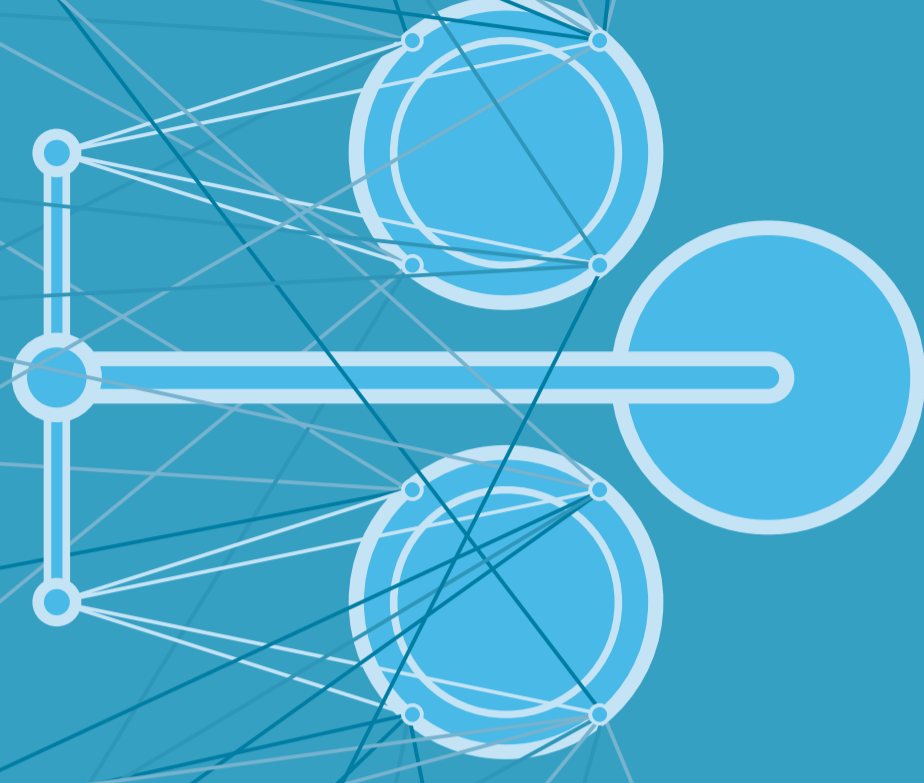


Este guia está disponível  
gratuitamente graças ao apoio  
da Swiss Re

# Mudanças no Conceito de Responsabilidade Civil Um Guia Corporativo sobre Tendências de Responsabilidade Ambiental, Social e Econômica **Sumário Executivo**



**SustainAbility**

**SustainAbility Ltd**  
20-22 Bedford Row  
London WC1R 4EB  
UK  
+44 (0)20 7269 6900  
[www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)

**Swiss Re**

**Swiss Reinsurance Company**  
Mythenquai 50/60  
P O Box 8022 Zurich  
Switzerland  
+41 43 285 2121  
[www.swissre.com](http://www.swissre.com)

**SustainAbility**

**Swiss Re**

A versão completa deste guia  
está disponível para download  
[www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)

## Introdução à Sustentabilidade

Nos últimos anos, nosso trabalho com empresas tem destacado uma preocupação crescente com a relação estabelecida entre as agendas conjuntas de Responsabilidade Empresarial / Desenvolvimento Sustentável e a gestão de riscos. De fato, este se tornou o mais motivador *business case* para que a alta gerência dispense séria atenção estratégica. O presente relatório apresenta evidências de que as empresas estão operando num ambiente novo e mais desafiador, onde os riscos de uma ação legal contra elas são maiores do que nunca e onde, mesmo que as empresas evitem acusações e julgamentos em tribunais reais, a sociedade pode fazê-las enfrentar o julgamento pelo “tribunal” da opinião pública. Se essas conclusões são verdadeiras, elas transportam a Responsabilidade Empresarial e as estratégias de desenvolvimento sustentável da empresa do plano secundário das relações públicas e gestão de reputação para o plano central da gestão estratégica de riscos. O objetivo deste documento é promover o debate e a discussão destes pontos de vista pelos mais destacados líderes empresariais.

