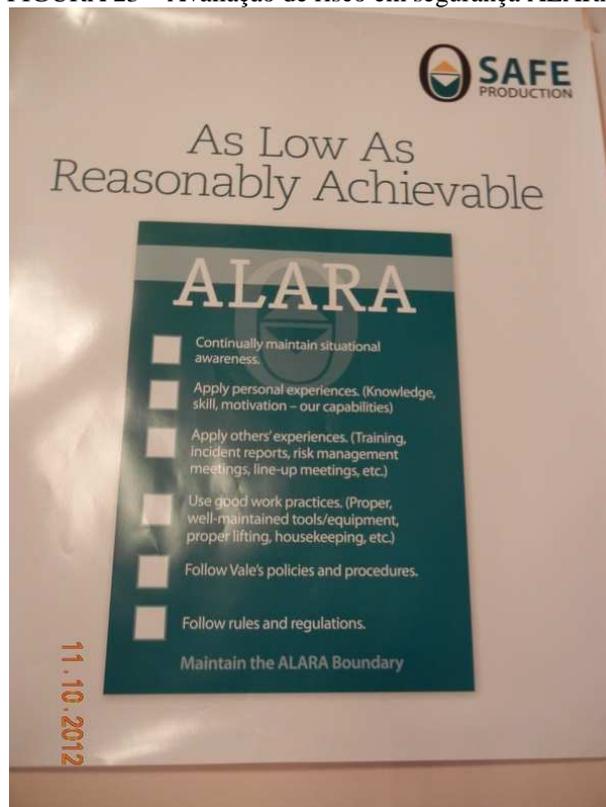
Em novembro de 2011, a subsidiária da EMN suíça Xstrata – que possui, depois da Vale, as maiores operações de mineração em Sudbury após aquisição da Glencore –, decretou uma pausa de segurança, mandando todos os empregados descansar em casa enquanto estava sendo avaliada a tendência negativa em segurança no trabalho. Não havia acontecido nenhum evento grave, apenas ferimentos leves e situações de risco de vida. No setor da mineração, reconhece-se que tendências negativas aumentam, fortemente, os riscos de acidentes fatais. “*Better safe than sorry*”, explicou o vice-presidente da empresa em entrevista na televisão nacional²⁴¹. Neste caso, a cultura empresarial, influenciada pelos contextos nacionais respectivos do país-sede e de operação, contribuiu para priorizar a vida dos empregados antes da produção.

A avaliação de risco na segurança compreende vários fatores, dos quais os principais são resumidos na sigla ALARA (As Low As Reasonably Achievable) do sistema *Safe Production*: ficar atento ao ambiente de forma contínua, fazer uso de sua experiência pessoal, fazer uso da experiência dos outros, manter boas práticas no trabalho (instrumentos e equipamentos adequados, limpeza), seguir as políticas e os procedimentos da Vale, seguir regras e regulações.

²⁴⁰ Entrevista concedida por SinRJ4 [maio 2014]. Entrevista 52. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (13:00).

²⁴¹ Disponível em: <<http://www.cbc.ca/player/Shows/ID/2170276340/>>. Acesso em: 11 out. 2014.

FIGURA 23 – Avaliação de risco em segurança ALARA



Fonte: ARQUIVO DA AUTORA.

Um gerente de RH aventou a hipótese de que as inúmeras novas políticas e reestruturações que trouxe a Vale, com foco maior na lógica de mercado em razão da amplitude das mudanças, tiveram o efeito não planejado de distrair os empregados das questões de segurança no trabalho e aumentaram o número de acidentes e de mortes no trabalho (informação verbal)²⁴². A eliminação dos níveis de gestão em vista de mais eficiência, como mencionado acima, cortou um nível de supervisão que desempenhava um papel-chave na cadeia de segurança em minas subterrâneas. Alguns anos depois dessa reestruturação, ajustaram a norma para incluir certa flexibilidade. Há discussões sobre a influência da reestruturação interna que afetou a situação de segurança. Esse questionamento surge também nos sindicatos (informação verbal)²⁴³, que criticam as mudanças de gestores.

A Kinross Paracatu teve, entre 2008 e 2012, três gerentes de RH em quatro anos, sob a direção de um diretor de RH com difícil interface com o sindicato, o qual foi demitido em novembro de 2012. Com tais mudanças de pessoal, se a informação se perder ou se a

²⁴² Entrevista concedida por GGRH [out. 2013]. Entrevista 48. Realizada pelo Skype. Arquivo .mp3 (32:00).

²⁴³ Entrevista concedida por USWsecr [set. 2013]. Entrevista 41. Sudbury. Arquivo .mp3 (8:35).

continuidade das práticas vigentes for quebrada, são os representantes sindicais que garantem essa memória institucional dos riscos de segurança, desde questões de RH até manejo de água na mina e pertinência de se manter uma mina em produção. Nas instâncias de participação interna dos trabalhadores, discute-se a melhoria das práticas, porém, não das causas estruturais dos riscos. Por exemplo, um novo equipamento monitora o movimento das pálpebras para dar mais segurança aos trabalhadores, uma vez que os fabricantes de equipamentos da indústria identificaram a fadiga como principal causa de acidentes nas maquinarias²⁴⁴. Quando o sistema detecta um nível médio ou alto de sonolência, ele emite sinais sonoros *on-line* dentro da cabine do caminhão para alertar o motorista e o técnico responsável pelo monitoramento via internet. A ideia de evitar acidentes causados pela fadiga e pelo cansaço concerne ao interesse comum. O ponto crítico é questionar quais causas estruturais provocam esse cansaço.

Em outro caso em Ontário, quando as estradas são intransitáveis, impedindo o acesso da ambulância além do que a empresa tinha pavimentado, haveria condições de interromper preventivamente a produção por questão de segurança. Se a empresa não tomar a iniciativa, a preocupação se submete ao Joint Health & Safety Committee na própria mina pelo supervisor de segurança no trabalho, representante sindicalizado. A preocupação será retomada durante a reunião mensal, e o empregador tem até a próxima reunião para dar uma resposta. O procedimento está funcionando, mas, durante esse tempo, as operações continuam. O sindicalista entrevistado lembra, ao descrever o episódio, o primeiro valor da empresa – A vida em primeiro lugar – e duvida da lógica dominante neste caso. Um aumento de pequenos acidentes de trabalho pode ser até mais preocupante para a lógica da profissão, por denotar erros sistêmicos, uma vez que, nos casos de mortes há, em geral, uma combinação de vários fatores, em um momento, em um lugar, que provoca a fatalidade (*random*).

Na lógica corporativa, a avaliação de risco inclui os impactos sobre a maximização de valor ao acionista; sobre os *stakeholders* primários, essenciais às operações da empresa; sobre os bens intangíveis; sobre a sociedade; sobre a posição da EMN em termos de reputação e de competitividade (GODFREY; MERRILL; HANSEN, 2009). Daí, sobressaem-se alguns fatores normalmente associados com RSE: danos à reputação, à confiança e à transparência nas relações trabalhistas; incorporação dos valores da empresa nas práticas. Além dessa

²⁴⁴ Ver: *Eye-tracking system monitors driver fatigue, prevents sleeping at wheel*. Disponível em: <<http://www.wired.co.uk/news/archive/2013-05/28/eye-tracking-mining-system>> Acesso em: 14 dez. 2014.

motivação, a realidade/ameaça de fiscalização efetiva e de penalidades importantes impostas pelo Estado integra também a análise de risco.

Segue, abaixo, um exemplo dos atores envolvidos e do processo estabelecido quando acontece um acidente fatal no Canadá e no Brasil:

QUADRO 7 – Procedimentos em casos de acidentes fatais no Brasil e no Canadá

Medidas/atores	Canadá	Brasil
No local do acidente fatal	Todos os trabalhadores interrompem as operações e vão para casa com dias pagos	Demarca-se uma área de segurança no local, mas as outras atividades prosseguem nas outras unidades
EMN	A empresa conduz uma investigação interna (pode ser em comum acordo com o sindicato), produz recomendações, implementa recomendações e instruções judiciais	A empresa conduz sua própria investigação interna
Trabalhadores	Cada equipe tem um supervisor de SST designado e capacitado pelo sindicato	Membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes no trabalho (Cipa) atuam na prevenção em SST ²⁴⁵
Sindicato	Possui os peritos e os recursos para conduzir investigação própria ou em conjunto com a empresa; produz recomendações; desenvolve atividades de <i>lobby</i> para iniciar um inquérito provincial sobre segurança na mineração	Não possui recursos próprios para investigar; não possui alianças esporádicas com a sociedade civil para reivindicar melhor saúde e segurança para os trabalhadores
Órgãos estatais (investigação)	Ontario Ministry of Community Services isola o local do acidente, e um médico legista investiga com a polícia provincial	A Polícia Civil investiga

²⁴⁵ Segundo a Norma Reguladora n.º 5 do Ministério do Trabalho e do Emprego, a CIPA se constitui de um número igual de representantes do empregador e dos empregados, segundo o porte da empresa, sendo obrigatória para todas as empresas com mais de 20 empregados.

Justiça	<p>O Ministério do Trabalho, sob o <i>Occupational Health and Safety Act</i>, acusa, e a justiça provincial emite multas em caso de violações de direitos.</p> <p>Diante da perspectiva de condenação, há a possibilidade de acordo judicial (<i>plea bargain</i>).</p> <p>Existe o <i>Westray Act</i> em caso de responsabilidade criminal das corporações ou de seus executivos, mas nunca foi usado em casos de acidentes na mineração</p>	O MPT investiga e leva a empresa à justiça criminal ou pede compensação e multas por violações de direitos
Comunidade	Mining Inquiry Needs Everyone's Support (MINES) Committee, fundado depois da morte de dois homens, desenvolve, juntamente com o sindicato, atividades de <i>lobby</i> para iniciar um inquérito provincial sobre segurança na mineração	A sociedade civil critica a mineração e se alia, em certas ocasiões, aos sindicatos, para pedir melhor saúde e segurança dos trabalhadores.

Fonte: A AUTORA.

O gerente de RH da Vale Canadá em Sudbury avalia que o número de horas de capacitações depende mais da legislação provincial do que das necessidades da empresa, mas ressalta que esses números são compartilhados com a matriz para compor as estatísticas da GRI (informação verbal)²⁴⁶. A lógica do Estado impõe, assim, sua autoridade pela dominação burocrática, mas com uma estratégia de bem comum, de prevenção e de resposta às demandas das partes interessadas por mais segurança em um setor industrial de alto risco. A EMN recupera a legitimidade outorgada pelo bom desempenho nos indicadores da GRI como capital moral.

Segundo dados do Ministério da Previdência Social (MPS), no quadro geral brasileiro, a indústria da mineração é aquela em que mais ocorrem acidentes fatais. O Brasil é notoriamente reconhecido pela subnotificação de acidentes de trabalho, oriunda de um alto

²⁴⁶ Entrevista concedida por GRH [set. 2013]. Entrevista 43. Sudbury. Arquivo .mp3 (15:00).

grau de informalidade no emprego. A indústria da mineração apresenta riscos físicos, como desabamentos, rolamento de pedras, explosões, que são as principais causas de óbitos. Ainda segundo o MPS, apesar de possuir uma legislação moderna e restritiva, o Brasil apresenta taxas de mortalidades menores apenas que a África do Sul.

A RSE interna encobre, nesse contexto, falhas na prevenção de riscos fatais e, sobretudo, a tensão entre a lógica do mercado e a lógica da profissão, com a corporação procurando assimilar a segunda à primeira de forma hierárquica. A comparação joga a luz sobre a variação na aplicação dos valores sociais entre os dois países. O valor da vida não está institucionalmente inserido da mesma maneira, nem em nível nacional, nem nos níveis dos procedimentos adotados pela empresa.

5.5 TERMOS DE COMPARAÇÃO ENTRE AS CONFIGURAÇÕES INSTITUCIONAIS DE RSE INTERNA DAS DUAS MULTINACIONAIS OPERANDO NO BRASIL E NO CANADÁ

O desenvolvimento da regulamentação de RSE ocorre no mesmo período da expansão geográfica e horizontal das maiores mineradoras do mundo, que objetivam controlar a logística e a energia requeridas para suas operações e manterem-se competitivas. As EMN adotaram novos processos organizacionais, procurando gerenciar essa expansão e maximizar sua eficiência. A Vale pertence a esse grupo seletivo, a Kinross também em proporção menor, ambas com exposição às práticas gerenciais das consultorias americanas (AGUZZOLI; GEARY, 2013) levando à maior consideração da gestão de risco. Essa gestão constrangeu a lógica do mercado ao se abrir a outras lógicas voltadas para a sustentabilidade dos negócios. Tal abertura se deu, em parte, em função das tendências mundiais de fornecer linhas diretrizes sobre o papel social das empresas e, em alguns casos, sobre o setor da mineração. Essas orientações gerais foram amplamente adotadas pelas EMN, mas sua implementação em práticas materiais e simbólicas resulta, em outra parte, das configurações institucionais de RSE únicas a cada país.

Os termos de comparação entre as configurações institucionais de RSE interna das duas multinacionais operando no Brasil e no Canadá foram iniciados com o pano de fundo geral das VoC. A organização político-econômica da sociedade nacional explica certos traços históricos e, sobretudo, descreve as relações de poder entre os diferentes segmentos da relação capital-trabalho-Estado. O desenvolvimento da RSE no mercado global mostrou que a pressão institucional global, a penetração econômica das EMN e as VoC dos países de operação

levaram à adoção de políticas de RSE com engajamento mais cerimonial, em alguns casos, e mais substantivo, em outros. Quando as EMN de mineração já integraram elementos de outras lógicas à dominante lógica do mercado, uma conjuntura econômica desfavorável não reverte as novas fontes de legitimidade, de autoridade e de identidade da empresa. A possibilidade de mobilização efetiva da EMN e de suas subsidiárias depende, em longo prazo, dos fatores institucionais nacionais, da capacidade de legislação e de fiscalização do Estado, dos mecanismos de resolução de disputas trabalhistas e das pressões dos *stakeholders* internos e externos.

A política de sustentabilidade (no interior da estratégia global da empresa) da Vale parece ter seguido um movimento em três etapas: depois da privatização, a partir de 2006, a primeira etapa foi a **intensificação** da internacionalização; a Vale Global, caracterizando-se pela lógica de mercado e da corporação (muito hierárquica), entrou depois na segunda etapa, o que a levou a **centralizar** todas suas políticas, decisões e ações a fim de criar uma identidade corporativa global e de uniformizar suas práticas. A terceira etapa consistiu em implementar outra reestruturação organizacional, desta vez, com um movimento de **decentralização**. Após 2012, as decisões e as ações referentes às operações locais passaram a ser das gerências locais a fim de acomodar essas novas lógicas personalizadas, nas quais a lógica corporativa pode coexistir com as lógicas profissional e comunitária sem negar sua contribuição ao bem-estar dos empregados. A Vale cedeu um pouco na lógica corporativa hierárquica, mas somente após ter afirmado, fortemente, sua identidade corporativa.

No Brasil, em razão dos *institutional voids*²⁴⁷ e do poder econômico e político desproporcional da EMN frente às desigualdades sociais gritantes nos locais de operação, a lógica do mercado assimilou a lógica comunitária, ou seja, adotou práticas de RSE, como alfabetização dos empregados de baixo escalão e dos voluntários da Vale em comunidades carentes próximas das operações. Desenvolveu ações também no interesse de RH e da reputação da empresa para amenizar os efeitos perversos da liberalização capitalista. Na Vale Canadá, em razão da configuração institucional diferente, a lógica profissional (dos sindicatos) se amalgamou à lógica do mercado, principalmente nas áreas de saúde e segurança

²⁴⁷ Tal como apresentados no item 2.4, os *institutional voids* representam os maiores investimentos – no caso da Vale, em infraestrutura local e em capacitação especializada para mineração e logística –, mas ao mesmo tempo, transformam a identidade da empresa como líder brasileiro de inovação e como investidor social em regiões onde o emprego é escasso e as instituições estatais não dão conta de suprir as necessidades básicas da população.

no trabalho e capacitação. Nas questões trabalhistas, a matriz da Vale quis diminuir os benefícios da subsidiária canadense devido à preocupação com reivindicações salariais dos sindicatos brasileiros e moçambicanos, que ganham uma fração dos salários canadenses. Somente alguns sindicalistas brasileiros apoiaram a greve na Vale Canadá, por entenderem que os benefícios dos trabalhadores canadenses da mineração precisam ser compreendidos em perspectiva histórica.

O setor teve baixos salários e uma taxa de acidentes mortais muito elevada até os anos 1930 e 1940. As condições atuais são o resultado de uma luta de várias décadas por uma remuneração justa em função dos perigos da profissão. Esse movimento foi acompanhado pela profissionalização dos sindicatos nas questões de saúde e segurança. Um retrocesso nos benefícios dos mineiros canadenses não podia servir à lógica da profissão, o que afetaria, negativamente, todos os sindicatos, em posição de negociação muito fraca com a empresa. Sem ter conseguido estabelecer a Rede Vale Global de sindicatos e fazendo parte de uma configuração institucional em favor da lógica de mercado e da corporação, os sindicatos brasileiros não podem esperar muito apoio além do pontual, que existe graças a conexões pessoais com ex-sindicalistas do PT, agora atuando no Poder executivo.

Para resumir a relação entre a política da matriz da Vale e o Estado brasileiro, há de se considerar cinco aspectos fundamentais.

FIGURA 24: Relação entre a Vale e o Estado brasileiro



Fonte: A AUTORA.

O primeiro aspecto diz respeito à história da empresa, que, ainda hoje, deixa transparecer características da antiga empresa estatal, a CVRD. O segundo aspecto está relacionado a seu peso estratégico na estrutura produtiva brasileira. Mesmo sendo dependente da China para seu crescimento, a Vale abastece importantes clientes no Brasil e na América do Sul. Com as altas taxas de importação brasileiras, várias montadoras de carros e outras indústrias escolhem produzir no Brasil para abastecer esse mercado. Assim sendo, as siderúrgicas que implantam essas montadoras e outras usinas no Brasil podem contar com a Vale para o suprimento de minério de ferro com melhor preço e com logística simples.

