

# A COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E OS PROCESSOS DE INTERAÇÃO NOS RELACIONAMENTOS COM AS PARTES INTERESSADAS

O estudo de casos de minas ativas e reabilitação de minas abandonadas no sector Português da Faixa Piritosa Ibérica

23 de Novembro de 2023

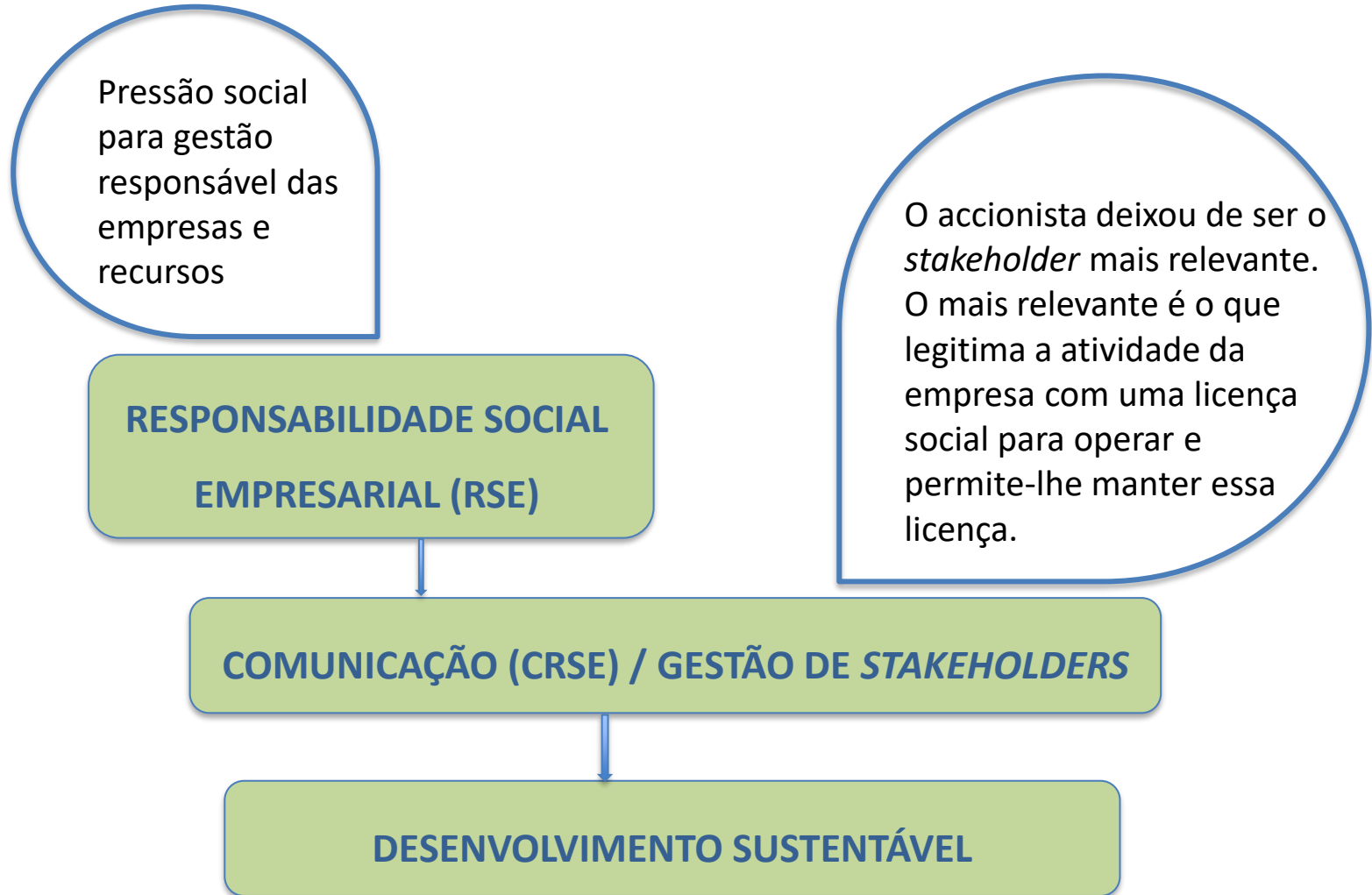
Teresa Burguete



## CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO

- A indústria mineira, embora satisfazendo necessidades da nossa sociedade e **promovendo o crescimento económico e social, tem fraca reputação**, sendo sobretudo conhecida pelos seus impactes negativos (Laurence, 2006; Batista, 2013). Os **impactes gerados**, positivos ou negativos, evoluem com a evolução das fases do ciclo de vida da mina.
- A fase do **fecho da mina**, hoje responsabilidade da empresa concessionária, outrora foi negligenciada dando origem a áreas mineiras abandonadas e degradadas sem possibilidade de desenvolvimento - *brownfields* (Swickard, 2008).
- O setor mineiro, pelos enormes impactes que gera nas regiões onde se instala, tem pressão em obter uma licença social para operar. É uma indústria plena de controvérsias sociais e ambientais, em que **a forma de ser transparente e obter legitimidade é através de uma política de gestão responsável** (Jenkins & Yakovleva, 2006).