Após a revisão dos esboços finais pelo Conselho de Sustentabilidade, verificou-se que um aumento nas ações judiciais ou a pressão por normas mais severas não resultam necessariamente em maior responsabilidade. De fato, como mostra nosso relatório, muitas senão a maioria das ações legais em novas áreas do direito, como mudanças climáticas ou obesidade, prolonga-se indefinidamente ou termina sem sucesso.

Nossa intenção não é nem supervalorizar os riscos de curto prazo das novas modalidades de responsabilidade, nem propor receitas para soluções. Na verdade, tentamos mostrar que os desafios impostos às empresas por seus impactos sociais e ambientais anunciam claramente uma era de maior ênfase à responsabilização.

Empresas que enfrentam os problemas levantados por nós, e o fazem de forma aberta, abrangente e pró-ativamente responsável, irão, temos certeza, não somente se adequar às normas de administração corporativa do século 21, mas também proteger e aumentar o valor de sua participação no mercado.

Nosso trabalho com líderes do setor empresarial destaca o equilíbrio cada vez mais difícil que eles são obrigados a exercer. Mesmo aqueles empresários que seguem os mais altos padrões de controle empresarial e responsabilidade não têm qualquer garantia de que receberão um tratamento justo, quanto mais aprovação. Mas esta situação, nós argumentamos, não é razão para as empresas evitarem um engajamento e uma prestação de contas em relação à ampla gama de questões sociais, ambientais e econômicas. A sociedade espera que as empresas enfrentem estes desafios.

Nossa intenção é ajudar diretores a compreender algumas das dinâmicas e dilemas que vêm tornando a gestão empresarial cada vez mais complexa e imprevisível. Não há soluções garantidas para esses problemas, mas esperamos que esse relatório possa fornecer *insights* e sugestões construtivas de meios para enfrentar as novas variedades emergentes de risco que exploramos.

Finalizando, esperamos que as empresas concluam, como defendemos no relatório, que todos os *stakeholders* de uma empresa podem se beneficiar com uma transição planejada e progressiva de um modelo ‘passivo’ para um modelo ‘ativo’ de Responsabilidade Empresarial.

### Geoff Lye

**Francesca Müller**  
SustainAbility

### Novo cenário

Nos últimos anos, tem-se observado com preocupação uma série de desenvolvimentos desfavoráveis nas normas vigentes da área de responsabilidade civil. Estes desenvolvimentos surgem primeiramente nos EUA, mas tendências comparáveis estão agora se globalizando. O surgimento de uma nova cultura de indenização que prescreve uma solução econômica para todo e qualquer dano, mesmo quando não há prejuízos, não cumprimento do dever ou negligência, está cada vez mais afetando as empresas em todo o mundo.

Em 2003, a Swiss Re foi a primeira companhia de resseguros a focalizar a atenção da administração empresarial nos ambientes de responsabilidade civil por todo o mundo. Nossa liderança nesse campo foi pioneira ao considerar as questões comerciais e públicas decorrentes da ameaça às condições essenciais que tornam algo passível de ser segurável. Atualmente, nós continuamos a conduzir a nossa própria pesquisa – e a participar da pesquisa de terceiros – na questão de normas vigentes de responsabilidade civil. Nosso objetivo é aumentar a percepção do assunto entre os nossos clientes e encorajar um debate de qualidade por toda a indústria.

A iniciativa tomada pela SustainAbility é crucial para uma melhor compreensão da interdependência entre obrigações legais e regulamentares de uma empresa com responsabilidades e estratégias empresariais. Tal contibuição nos leva a entender melhor o perfil geral de responsabilidade civil da empresa. Nós concordamos com a SustainAbility ao constatar que a ‘licença de funcionamento’ de uma empresa não pode se reduzir a uma simples conformidade literal para com a lei e regulamentações. Esperamos que as nossas próprias contribuições para a área de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial demonstrem isto. Além de estruturas legais, são as considerações sociais, econômicas e sobretudo políticas que dão forma e, sem a menor dúvida, continuarão a dar forma ao futuro cenário de responsabilidade civil.