Destacou-se o controle de capital da empresa por meio do fundo de pensão estatal Previ e do BNDES, assim como o financiamento facilitado por este último. Por fim, há que se considerar o papel da Vale como uma das chamadas campeãs nacionais. A própria publicidade da EMN no Brasil destaca as cores nacionais verde amarelo e o orgulho de ser um motor do desenvolvimento brasileiro. A empresa caminha na mesma direção que a política externa brasileira, como símbolo da expansão internacional, da inovação e da difusão sul-sul das capacidades brasileiras. A articulação da Vale com o Estado brasileiro, além de ser um instrumento de suas políticas, outorga-lhe acesso privilegiado aos centros de decisão e poder de influenciar a definição de estratégias que favorecem a empresa.

Comparativamente, a matriz da Kinross se beneficia de um ambiente econômico mais liberal, sem essa ligação orgânica de operações, de financiamento e de acionistas majoritários do país de origem. Ela nasceu na era globalizada, com gestores de experiência internacional e regida pelo mercado de capital. Sua expansão reflete as flutuações do mercado internacional, mas, ainda assim, ela também sofre alguns constrangimentos dos contextos nacionais onde opera. Aconteceu quando a diplomacia canadense criticou a atuação russa na Ucrânia e a Kinross temeu retaliação do governo russo contra seus investimentos nas minas Kupol e Dvoynoye. Antes, ela retirou-se do Equador em razão dos altos *royalties* exigidos pelo país, afetando a margem de lucro do empreendimento Fruta del Norte. A Kinross Paracatu produz 30% da produção de ouro global da EMN. A lógica do mercado domina a gestão, o que outorga certa autonomia à subsidiária, enquanto ela mantém o foco na eficiência e no lucro. Os executivos da matriz não centralizam as decisões e também não manifestam interesse nos detalhes operacionais da subsidiária enquanto não há risco financeiro ou reputacional.

A RSE interna carrega a particularidade de ser utilizada como instrumento de governança nas empresas. Estas comunicam, para os públicos internos e externos, suas

iniciativas populares e outras bem-sucedidas de RSE, estratégia unânime no setor da mineração²⁴⁸. Em perspectiva organizacional, as estratégias de RSE interna também atuam como instrumento de governança, adaptando-se aos problemas específicos de cada empresa. Na Vale Canadá, quando em um contexto de relações trabalhistas tensas depois da greve de 2009-2010 e de número de acidentes fatais inaceitável para as operações em Ontário, a escolha da ênfase em segurança no trabalho foi, particularmente, acentuada. O rastreamento do processo desvenda algumas contradições. O programa *Safe Production* foi instaurado durante a greve, depois de enfrentar a resistência dos sindicatos à sua implementação inicial, e foi incorporado, principalmente, pelos gestores. Quando terminou a greve, eles não tinham a capacidade de treinar, adequadamente, 3 mil empregados para reintegrar as operações. Em razão do déficit de *expertise* da hierarquia corporativa em comparação com os representantes sindicalizados de segurança no trabalho com longa tradição profissional, a resistência dos trabalhadores perdurou. Dois anos depois, quando a empresa tentou uma reaproximação com os sindicatos para a prevenção de acidentes de trabalho, o sindicato USW Local 6500 expressou sua frustração com o processo de implementação e com o desprezo pelas práticas profissionais anteriores. Entretanto, no interesse da vida e da segurança dos colegas mineiros, esse sindicato aceitou retomar a cogestão das capacitações, apoiado pelas instâncias provinciais de Ontário.

O novo CEO da Vale Global, Murilo Ferreira, tinha sido enviado pela matriz para dirigir as operações canadenses durante a greve. De volta ao Brasil, quando foi nomeado, ele quis se marcar e se diferenciar em relação ao seu predecessor: fechou um acordo histórico com os sindicatos e criou uma nova política interna para dissipar o clima de pressão e de cobrança da gestão anterior²⁴⁹. Estudos organizacionais, tal como HRM, analisam os tipos de gestão e as interligações entre elementos que correspondem aos indicadores de RSE. Não é o propósito desta tese, contudo, entrar nos detalhes dessa discussão.

Os modelos de configuração institucional carregam muito mais que simples correlações entre a estrutura, a estratégia e os processos de gestão empresarial (ENNEN; RICHTER, 2010). Em razão da obrigatoriedade da divulgação de indicadores de RSE pelas

²⁴⁸ Os processos de produção na mineração, assim como os locais de trabalho, não apresentam imagens tão simpáticas quanto os resultados dos projetos de sustentabilidade relevam, muitas vezes, das condicionantes de mitigação dos impactos de suas atividades.

²⁴⁹ Ver: *Murilo Ferreira leva a Vale ao divã*. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/murilo-ferreira-leva-a-vale-ao-diva>>. Acesso em: 11 out. 2014.

bolsas de valores e por associações industriais (internacionais), as EMN integram a RSE à lógica de mercado (*equifinality*) (JACKSON; NI, 2013) de maneira diferente (*path-dependent*), segundo a evolução da RSE em cada país. Os diferentes caminhos possuem a mesma finalidade: um bom desempenho para os investidores. As configurações institucionais apontam, especificamente, em que medida as unidades nacionais podem esperar lidar com interferências do Estado ou não, com um ambiente externo desafiador ou não e com sindicatos atuantes ou não. Depois, a EMN resolve centralizar ou descentralizar seus processos organizacionais, adotar uma estratégia particular ou mínima em RSE interna e optar por uma visão de curto ou longo prazo. Essas decisões estratégicas refletem as fontes de legitimidade, de autoridade, de identidade das lógicas institucionais em ação, com a complexidade de seu entendimento nos contextos societal, nacional, setorial e organizacional.

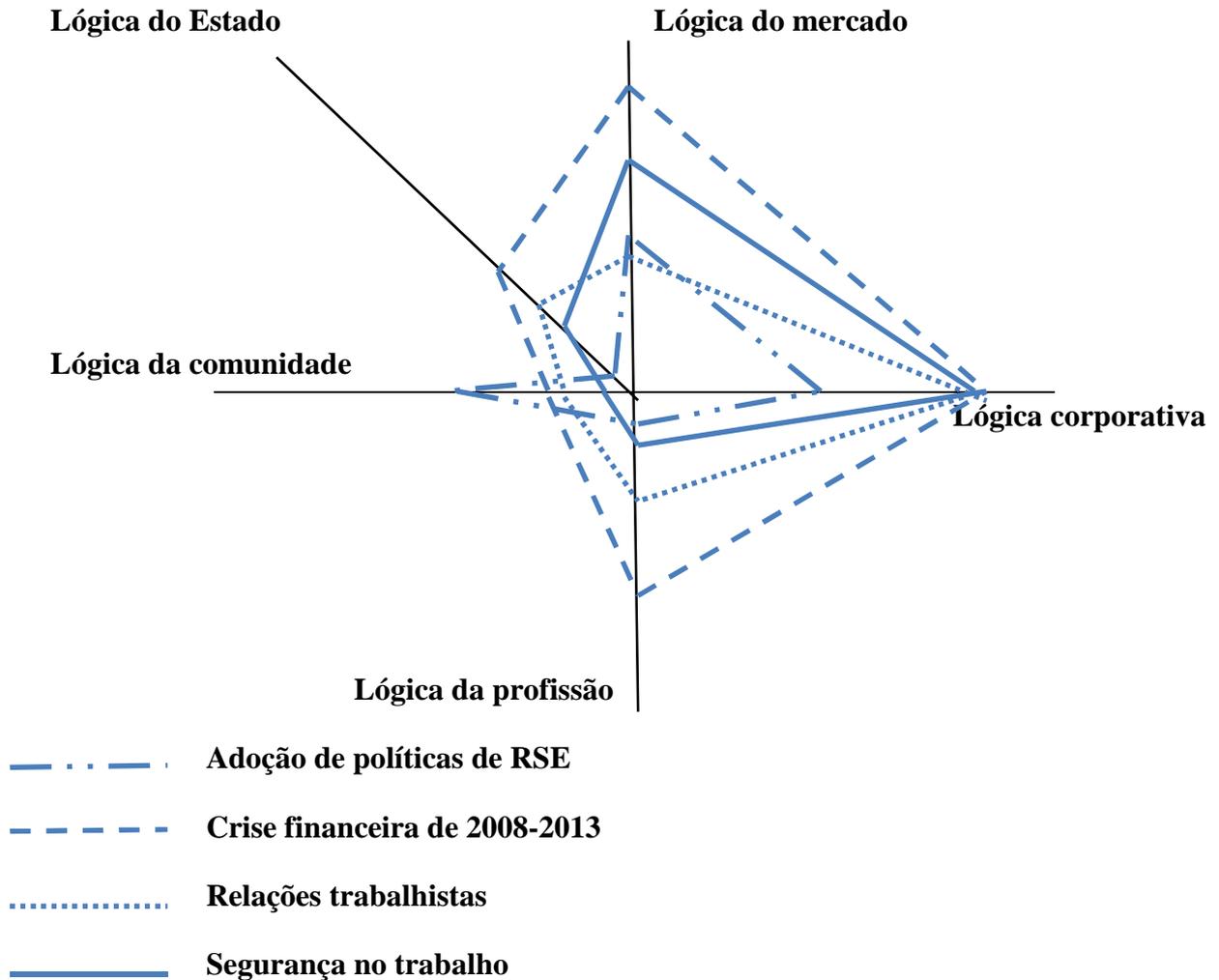
As configurações institucionais de RSE interna mostram, desse modo, a influência dos países da matriz e das subsidiárias principalmente nos âmbitos **regulatório e distributivo**. Padrões e condições de trabalho são estabelecidos e monitorados pela legislação nacional ou estadual. Provisão de saúde e segurança para todos, padrões sociais e educação básica e profissionalizante também são direcionadas por instituições estatais. No entanto, os âmbitos das **despesas discricionárias** e das *soft policies* são largamente influenciados e moldados pelas EMN por meio de autorregulação²⁵⁰.

No Brasil, a lógica corporativa domina para a incorporação de novas políticas de RSE, com as iniciativas surgindo da empresa e sendo implementadas de forma hierárquica, da matriz para as subsidiárias. A lógica profissional é ativada nomeadamente para proteger empregos, com apoio do Estado, fruto da ligação dos sindicatos com o PT no governo. Parâmetros institucionais explicam a política governamental de internacionalização dos campeões nacionais de *commodities*, em acordo com a análise de Schneider (2013) sobre a competitividade das HME. Na configuração brasileira, quer sejam as operações da Vale, quer sejam da Kinross no Brasil, uma parte do que as EMN apresentam como RSE surge dos investimentos que elas fazem para compensar os *institutional voids* nacionais. As iniciativas de melhorias na saúde e segurança, de investimento em capacitação e em processos apoiando os empregados e de comunicação nas relações trabalhistas se originam da parte corporativa. As relações hierárquicas representam, como visto anteriormente, um traço das relações

²⁵⁰ Essas categorias de políticas e de práticas foram inspiradas na classificação descrita por Graser (2009) e depois aplicada às EMN por Hassel e Wagner (2014), sobre políticas de igualdade.

trabalhistas no Brasil. Em conjunto com um movimento sindical carente de recursos e de *expertise* próprios, as EMN estão em posição de poder para definir as condições de trabalho e a lógica dominante no Brasil.

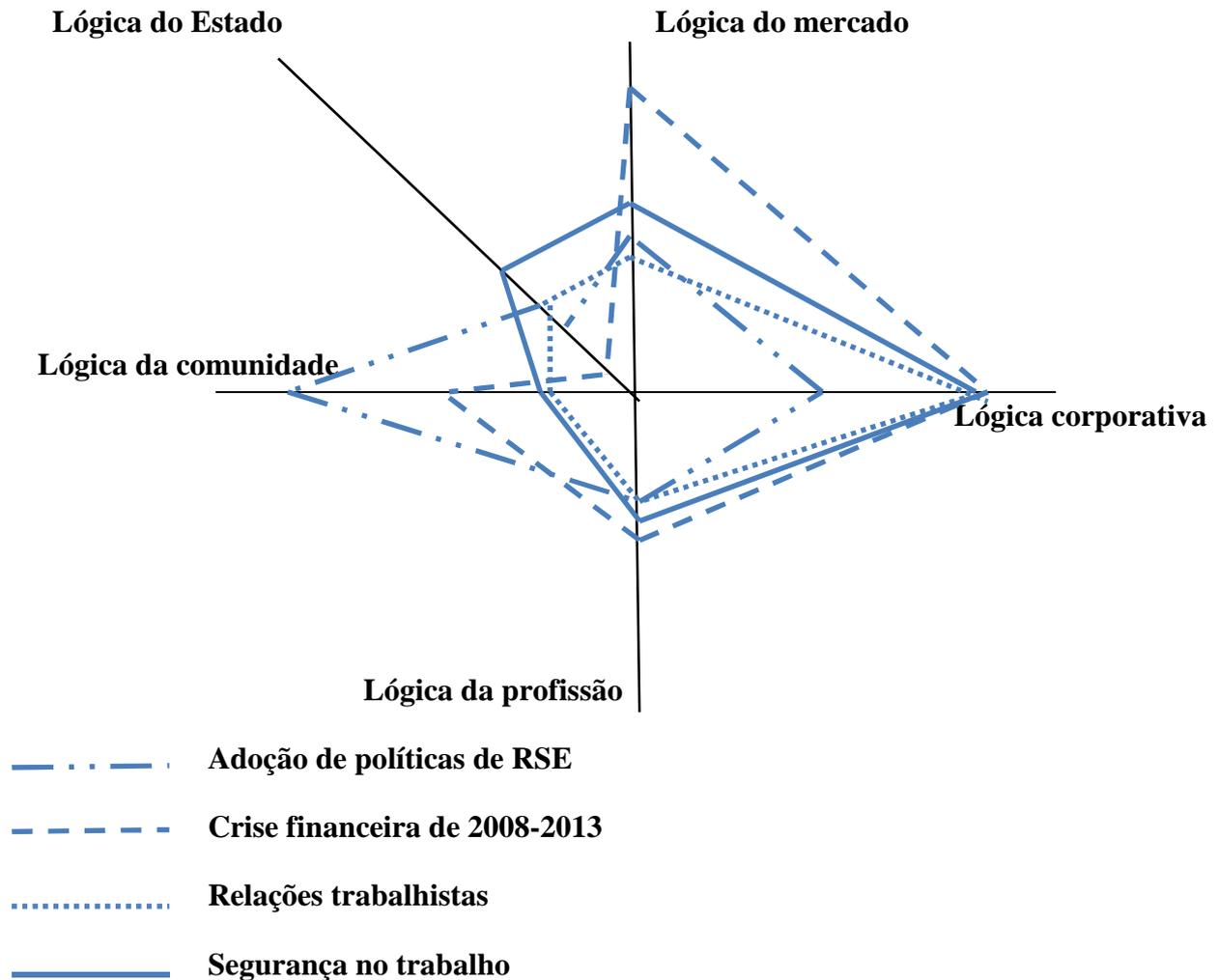
FIGURA 25 – Configuração institucional da RSE interna no Brasil: lógicas em competição



Fonte: A AUTORA.

No Canadá, a lógica do mercado domina a matriz da Kinross, que não sofre interferências do Estado e não possui operações no território canadense. Para a Vale Canadá, alguma coordenação se estabeleceu entre a lógica corporativa e a lógica profissional, em razão da *expertise* e dos recursos dos sindicatos, assim como do histórico das relações trabalhistas. Parâmetros institucionais explicam que se espera mais conciliação (*CSR Counsellor* e Judiciário) em conflitos sobre direitos humanos e trabalhistas em operações no Canadá e, de forma incipiente, nas subsidiárias de empresas canadenses em países estrangeiros.

FIGURA 26 – Configuração institucional da RSE interna no Canadá: lógicas em competição



Fonte: A AUTORA.

Os empregados possuem alguns canais para fazer valer suas reivindicações: os canais de participação internos, a representação sindical e a via judicial. A preeminência de um canal sobre outro decorre da própria EMN, mas também da configuração institucional nacional. Por exemplo, o modo como a EMN envolve os empregados em comitês de segurança no trabalho, comunica informação, consulta empregados sobre problemas e melhorias e os convida a participar da fiscalização. As diferenças nacionais se encontram na participação e na autonomia dos sindicatos, como explorado a seguir.

Os sindicatos podem ser diferenciados em três tipos: classe (política, industrial); profissão ou ligação com a empresa. Como bem citado no *Canada Labour Code – Industrial Relations* preâmbulo: “WHEREAS there is a long tradition in Canada of labour legislation

and policy designed for the promotion of the common well-being through the encouragement of free collective bargaining and the constructive settlement of disputes” (CANADA, 1985), as decisões unilaterais da Vale Canadá sobre a redução de benefícios para os empregados resultaram em uma greve de 12 (Sudbury) e de 18 meses (Voisey’s Bay) entre 2009 e 2010. O sindicato USW Local 6500 se beneficia de um apoio de 40 empregados permanentes, de um fundo de greve para dar assistência financeira aos grevistas e de uma tradição de negociação de convenção coletiva com apoio de uma central sindical nacional forte de tipo de classe, a USW. A legislação canadense reconhece 100% de sindicalização ao sindicato que ganha eleições com 50% +1 dos votos na empresa, do que resulta uma contribuição sindical compulsória para todos os empregados. Na área de SST, o sindicato USW Local 6500 organiza suas próprias capacitações²⁵¹ e realiza reuniões mensais entre os coordenadores de segurança no trabalho na sede do sindicato. Esses mesmos coordenadores sindicalizados constituem o primeiro contato quando ocorrem riscos nos turnos de trabalho.

No Brasil, os sindicatos se baseiam na profissão e trabalham em outras condições. Por divergências internas, não existe ou não funciona uma rede dos diferentes sindicatos que representam os empregados da Vale. Antigamente, os sindicatos de empregados da Vale estavam reunidos na central sindical CUT-Vale, porém, novos sindicatos filiaram-se a outras centrais, o que enfraqueceu o movimento sindical. Aliou-se a isso o aumento dos contratos temporários e do número de terceirizados. Com efetivos reduzidos na sede e sem a existência de fundo de greve, a capacidade de ação dos sindicatos brasileiros é reduzida. A filiação sindical é voluntária e a contribuição é descontada no contracheque do empregado, o que permite, ao empregador, diferenciar o sindicalizado dos não sindicalizados. Os sindicatos participam de *workshops* sobre segurança no trabalho organizados pelo empregador, mas não possuem competências próprias nem capacidade em recursos humanos para uma cogestão dos programas de saúde e segurança.