# NOVO PARADIGMA



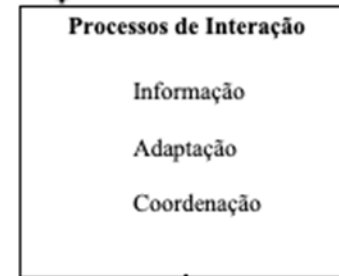
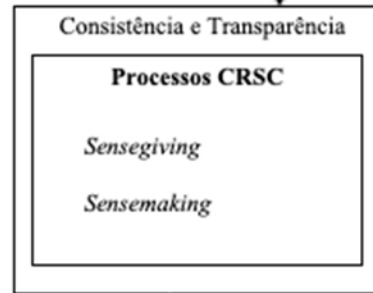
# QUESTÕES

Quer no caso de minas em operação, quer no caso de minas abandonadas, é crucial compreender o desenvolvimento de relacionamentos com as partes interessadas, que conduzam a resultados sustentáveis, colocando-se as questões:

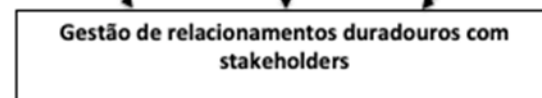
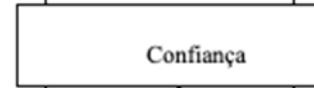
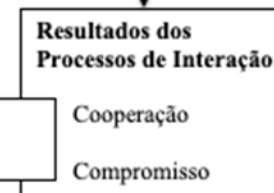
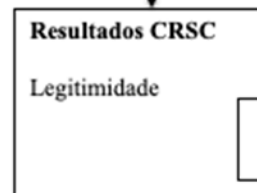
- Como é que a empresa desenvolve a **Comunicação no âmbito da RSE/** como se caracterizam os **relacionamentos com os stakeholders?**
- Quais as percepções dos *stakeholders* relativamente aos **impactes sociais e ambientais que resultam da evolução dos relacionamentos** entre as empresas mineiras e as partes interessadas?

# MODELO DE ANÁLISE DE RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS

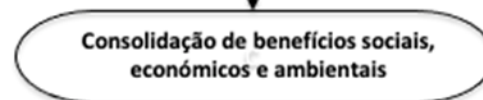
Crane & Glozer (2016)  
 Chaudri (2016)  
 Cornelissen (2014)  
 Basu & Palazzo (2008)  
 Morsing & Schultz (2006, 2013)