As tendências subjacentes precisam ser completamente compreendidas e, quando necessário, adaptações de longo alcance terão de ser consideradas nos campos da jurisprudência, das normas públicas, como também do comportamento empresarial e individual.

### Rick Murray

Chief Claims Strategist  
Swiss Re

## Websites of Interest

### Law and environment / SD

Foundation for International Law and Development (FIELD) is a non-governmental organisation bringing together public international lawyers committed to the promotion of environmental protection and sustainable development through law  
[www.field.org.uk](http://www.field.org.uk)

### Law and climate change

Climate Justice Programme  
[www.climatelaw.org](http://www.climatelaw.org)

### Company-specific sites with relevant legal angles

McDonald's  
[www.mcspotlight.org](http://www.mcspotlight.org)

Bayer  
[www.cbgnetwork.org](http://www.cbgnetwork.org)

Dow/Bhopal  
[www.bhopal.org](http://www.bhopal.org)  
[www.bhopal.net](http://www.bhopal.net)

### ATCA pro and con

[www.usaengage.org](http://www.usaengage.org)  
[www.notortureforprofit.org](http://www.notortureforprofit.org)

## Class actions and the 'legal industry'

Class action portal – stop and shop for class actions by category  
[www.bigclassaction.com](http://www.bigclassaction.com)  
[www.worldjustice.com](http://www.worldjustice.com)

Right-leaning site to address America's 'Lawsuit Industry'  
[www.triallawyersinc.com](http://www.triallawyersinc.com)

Class action information and facilitation  
[www.classaction.com](http://www.classaction.com)

'Overlawyered.com explores an American legal system that too often turns litigation into a weapon against guilty and innocent alike, erodes individual responsibility, rewards sharp practice, enriches its participants at the public's expense, and resists even modest efforts at reform and accountability.' Run by Walter Olsen, author of *The Rule of Lawyers*  
[www.overlawyered.com](http://www.overlawyered.com)

## General corporate watchdogs with spotlights on legal issues

[www.corpwatch.org](http://www.corpwatch.org)

[www.multinationalmonitor.org](http://www.multinationalmonitor.org)

[www.corpwatchindia.org](http://www.corpwatchindia.org)

[www.earthrights.org](http://www.earthrights.org)

## Miscellaneous

Blog site for corporate lawyers  
[www.corplawblog.com](http://www.corplawblog.com)

## Ficha Técnica:

**Tradução para o Português:** Cocca Capocchi Language Service, Rio de Janeiro.

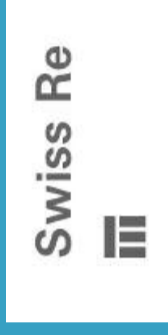
**Responsável:** Maria Alice Capocchi Ribeiro

**Revisão Técnica:** Jona Pietroluongo, Languge Services, Oxford, UK

Coordenador da Tradução:



Patrocinador da Tradução:



**Principais recomendações**

Embora recomendações específicas tenham sido feitas ao longo deste relatório, sugerimos que sejam utilizadas pelos conselhos e diretorias das empresas algumas normas para encaminhar/discutir/chamar a atenção das questões citadas no documento:

**1 Substitua a responsabilidade empresarial passiva pela responsabilidade ativa**

- Considere a conformidade como nada mais do que um ingresso ao mercado, e não uma meta.
- Revise suas estratégias e gestão de negócios sob o prisma da responsabilidade empresarial 'ativa' (Figura 05).
- Ao revisar a gestão de riscos, parta da premissa que os limites de prestação de contas das empresas serão gradativamente expandidas ao longo da cadeia de valores e de todo o ciclo de vida do desenvolvimento de um produto, sua produção, uso e descarte
- Mapeie as 'responsabilidades' legais e morais atuais, emergentes e potenciais e faça disto um elemento central das revisões estratégicas de risco.