O Sindicato das Indústrias Extrativas de Paracatu, que representa os trabalhadores sindicalizados da subsidiária Kinross Paracatu, foi impedido de participar da Semana de Prevenção de Acidentes na empresa. Da mesma forma que o Sindimina-RJ, tampouco tem a capacidade de se colocar como ator autônomo, porém, oferece apoio jurídico e contábil em caso de demissão sem justa causa e afastamentos. As demandas oriundas do sindicato são mais acatadas que as demandas individuais dos empregados, porém, são canalizadas por vias

²⁵¹ A atuação dos sindicatos está respaldada pela legislação da província, que impõe normas sobre a capacitação de supervisores de minas subterrâneas.

internas. Não houve contrapeso à intensificação do trabalho, por exemplo. Os trabalhadores da Kinross cumpriam 180 horas mensais em 2004 e, em 2012, já eram 240 horas (informação verbal)²⁵². As negociações coletivas não equilibraram as relações trabalhistas, que denotam o poder maior do empregador. Mesmo as iniciativas na área de segurança emanam, principalmente, dos gestores da empresa.

A fraqueza na capacitação do movimento sindical na área de saúde e segurança no trabalho foi identificada, e o Estado brasileiro iniciou um curso específico pelo MME. Além da influência das mudanças no mundo trabalho sobre a organização sindical, é fundamental lembrar a conjuntura política no Brasil para entender o estado do movimento sindical. Com a conquista do governo federal pelo PT em 2003, houve cooptação de líderes sindicais capacitados para atuar nas grandes empresas estatais. Sindicalistas com pretensões políticas conseguiram apoio e visibilidade. A migração dos líderes sindicais deixou a representação enfraquecida.

O sindicato USW no Canadá é considerado relativamente forte em razão de sua *expertise* e de sua capacidade de arrecadação e de mobilização. Suas características e meios próprios lhe outorgam independência e legitimidade. O sindicato conseguiu, assim, influenciar a lógica dominante em áreas-chaves, como saúde e segurança. A longa greve não reverteu mudanças impostas contra os interesses dos trabalhadores no novo acordo coletivo, porém, realçou a importância da participação dos empregados e do papel dos sindicatos nas relações trabalhistas em complemento às relações hierárquicas características das EMN.

Os sindicatos fortes brasileiros também conseguem – em menor grau por não possuírem a alavanca real da ameaça de greve – mais consideração de parte da empresa pela via jurídica e processual. Os principais fatores de emancipação seriam arrecadação suficiente para pagar peritos e advogados – que instauram ações civis públicas (que levam a multas milionárias) – e estrutura para levar casos de violações de direitos humanos e trabalhistas a instâncias internacionais, como a OIT ou CIDH, quando o Judiciário brasileiro não age no caso ou deixa de garantir direitos humanos e trabalhistas. Uma grande parte dos sindicatos brasileiros da mineração não têm capacidade ou poder político para apresentar alternativas à lógica corporativa, por isso, acatam as demandas da empresa e negociam demandas tradicionais de salários, de benefícios e de apoio institucional em troca dessa colaboração.

²⁵² Entrevista concedida por SinPara [nov. 2012]. Entrevista 22. Paracatu. Arquivo .mp3 (12:00).

Quando se compara as Cipa brasileiras com os *joint health and safety committees* canadenses, observa-se a variação de *expertise* de recursos humanos dos sindicatos em cada país. No Brasil, apenas a empresa tem a capacidade de corrigir os riscos identificados nos comitês. O rastreamento de processo de uma política como RAC ilustra como a iniciativa vem de cima para baixo e encontra resistência mais pela imposição da lógica corporativa do que pelas informações transmitidas. Os sindicatos apreciam, por exemplo, o RAC de trabalho em alturas (*working at heights*), que estipula 1,80 m em vez dos 3 m da legislação provincial, mas a apresentação dessas regras de ouro é, claramente, não negociável. Elas são aplicadas em todas as operações da empresa no mundo. Os sindicatos canadenses têm a capacidade de se intrometer no cotidiano do trabalho no Canadá (coordenador sindicalizado de segurança no local de operação, investigação em comum), o que ilustra que, apesar de as tendências da liberalização serem internacionais, existem diferenças nacionais.

Vogel (2005) compara as empresas que usam uma abordagem proativa ou defensiva de RSE. O autor concebe a RSE de forma instrumental, na qual as empresas adotam estratégias de RSE a fim de ganhar vantagem competitiva ou como forma de evitar uma desvantagem competitiva. Nessa visão, a intensidade do comprometimento e dos investimentos em RSE seria proporcional ao retorno, não apenas o financeiro. Poderia se dizer que a Vale tem uma abordagem mais proativa, e a Kinross, uma mais defensiva, que visa a preservar sua reputação. Uma análise mais crítica leva, no entanto, a notar que essa dicotomia ignora os contextos nacionais. Os investimentos importantes de RSE da Vale não lhe economizaram a multa de US\$ 1 milhão de dólares a pagar sob o *Ontario Occupational Health and Safety Act* por negligência em segurança no trabalho, nem os processos trabalhistas em andamento no Brasil. As articulações entre sindicatos e outras organizações da sociedade civil especificamente atingidas pela Vale apresentaram contrafatos às comunicações corporativas, mas não fizeram mais que arranhar o mito de uma empresa nacional da qual os brasileiros estão orgulhosos. Os 471.290 seguidores da Vale no Facebook²⁵³ e os membros do LinkedIn que a fizeram uma das cem empresas mais cobiçadas para se trabalhar no mundo – a única brasileira – são, necessariamente, mais influenciados pela história da empresa, por seu peso na economia, por seu *status* de campeã nacional e pela publicidade positiva que ela veicula.

²⁵³ Em data de 8 de janeiro de 2015.

Pelas ligações apresentadas no quarto capítulo entre o setor da mineração e o mundo político, pode-se afirmar que o marco regulatório da mineração no Brasil e no Canadá se insere na estrutura de poder e nas relações de poder que existem entre os atores envolvidos. Campbell (2009) aprofundou essa questão com abordagens da política econômica heterodoxa e do pluralismo jurídico, a fim de estudar a gênese e as reformas de marcos de regulação na mineração. Resgatam-se, desse estudo, as conclusões sobre a *accountability* do Estado frente a seu setor mineral nacional. As trajetórias das EMN mostraram como as principais motivações para adoção e implementação da estratégia de RSE foram os desenvolvimentos da regulação internacional devido à gradual preeminência da GRI nos relatórios de sustentabilidade do setor e nos incentivos das bolsas de valores, divulgando indicadores não financeiros. Isso levanta questões sobre os processos democráticos e a legitimidade do Estado, assim como sobre a *accountability* do Estado (CAMPBELL, 2009).

É de percepção comum o traço de improvisação característico do Brasil. As instituições parecem surpreendidas tanto pelas catástrofes naturais, quanto pelos acidentes fatais que acontecem na mineração. Em um país onde os processos, o planejamento, os riscos e a manutenção não são em geral institucionalizados, o Estado reflete essas características da sociedade. Um exemplo dessa improvisação na empresa pode ser o acidente fatal de um operador de bulldôzer cujo corpo caiu na água turva do porto. Enquanto os mergulhadores se esforçavam para achar o corpo, as cargas de minério estavam sendo transbordadas ao lado (informação verbal)²⁵⁴. As empresas somente refletem as condições institucionais do país. Um gerente de RH da Vale critica a falta de políticas públicas de relações trabalhistas por parte do Estado brasileiro (informação verbal)²⁵⁵. As leis não mudam, a CLT data de 1943, mas as variações na fiscalização são constantes. O Ministério do Emprego e do Trabalho (MTE) decreta portarias que afetam as relações trabalhistas. Uma ilustração seria, de um lado, a exigência às empresas, por parte do Estado, de acordos com sindicatos na escolha da fiscalização pelos últimos ou a adoção de fiscalização de ponto eletrônico determinado pelo Estado (informação verbal)²⁵⁶. A principal queixa do ponto de vista corporativo é a mudança da fiscalização segundo as trocas de secretários no MTE. De outro lado, a imposição dos ambientes institucionais nacionais de restrições e de mudanças na forma de fazer negócios (estudos de impacto, legislação trabalhista). As mudanças que necessitaram adaptação de

²⁵⁴ Entrevista concedida por JUS3 [dez. de 2014]. Entrevista 53. Brasília. Arquivo .mp3 (17:00).

²⁵⁵ Entrevista concedida por GRT [maio 2014]. Entrevista 50. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (46:40).

²⁵⁶ Entrevista concedida por GRT [maio 2014]. Entrevista 50. Rio de Janeiro. Arquivo .mp3 (49:30).

processos e investimentos de recursos humanos e financeiros podem adiar o lucro imediato, mas podem, igualmente, ser vistas como *beneficial constraints* (STREECK, 1997). Wright (2004) não discordou, porém, problematizou a centralidade da performance econômica como indicador principal e a visão dos outros atores, portadores de outras lógicas, da performance social ou da proteção ambiental como maiores fontes de legitimidade. O mesmo autor questionou a própria associação dos termos: as tais restrições são sempre benéficas ou podem também causar danos? A discussão parece se confirmar no caso da RSE: o processo institucional de construção de políticas em torno de restrições sociais (não discriminação no mercado de trabalho, proteção dos trabalhadores, participação dos sindicatos) costuma ser muito mais lento que a erradicação de tais restrições. A diversidade das práticas de RSE reflete os desafios e as particularidades de cada país estudado, logo, pode-se dizer que a diversidade dessas práticas traz vantagens específicas na adaptação ao meio onde as empresas operam. O desenvolvimento da RSE e as trajetórias das EMN estudadas mostram a lógica dominante do mercado, apesar das outras influências. Não obstante a VoC, o sistema econômico vigente impõe muito poucas restrições. A RSE se apresenta, assim, como uma *beneficial constraint* mínima para perpetuar o sistema capitalista atual, que está se aproximando do limiar de tolerância social.

Quando a atuação voluntária de RSE interna das EMN não corresponde ou não ultrapassa os direitos legais dos trabalhadores, a estratégia tende a ser a judicialização das relações trabalhistas. No Brasil e no Canadá, uma parte do aumento de ações trabalhistas decorre de empregadores que descumprem a lei. Porém, enquanto o sistema judiciário canadense, pelas características do *common law*, oferece grandes riscos ao requerente e ao réu em termos de despesas judiciais e de probabilidade de ganhos, o sistema processual da Justiça do Trabalho brasileira é um verdadeiro convite ao litígio. Os canadenses se dirigem, prioritariamente, às instâncias extrajudiciais (conciliação, mediação, arbitragem) em razão das indenizações punitivas. Enquanto isso, a Constituição Federal brasileira tem 67 dispositivos no campo trabalhista, com adicional de 14 regras transitórias. A CLT incorpora quase mil artigos, desdobrados em centenas de parágrafos e incisos. Os códigos Civil e Penal têm dezenas de dispositivos no campo do trabalho. O Tribunal Superior do Trabalho já editou mais de 400 atos jurisprudenciais. O MTE e o MPS possuem inúmeras regras detalhadas e precedentes administrativos que aumentam a cada dia. O MPT, igualmente, tem inúmeras exigências. No campo internacional, são 82 as convenções da OIT ratificadas e em vigência no país (PASTORE, 2014). Sendo assim, entrar com uma ação na Justiça do Trabalho não

gera risco para o autor. Ao contrário, as chances de obter ganho na audiência inicial são grandes, pois cerca de 50% das disputas se resolvem nessa fase com compensações financeiras e sem custas para quem iniciou a ação judicial. Contudo, como as penas são baixas, ainda é interesse financeiro da empresa pagar as multas em vez de investir em mudanças estruturais.

O recurso às instâncias internacionais, como a CIDH, tem sido uma estratégia dos grupos menos empoderados quando as instituições nacionais não garantem seus direitos. Sindicatos brasileiros e comunidades afetadas, sozinhos, carecem dos conhecimentos jurídicos para chegar às organizações interestatais de direitos humanos. Uma assessoria de juristas da sociedade civil os acompanha mediante uma tática chamada “política pelo constrangimento” (NIEZEN, 2009), que utiliza uma mistura de reportagens midiáticas e de relações públicas para expor as inconsistências e as injustiças da (in)ação governamental e dos processos judiciais mediante autoridades supranacionais.

Esse desdobramento ilustra como não se pode esperar, da parte dos agentes capitalistas, uma conscientização acerca de suas ações em longo prazo por meio dos *beneficial constraints*. As regulações institucionais, como o direito de parar a produção por motivos de segurança, ou os arranjos normativos das bolsas de valores que requerem a divulgação de indicadores de RSE, são restrições que trazem benefícios às empresas, inclusive, em uma lógica de mercado. Com restrições da legislação nacional a fim de obter licença social de operação e reconhecimento da gestão de risco nas bolsas de valores, a empresa estaria em melhor posição de ter uma performance econômica positiva. Wright (2004) questiona, no entanto, a inclusão do conceito de poder na equação. A balança de poder entre capitalistas e trabalhadores não é exógena às instituições que formulam as restrições a aplicar aos mercados, como foi exemplificado nas relações entre as empresas e o mundo político.

Seriam necessárias, assim, mudanças na assimetria do poder entre os atores, mudanças essas impossíveis sem a introdução de novas lógicas institucionais e mobilização dos atores nos planos nacionais e internacionais. A interdependência mundial gerada pela globalização interfere no dinamismo dos sistemas econômicos nacionais e, conseqüentemente, no papel do Estado, mas, conforme esta tese procurou demonstrar, essa interferência não ocorre da mesma maneira nos diferentes contextos. O Estado, embora enfraquecido, como apontou Castells (2002), continua uma estrutura muito resistente e ainda muito presente no campo econômico e

social. Segundo Cox (2003), existem diferentes formas de Estado, e cada uma tem diferenças na relação com a sociedade nacional e um grau diferente de autonomia em relação ao sistema interestatal e à economia mundial. As influências externas da relação com outros Estados e com o sistema econômico global, por exemplo, podem penetrar nos Estados de duas maneiras: diretamente ou por meio das próprias sociedades nacionais, e estas, juntamente com os Estados, influenciam o ambiente político e econômico externo. Isso significa que as influências externas no papel do Estado e na sociedade nacional não ocorrem por uma via de mão única. Por isso, a organização dos trabalhadores tem um papel importante a desempenhar perante as EMN na defesa de relações de trabalho justas e em demandar, perante o Estado, a garantia e a proteção dos direitos trabalhistas.

Inspirado no modelo de Jackson e Aguilera (2003), o exemplo da configuração de RSE na Vale Canadá, com sindicato forte baseado na classe social e no sistema de capacitação canadense financiado, em grande parte, pelo Estado, tende a privilegiar o **controle externo** da RSE por meio de convenções coletivas, de leis trabalhistas e de um sindicato autônomo dos gestores, com processos decisórios separados das instituições de representação mista dentro da empresa. O sindicato USW Local 6500 se apoia em uma longa tradição de negociação de acordos coletivos, de valores atrelados à senioridade no emprego e de benefícios adquiridos no passado, assim como na capacidade efetiva de desenvolver sua política e sua atuação profissional no campo da saúde e segurança no trabalho. Os representantes sindicais sentam-se às reuniões com os gestores como atores autônomos. O exemplo da configuração na sede da Vale no Brasil, com sindicalismo fraco e com capacitação de mão de obra dependente da empresa, leva a estratégias de **participação interna** pela representação em canais internos.

Os benefícios sociais dos trabalhadores no Canadá proveem de uma longa história de negociações coletivas com os sindicatos e da necessidade de ser competitivo no setor para reter a mão de obra especializada e escassa. A Vale Canadá conduziu uma análise desses benefícios e concluiu que está provendo além do mínimo para manter sua competitividade no setor porque os benefícios relacionados com seguro de saúde, que é universal no Canadá, referem-se, principalmente, a pagamentos de remédios (informação verbal)²⁵⁷. Em Voisey's Bay, um empreendimento que foi iniciado já com a Vale no comando, impuseram-se a

²⁵⁷ Entrevista concedida por GGRH [out. 2013]. Entrevista 48. Realizada pelo Skype. Arquivo .mp3 (22:00).

flexibilização do trabalho e os pagamentos compartilhados. Dada também a especificidade da metade da mão de obra indígena, com cobertura médica completa garantida pela Constituição, e a preferência dos usuários para receber dinheiro em vez de benefícios, a empresa adotou um plano flexível de escolher um número de benefícios ou pagamento. No Brasil, os benefícios mais procurados pelos trabalhadores estão relacionados com as condições socioeconômicas do país. Um plano de saúde corporativo tem um valor econômico e simbólico importante em um país onde a saúde pública é insuficiente. A participação nos lucros, mas também o vale-transporte ou o transporte coletivo da empresa, o vale-refeição, o vale-cultura e outros compensam salários que estão pouco acima dos salários mínimos para a mão de obra menos especializada e mais numerosa no Brasil, em Minas a céu aberto, e que envolvem longos trechos de logística. A Vale no Brasil possui também um plano de previdência privado, Valia, instituído na era da empresa estatal, somente para os empregados da empresa.

Segundo a tradição dos estudos comparados (RAGIN, 1987), as conjunturas importantes e as particularidades dos países foram ressaltadas. Os exemplos de configurações institucionais, de interações entre os *stakeholders* e dos impactos sobre as instituições nacionais e vice-versa permitem inserir os discursos nos contextos políticos, econômicos e culturais. Os conflitos e as coalizões que envolvem os empregados podem ser divididos em duas categorias:

1) conflitos de classe: entre capital/gestores e empregados subalternos. A formação dos gestores das duas mineradoras estudadas segue o modelo norte-americano de gestão geral, com conhecimentos transferíveis e ênfase nas finanças. A relação entre a empresa e os gestores depende dos rendimentos do profissional e da empresa, o que leva a sistemas de remuneração variável, que incluem incentivos de participação no lucro e de opção de ações na bolsa. A remuneração variável foi introduzida para outros escalões, o que provoca um debate entre objetivos motivacionais e financeiros.