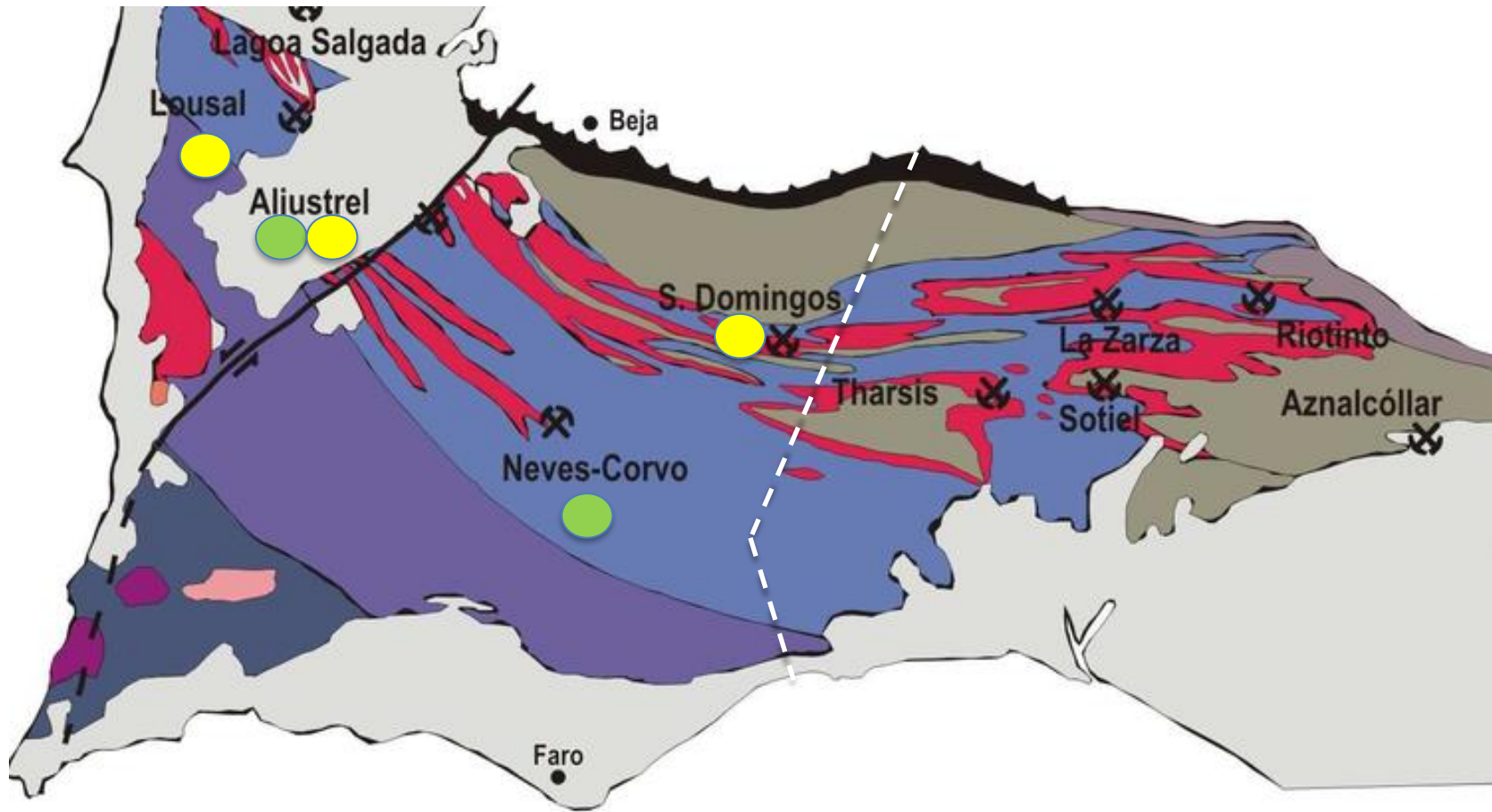
Håkansson (1982, 2010)  
 Ford (2008, 2012)  
 Palmatier (2007)  
 Metcalf (1992)





Batista (2013)  
 Brennan (2013)  
 Dias sardinha (2013)  
 Rourke (2015)






# ESTUDO DE CASOS



## Minas

-  Mina de Neves-Corvo (SOMINCOR)
-  Mina de Aljustrel (ALMINA)

## Minas abandonadas, em reabilitação

-  Mina do Lousal (EDM)
-  Mina de Ajustrel (EDM)
-  Mina de São Domingos (EDM)

# COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA RSE E RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS

**Mina de Neves-Corvo:** A empresa comunica a sua identidade a todos os stakeholders e envolve os stakeholders no desenvolvimento da CRSE. Aplica estratégias de comunicação ( informação/ resposta/ envolvimento) que podem ter evoluções diferentes dependendo da relevância do stakeholder. A troca de informação acontece sobretudo em reuniões regulares e outras esporádicas. A empresa pode adaptar-se ao stakeholder, alterando planos e atividades e vice-versa. Formalizam uma coordenação entre empresa e stakeholder nos projetos em que ambos participam.

