Ciclo de Vida dos Programas de RSC. A Mina de Ouro Inti Raymi.

Tal como as corporações têm um ciclo de vida organizacional, o mesmo sucede aos programas de responsabilidade social criados por elas. Talvez nenhuma outra operação saiba melhor que os projetos têm um início, meio e fim do que uma empresa mineira. A mina de ouro Inti Raymi é a mina mais importante da Bolívia e responsável por mais de 60% da produção de ouro do país. Já criou 700 empregos exercidos por cidadãos bolivianos que, no conjunto, representam US\$8,2 milhões por ano em salários e benefícios. A mina também gasta US\$18 milhões por ano em bens e serviços e paga US\$4 milhões em impostos.

A Newmont Mining Corporation, empresa que se tornou o maior produtor de ouro do mundo no início de 2002, é proprietária majoritária da mina Inti Raymi. Como é característico das empresas da indústria extrativista, há uma interação constante entre a comunidade local e a mina. O compromisso da empresa com a responsabilidade social por meio da participação comunitária é um importante fator para determinar se essa relação será mutuamente benéfica ou antagonista. No tocante às operações empresariais, a mina Inti Raymi tem uma das melhores reputações na Bolívia, demonstrada por seu sólido histórico de segurança e saúde e boas relações com o sindicato que representa os mineiros. Na área de participação comunitária, a empresa criou uma fundação para alcançar os seus objetivos de responsabilidade social externa.

Inti Raymi

De 1997 a 2001, a Fundação Interamericana fez uma doação de US\$262.463 à *Fundación Inti Raymi*. O financiamento de contrapartida, proveniente da Inti Raymi e de outras fontes, elevou-se a US\$295.011.

* O propósito das atividades da Inti Raymi vai além dos projetos financiados pela IAF.

A *Fundación Inti Raymi* foi formada em 1991 para promover o desenvolvimento sustentável mediante a criação de uma parceria entre os setores público, privado e social (civil). Hoje o desenvolvimento de base é um dos objetivos-chave da fundação e a organização trabalha com as comunidades nas adjacências da mina em duas áreas temáticas principais. A primeira, chamada investimento produtivo pela fundação, centraliza-se em pequenas empresas e oportunidades de geração de renda e inclui projetos tais como incubador de microempresas e um programa de microcrédito. A segunda, chamada investimento social ou qualidade de vida, focaliza a atribuição de poder à comunidade por meio de projetos que fortaleçam a capacidade de liderança e atendam às prioridades de infra-estrutura identificadas pela população local.

Os Primeiros Anos.

Nos seus primórdios de participação comunitária, a *Fundación Inti Raymi* realizou vários programas beneficentes. Entre os exemplos figuram iniciativas no campo da saúde, tais como construção de um hospital, e iniciativas econômicas, como um projeto de criação de ovelhas. Alguns projetos eram destinados primordialmente aos mineiros, mas foram também postos à disposição da comunidade como um todo. Outros, tais como a criação

de ovelhas e os projetos de comercialização, não incluíram os mineiros e destinavam-se a outros segmentos da população. Embora os programas tenham sido descritos como bem-sucedidos e, de modo geral, bem recebidos, a fundação aderiu a um modelo de cima para baixo de financiamento dos programas, com idéias e implementação de projetos geradas pela Inti Raymi e as comunidades participando unicamente no papel de recebedores/beneficiários.

Para tirar proveito dos programas sociais patrocinados pelas empresas, era preciso que as comunidades participassem de forma plena e igualitária deste e de outros aspectos das operações da mina. Quando os moradores locais são também acionistas em pé de igualdade, questões sensíveis como posse da terra e direitos de uso podem ser resolvidas de forma transparente. A Inti Raymi descobriu que, se as comunidades fizessem parte do processo de negociação, os acordos necessários para a existência da mina seriam resolvidos muito mais rapidamente, o que, por sua vez, aumentaria os lucros. Esses acordos, que gozam de certa legitimidade aos olhos dos membros da comunidade e das operações diárias da mina, teriam como resultado menor probabilidade de interrupção causada por distúrbios civis.

O Papel da IAF.