2) conflitos entre os de “dentro” e os de “fora: gestores e empregados não têm os mesmos interesses que o capital. Na pesquisa exploratória, foi surpreendente a ausência de percepção dos próprios gestores como incluídos no público-alvo das práticas internas de RSE. No entanto, os indicadores RSE relacionados com recursos humanos tendem a ser de interesse comum dos de “dentro”: satisfação dos empregados, salários e benefícios sociais, participação acionária, relação com terceirizados, turnos de trabalho, acidentes de trabalho, plano de saúde e de aposentadoria. As particularidades de cada país ou região influencia a diversidade das práticas entre a matriz e as subsidiárias.

As instituições externas exercem outro tipo de influência, complementando o ambiente institucional nacional constituído por sistemas educativos, por leis, por tribunais, por estruturas reguladoras, por órgãos de certificação e por requisitos e aprovações governamentais. O que Ruggie (2004, p. 519) chamou de *newly emerging global public domain* ultrapassa, no século XXI, o sistema de Estados nacionais. Essa “arena de discursos, de contestação e de ações organizadas em torno da produção de bens públicos globais (...) é composta pelas interações dos atores não estatais e dos Estados”. O sistema de governança das EMN em relação à RSE se insere, assim, em um quadro mais amplo de agência e de capacidade de lidar com questões sociais.

As configurações institucionais particulares de RSE no Brasil e no Canadá surgem de:

- a) práticas históricas do mercado de trabalho nacional;
- b) legislação vigente e sua fiscalização efetiva;
- c) alianças para a proteção e o desenvolvimento da força de trabalho;
- d) laços institucionais que restringem a ampliação dos direitos dos trabalhadores, privilegiando a ideologia da maximização de valor ao acionista.

O desenvolvimento da RSE seria o produto do que Polanyi (1944/2000) identificou, já no início do século XX, como um contramovimento, uma tentativa da sociedade de se contrapor aos absurdos impostos pelo mercado? Depois da onda neoliberal e da crise financeira global, a intervenção do Estado nos assuntos de mercado voltou com certa legitimidade. As Figuras 25 e 26 mostram que as lógicas em competição não são estáticas em eventos distintos. No entanto, as figuras ilustram também a dominância da corporação como elemento central: uma configuração impedindo a mudança de paradigma no sentido da quarta geração da RSE proposta por Frederick (1998). A crescente influência da lógica da comunidade, impulsionada pelos riscos ambientais e por movimentos pós-materialistas, manifestou-se nos processos de adoção de políticas de RSE. Durante a crise financeira de 2008-2013, a lógica comunitária questionou, fortemente, a responsabilidade e a reação (*responsibility and responsiveness*) das empresas além da esfera de seus negócios. Os avanços tecnológicos e científicos trazem outras questões de ética relacionadas com a RSE. Segundo Frederick (1998), a RSE evoluiu e se concretizará plenamente somente quando sua realização não for de interesse e de dominação firmacêntrica.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou abordar a evolução da RSE como produto de lógicas institucionais, que assumem uma dinâmica de conflito e de cooperação, particularmente, na relação capital/trabalho. Essa abordagem permite ir além de argumentos reducionistas que afirmam que RSE é apenas estratégia de mercado ou, ao contrário, que as empresas são atores esclarecidos visando ao bem comum por meio de suas respectivas atividades. O entendimento de quais lógicas em ação coexistem durante eventos críticos esclarece as distintas dinâmicas em conjunturas de adoção de políticas de RSE, de crise financeira, de relações trabalhistas e de segurança no trabalho. As conjunturas críticas foram escolhidas por refletirem a essência das resistências e as colaborações em vista de mudanças institucionais na RSE interna. Enquanto existem numerosos estudos sobre os impactos ambientais e sociais nas comunidades, este foco na RSE na relação capital/trabalho ainda carece de pesquisas além da abordagem gerencial de recursos humanos.

A escolha do desenho de pesquisa é original nas pesquisas sobre RSE em EMN. Já existem vários estudos de EMN de países desenvolvidos com subsidiárias em países em desenvolvimento, mas muito poucos com EMN de países emergentes ou em desenvolvimento que incorporaram subsidiárias em países desenvolvidos. Essa lacuna na literatura foi identificada logo no início da pesquisa exploratória preliminar, e o estudo comparado trouxe a necessidade de fazer pesquisa de campo em várias localidades com o objetivo de entender as dinâmicas nas matrizes e nas sedes das EMN e a tradução das linhas diretrizes de RSE e sua incorporação nas subsidiárias em contextos políticos, econômicos, legais e culturais distintos.

Não foi o propósito desta tese julgar, qualitativamente, a performance dos atores, mas, sim, estudar um processo de mudança institucional na RSE. Para essa finalidade, não foram comparadas entre si duas empresas, mas o modo como elas se inserem em um movimento global que afeta, por sua vez, os contextos nacionais de forma particular. Em decorrência dos objetivos específicos do trabalho, a) discutiu-se o conceito de RSE, b) caracterizaram-se os contextos nacionais e sua influência sobre as configurações institucionais de RSE interna, c) analisaram-se as complementaridades e as contradições das lógicas institucionais em ação e d) ofereceu-se uma contribuição teórica sobre mudanças institucionais na combinação das abordagens das VoC, do institucionalismo discursivo e do institucionalismo centrado nos atores, norteados, principalmente, pela perspectiva das Lógicas Institucionais .

Iniciou-se o estudo com o referencial do institucionalismo discursivo (SCHMIDT, 2008) visando a decompor os discursos comunicativos e coordenados e esclarecer a gênese das mudanças no campo da RSE. Com base nesses discursos, examinou-se o desenvolvimento da RSE entre o bem comum e os interesses empresariais. Esse desenvolvimento se traduz de forma diferente nas instâncias internacionais e em países como o Brasil e o Canadá em razão de características históricas, econômicas e culturais distintas. Portanto, traçou-se a evolução da RSE em cada país. As EMN alternam entre a posição de ator global e a de um ator local, adotando, ao mesmo tempo, estratégias globais para se beneficiarem das vantagens de uma rede criadora de valor além das fronteiras, e estratégias de integração (*embeddedness*), para não sofrer o rótulo de “empresa de fora” e aproveitar as vantagens decorrentes da participação estratégica nas políticas, nas associações, nas redes e nas instituições do país ou da região da subsidiária.

Ao observar como as empresas deslocam temas centrais do discurso de RSE – ética, responsabilidade social, transparência, diálogo com os *stakeholders* e sustentabilidade – tradicionalmente atribuídos às demandas da sociedade civil e atributos da relação Estado-cidadãos para a competência do setor privado, ficou evidente o movimento para uma governança privada das questões sociais. Nessa arte de distribuição de responsabilidades, os problemas não são atribuídos ao processo produtivo ou à relação capital/trabalho, mas repartidos pela urgente e necessária participação de todos. As relações de poder são escamoteadas e os empregados e o governo adquirem o mesmo *status* do empresário/produtor, de responsáveis pelo futuro do planeta e pela salvação da vida. No entanto, as EMN possuem muito mais força do que a sociedade civil e os trabalhadores e mesmo do que os Estados na definição dos mandatos. Indicadores de RSE podem ter sido discutidos em comissões tri ou quadripartites em várias instâncias, porém, os instrumentos de fiscalização e a jurisdição não acompanharam os fluxos globalizados. O cumprimento da legislação de RSE ainda repousa muito sobre princípios voluntários. A evolução da RSE está associada à primeira década do século XXI, que corresponde também à sequência das políticas neoliberais, tanto em países de LME, quanto de HME. O movimento, juntamente com outros sistemas de pesos e contrapesos (*checks and balances*), contribui para conter as últimas consequências do capitalismo – exploração dos recursos humanos e naturais até seu esgotamento – na ausência de uma melhor ordem econômica.

Em um contexto de financeirização das empresas, desenvolve-se um processo complexo de combinação de *shareholders* e *stakeholders*, entre outros, pelo financiamento de

EMN nacionais com recursos estatais e pela participação de fundos de pensão no mercado de valores. A transformação das grandes empresas em atores políticos e promovedores de política pública chama a atenção para importantes mudanças estruturais. O Estado se reposiciona e sua participação se sofisticada. Todavia, esse Estado não consegue enquadrar as atividades corporativas em campos por ele tradicionalmente delimitados, a exemplo das políticas sociais e ambientais e o uso de informação sigilosa protegida constitucionalmente.

O filósofo italiano Giorgio Agamben discorre sobre as transformações da ideia de governo, na qual “a relação hierárquica tradicional entre as causas e os efeitos está invertida, neste caso, em vez de governar as causas – um empreendimento difícil e custoso – governos simplesmente pretendem governar os efeitos”²⁵⁸. Lembrando as categorias do sistema interinstitucional de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), os conflitos que surgem de fontes de autoridade, de legitimidade, de identidade e de bases de estratégias antagonistas, de fontes de lógicas institucionais particulares não são mais percebidos como resultados de conflitos econômicos ou ideológicos. Em consequência, atribuem-se violações de direitos trabalhistas, diminuição de benefícios e acidentes fatais nas minas a contingências deploráveis e até trágicas, a falhas técnicas ou à conjuntura econômica. Melhorar as práticas e a medição dos indicadores de RSE se torna, desse modo, a resposta corporativa às contradições de sua atuação. Os Estados adotaram uma postura semelhante para lidar com os desafios ambientais e sociais do planeta.

Os Estados canadense e, particularmente, o brasileiro têm um papel reconhecido nas configurações institucionais de RSE, mas tal papel é menor diante das iniciativas corporativas. As organizações intergovernamentais ainda possuem poder moral quando a jurisdição nacional não acata as denúncias de violações graves, o que não muda a centralidade da lógica de mercado dominante. Mesmo as bolsas de valores, que impulsionaram a divulgação de relatórios mediante a GRI, fizeram-no com uma lógica de mercado pela qual a divulgação de indicadores não financeiros informa melhor os investidores dos riscos nas empresas registradas.

Esta tese se insere, assim, na prolífica literatura que examina a RSE abaixo do holofote da teoria institucionalista com um olhar estrutural forte. Acrescenta subsídios empíricos à

²⁵⁸ Transcrição de uma palestra dada em Atenas, no dia 16 de novembro de 2013. Disponível em <<http://roarmag.org/2014/02/agamben-destituent-power-democracy/>>. Acesso em: 26 dez. 2014.

perspectiva das Lógicas Institucionais, confirmando sua adequação para um entendimento interdisciplinar de grandes questões sociais. A comparação revelou-se um elemento-chave para o cotejo dos eventos críticos no país de origem e o país da subsidiária das EMN estudadas. Por exemplo, em relação à segurança no trabalho, na subsidiária da Vale no Canadá, a lógica corporativa hierárquica se abriu à lógica profissional subsequentemente, em reação a uma conjuntura específica. No Brasil, até agora, a lógica corporativa predomina em razão da trajetória nacional e do poder de ação da empresa de impor suas próprias iniciativas de RSE interna.

Esta tese expõe a configuração institucional da RSE na relação capital/trabalho como resultado de uma combinação de lógicas institucionais atuando de forma mais ou menos dominante segundo as conjunturas. Observou-se que, como LME, o Estado canadense não interfere muito nas trajetórias das empresas nacionais, apoiando politicamente o desenvolvimento das atividades de extração no país e no exterior. As instâncias governamentais provinciais envolvem-se com legislação e com fiscalização de saúde e segurança e de educação. Essas preocupações, mais concretas para a população local, ganham o apoio das comunidades e dos sindicatos. No entanto, o Estado canadense falha em proteger seus cidadãos quando admite não ter os conhecimentos técnicos para apurar acusações de negligência e de responsabilidade criminal em casos de acidentes fatais em minas subterrâneas. O Estado brasileiro reconhece, do mesmo modo, a falta de capacidade do MPF para conduzir investigações complexas que mobilizam todos os recursos limitados da instituição.

A relativa autonomia dos sindicatos canadenses da mineração devido à sua representatividade, às fontes de arrecadação e à *expertise* própria em segurança no trabalho lhe deu força de apresentar narrativas alternativas e de abarcar a lógica da profissão na prevenção dos acidentes de trabalho. Os resquícios do Estado de bem-estar que existiu no Canadá no século passado alimentam as resistências às lógicas puras do mercado e da corporação nas relações trabalhistas. Não obstante, no embate da negociação para o novo acordo coletivo em 2009-2010, foi vista a dominância da lógica da corporação com a finalidade de diminuir os benefícios trabalhistas e individualizar os riscos financeiros.

A preeminência das lógicas de mercado e da corporação foi intensificada com o fenômeno mundial da globalização. Esse movimento de internacionalização dos capitais, dos transportes, da comunicação impulsiona as fontes de legitimidade e de autoridade das bolsas de valores e das EMN no centro dos discursos sobre desenvolvimento. Em paralelo,

ampliaram-se também as redes e as ações globais de movimentos sociais em prol de valores mais comunitários em reação a ameaças de catástrofes socioambientais.

A configuração institucional de RSE na relação capital/trabalho no Brasil não apresenta os mesmos destaques que no Canadá. Como HME, o Brasil possui traços que criam o ambiente propício a uma gestão mais hierárquica característica da lógica da corporação. Aceitou-se a análise do Schneider (2013) sobre o Brasil, mas trazendo o Estado como um ator mais atuante. Seja pelo capitalismo sindicalista de conciliação desde a chegada ao governo do PT, seja pela participação do Estado na composição acionária de EMN nacionais, o Estado se destacou na configuração brasileira, mas sua ação é ambígua. A lógica do Estado brasileiro caminha, ora com a lógica do mercado e da corporação, ora com a lógica da comunidade, para atuar na redistribuição da riqueza, reflexo de um país marcado pela acentuada desigualdade socioeconômica dos cidadãos.

Mesmo os sindicatos mais atuantes, em regiões estratégicas para a extração ou o transporte do minério, não possuem os meios efetivos de influir nas decisões da EMN. O histórico das relações trabalhistas sublinhou a imposição do Estado na própria constituição do movimento sindical e sua legislação, que traz, até hoje, reflexos importantes nas relações trabalhistas. A chegada do PT ao poder entrelaçou, de forma contraditória, os interesses econômicos e a representação dos trabalhadores estatais. No Canadá, não existe essa ligação, representando mais uma economia de tipo liberal. As resistências à lógica do mercado derivam da história de um Estado que desenvolveu, no século passado, políticas de bem-estar social e cultura trabalhista apoiada na *expertise* e na força política dos sindicatos, particularmente forte na área da mineração. As ONG dispõem também de recursos e aliam-se, em certas ocasiões, com os sindicatos.

O estudo da RSE mediante as Lógicas Institucionais em ação inspirou-se em várias outras abordagens teóricas na avaliação das forças institucionais em jogo. Neste empreendimento, a pesquisa enfrentou algumas limitações, que precisam ser esclarecidas a fim de inserir as conclusões em seu contexto e motivar pesquisas adicionais:

- 1) A escolha de duas mineradoras que atuam no Brasil e no Canadá satisfazia aos critérios de um estudo comparado de suas trajetórias no desenvolvimento de RSE. No entanto, elas não foram tratadas simetricamente pelo fato de a Kinross não ter operações e sindicatos no país-sede da EMN e ter retirado sua colaboração à pesquisa, como detalhado no item 1.9. Essa dificuldade foi contornada com dados institucionais disponíveis em fontes abertas e com

entrevistas de atores conhecedores da empresa, mas já sem vínculo empregatício, a fim de diminuir a possibilidade de eventuais retaliações a que entrevistados e munícipes de Paracatu se referiam. A comparação se apoia no estudo de caso aprofundado da Vale, aplicando o método da concordância com o caso da matriz-subsidiária da Kinross para reforçar conclusões sobre as influências institucionais nos dois países. Considerou-se também o tamanho da EMN como fator de diferenciação, este tendo sido identificado na literatura (AGUINIS; GALVAS, 2012; GODFREY et al., 2009) como um moderador proporcional, ou seja, à medida que o tamanho da EMN cresce, recursos adicionais e uma crescente visibilidade da EMN reforçam a relação entre RSE e seus resultados.

2) Privilegiou-se a pesquisa empírica na matriz e nas operações da subsidiária no exterior, com trabalho de campo cobrindo um recorte temporal de oito anos, identificado como crucial para o desenvolvimento da RSE nessas duas EMN. Poder-se-ia, em futuras pesquisas, comparar processos em um número maior de operações, do país de origem e de outros países, em um estudo longitudinal (AABON; DUBOIS; LIND, 2012). Tal abordagem permitiria manter o foco no mesmo fenômeno entre os casos e em uma perspectiva temporal, a fim de analisar e comparar padrões de mudança institucional de RSE e sua evolução.

Pesquisas futuras poderiam também incorporar a subjetividade do trabalhador e aprofundar os efeitos cruzados (*cross-level effects*) entre os níveis de análise individual, organizacional, de campo e societal, em uma abordagem central da perspectiva das Lógicas Institucionais. No nível individual, as microfundações do comportamento humano dos atores da RSE, os mecanismos de disponibilidade, de acessibilidade e de ativação das identidades, dos objetivos e dos esquemas dos indivíduos e seus focos de atenção fornecem um entendimento mais detalhado das lógicas institucionais em ação.

Com base nos interesses principais desta tese – estudar processos de mudança institucional em RSE e explorar as capacidades explicativas das Lógicas Institucionais –, confirmou-se a durabilidade das especificidades nacionais nas configurações institucionais nacionais de RSE. De fato, as lógicas institucionais explicam a dinâmica da RSE. Não é o caso de entender que a RSE possui lógicas mercantil ou corporativa ou, ainda, comunitária, mas que essas lógicas operam nas decisões e nas práticas nas EMN e afetam a maneira como a RSE é organizada e justificada. As configurações institucionais mostram que a RSE penetrou todas as lógicas, suscitando discursos normativos relativamente semelhantes, enquanto as práticas estão longe de ser unívocas e inexoráveis. A RSE não é uma onda. Ela

surgiu da evolução dos princípios básicos de direitos humanos e de valores societais. Esta tese argumenta que as práticas de RSE não dependem do voluntarismo da alta gerência das EMN, mas, ao contrário, estão amarradas às lógicas presentes em diferentes níveis – organizacional e societal – que caracterizam organizações complexas como as EMN.