**Mina de Ajustrel:** A empresa não possui uma identidade RSE nem desenvolveu nenhuma estratégia estruturada de CRSE. A comunicação da sua entidade é feita apenas através do seu website. A comunicação é sobretudo limitada a informação da empresa para o stakeholder. A aplicação do modelo revelou discrepâncias entre o que a empresa diz, o que a empresa faz e o que os stakeholders percebem.

*“A Almina respeita todas as normas Ambientais em vigor recorrendo às mais modernas tecnologias disponíveis” (<http://www.almina.pt/> (acedido em 8 mar 2019))*



# COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA RSE E RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS

Case study	Neves Corvo Mine	Aljustrel Mine
CSR Identity	Mission: "We responsibly mine base metals vital to society, creating meaningful value for our stakeholders"; Values: Safety, Respect, Integrity, Excellence	Mission: explore copper and zinc, produce ore concentrates and sell them. Values: Legal compliance, workers wellbeing and cost competitiveness
Purpose of CSRC	The company communicates its identity to stakeholders	The company does not communicate its identity to stakeholders
CSR Strategies	Workers' safety, sustainable projects support. Communicated through company facebook a Lundin Mining Sustainability Reports.	Legalization of miners' houses. Mitigation of environmental impacts. Did not communicate any of these activities.
	The company communicates to stakeholders that it is responding to their concerns in meetings, social media, and sustainability reports.	The company communicates to stakeholders that it is responding to their concerns in meetings.
	The company has been dialoguing with key stakeholders since the 70's but CSRC began in 2017. They regularly meet with mineworkers union, even if there is not a specific matter to discuss. Workers' representatives are integrated in meetings with other stakeholders where company communicates what are the future plans regarding the operation and their impacts.	This company has been meeting with local authorities since 2009. It does not have meetings with mineworkers union. They usually discuss environmental, social and legal matters with local authorities and resources regulator.

Case study	Neves Corvo Mine	Aljustrel Mine
CSRC processes/ sensemaking and sensegiving	Somincor communicates its CSR actions and relates them to its identity. Stakeholders recognize these values in Somincor's CSR actions. Stakeholders consider Somincor has reached a maturity level on CSR.	Almina does not communicate its CSR actions. Some stakeholders find it difficult to understand the company identity and actions. Others think the company should communicate more the positive actions. Stakeholders consider Almina is giving the first steps on CSR.
Consistency	Somincor has been doing ad-hoc CSR actions for a long time. It has changed its CSR policy and though there is a new social investment policy it still maintains some old practices.	Almina does not do the same actions for a long period of time. Almina listens to stakeholders 'proposals and then decides if it is going to support them or not.
Transparency	Stakeholders consider Somincor communicates in an open and transparent way.	Stakeholders consider Almina communicates some subjects in a clear way and some negative issues are blurred or even omitted.



# COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA RSE E RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS

EDM – Empresa de  
Desenvolvimento  
Mineiro, S.A.

## VISÃO

---

Ser uma empresa de referência no desenvolvimento sustentável da Indústria Mineira Portuguesa.

## MISSÃO

---

A missão da empresa contempla duas dimensões:

- Uma orientada para maximizar o conhecimento dos recursos mineiros do País, a sua valorização e aproveitamento económico, por forma a otimizar a gestão de ativos da empresa e criar valor para o acionista,
- Outra associada à recuperação e valorização, na vertente ambiental, das antigas áreas mineiras degradadas e abandonadas, e consequente monitorização e controle, em especial os das antigas minas de urânio, de modo a cumprir as normas internacionais que regulam o setor.