A metodologia da IAF promove o lema organizacional “Eles sabem”. Na prática, isso significa que as comunidades têm idéias próprias para os projetos de desenvolvimento que gostariam de formular e implementar se tiverem acesso ao financiamento necessário. Este tipo de “financiamento suscetível” enfoca o processo de desenvolvimento comunitário tanto quanto o resultado real do projeto. Além do benefício físico de um novo poço ou escola, destaca-se a capacidade da comunidade de participar como parceira total e aprimorar as aptidões necessárias para gerenciar seu próprio destino. Mais do que doar fundos para os programas da Inti Raymi, a IAF transferiu seu método de financiamento. Incluído nessa transferência estava o Quadro de Desenvolvimento de Base, sistema de medição de resultados de projetos. O resultado foi um fundo descentralizado que atenderia às propostas de projetos da comunidade, capitalizado em conjunto pela IAF e pela Inti Raymi. Ambas as organizações compartilharam a meta comum de desenvolvimento comunitário. A IAF ajudou a Inti Raymi a implementar uma forma mais eficiente de realizar tal desenvolvimento.

O Futuro da Mina e da Fundação.

Sempre que uma grande corporação tem uma presença física num local específico, crescem as expectativas da comunidade circundante. Isso se aplica de modo especial nas regiões em que os residentes dispõem de pouco ou nenhum meio de segurança econômica disponível fora das atividades da empresa. Inevitavelmente, as operações de extração de recursos naturais ocorrem no âmbito da oferta de uma determinada substância. Neste sentido, tanto a empresa como a comunidade dependem da oferta de recursos disponíveis na mina. No entanto, há uma distinção significativa no sentido de que a empresa de mineração posteriormente fechará as operações e irá para outro lugar, o que não sucede com a comunidade. No caso da Inti Raymi, sabendo que a vida da mina é finita, a comunidade, a corporação e a fundação têm trabalhado em conjunto para desenvolver um plano estratégico a fim de assegurar uma transição sem acidentes, uma vez esgotados os suprimentos de ouro. A sua meta de grande alcance é conseguir a

continuidade na formulação, financiamento e implementação de programas sociais, de forma que, mesmo depois do fechamento da mina, a fundação continue suas atividades. Neste sentido, uma idéia atualmente em estudo é a criação de um fundo de doações com capital semente da empresa. Como primeiro passo, a Inti Raymi criou uma fundação sediada nos Estados Unidos; entretanto, a sustentabilidade financeira tem sido seriamente ameaçada, uma vez que os fundos doados foram drasticamente reduzidos após os eventos de 11 de setembro. Estão também sendo estudadas outras fontes de financiamento, tais como a comunidade da diáspora boliviana. Além da auto-suficiência organizacional, a Inti Raymi está considerando a sustentabilidade específica dos projetos, tais como o programa de microcrédito. Outro fator importante no planejamento de longo prazo é o desenvolvimento de uma liderança sustentável. Atrair líderes visionários para dirigir a fundação poderá ser mais difícil, quando não houver mais interesse da empresa em apoiar a organização. Como resposta, a Inti Raymi espera abrir sua Diretoria tanto a membros da comunidade como a líderes de destaque nacional, aumentando assim o conjunto de talentos e a visibilidade da gestão da fundação. Finalmente, certas questões de procedimento já foram planejadas em conjunto com a colaboração da comunidade, tais como propriedade da terra e pagamento/compensação pelo uso da terra. Graças à presença da mina há muitos anos, a região goza de uma boa infra-estrutura, como estradas, eletricidade, aeroporto, etc. Essa pode ser a porta para o novo uso produtivo da terra. Uma vez fechada a mina, possíveis instituições de substituição são um parque industrial, uma universidade ou um hábitat de vida silvestre. Seja qual for a opção adotada, contará com a força do consenso da comunidade para apoiá-la.

Lições Aprendidas:

- Para as corporações que participam de programas socialmente responsáveis há uma curva de aprendizado que pode ser acelerada pela parceria com instituições que tenham experiência em participação comunitária;
- Embora óbvio para uma empresa de mineração, uma estratégia de saída bem planejada deveria fazer parte de todos os esforços da empresa na participação comunitária;
- Os projetos sociais individuais são parte de um plano estratégico para reforçar a capacidade e a liderança na comunidade.

Kellee James é estagiária da Fundação Interamericana e estudante de pós-graduação no programa de MBA/MA em Desenvolvimento Internacional da American University em Washington, D.C.