As configurações institucionais diferem de um país para outro, o que coloca as EMN e suas subsidiárias como atores globais e locais ao mesmo tempo. As relações de poder entre os atores de RSE interna decorrem da história das relações de trabalho no país e da legislação nacional vigente, assim como de sua fiscalização. O terceiro capítulo sobre os contextos nacionais ressaltou as condições institucionais que facilitam ou restringem a evolução da RSE em cada país estudado. As fontes de legitimidade, de autoridade, de identidade, assim como as bases das estratégias adotadas em cada ordem institucional desvendam as origens das contradições da RSE. A coexistência ou a colaboração entre os atores e suas lógicas em ação se torna possível no campo da RSE quando há analogias, combinações, translações e adaptações de processos organizacionais que se distanciam das lógicas institucionais no nível macro; que privilegiam a lógica de mercado, como no caso da segurança no trabalho. O repertório local de práticas de gerentes e de supervisores mais próximos dos trabalhadores mostra que eles atuam como mediadores das linhas diretrizes da matriz. Com base nessas reflexões mais conceituais que esta tese permitiu, abre-se a possibilidade de se pesquisarem **outras políticas** além da RSE e **outros setores**, além da mineração, sob a perspectiva das Lógicas Institucionais. A condição para avançar no diálogo sobre grandes questões sociopolíticas parte da compreensão das diversas lógicas envolvidas, em vários níveis, para identificar os efeitos cruzados. Eis o papel das ciências sociais.

REFERÊNCIAS

AABON, Lise; DUBOIS, Anna; LIND, Frida. Capturing processes in longitudinal multiple case studies. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 235-246, 2012.

ACCENTURE: **un global compact accenture ceo study on sustainability**. 2013. Disponível em: <http://www.accenture.com/Microsites/ungc-ceo-study/Documents/pdf/ungc-infographic-vector-rgb.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2014.

AGUINIS, Herman; GLAVAS, Ante. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 932-968, jul. 2012.

AGUZZOLI, Roberta López. **Accounting for the HRM practices of a Brazilian multinational company's subsidiaries in developed countries**. 2012. Tese de doutorado (área de concentração: relações trabalhistas e recursos humanos). Dublin: University College (Michael Smurfit Graduate School of Business), 2012.

AGUZZOLI, Roberta; GEARY, John. An "emerging challenge": the employment practices of a brazilian multinational company in Canada". **Human Relations**, v. 67, n. 5, p. 587-609, 2013.

ALMOND, Phil.; FERNER, Anthony. **American multinationals in Europe: managing employment relations across national borders**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

ALON, Ilan.; LATTEMANN, Christoph.; FETSCHERIN, Marc.; SHAOMIN, Li.; SCHNEIDER, Anne.-Marie. Usage of public corporate communications of social responsibility in Brazil, Russia, India and China (BRIC). **International Journal of Emerging Markets**, v. 5, n. 1, p. 6-22, 2010.

AMARAL, Marina. **Vazamento de informações expõe espionagem da Vale**. EBC. Entrevista da senadora Ana Rita (PT-ES), presidente da Comissão de Direitos Humanos e Legislação Participativa do Senado. 13 set. 2013. Disponível em: <http://www.ebc.com.br/noticias/espionagem/2013/09/vazamento-de-informacoes-expoe-espionagem-da-vale> Acesso em: 8 jan. 2015.

ANPUR; ABA. **Informativos ABA**. Disponível em: <http://www.abant.org.br/news/show/id/259>. Acesso em: 3 out. 2014.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 14. ed. São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas/Cortez, 2010.

ARRUDA, Roldão. PT abandonou suas propostas e tornou-se governo anti-reformista'. **O Estado de São Paulo**. 6 fev. 2005, Nacional, p. A10. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/305668/noticia.htm?sequence=1>. Acesso em: 21 nov. 2014.

ARTICULAÇÃO DOS ATINGIDOS PELA VALE. **Dossiê dos impactos e violações da Vale no mundo**. Rio de Janeiro, 2010.

ARTICULAÇÃO DOS ATINGIDOS PELA VALE. **Relatório de insustentabilidade da Vale**. 2012. Disponível em: <<https://atingidospelavale.files.wordpress.com/2012/06/relatorio-insustentabilidade-vale-2012-final1.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

BALESTRO, Moisés Villamil; NOLASCO, Danilo Cortes Marinho; MACHADO, Maria Inez Telles Walter. Seguro-desemprego no Brasil: a possibilidade de combinar proteção social e melhor funcionamento do mercado de trabalho. **Revista Sociedade e Estado**, v. 26, n. 2, maio/ago. 2011.

BARNETT, Michael L.; SALOMON, Robert M. Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. **Strategic Management Journal**, n. 27, p. 1101–1122, 2006.

BARTLEY, Tim. Transnational Private Regulation in Practice: The Limits of Forest and Labor Standards Certification in Indonesia. **Business and Politics**, v. 12, n. 3, 2010.

BASIL, Debra; RUNTE, Mary; EASWARAMOORTHY, Cathy. Company Support for Employee Volunteering: a national survey of companies in Canada. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 387-398, abr. 2009.

BASU, Kunal; PALAZZO, Guido, Corporate Social Responsibility: a process model of sensemaking. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, 2008.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BECK, Ulrich. **Sociedade de risco: rumo a outra modernidade**. São Paulo: Editora 34, 2010.

BECKER, Uwe. Open systemness and contested reference frames and change: a reformulation of the varieties of capitalism theory. **Socio-Economic Review**, v. 5, n. 2, p. 261-286, 2007.

_____. **Open varieties of capitalism: continuity, change and performances**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.

_____. **The BRICs and emerging economies in comparative perspective: political economy, liberalization and institutional change**. London: Routledge, 2014.

BEGHIN, Natalie. **Parcerias e pobreza no Brasil: as contradições dos arranjos realizados entre entidades governamentais e empresas privadas para combater a pobreza no Brasil dos últimos 20 anos**. Tese do doutorado (Departamento de Sociologia). UnB, Brasília, 2009.

BIRON, Carey L. Canadá denunciado na CIDH por abusos na mineração na América Latina. **Envolverde Jornalismo e Sustentabilidade**. 3 nov. 2014. Disponível em: <<http://envolverde.com.br/ambiente/canada-denunciado-na-cidh-por-abusos-na-mineracao-na-america-latina/>>. Acesso em: 7 nov. 2014.

BITTLE, Steve. **Still dying for a living: corporate criminal liability after the westray mine disaster**. Vancouver: UBC Press, 2012.

BOLSEGUI, Milagros; SMITH, Antonio Fuguet. Construcción de un modelo conceptual a través de la investigación cualitativa. **Sapiens Revista Universitária de Investigación**, ano 7, n. 1, jun. 2006.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT Laurent. **De la justification: les économies de la grandeur**. Paris: Gallimard, 2011.

BOSCHI, Renato. Politics and the Recent Trajectory of Brazilian Capitalism. In: BECKER, Uwe (ed.). **The BRICs and emerging economies in comparative perspective: political economy, liberalisation and institutional change**. Oxon: Routledge, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 abr. 2015.

BRÈS, Luc; GOND, Jean-Pascal. The visible hand of consultants in the construction of the markets for virtue: translating issues, negotiating boundaries and enacting responsive regulations. **Human Relations**. Publicado on-line em 21 maio 2014. Disponível em: <http://hum.sagepub.com/content/early/2014/05/19/0018726713519278.full.pdf+html>. Acesso em: 29 dez. 2014

BRISKIN, Linda. From Person-Days Lost to labour militancy: a new look at the Canadian work stoppage data. **Relations Industrielles/Industrial Relations**, v. 62, p. 31–65, 2007.

BRONFENBRENNER, Kate (ed.). **Global unions: challenging transnational capital through cross-border campaigns**. Ithaca, New York: Cornell University Press, 2007.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Câmara Notícias. **Comissão rejeita balanço social obrigatório para empresas**. 6 maio. 2010. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ECONOMIA/147526-COMISSAO-REJEITA-BALANCO-SOCIAL-OBRIGATORIO-PARA-EMPRESAS.html>. Acesso em: 27 set. de 2014.

CAMPBELL, Bonnie. Regulation of the extractive sector: issues raised by the revision of mining regimes in Africa. In: **Rethinking Extractive Industry: regulation, dispossession, and emerging claims**. the centre for research on Latin America and the Caribbean (CERLAC) and Extractive Industries Research Group (EIRG). Toronto: York University, 5-7 mar. 2009.

CAMPBELL, John. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**. v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007.

CAMPBELL, John; PEDERSEN, Ove. The Varieties of capitalism and hybrid success: Denmark in the Global Economy. **Comparative Political Studies**, v. 40, n. 3, p. 307-332, mar. 2007.

CANADA. **Canada Labour Code**. 1985. Disponível em: <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/L-2/index.html>. Acesso em 18 fev. 2015.

CAPES. **Portaria nº 013, de 15 de fevereiro de 2006**. Institui a divulgação digital das teses e dissertações produzidas pelos programas de doutorado e mestrado reconhecidos. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Portaria_013_2006.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2015.

_____. **Prêmio Vale-Capes de Ciência e Sustentabilidade**. 24 set. 2012. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/bolsas/premios/premio-vale-capes-de-ciencia-e-sustentabilidade>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

CARNES, Matthew. **Continuity despite change: the politics of labor regulation in Latin America**. Stanford, CA: Stanford University press, 2014 (Series Social Science History).

CARROLL, Archie. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

_____. A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In: CRANE, Andrew; MCWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy; SIEGEL, Donald (eds.). **The Oxford handbook of CSR**. Oxford: Oxford University Press, p. 19-46, 2008.

CARROLL, William K. **The making of a transnational capitalist class: corporate power in the 21st century**. London: Zed Books, 2010.

CASTELLÓ, Lozano. From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. **Corporate Governance**, v. 9, n. 4, p. 373-385, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. v. I. Lisboa: Fundação Calouste Gulbekian, 2002.

CASTILHO, Alceu Luís. Teia de interesses liga políticos a mineradoras em debate sobre novo código. **Agência Pública**. 3 out. 2013. Disponível em: <<http://www.apublica.org/2013/10/politicos-mineradoras-debate-novo-codigo-mineracao/>>. Acesso em: 29 set. 2014.

CHESNAIS, François (Org.). **Finança mundializada**. São Paulo: Boitempo, 2005.

CHU, Rebecca Alves; WOOD, Thomaz Jr. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração pública**, v. 42, n. 5, p. 969-91, set./out. 2008.

COLLIER, Jane; ESTEBAN, Rafael. Corporate social responsibility and employee commitment. **Business ethics: a European review**, v. 16, n. 1, p. 19-33, jan. 2007.

COX, Robert W. Political economy of a plural world: critical reflections on power, morals and civilization. **Taylor & Francis e-Library**, 2003. Disponível em: <http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/POLITICAL%20ECONOMY%20Political%20economy%20of%20a%20plural%20world%20Critical%20reflections%20on%20power%20morals%20and%20ci.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2014.

CRANE, Andrew. The corporate responsibility agenda. In: CRANE, Andrew; MCWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy; SIEGEL, Donald (eds.). **The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility**. Oxford: Oxford University Press, p. 3-18, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010

CROUCH, Colin. *The strange non-death of neoliberalism*. Cambridge: Polity Press, 2012.

CROWLEY, Brian Lee. **Fearful symmetry: the fall and rise of Canada's founding values**. Toronto: Key Porter Books, 2009.

CUNHA, Jacqueline V. A.; RIBEIRO, Maisa S.; SANTOS, Arivaldo. A demonstração do valor adicionado como instrumento de mensuração da distribuição da riqueza. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, n. 37, p. 7-23, jan./abr. 2005.

CUNHA, Felipe; SAMANEZ, Carlos. Análise de desempenho dos investimentos sustentáveis no mercado acionário brasileiro. **Production**, v. 24, n. 2, abr./jun. 2014.

DaMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e herói: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

DEDECCA, Cláudio. Notas sobre a evolução do mercado de trabalho no Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 25, n. 1 (97), p. 94-111, jan./mar. 2005.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p.147-160, 1983.

DÖRRENBÄCHER, Christoph; GAMMELGAARD, Jens. Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro-political bargaining power. **Critical perspectives on international business**, v. 7, n. 1, p. 30-47, 2011.

DOUCIN, Michel. La responsabilité sociale des entreprises plébiscitée par les pays émergents (malgré ses ambiguïtés). **Réalités industrielles**, p.24-32, maio 2011.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX. Disponível em: <www.sustainability-indices.com/dow-jones-sustainability-indices/index.jsp>. Acesso em: 14 maio 2013.

DRAIBE, Sônia. **Rumos e metamorfoses: estado e industrialização no Brasil: 1930-1960**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

DRUCKER, Peter F. The global economy and the nation state. **Foreign Affairs, Council on Foreign Relations**, p. 159-171, set./out. 1997.

DUPAS, Gilberto. **Tensões contemporâneas entre o público e o privado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

EGRI, Carolyn P.; RALSTON, David A. Corporate responsibility: a review of international management research from 1998 to 2007. **Journal of International Management**, v. 14, n. 4, p. 319–39, 2008.

ENNEN, Edgar; RICHTER, Ansgar. The whole is more than the sum of its parts – or is it? A review of the empirical literature on complementarities in organizations. **Journal of Management**, v. 36, p. 207-233, 2010.

ESTEVEES, Ana Maria. Mining and social development: refocusing community investment using multi-criteria decision analysis. **Resources policy**, v. 33, n. 1, p. 39-47, 2008.

EUROBAROMETER. **How companies influence our society: citizens' view**. Flash Eurobarometer 363 - TNS Political & Social, abr. 2013.

FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing discourse: textual analysis for social research**. London: Routledge, 2003.

FALCK, Oliver; GOLLIER, Christian; WOESSMANN, Ludger (eds.). **Industrial policy for national champions**. Cambridge, MA: MIT Press, 2011.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 10. ed. v. I e II. Ed. Globo, Publifolha, 2000 (Coleção Grandes Nomes do Pensamento Brasileiro)

FDC – Fundação Dom Cabral. **Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2013: os impactos da política externa na internacionalização de empresas brasileiras**. 2013. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/imprensa/Documents/2013/ranking_multinacionais_brasileiras2013.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

FERA, John. **Nickelled and damned**. Entrevista concedida a John Gray, para o *Globe & Mail*, 25 mar. 2010. Disponível em: <<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-magazine/nickelled-and-damned/article1390257/?page=all>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

FERNER, Anthony; EDWARDS, Tony; TEMPEL, Anne. Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices. **Human Relations**, v. 65, p. 163-187, 2012.

FIFKA, Matthias S. Towards a more business-oriented definition of corporate social responsibility: discussing the core controversies of a well-established concept. **Journal of Service Science and Management**, v. 2, n. 4, p. 312-321, 2009. Disponível em: <<http://www.scirp.org/journal/Home.aspx?IssueID=37&JournalID=28>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

FILATOTCHEV, Igor; JACKSON, Gregory; NAKAJIMA, Chizu. Corporate governance and national institutions: A review and emerging research agenda. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 30, p. 965-986, 2013.

FINANCIAL TIMES. **Responsible Business**. 16 abr. 2013. Disponível em: <<http://im.ft-static.com/content/images/a75a8f76-a62c-11e2-9b77-00144feabdc0.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

FLIGSTEIN, Neil. The spread of multidivisional forms among large firms, 1919-1979. **American Sociological Review**, v. 50, p. 377-391, 1985.

_____. **The transformation of corporate control**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

FLIVBJERG, B. Five Misunderstandings about Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-145. 2006.

FOREIGN AFFAIRS, TRADE AND DEVELOPMENT CANADA. **Canada's enhanced corporate social responsibility strategy to strengthen Canada's extractive sector abroad**.

Disponível em: <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/assets/pdfs/Highlights_of_Enhanced_CSR_Strategy_1_page_EN.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2014.

FREDERICK, William. Moving to CSR4: what to pack for the trip. **Business & Society**. v. 37, n. 1, p. 40-59, 1998.

FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDLAND, Roger; ALFORD, Robert. Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradictions. In: POWELL, Walter; DIMAGGIO Paul (eds), **The new institutionalization in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 232-266.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, set. 13, 1970.

GALINA, Simone; MOURA, Paulo. Internationalization of R&D by Brazilian Multinational Companies. **International Business Research**, v. 6, n. 8, p. 55-67, 2013.

GAZETA ONLINE. **Lula defende que Vale exporte mais valor agregado e gere emprego**. Disponível em: <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2009/10/549394-lula+defende+que+vale+exporte+mais+valor+agregado+e+gere+emprego.html>. Acesso em: 22 nov. de 2014.

GENDRON, Corinne; LEVESQUE, Sophie; CHAPION, Emmanuelle.; NAJLAOUI, Haykel. Les représentations de 86 acteurs économiques francophones: aux confluent des discours sur la RSE au Canada. Dossier : La RSE est-elle psychosocialement responsable? **Revue internationale de psychologie**, v. XVI, n. 38, verão 2010.

GERRING, John. **Case study research**. New York: Cambridge University Press, 2007.

GODFREY, Paul; MERRILL, Craig; HANSEN, Jared. The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management. **Strategic management Journal**, n. 30, p. 425-445, 2009.

GOFFMAN, Erving. **Frame analysis**. New York: Harper & Row, 1974.

GOLDSTEIN, Andrea. **Multinational companies from emerging economies composition, conceptualization & direction in the global economy.** Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.

GONZALEZ-PEREZ, Maria Alejandra. Corporate social responsibility and international business: a conceptual overview. In: GONZALEZ-PEREZ, Maria Alejandra; LEONARD, Liam (eds.). **International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility. Advances in Sustainability and Environmental Justice**, v. 11, Emerald Group Publishing Limited, p.1-35, 2013.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

GRASER, Alexander. Políticas orientadas para a igualdade: um novo conceito em política pública? **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais e Justiça**, v. 4, p. 13-37, 2009.

GREENWOOD, Royston; OLIVER, Christine; SUDDABY, Roy; SAHLIN-ANDERSSON, Kerstin (orgs). **The SAGE handbook of organizational institutionalism.** London: SAGE Publications, 2008.

GRI. A new phase: the growth of sustainability reporting. GRI's year in review 2010/11.

GRI. Annual Activity Review 2012/2013. 2013.

GUDYNAS, Eduardo. **Brasil, o maior extrativista do continente.** Disponível em: <http://www.correiocidadania.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8388:submanchete200513&catid=62:eduardo-gudynas&Itemid=131>. Acesso em: 19 set. 2014.