**2 Tenha por meta os mais altos padrões de controle empresarial**

- Pense além da conformidade com as leis' (idem para as melhores práticas de gestão ambiental) em relação ao controle empresarial
- Inclua os riscos estratégicos materiais (como mudanças climáticas, direitos humanos e obesidade) em todos os processos e sistemas de controle empresarial .
- Amplie o escopo da conformidade com as leis de forma a incluir expectativas e exigências sociais (além das de cunho legal).

**3 Certifique-se que padrões e compromimentos estejam coordenados**

- Revise os valores e princípios da empresa e certifique-se de que sejam consistentes e atuais em áreas como direitos humanos.

- Revise as operações atuais, tentando identificar inconsistências em suas normas ou processos de funcionamento, e avalie os riscos potenciais. Gradativamente, co-ordene globalmente todos os padrões .
- Não justifique ou defenda padrões inferiores usando critérios como distância geográfica, propriedade compartilhada ou um status de *joint venture*.
- Revise todos os códigos, contratos, acordos voluntários e compromissos sociais e ambientais básicos com os quais sua empresa se comprometeu. Teste sua consistência e coordenação com as expectativas sociais atuais e emergentes (Figura 02).
- Certifique-se de que todos eles estejam sendo cumpridos não só literalmente como também em relação à sua essência.
- Revise a consistência dos grupos de pressão política, tanto diretos como indiretos (como associações de comércio) em relação a compromissos e posturas internos e externos.

**4 Faça do engajamento dos grupos de interesse (stakeholders) uma parte essencial e integral da gestão de riscos**

- Consulte os *stakeholders* (principalmente clientes, funcionários, investidores, ONGs) sobre suas expectativas em relação à gestão responsável das questões sociais, ambientais e econômicas.
- Use o engajamento dos *stakeholders* como um alerta sobre mudanças de expectativas e como um dos elementos de informação sobre avaliação e gestão de riscos. Esteja sempre preparado para revisar e lidar com questões emergentes.
- Reconhecendo que a familiaridade geralmente encoraja a aprovação , estenda as fronteiras da transparência e abertura. Divulgue ampla e abertamente todas as informações sobre questões e riscos materiais aos grupos de interesse.

**05 Da responsabilidade empresarial passiva à responsabilidade ativa**

Dimensão	Passiva (Legal)	Ativa (Moral)
Honestidade	Respeito sem mentir / Factualmente verdadeiro	A verdade completa Verdadeiro à essência
Transparência & Divulgação	Correto literalmente	'Direito de saber' Transparência completa
Demonstração & Engajamento	Necessidade de saber' Divulgação sobre a conformidade	Engajamento Inclusivo / Amplamente definido
Respeito	Informações Exclusivas / Restritamente definidas	Motivado pela prestação de contas das empresas. Mensagens claras e consistentes

Fonte: SustainAbility

**Sumário Executivo**

Há décadas, os conselhos de diretoria das grandes empresas se preocupam com a questão da responsabilidade civil em relação a situações passadas, presentes e potenciais. Este relatório argumenta que o conceito de responsabilidade civil— e, por conseguinte, os riscos inerentes nesta área para as empresas e para os acionistas — está mudando, e mudando rapidamente. O relatório tem três objetivos principais: mapear essas mudanças, discutir suas evidências e fornecer subsídios às empresas para se orientarem por territórios novos e desconhecidos.

**Mudanças no conceito**

O presente relatório apoia-se em pressupostos básicos.