Para além disso, a EDM tem também por missão:

- Desenvolver estudos e prestar serviços nos domínios das geociências, ciências da engenharia, energia e ambiente, bem como cooperar com outras entidades, no país ou no exterior, em projetos de investigação de interesse comum;
- O exercício por si ou em associação de atividades de prospeção, pesquisa e exploração de recursos minerais;
- A gestão do património imobiliário e das participações sociais cuja titularidade lhe pertença ou cujos poderes de gestão lhe hajam sido confiados;
- e a realização de outras atividades industriais, comerciais ou de serviços, quer diretamente quer em associação com terceiros, conexas com as atividades principais.

## VALORES

---

**Confiança** – proporcionar elevados padrões de confiança e credibilidade com todos com quem se relaciona.

**Ética** – atuar com elevada postura ética em todos os seus atos.

**Competência** – promover o saber e o saber fazer como os seus pilares de atuação.

**Eficiência** – garantir processos que se pautem pela simplicidade, rigor e sejam geradores de valor.

**Transparência** – atuar de forma responsável no respeito integral dos compromissos assumidos.

**Sustentabilidade** – garantir o crescimento da empresa e promover o desenvolvimento das regiões em que se desenvolve a sua atuação.

## COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA RSE E RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS

**Reabilitação de minas abandonadas:** a empresa não especifica claramente a sua RSE. Contudo, o seu desempenho possui algumas características identificadas pelo modelo análise que podem inserir-se em estratégias de CRSE não estruturadas. Os stakeholders desconhecem a identidade (missão, valores) da empresa. Apesar da pouca comunicação, os stakeholders têm uma percepção positiva da empresa, sobretudo pelas suas ações de reabilitação e não pelo que comunica. A troca de informação acontece em reuniões; a adaptação verifica-se apenas do lado da empresa com o propósito de satisfazer as expectativas do *stakeholder*; a coordenação entre atores é rara e apenas acontece na formalização de protocolos.

*“... Fomos sugerindo quais deveriam ser as árvores e os elementos a abranger, tivemos sempre conhecimento do projeto. Obviamente que a decisão final é sempre da EDM, do ministério do ambiente, da secretaria de estado, mas a câmara foi sempre conhecedora desse processo”*

Envolvimento de *stakeholders* (autoridades locais e politécnicos) na Urgeiriça.

**IMPACTES SOCIAIS E  
AMBIENTAIS  
RESULTANTES DA  
EVOLUÇÃO DO  
RELACIONAMENTO –  
PERCEPÇÃO DOS  
STAKEHOLDERS**

**Mina de Neves-Corvo:** Relacionamentos de longa duração.

Na generalidade os stakeholders têm as suas expectativas satisfeitas mas também há os que têm uma perspectiva menos positiva.

*“Eu acho que em termos de responsabilidade social, embora perceba que há interesse deles em desenvolver essa responsabilização, na prática vemos pouca coisa. Tinha expectativa também de que eles pudessem ter uma presença mais assídua nas políticas municipais, não estou a falar apenas de apoios financeiros, estou a falar de parcerias, coligações e aí pensei que eles iriam também um bocadinho para essa área mas até agora não se seguiu esse caminho...para as comunidades poderem sentir que têm na empresa uma entidade que está disponível para apoiar o território”.*

A cooperação foi observada nos projetos em que ambos, empresa e stakeholder, estão envolvidos, tendo os stakeholders salientado alguns benefícios resultantes dessa cooperação.

*A questão ambiental - A ação resulta da criação de um formalismo que permite que o conjunto dos stakeholders discutam as soluções”,*

*A negociação sindical - “a antecipação da idade da reforma para os trabalhadores das lavarias... feriados especiais pagos a 600%. São 300% no dia que vem trabalhar e dá direito a uma folga que perfaz os outros 300%. É uma conquista que tem para mais de 10 anos que irá continuar”.*

**IMPACTES SOCIAIS E  
AMBIENTAIS  
RESULTANTES DA  
EVOLUÇÃO DO  
RELACIONAMENTO –  
PERCEPÇÃO DOS  
STAKEHOLDERS**

**Mina de Ajustrel:** Parque Mineiro – projeto que inclui C.M. Ajustrel. Os *stakeholders* consideram que a empresa age conforme seria esperado de uma empresa que está ainda a traçar o seu percurso no sector mineiro. Excepto o STIM que tem entrada vedada no couto mineiro, não há qualquer relacionamento.