HAIVEN, Larry. **Why 'corporate social responsibility' is a crock.** Disponível em: <http://rabble.ca/blogs/bloggers/behind-numbers/2014/09/why-corporate-social-responsibility-crock?utm_content=bufferc77f1&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer>. Acesso em 25 de setembro de 2014.

HALL, Peter A., SOSKICE, David (eds.). **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage.** Oxford: Oxford University Press, 2001.

HALL, Peter; TAYLOR, Rosemary. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, n. 58, 2003.

HANASHIRO, Darcy; TEIXEIRA, Maria Luisa; ZACCARELLI, Laura (orgs). **Gestão do fator humano : uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2007.

HART. Susan M. Self-regulation, corporate social responsibility, and the business case: do they work in achieving workplace equality and safety? **Journal of Business Ethics**, v. 92, p. 585-600, 2010.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** 16. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

HASSEL, Anke; WAGNER, Bettina. The role of multinational enterprises for the promotion of equality-oriented policies. In: GRASER, Alexander; Jackson, David (eds.). **Equality-oriented policies: the concept**. Baden-Baden: Nomos, 2014.

HASSEMER, Winfried. **Persona, mundo y responsabilidad**. Valencia: Tirant lo Blanc, 1999.

_____. Direito penal simbólico e tutela de bens jurídicos. VASCONCELOS, Carlos Eduardo de Oliveira (TRAD.). In: HASSEMER, Winfried. **Direito penal: fundamentos, estrutura, política**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, p. 209-230, 2008.

HEIDENREICH, Martin. The social embeddedness of multinational companies: a literature review. **Socio-Economic Review**, v. 10, n. 3, p. 549-579, 2012.

HELD, David; MCGREW, Anthony; GOLDBLATT, David; PERRATON, Jonathan. **Global transformations: politics, economics and culture**. Stanford: Stanford University Press, 1999.

HELD, David; MCGREW, Andrew. **The Global Transformations Reader: An Introduction to the Globalization Debate**. Malden, MA.: Blackwell, 2003.

HILSON, Gavin. An overview of land use conflicts in mining communities. **Land Use Policy**, v. 19, n. 1, p.65-73, 2002.

HOGAN, John; DOYLE, David. The importance of ideas: an a priori critical juncture framework. *Canadian Journal of Political Science*, v. 40, n. 4, p. 883-910, 2007.

HÖLLERER, Markus A.; JANCSARY, Dennis; MEYER, Renate E.; VETTORI, Oliver. Imageries of corporate social responsibility: visual recontextualization and field-level meaning. In: LOUNSBURY, Michael; BOXENBAUM, Eva (eds.) **Institutional logics in action**. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 39, Parte B, Emerald Group Publishing Limited, p.139 – 174, 2013.

ICMM – International Council on Mining and Metals. **Human rights, social development and the mining and metals industry**. Jun. 2012.

INSTITUTO AKATU. **Pesquisa Akatu 2012: rumo à sociedade de bem-estar**. 2013. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/pesquisa/2012/PESQUISAAKATU.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

JACKSON, Gregory. Actors and institutions. In: MORGAN, Glenn; CAMPBELL, John; CROUCH, Colin; PEDERSEN, Ove Kaj; WHITLEY, Richard (eds.). **The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

JACKSON, Gregory; AGUILERA, Ruth. The cross-national diversity of corporate governance dimensions and determinants. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 3, p. 447–465, 2003.

JACKSON, Gregory; NI, Na. Understanding Complementarities as Organizational Configurations: Using Set Theoretical Methods. In: FISS, Peer; CAMBRÉ, Bart; MARX, Axel (eds.). Configurational theory and methods in organizational research. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 38, p. 129-158, 2013.

JAHDI, Khosro S.; ACIKDILLI, Gaye. Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): marriage of convenience or shotgun wedding? **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 1, p. 103-113, aug. 2009.

JONES, Bryn; NISBET, Peter. Shareholder value versus stakeholder values: CSR and financialization in global food firms. **Socio-Economic Review**, v. 9, n. 2, p. 287-314, 2011.

JUPP, Victor. **The SAGE Dictionary of Social Research Methods**. London: Sage, 2006.

JURAVICH, Tom. Beating global capital: a framework and method for union strategic corporate research and campaigns. In: BRONFENBRENNER, Kate (ed.). **Global unions: challenging transnational capital through cross-border campaigns**. Ithaca, New York: Cornell University Press, 2007.

JUSTIÇA GLOBAL. **Comitê nacional em defesa dos territórios frente à mineração entra com representação contra o relator do PL 0037/2011**. 11 maio 2014. Disponível em: <<http://global.org.br/programas/comite-nacional-em-defesa-dos-territorios-frente-a-mineracao-entra-com-representacao-contra-o-relator-do-pl-00372011/>>. Acesso em: 29 set. 2014.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna. **Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution**. Boston: Harvard Business Press, 2010.

KELL, G. 12 Years Later: Reflections on the Growth of the UN Global Compact. **Business & Society**, v. 52, n. 1, p. 31-52, 2012.

KEMPER, A; MARTIN, R. After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. **European Management Review**, v. 7, p. 229-239, 2010.

KINDERMAN, Daniel. **Why do some countries get CSR sooner, and in greater quantity, than others?** The political economy of corporate responsibility and the rise of market liberalism across the OECD: 1977-2007. Discussion Paper SP III 2009-301. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2009.

KINROSS GOLD. **Taking Responsibility**. Relatório de responsabilidade social. 2009.

KINROSS GOLD. **Taking responsibility**. Relatório de responsabilidade social. 2011.

_____. **Taking responsibility**. Relatório de responsabilidade social. 2013.

_____. Kinross Way. Disponível em: <<http://www.kinross.com/about-kinross/the-kinross-way.aspx>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

KIRTON, John; TREBILCOCK, Micheal. **Hard choices, soft law: voluntary standards in global trade, environment and social governance**. Aldershot, England: Ashgate Publishing Company, 2004.

KORCZYNSKI, Marek; OTT, Ursula. When production and consumption meet: cultural contradictions and the enchanting myth of customer sovereignty. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 4, p. 575 -599, 2004.

KUHN Thomas S. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: Chicago University Press, 1970.

KOWARICK, Lúcio. **Trabalho e vadiagem: a origem do trabalho livre no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994. Disponível em: <<http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/928.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2014.

LAMONTAGNE, Annie. **Impactos discursivos: conflitos socioambientais e o licenciamento da UHE Estreito**. Curitiba: Editora CRV, 2010.

LAMONTAGNE, Annie; VIEIRA, Marcia Guedes. Os impactos da estratégia de responsabilidade social de mineradoras internacionais nas relações de trabalho e no mercado de emprego local. **Anais do III Simpósio Internacional de Ciências Sociais**. CD-ROM, Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 9 out. 2013.

LANTOS, Geoffrey P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 7, p.595 – 632, 2001.

LATOUR, Bruno. **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. São Paulo: UNESP, 2000.

LEADBEATER, David. **Mining town crisis: globalization, labour and resistance in Sudbury**. Nova Scotia: Fernwood, 2008.

LOCKE, Richard. **The promise and limits of corporate power: promoting labor standards in a global economy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

LOCKETT, Andy; MOON, Jeremy; VISSER, Wayne. Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence. **Journal of Management Studies**, v. 43, n.1, p. 116–136, 2006.

LOTTERMOSER, Bernd. **Mine wastes: characterization, treatment and environmental impacts**. Heidelberg: Springer, 2010.

LIPOVETSKY, Gilles; CHARLES, Sébastien. **Les temps hypermodernes**. Paris: Grasset, 2004.

LUHMANN, Niklas. **Legitimação pelo procedimento**. Brasília: UnB, 1980.

MAHONEY, James; THELEN, Kathleen. A theory of gradual institutional change. In: MAHONEY, James; THELEN, Kathleen. **Explaining institutional change: ambiguity, agency and power**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

MANSUR, Maíra. **Sindicatos, o novo capitalismo e os fundos de pensão no Brasil**. Dissertação de mestrado (Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia). UFRJ, Rio de Janeiro, 2012.

MARQUIS, Christopher; LOUNSBURY, Michael. Vive la résistance: competing logics and the consolidation of U.S. Community Banking. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 799-820, 2007.

MARTIN, Roger. The virtue matrix calculating the return on corporate responsibility. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 3, p. 83-103, mar. 2002.

MARTINET, Alain-Charles. Le faux déclin de la planification stratégique. In : MARTINET, Alain-Charles; THIETART, Raymond-Alain. **Stratégies: actualité et futurs de la recherche**. Vuibert – Fnege, p. 175-193, 2001.

MARTINET, Alain-Charles; REYNAUD, Emmanuelle. **Stratégie d'entreprise et écologie**. Paris: Economica, 2004.

MASI, Domenico de. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Brasília: UnB, 2000.

MATOS, Baruch; MOTA, Joanne; SOBRAL, Renan; FELIZOLA, Matheus. A comunicação institucional como agente criador de imagem e identidade corporativa: o caso da Vale. **XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Natal, RN, 2-6 set. 2008.

MCKEOWN, Timothy J. Case studies and the limits of the quantitative worldview. In: BRADY, Henry; COLLIER, David. **Rethinking social inquiry: diverse tools, shared standards**. Lanham: Rowman & Littlefield, 2004.

MERTON, Robert. Unanticipated consequences of purposive social action. **American Sociological Review**, v. 1, n. 6, p. 894-904, dec. 1936.

MEYER, John; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-63, 1977.

MILL, John Stuart. **Sistema de lógica dedutiva e indutiva**. São Paulo: Abril Cultural, 1994. (Coleção Os Pensadores)

MINING WATCH CANADA, UNITED STEELWORKERS, COMMON FRONTIERS. **Corruption, murder and canadian mining in Mexico: the case of blackfire exploration and the canadian embassy**. [S.l.], 2013.

MOON, Jeremy. Government as a driver of corporate social responsibility. **ICCSR Research Paper Series**, n. 20, 2004. Disponível em: <<http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/research.php?action=download&id=60>>. Acesso em: 13 set. 2014.

MORAES, Wallace dos Santos de. **Brasil e Venezuela: histórico das relações trabalhistas de 1889 até Lula e Chávez**. Rio de Janeiro: Achiamé, 2011.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. **Tendências Contemporâneas do Direito Processual Civil**. São Paulo: Saraiva, 1984 (Temas do Direito Processual.).

MORGAN, Glen; KRISTENSEN, Peer. The contested space of multinationals: varieties of institutionalism, varieties of capitalism. **Human Relations**, v. 59, n. 11, p. 1467–1490, 2006.

MUNCK, Gerardo L. Tools for qualitative research. In: BRADY, Henry; COLLIER, David. **Rethinking social inquiry: diverse tools, shared standards**. Lanham: Rowman & Littlefield, 2004.

MUNILLA, Linda; MILES, Morgan. The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. **Business and Society Review**, v. 110, n. 4, p. 371–387, dez. 2005.

MUSACCHIO, Aldo; LAZARRINI, Sergio. Leviathan in business: varieties of state capitalism and their implications for economic performance. **Harvard Business School Working Paper 12-108**, jun. 4, 2012.

NIEZEN, Ronald. **Defending the land: sovereignty and forest life in James Bay Cree society**. 2. ed. New Jersey: Pearson, 2009. Disponível em: <http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/12330/12626747/myanthropologylibrary/PDF/CSS_7_Niezen_7.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2015.

NISSANI, Moti. Ten cheers for interdisciplinarity: the case for interdisciplinary knowledge and research. **The Social Science Journal**, v. 34, n. 2, p. 201-216, 1997.

NÖLKE, Andreas. A “BRIC”- variety of capitalism and social inequality: the case of Brazil. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2010.

NYSE. **Section 3 corporate responsibility**. Disponível em: <http://nysemanual.nyse.com/LCMTTools/PlatformViewer.asp?selectednode=chp_1_4&manual=%2F1cm%2Fsections%2F1cm-sections%2F>. Acesso em: 13 de maio de 2013.

OLIVEIRA, Clarissa Reis. **Quem é quem nas discussões do novo código de mineração**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Análises Econômicas, 2013.

O'MAHONY, Siobhan; LAKHANI, Karim R. Organizations in the Shadow of Communities. In: MARQUIS, Christopher; LOUNSBURY, Michael; GREENWOOD, Royston (eds.). Communities and organizations. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 33, Emerald Group Publishing Limited, p.3–36, 2011.

PARACATUNET. **Faixas de apoio à RPM-KINROSS são espalhadas pela cidade em locais não autorizados**. 28 abr. 2009. Disponível em: <<http://paracatu.net/view/168-faixas-de-apoio-a-rpm-kinross-sao-espalhadas-pela-cidade-em-locais-nao-autorizados>>. Acesso em: 22 set. 2014.

PASTORE, José. A tradição cultural da CLT, **O Estado de São Paulo**, 21 maio, 2013. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_340.htm>. Acesso em: 22 dez. 2014.

_____. O acúmulo de ações trabalhistas. **O Correio Braziliense**, 27 fev. 2014. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_352.htm>. Acesso em: 22 dez. 2014.

PEÑA, Alejandro Milcíades. The political trajectory of the Brazilian CSR movement. **Critical Perspectives on International Business**, v. 10, n. 4, p. 310-328, 2014.

PETERS, John. Down in the Vale: corporate globalization, unions on the defensive, and the USW Local 6500 strike in Sudbury, 2009-2010. **Labour/Le Travail**, v. 66, p. 73-105, outono 2010.

PNUD. **Mineração e meio ambiente no Brasil**. Contrato 2002/001604. Out. 2002.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus. Reinhart & Company (trad.). Reinhart & Company: 2000 (1944).

PORTER, M. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 12, p. 56-68, 2002.

PRZEWORSKI, Adam; TEUNE, Henry. **The logic of comparative social inquiry**. New York: Wiley Interscience, 1970.

PUDELKO, Markus; HARZING, Anne-Wil. Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. **Human Resource Management**, v. 46, p. 535-559, 2007.

RAGIN, Charles C. **The comparative method**: moving beyond qualitative and quantitative strategies. Berkeley, Los Angeles: University of California Press, 1987.

_____. Turning the tables: how can case-oriented research challenges variable-oriented research. In: BRADY, H.E.; COLLIER, D. (eds.). **Rethinking Social Inquiry**. Lanham, MD: Rowman and Littlefield, p. 123-168, 2004.

RALSTON, David; EGRI, Carolyn; KARAM, Charlotte; NAOUMOVA, Irina; SRINIVASAN, Narasimhan; CASADO, Tania; LI, Yongjuan.; ALAS, Ruth. The triple-bottom-line of corporate responsibility: assessing the attitudes of present and future business professionals across the BRICs. **Asia Pacific Journal of Management**, p. 1-35, abr. 2014.

REAY, Trish; HININGS, C.R. Managing the rivalry of competing institutional logics. **Organization Studies**, v. 30, n. 6, p. 629-652, jun. 2009.

RIBEIRO, Gustavo Lins. Global flows of development models. **Anthropological Forum: A Journal of Social Anthropology and Comparative Sociology**, v. 23, n. 2, p. 121-141, 2013.

ROSSO, Sadi dal. **Mais trabalho!** A intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

ROVER, Suliani; TOMAZZIA, Eduardo Cardeal; MURCIA, Fernando Dal-Ri; ORBA, José Alonso. Explicações para a divulgação voluntária ambiental no Brasil utilizando a análise de regressão em painel. **Revista de Administração de São Paulo**, v. 47, n. 2, abr./jun. 2012.

RUGGIE, John Gerard. Reconstituting the Global Public Domain: issues, actors and practices. **European Journal of International Relations**, v. 10, n. 4, p. 499-531, 2004.

RUSSO, Angeloantonio; PIRRINI, Francesco. Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n. 3, p. 207-221, 2010.

SORENSEN, Chris. Why canadian companies beat the U.S. on corporate social responsibility, but lag behind Europe. Plus, our annual survey of companies with a conscience. **MACLEAN'S**. 9 jun. 2011. Disponível em: <<http://www.macleans.ca/economy/business/canada-the-good/>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

SALAZAR, José; HUSTED, Bryan. Principals and agents: further thoughts on the friedmanite critique of corporate social responsibility. In: CRANE, Andrew; MCWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy; SIEGEL, Donald (eds.). **The Oxford Handbook of CSR**. Oxford: Oxford University Press, p. 137-155, 2008.

SANTOS, Milton. Uma nova interdisciplinaridade. IN: SANTOS, Milton. **Por uma Geografia nova**. São Paulo: Hucitec-Edusp, 1978.

SCHMIDT, Vivien. Discursive institutionalism: the explanatory power of ideas and discourse. **Annual Review of Political Science**, n. 11, p. 303-326, 2008.

_____. Democracy and legitimacy in the European Union revisited: input, output and 'throughput'. **Political Studies**, v. 61, n. 1, p. 2-22, mar. 2013.

SCHNEIDER, Ben Ross. Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. **Journal of Latin American Studies**, v. 41, p. 553-575, 2009.

_____. **Hierarchical capitalism in Latin America: business labor, and the challenges of equitable development**. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

SCHNEIDER, Ben Ross; SOSKICE, David. Inequality in developed countries and Latin America: coordinated, liberal and hierarchical systems. **Economy and Society**, v. 38, n. 1, 2009.

SCOTT, W. Richard; RUEF Martin; MENDEL, Peter J.; CARONNA, Carol A. **Institutional change and healthcare organizations**. Chicago: University of Chicago, 2000.

SECK, Sarah. Canadian mining internationally and the UN guiding principles for business and human rights. **Canadian Yearbook of International Law**, n. 49, p. 51-116, 2011.

SHAMIR, Ronen. Mind the gap: the commodification of corporate social responsibility. **Symbolic Interaction**, v. 28, n. 2, p. 229-253, 2005.

_____. Capitalism, governance and authority: the case of corporate social responsibility. **Annual Review of Law and Social Science**, v. 6, n. 6, p. 531-53, 2010.

SHRM – SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. **Corporate social responsibility: United States, Australia, India, China, Canada, Mexico and Brazil: a pilot study**. SHRM Research: 2007.

STATISTICS CANADA. **Gross domestic product at basic prices, by industry (monthly)**. Disponível em: < <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/gdps04a-eng.htm>>. Acesso em: 19 dez. 2014

STEVIS, Dimitris; BOSWELL, Terry. International framework agreements: opportunities and challenges for global unionism. In: BRONFENBRENNER, Kate (ed.) **Global unions: challenging transnational capital through cross-border campaigns**. Ithaca, New York: Cornell University Press, 2007.

STRANBERG, Coro. **The role of human resources in building a high-performance sustainability organization: corporate social responsibility**. The Conference Board of Canada, primavera 2010.

STREECK, Wolfgang. Beneficial constraints: on the economic limits of rational voluntarism. In: HOLLINGSWORTH Rogers; BOYER, Robert. (eds.). **Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions**. New York: Cambridge University Press, 1997. p. 197–219.

_____. Institutions in history: bringing capitalism back. In: MORGAN, Glenn; CAMPBELL, John; CROUCH, Colin, PEDERSEN, Ove Kaj, WHITLEY, Richard (eds.). **The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis**. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 659-86.

_____. How to study contemporary capitalism? **European Journal of Sociology**, v. 53, n. 1, p. 1-28, maio 2012.

SUCHMAN, Mark; EDELMAN, Lauren. Legal rational myths: the new institutionalism and the law and society tradition. **Law & Social Inquiry**, v. 21, n. 4, p. 903-941, out. 1996.

SURROCA, Jordi; TRIBO, Josep A.; WADDOCK, Sandra. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 463-490, 2010.

TANEJA, Shallini; TANEJA, Pawan; GUPTA, Rajen. Researches in corporate social responsibility: a review of shifting focus, paradigms, and methodologies. **Journal of Business Ethics**, v. 101, p. 343–364, 2011.

THELEN, Kathleen. Economic regulation and social solidarity: conceptual and analytic innovations in the study of advanced capitalism. **Socio-Economic Review**, v. 8, n. 1, p. 187-207, 2010.

_____. **Varieties of liberalization and the new politics of social solidarity**. Cambridge University Press: Cambridge, 2014

THEODORO, Mário. As características do mercado de trabalho e as origens do informal no Brasil. Originalmente concebido como um dos capítulos da tese de doutorado: **L'intervention étatique sur l'informel au Brésil**. Paris: Université Paris I – Panthéon-Sorbonne, 1998. Disponível em: <http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Cap_3-10.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2014.

THOMPSON, Grahame. Responsibility and neoliberalism. Open University. 31 de julho, 2007. Disponível em: <http://www.opendemocracy.net/article/responsibility_and_neo_liberalism>. Acesso em: 14 fev. 2015.

THORNTON, Patricia. The rise of the corporation in a craft industry: conflict and conformity in institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 81-101, 2002. _____ . **Markets from culture: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2004.

THORNTON, Patricia; OCASIO, William. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. **American Journal of Sociology**, v. 105, p. 801-843, 1999.

THORNTON, Patricia; OCASIO, William; LOUNSBURY, Michael. **The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure and process**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TUCKER, Eric. Diverging trends in worker health and safety protection and participation in Canada, 1985-2000. **Relations industrielles/Industrial Relations**, v. 58, n. 3, p. 395-426, 2003.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. **World investment report**. 2012. Disponível em: <http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012_embargoed_en.pdf>. Acesso em: 10 set. 2014.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Global corporate sustainability report**. 2013. New York, 2013. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Report2013.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2015.

VALE. **Balanco Social 1999**. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **Relatório de sustentabilidade**. Rio de Janeiro, 2007.

_____. **Relatório de sustentabilidade**. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **Relatório de sustentabilidade**. Rio de Janeiro, 2009

_____. **Relatório de sustentabilidade**. Rio de Janeiro, 2010.

_____. **Relatório de sustentabilidade**. Rio de Janeiro. 2012a.

_____. **Nossa história.** Rio de Janeiro, 2012b.

_____. **Vale, steelworkers dig up \$700K for United Way.** 14 dez. 2012c. Disponível em: <<http://www.northernlife.ca/news/localNews/2012/12/14-vale-steelworkers-united-way-sudbury.aspx>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

_____. **Company profile.** 2014. Disponível em: <http://mining.ca/sites/default/files/documents/Vale_2014.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2015.

_____. **Delivering on the promises: sustaining cost reduction.** Disponível em: <http://www.vale.com/EN/investors/home-press-releases/Press-Releases/ReleaseDocuments/vale_ifrs_2t13i.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2015.

_____. **Missão, visão e valores.** Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/mission/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

VALOR ECONÔMICO. **Mineradoras doam mais à disputa pela Câmara.** Reportagem: Rafael Di Cunto. Fotos: Agência Brasil/Valor. Imagens: Murillo Camarotto. Edição: Carlos Chiapinelli. 3:19 min. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=1Kvj5mSZ1KA>>. Acesso em: 2 out. 2014.

VIEIRA, Marcia Guedes; PINTO, Simone Rodrigues. Visões e significados do trabalho: um olhar histórico. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**, v. 2, 2008.

VOGEL, David. **The market for virtue.** Harrisonburg, Virginia: Brookings Institution Press, 2005.

WEBB, Kernaghan. Multi-level corporate responsibility and the mining sector: learning from the Canadian experience in Latin America. **Business and Politics Journal**, Special issue: corporate responsibility, multinational corporations, and nation states, v. 14, n. 3, p. 1-42, 2012.

WHITE, Robert. **Corporate social responsibility and the living wage.** Canadian Center for Policy Alternatives, 2012.

WRIGHT, Erik. Beneficial constraints: beneficial for whom? **Socio-Economic Review**, n. 2, p. 461-467, 2004.

YAMÉOGO, Théophile. The Canadian mining industry: in need of engineers. Disponível em: <<http://www.cim.org/en/Publications-and-Technical-Resources/Publications/CIM-Magazine/August-2007/features/The-Canadian-mining-industry.aspx>>. Acesso em: 19 dez. 2014.

ZADEK, Simon. Path to corporate responsibility. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 12, 2004. Disponível em: <<https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility/>>. Acesso em: 7 fev. 2015.

ZANITELLI, Leandro Martins. Capitalismo brasileiro e responsabilidade social empresarial. **Seqüência**, n. 66, p. 83-112, jul. 2013.

ZONTA, Marcio. A espionagem da Vale no Pará. **Brasil de fato**: uma visão popular do Brasil e do mundo. 4 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.brasildefato.com.br/node/26460>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

PALAVRAS INTRODUTÓRIAS

Agradecer brevemente os documentos e informações já recebidos, falar do meu pré-campo (onde e quando fui).

Este roteiro inclui perguntas sobre os processos institucionais na empresa aqui examinada e outras sobre sua própria experiência de trabalhador. Reitero meu compromisso de ética acadêmica, a saber, o de não perder de vista que a participação dos entrevistados é voluntária e que os respondentes podem deixar de responder a qualquer das perguntas ou desistir de participar. Nomes não serão citados nesta tese, cujos resultados serão apresentados em contextos acadêmicos. Não há nenhum interesse, por parte desta pesquisadora, em enaltecer aspectos particulares (privados) das pessoas aqui envolvidas.

OBJETIVOS DA PESQUISA

- Identificar, por meio dos relatos sobre as práticas de RSE de duas multinacionais atuando no Brasil e no Canadá, os fatores de institucionalização e endogeneização da RSE.
- Esclarecer, por meio da interpretação dos depoimentos dos atores sociais dessas empresas, o sentido *ipso facto* da existência da RSE para cada uma dessas multinacionais.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. Por que você trabalha na Vale?
2. Pelo *site* da Vale, os seis valores da empresa são:
 - 1) A vida em primeiro lugar.
 - 2) Valorizar quem faz a nossa empresa,
 - 3) Cuidar do nosso planeta.
 - 4) Agir de forma correta.
 - 5) Crescer e evoluir juntos e
 - 6) Fazer acontecer. [IMPRIMIR página do site]

Como esses valores estão ligados à sua experiência de trabalho?

3. Quais são os outros documentos, princípios ou leis que amparam as condições de trabalho na Vale?
4. É comum o setor de RH ser responsável pela elaboração do Código de Conduta e Ética para os empregados. Na Vale, este está embutido na Política de Direitos Humanos? Qual é a apresentação formal do documento ao empregado e como se dá o compromisso do empregado com essa política?
5. Você poderia identificar impedimentos à implementação das práticas que aparecem no papel (os valores da empresa, a Política de Direitos Humanos da empresa)?
6. Pode me descrever a implantação de um programa de SST ou de educação para seu próprio setor? (nome do programa, ano, pessoas-chave, público-alvo).

7. Pode me descrever um programa de educação para os empregados que tenha sido abandonado? O que aconteceu? (nome do programa, ano, pessoas-chaves, público-alvo).
8. Internamente, quais são os canais de comunicação dos empregados quando eles têm uma ideia inovadora para resolver um problema de segurança, uma queixa sobre o comportamento de um colega ou supervisor, uma demanda social ou outros?
9. Como o setor de RH incentiva a participação dos empregados em processos decisórios que os afetam [conselho administrativo/*board*: quantos empregados representantes]?
10. O setor de RH cuida de programas RSE (equilíbrio trabalho/família, voluntariado, iniciativas de bem-estar e saúde – frutas no lanche –, iniciativas ambientais – transporte coletivo –, prevenção a assédio moral, retorno de licença-maternidade, SA8000 – Social Accountability International –, OHSAS18001 – Occupational Health & Safety Series)? Quem/qual coletivo propõe ações inovadoras dessa área na empresa? Alguém se interessa por gestão de pessoas na era dita pós-industrial (a flexibilização da jornada de trabalho e a implantação de programas para busca de qualidade de vida para os colaboradores)?
11. Você acha que os recursos dedicados a saúde e segurança no trabalho/educação contínua/comunicação com os empregados provêm da cobrança das normas internacionais e nacionais, dos próprios funcionários, do sindicato ou da gestão? Pode indicar outra influência? Onde se fala do ambiente de trabalho, das demandas que não são financeiras?
12. Quais eventos/pessoas-chave trouxeram mudanças significativas nas condições de trabalho dos empregados da Vale? Qual a formação acadêmica/experiência profissional dessas pessoas? Elas têm conhecimentos (*skills*) gerais ou específicos?

RELAÇÃO MATRIZ SUBSIDIÁRIA

13. Depois do *take-over/incorporação* (2006 Vale Inco), especificamente, você observou alguma mudança na forma de a empresa se relacionar globalmente com os empregados? Em caso positivo, por quais canais se manifestam essas mudanças? Quem/coletivo é responsável por implementá-las? Dar exemplos.
14. Você tem contatos diretos com colegas da Vale Canadá? O fato de ser um país do Hemisfério Norte e outro do Hemisfério Sul afeta as relações dentro de uma multinacional? Os contextos institucionais nacionais dão mais recursos humanos e financeiros aos sindicatos no Canadá. Como isso afeta as relações trabalhistas em sua opinião?
15. O setor de RH Global manda material para Vale Canadá? Você já se inspirou diretamente em material canadense para depois adaptá-lo para a rede global?
16. Quais ofertas são mandadas à rede global de forma padronizada (trilhos para *top managers*) e quais são adaptadas aos países e às regiões brasileiras?

RELAÇÕES TRABALHISTAS

17. Quais benefícios lhe oferece a empresa que não estão incluídos nas normas trabalhistas e de proteção social brasileiras?

- um retrocesso;
- um equilíbrio;
- um avanço.

Manual de benefícios disponível?

18. Dos benefícios apontados, qual(is) o Estado apoia com deduções fiscais (gastos com saúde, com educação).

19. O número de empregados aumentou muito nos últimos anos, mas a necessidade de redução de custos por causa da conjuntura econômica levou à eliminação de vários empregos? Como se terminam os contratos de trabalho? Como tem sido o processo de gestão dessa redução de empregos?

20. Como as políticas do governo brasileiro afetam as demandas dos sindicatos? (aumento do salário mínimo, licença-maternidade, saúde)?

21. Pelo *site* da Vale também, vi que a companhia tem, desde 2009, uma Política de Direitos Humanos para os empregados. “Proporcionamos condições dignas de trabalho e buscamos promover ações educacionais que viabilizem o crescimento profissional e pessoal, procurando sempre manter um ambiente de trabalho saudável. Não toleramos discriminação ou assédio de qualquer natureza, inclusive moral ou sexual. Respeitamos a liberdade de associação e a negociação coletiva e a diversidade.” Qual sua percepção a respeito?

22. Como está a relação sindicato-empresa? Quais são as principais demandas dos empregados? O setor de relações trabalhistas participa da negociação de acordos coletivos?

23. Quais são as principais diferenças regionais/nacionais dentro das relações trabalhistas na Vale?

24. Existiria alguma outra questão importante que não tenha sido abordada nesta entrevista e que você gostaria de comentar?

25. Por fim, você poderia indicar alguma outra pessoa para uma conversa sobre o tema tratado nesta entrevista?

Nome do entrevistado:

Função do entrevistado:

Gênero:

Idade:

Escolaridade:

Anos/meses na empresa:

Anos/meses no cargo atual:

Dia e hora:

APÊNDICE B: LISTA DE ENTREVISTADOS

Todas as entrevistas foram realizadas pela autora. As gravações em arquivos .mp3 foram autorizadas pelos entrevistados.

Entrevista	Abreviação/ Nome	Empresa/organização	Cargo	Lugar	Data
1.	ASSO	Associação de Moradores Afetados pela Vale	Presidente ex-empregado da Vale	Vitória	13/3/2012
2.	Valcemiro NOSSA	FUCAPE <i>Business School</i>	Diretor e professor	Vitória	13/3/2012
3.	GRSE	Vale Operações Vitória	Gerente, RSE	Vitória	14/3/2012
4.	GCOM	Vale Global	Gerente, comunicação	Rio de Janeiro	4/6/2012
5.	SinRJ1	Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Prospecção, Pesquisa e Extração de Minério do Rio de Janeiro- (Sindimina-RJ)	Diretor, relações externas	Rio de Janeiro	4/6/2012
6.	SinRJ2	(Sindimina-RJ)	Diretor SST	Rio de Janeiro	4/6/2012
7.	SinRJ3	(Sindimina-RJ)	Tesoureiro	Rio de Janeiro	4/6/2012
8.	DIRC1	Vale Global	Gerente, Normatização de Políticas Sociais	Rio de Janeiro	19/4/2012
9.	GCOMCORP	Vale Canadá	Diretora, comunicação, comunidades e assuntos corporativos	Toronto	2/10/2012
10.	GEDUC	Vale Canadá	Gerente, capacitação e desenvolvimento	Toronto	2/10/2012
11.	ViceRSE	Kinross HQ	Vice-presidente RSE	Toronto	4/10/2012

12.	USWdir	United Steelworkers (USW) National Office	Diretor, assuntos globais e laborais	Toronto	5/10/2012
13.	USWass	USW National Office	Assuntos globais e laborais	Toronto	6/10/2012
14.	Kernaghan WEBB	Ryerson University	Diretor Institute for the Study of CSR	Toronto	6/10/2012
15.	Mercedes STEEDMAN	Laurentian University	Professor	Sudbury	10/10/2012
16.	USW6500pres	USW Local 6500	Presidente	Sudbury	10/10/2012
17.	GCORP	Vale Sudbury operations	Gerente, assuntos corporativos	Sudbury	11/10/2012
18.	SSTsup	Vale Sudbury operations	Supervisor, segurança no trabalho	Sudbury	11/10/2012
19.	GSST	Kinross Paracatu	Gerente, saúde segurança no trabalho	Paracatu	29/11/2012
20.	OURO	--	Diretor e produtor TV	Paracatu	29/11/2012
21.	ACAD	--	Geólogo	Paracatu	29/11/2012
22.	SinPara	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Mineral de Paracatu	Presidente	Paracatu	29/11/2012
23.	FundVale	Fundação Vale	Relações intersetoriais	Rio de Janeiro	10/4/2013
24.	GRC	Vale Global	Gerente, relações com as comunidades	Rio de Janeiro	15/4/2013
25.	GCOM2	Vale Global	Gerente, comunicação	Rio de Janeiro	15/4/2013
26.	GVALER	Vale Global - Valer	Educação, identidade corporativa	Rio de Janeiro	15/4/2013
27.	GDIRC	Vale Global	Gerente-geral, relações comunidades	Rio de Janeiro	15/4/2013
28.	OBS	Observatório da	Pesquisadora	Skype	22/4/2013

		Imprensa - CUT			
29.	PACS	Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul	Membro	Brasília	13/6/2013
30.	JUS1	Justiça nos Trilhos	Advogado	Brasília	12/6/2013
31.	Maxuel SANTOS	Escola Multitech	Diretor	Paracatu	9/8/2013
32.	EMPR1	Kinross Paracatu	Ex-gerente, demitido sem justa causa	Paracatu	9/8/2013
33.	EMPR2	Kinross Paracatu	Aposentado	Paracatu	10/8/2013
34.	JUS2	Consultório privado	Advogado trabalhista	Paracatu	10/8/2013
35.	GEDUC2	Ex-Vale Canadá Corporativo; operações Voisey's Bay (2013)	Ex-gerente, capacitação e desenvolvimento, atual gerente de projeto Voisey's	Skype	4/9/2013
36.	Robert WHITE	Robert WHITE	Consultor	Toronto	17/9/2013
37.	PDAC	Prospectors and Developers Association of Canada	CSR coordenator	Toronto	18/9/2013
38.	CORP	Vale Canadá	Oficial, assuntos corporativos	Toronto	19/9/2013
39.	GCOMCORP	Vale Canadá	Diretora, comunicação, comunidades e assuntos corporativos	Toronto	19/9/2013
40.	USW6500vice	USW Local 6500	Vice-presidente	Sudbury	24/9/2013
41.	USW6500secr	USW Local 6500	Secretário	Sudbury	24/9/2013
42.	Louis DURAND	Laurentian University	Professor de relações trabalhistas	Sudbury	24/9/2013
43.	GRH	Vale Canadá, operações Sudbury	Gerente, recursos humanos	Sudbury	25/9/2013
44.	GCORP2	Vale Canadá,	Gerente,	Sudbury	25/9/2013

		operações Sudbury	assuntos corporativos		
45.	USWex	Vale Canadá, operações Sudbury	Ex-empregado	Sudbury	26/9/2013
46.	MAC	Mining Association of Canada	Vice-presidente, desenvolvimento sustentável	Ottawa	29/9/2013
47.	Penelope SIMONS	University of Ottawa	Professor	Ottawa	29/9/2013
48.	GGHR	Vale Canadá	Gerente-geral, recursos humanos	Skype	17/10/2013
49.	SinOrg	Confederação Nacional de Trabalhadores na Mineração	Secretário-geral	Skype	5/1/2014
50.	GRT	Vale Global	Gerente, relações trabalhistas	Rio de Janeiro	7/5/2014
51.	DIRC2	Vale Global	Gerente-geral, relações comunidades	Rio de Janeiro	7/5/2014
52.	SinRJ4	Sindimina	Diretor, relações externas	Rio de Janeiro	8/5/2014
53.	JUS3	Consultório privado	Advogado trabalhista	Brasília	2/12/2014

ANEXO A: ESTRATÉGIA DE RSE DO GOVERNO DO CANADÁ

**Canada's Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy
To Strengthen Canada's Extractive Sector Abroad**

"Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social Responsibility in Canada's Extractive Sector Abroad"

Canada's enhanced Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy, "[Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social Responsibility in Canada's Extractive Sector Abroad](#)" builds on experience and best practices gained since the 2009 launch of Canada's first CSR strategy, "[Building the Canadian Advantage: A Corporate Social Responsibility Strategy for the Canadian Extractive Sector Abroad](#)."