*A empresa “ao princípio não se preocupava muito com a responsabilidade social, não na componente ambiental porque aí sempre se preocupou, na componente económica e de cumprimento legais também sempre se preocupou, agora a parte social com a comunidade local era algo com que a empresa nos primeiros 5 anos não se preocupava muito”...” é normal que as coisas se alterem e a postura deles com a comunidade local onde estão inseridos também seja outra”*

**Reabilitação de minas abandonadas:**

Resultados sustentáveis na forma de projetos - turismo da natureza, turismo da herança mineira.

A confiança foi identificada nas negociações justas, nos acordos honrados, nas promessas cumpridas.

*“A EDM é um braço armado do Estado e temos que confiar no estado.”*

O compromisso é evidente em relacionamentos de longa duração, onde não se identificam problemas que pudessem pôr em causa o relacionamento, viabilizando resultados sustentáveis na forma de projetos - turismo da natureza, turismo da herança mineira.

Ao longo desta investigação foram sendo divulgados os resultados da pesquisa, quer através da **participação em eventos científicos**:

- Burguete, T., Dias Sardinha, I. and Baptista, C. (2019, August). *Corporate Social Responsibility Communication and Interaction Processes Toward Sustainable Brownfields Development*. ESA – 14th Conference of the European Sociological Association, Manchester, United Kingdom.
- Burguete, T. (2019, July). *This is Us! Mine Brownfield Communities in the South of Portugal. The cases of Lousal Mine and São Domingos Mine*. ISSEI – XVI International Conference, Zaragoza, Spain.
- Burguete, T., Dias Sardinha, I. and Baptista, C. (2019, June). *Responsible Mining Towards Responsible Legacy*. DCE2019 – 3rd Doctoral Congress in Engineering, Porto, Portugal.
- Burguete, T. (2019, May). *Corporate Social Responsibility Communication and Interaction Processes Within Stakeholder Relationships, Towards a Sustainable Mining Legacy*. Presentation of the PHD research work in progress at the 4th CSG Research Forum, Lisbon.
- Burguete, T., Dias Sardinha, I. and Baptista, C. (2018, May). *Interaction processes and corporate social responsibility communication: a conceptual framework within stakeholder relationships*. IMP Journal Seminar, Rennes, France.
- Burguete, T. (2018, April). *Corporate Social Responsibility Communication and Interaction Processes Within Stakeholder Relationships, Towards Sustainable Outcomes. The Case of Industrial Brownfields Redevelopment*. Presentation of the PHD research work in progress at the 3rd CSG Research Forum, Lisbon.
- Burguete, T. (2017, April). *Corporate Social Responsibility Communication and Interaction Processes Towards Sustainable Outcomes. The Case of Industrial Brownfields Redevelopment*. Presentation of the PHD research work in progress at the 2nd CSG Research Forum, Lisbon.

- Burguete, T. (2016, May). *A Framework to Integrate Key Stakeholders Sustainability Expectations Regarding Mine Closure, through Mine Life Cycle*. Presentation of the PHD research work in progress at the 3rd PDSEO Research Forum, Lisbon.
- Burguete, T. (2015, October). *Mine Closure Processes: Sustainable Development of Mining Regions. The Case of The Iberian Pyrite Belt*. Presentation at the 1st Mining Metal Hall (MMH), Sevilla.

quer através de **um capítulo no livro** :

Burguete, T., Dias Sardinha, I. and Baptista, C. (to be published in August 2022). “Managing Stakeholder Relationships within Corporate Social Responsibility Communication” in Donleavy, G. and Noronha, C. (Co-editors), *CSR Today: Progress or Regression*. Routledge

Acresce referir que esta tese insere-se na área de investigação do desenvolvimento sustentável, num contexto de abordagem interdisciplinar.



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa



Grata pela atenção.

**[teresa.burguete@gmail.com](mailto:teresa.burguete@gmail.com)**