The enhanced Strategy, announced on November 14, 2014, clearly demonstrates the Government of Canada's expectation that Canadian companies will promote Canadian values and operate abroad with the highest ethical standards. It also outlines the Government's initiatives to help Canadian companies strengthen their CSR practices and maximize the benefits their investments can provide to those in host countries.

Key elements of the enhanced CSR strategy include:

- Strengthened support for CSR initiatives at Canada's diplomatic network of missions abroad, aimed at ensuring a consistently high level of CSR-related service to the Canadian business community around the world, building networks and local partnerships with communities, and reinforcing Canadian leadership, excellence, and best practices in the extractives sector;
- Increased support and additional training for Canada's missions abroad to ensure Trade Commissioners and staff are equipped to detect issues early on and contribute to their resolution before they escalate;
- Re-focusing the role of the Office of the CSR Counsellor, including strengthening its mandate to promote strong CSR guidelines to the Canadian extractive sector and advising companies on incorporating such guidelines into their operating approach. The CSR Counsellor will also build on the work conducted at missions abroad by refocusing efforts on working to prevent, identify and resolve disputes in their early stages;
- In situations where parties to a dispute would benefit from formal mediation, the CSR Counsellor will encourage them to refer their issue to Canada's National Contact Point (NCP), the robust and proven dispute resolution mechanism, guided by the OECD Guidelines for Multinational Enterprises on responsible business conduct, and active in 46 countries;
- Companies are expected to align with CSR guidelines and will be recognized by the CSR Counsellor's Office as eligible for enhanced Government of Canada economic diplomacy. As a penalty for companies that do not embody CSR best practices and refuse to participate in the CSR Counsellor's Office or NCP dispute resolution processes, Government of Canada support in foreign markets will be withdrawn;
- Inclusion of benchmark CSR guidance released since 2009, namely the United Nations *Guiding Principles on Business and Human Rights*, and the OECD *Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas*; and
- Flexibility to build awareness of a broader range of extractive sector-specific CSR guidance, including those developed in Canada, e.g., the Mining Association of Canada's *Towards Sustainable Mining*, and the Prospectors and Developers Association of Canada's *e3 Plus*.

Fonte: FOREIGN AFFAIRS, TRADE AND DEVELOPMENT CANADA, 2014²⁵⁹.

259

Disponível em: <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/assets/pdfs/Highlights_of_Enhanced_CSR_Strategy_1_page_EN.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2014.

ANEXO B: PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NAS CAMPANHAS ELEITORAIS

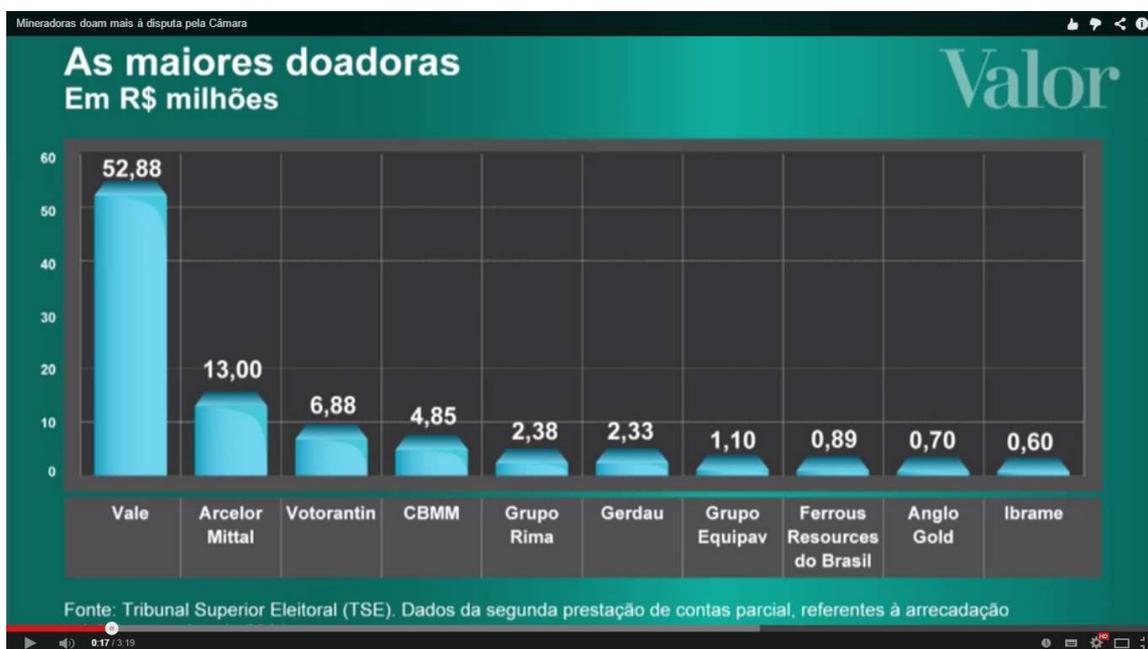
Segue excerto de artigo publicado com base na pesquisa da geógrafa **Clarissa Reis Oliveira (2013)**, *Quem é Quem nas Discussões do Novo Código da Mineração*, publicada pelo Ibase com apoio da Fundação Ford.

Dono de uma empresa de mineração, a Vale do Sol, um dos senadores da real bancada da mineração atende pelo nome de Edison Lobão Filho (PMDB-MA). Ele é filho do ministro das Minas e Energia. Outro senador, autor de projeto de lei que autoriza a mineração em terras indígenas, é investigado pela Procuradoria Geral da República, acusado de beneficiar a Vale S/A, a maior mineradora do Brasil, segunda do mundo. Chama-se Romero Jucá (PMDB-RR). O caso foi parar, no fim de agosto, no gabinete do ministro Dias Toffoli, do Supremo Tribunal Federal (STF). Deputados responsáveis pela discussão do novo Código da Mineração indicam políticos para as superintendências do Departamento Nacional de Produção Mineral. O DNPM é um órgão responsável pelas autorizações e fiscalizações no setor. Gera royalties que ultrapassam R\$ 1 bilhão por ano. Alguns destes superintendentes são alvos de investigações do Ministério Público e da Polícia Federal, sob a acusação de beneficiarem empresas mineradoras e até políticos. (CASTILHO, 2013)²⁶⁰

²⁶⁰ Disponível em: <http://www.apublica.org/2013/10/politicos-mineradoras-debate-novo-codigo-mineracao/>
Acesso em: 29 set. 2014.

ANEXO C

Gráfico 8: Doações de campanha de mineradoras no Brasil até setembro de 2014



Fonte: VALOR ECONÔMICO, 2014²⁶¹.

²⁶¹ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=1Kvj5mSZ1KA>>. Acesso em: 2 out. 2014.

ANEXO D: EXEMPLO DE RELATÓRIO TSM – VALE 2014

MEASURING COMPANY PERFORMANCE VALE

SAFETY AND HEALTH ASSESSMENT

- POLICY, COMMITMENT AND ACCOUNTABILITY
- PLANNING, IMPLEMENTATION AND OPERATION
- TRAINING, BEHAVIOUR AND CULTURE
- MONITORING AND REPORTING
- PERFORMANCE



Fonte: VALE, 2014²⁶².

²⁶² Disponível em: <http://mining.ca/sites/default/files/documents/Vale_2014.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2015.

ANEXO E: DOWN IN THE VALE: Corporate Globalization, Unions on the Defensive, and the USW Local 6500 Strike in Sudbury, 2009–2010.

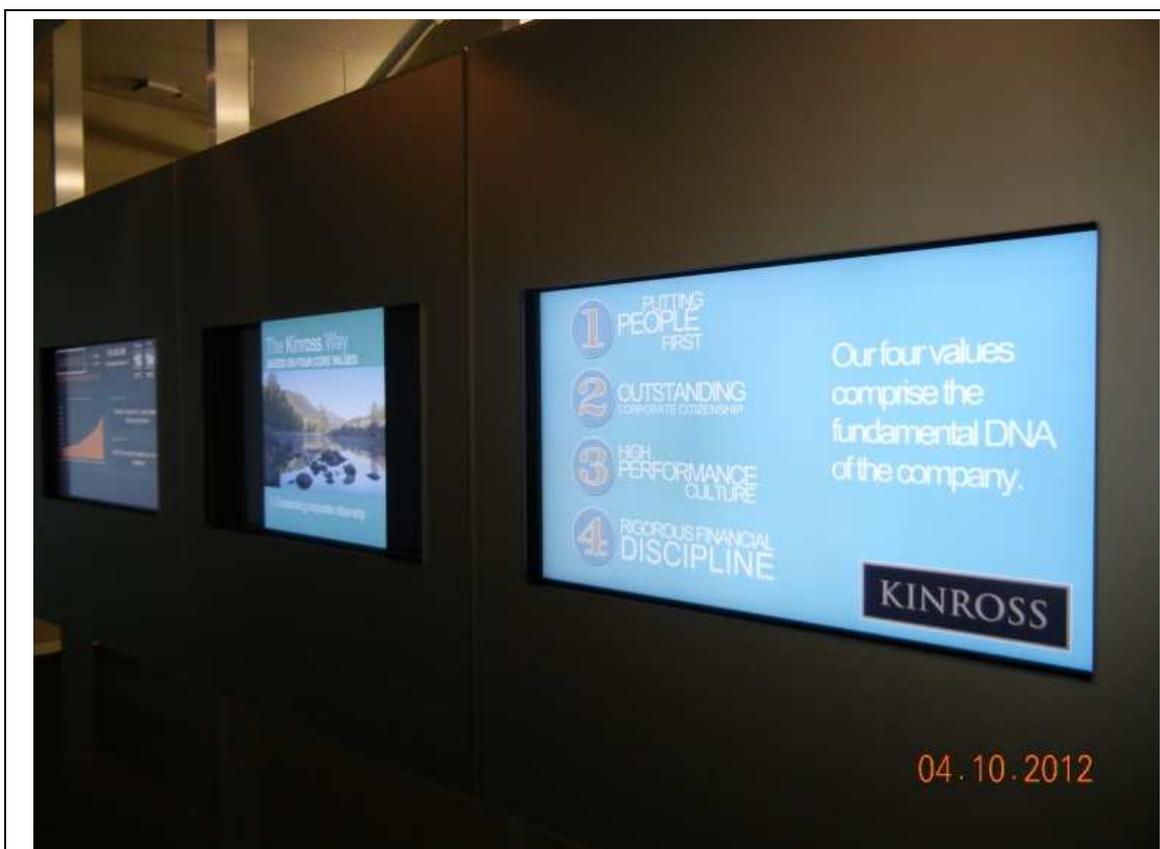
O professor Peters, da Universidade Laurentian, em Sudbury, explica o contexto dos benefícios para trabalhadores em Ontário, a legislação vigente e a conjuntura que leva as empresas, neste caso, a Vale, a negociar mudanças nas relações trabalhistas.

“When Inco first negotiated bonuses in the late 1970s, the idea was that the company would delay wage increases by giving workers the promise of a share of the benefits when nickel prices rose. As nickel prices were regularly low in the 1980s and 1990s, the bonus was often small, costing the company little. But at the start of this decade, with the dramatic rise in the price of nickel from \$3 to over \$25 per pound, miners began to earn nearly as much in bonus as their regular pay, in some cases in excess of \$60,000 per year. After Vale bought Inco in late 2006, the bonus payments continued to rise – a problem for a company seeking to lower wage costs in order to achieve its goals of greater size and diversification. By capping the bonus at a fixed rate of salary, the company’s goal was to reduce the bonus to a fixed maximum of \$15,000. Like other profitable multi-national corporations, Vale also wanted to restructure its pension plan. Facing the collapse of pension investments in stock markets, the growth in the number of pensioners, and the shrinking of its active workforce, Vale looked to stop guaranteeing pensions to workers under defined-benefit plans. Following wider corporate trends, Vale sought to replace its existing db plan with a private defined-contribution one, where workers carry most of the risk. Under defined-benefit plans, employers often contribute 12–16 per cent of salary to the benefit. But with defined-contribution plans, they can get away with a much more modest 3–6 per cent contribution, and have no responsibilities for future pension payouts should workers’ market investments go sour.

Today, only about 25 per cent of workers in Canada have private sector pensions, down from just over a third in 1980. Most companies have simply stopped offering private pension plans. Others have reneged on their pension obligations altogether, and dumped their obligations on under-funded government pension protection programs. For large transnational firms like Vale, the goal is to lower their employer contributions as quickly as possible. An incentive for the company is that in Ontario, large companies can opt out of funding their worker’s defined benefit plans to ensure solvency, which in the long run allows companies to underfund full pension obligations. With this opt-out clause, companies like Vale can substantially reduce their pension payments at the same time that they shift to lower cost pension plans. Vale’s third set of demands was driven by a desire to promote the retirement of older, high-paid workers and increase the flexibility of the workforce that remained.

Restructuring is most profitable when it can shrink existing workforces, speed up work, and subsequently relocate production and workers among units. Along with job attrition through early retirement and retirement incentives, Vale sought to ensure its success in restructuring by having control over all recall procedures and the number of jobs in each unit. To win such concessions from the Steelworkers, Vale launched a wide public relations campaign prior to the strike deadline that let the Steelworkers and the community know that the company would not engage in any negotiations without the union first agreeing to its basic “pre-conditions” – changing to a defined contribution pension plan for new employees, a seriously reduced nickel bonus plan, and amendments to the collective agreement which the company said were necessary for competitiveness.” (PETERS, 2010)

ANEXO F: VALORES DA KINROSS GOLD

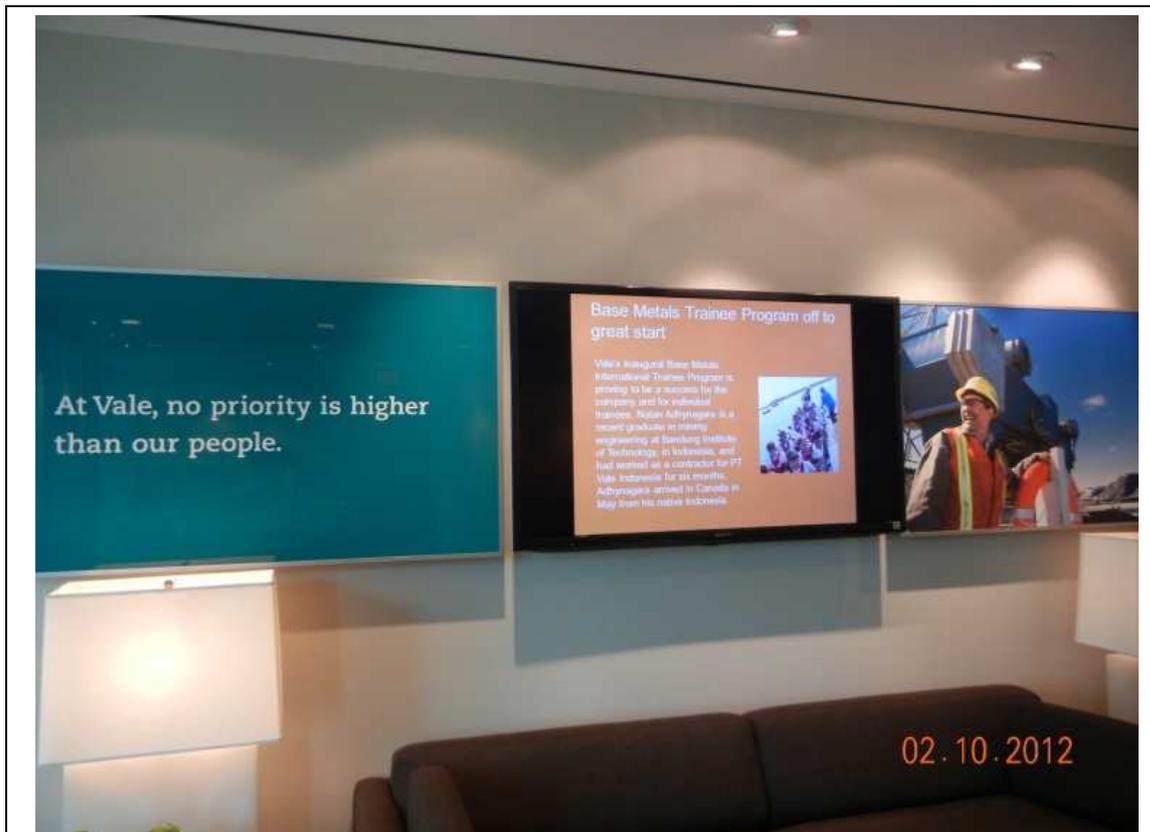


- 1) Colocar as pessoas em primeiro lugar.
- 2) Cidadania corporativa exemplar.
- 3) Cultura de alto desempenho.
- 4) Rigorosa disciplina financeira.

Fonte: KINROSS, 2015²⁶³.

²⁶³ Disponível em: < <http://www.kinross.com/about-kinross/the-kinross-way.aspx>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

ANEXO G: VALORES DA VALE



- 1) A vida em primeiro lugar
- 2) Valorizar quem faz a nossa empresa
- 3) Cuidar de nosso planeta
- 4) Agir de forma correta
- 5) Crescer e evoluir juntos
- 6) Fazer acontecer

Fonte: VALE, 2015²⁶⁴.

²⁶⁴ Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/mission/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 10 fev. 2015.