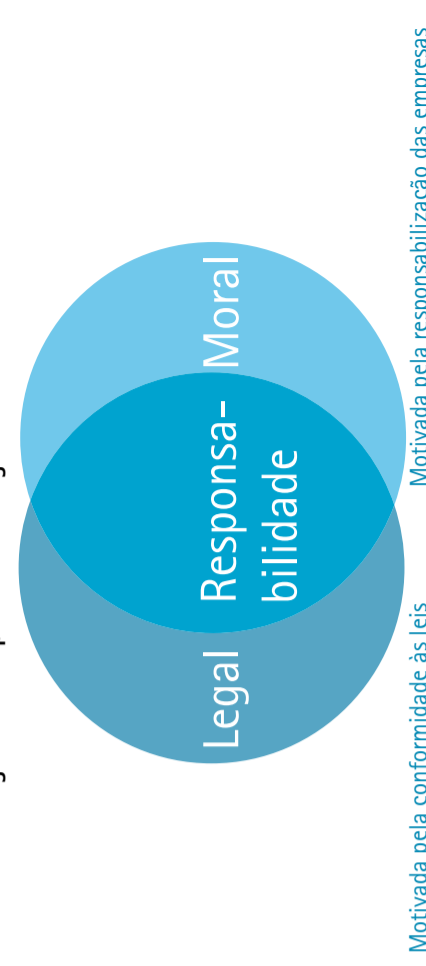
O primeiro deles é que o conceito de responsabilidade civil está passando por um período de mudanças significativas. As empresas agora precisam atuar num ambiente legal novo, que se forma em resposta às mudanças nas causas de ações, nos padrões das evidências e nas regras processuais que as cortes aceitam ou exigem

O segundo pressuposto é de que as empresas estão vulneráveis a novas formas de "ativismo legal", refletindo três tendências: a mudança de foco das ONGs, que passaram a explorar a legislação vigente em vez de atacá-la; o aparecimento, particularmente na América do Norte, de uma indústria de ações coletivas altamente lucrativa; e uma nova geração de advogados, muitos dos quais colocam a correção de injustiças sociais e ambientais acima de salários e carreiras.

O terceiro pressuposto é o de que existe uma mudança acelerada nos valores e expectativas da sociedade que corresponde a uma falta de confiança para com a indústria. Isto cria uma exigência por maior prestação de contas por parte das empresas, seja através de novos padrões de controle, novas normas para a transparência ou regras de prestação de contas .

O quarto pressuposto é o de que uma progressiva 'internalização' dos custos sociais e ambientais está levando as empresas para a linha de fogo da responsabilidade civil por seus impactos passados ou futuros. Isto não somente acarretará altos custos relacionados às suas atividades atuais, como poderá também torná-los vulneráveis a ações legais por impactos passados e futuros causados por um comportamento empresarial que seja percebido como 'irresponsável'.

**01 A Convergência da responsabilidade legal e moral**



Motivada pela conformidade às leis Motivada pela responsabilização das empresas

**02 As mudanças no terreno da responsabilidade legal**

Existente (Legal)	Emergente (Moral)
Tribunal de Justiça	Foro da opinião pública
Prazo limitado	Prazo ilimitado
Conformidade literal	Conformidade com a essência
Propriedade	Associação
Dinheiro	Boas intenções / más intenções

Fonte: SustainAbility

<sup>02</sup> Referências úteis para compreender as "expectativas sociais atuais e emergentes" incluem a Declaração Universal dos Direitos Humanos (e convenções aliadas), a Convenção dos Direitos da Criança, a Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e as Normas das Nações Unidas sobre Negócios Humanos.

O quinto pressuposto diz respeito a uma preocupação crescente de que as empresas (e outros) devam cumprir as leis não apenas literalmente, mas também na sua essência. Ou seja, conformidade técnica talvez não seja mais uma defesa adequada contra ativistas sociais e ambientais no foro da opinião pública, e talvez nem nos tribunais de justiça.

Fugir da responsabilidade, seja por desconhecimento técnico ou através de argumentos sutis e manipulação do conhecimento jurídico no tocante à interpretação legal e uso de precedentes, tem-se tornado cada vez mais inaceitável em uma sociedade que espera um desempenho e padrões de comportamento condizentes com a realidade atual.

Finalmente, pressupomos que legislações e regulamentações frequentemente refletem e seguem valores e expectativas em constante mudança nas sociedades. Em outras palavras, o processo legislativo está, na verdade, defasado em relação ao pensamento, valores e expectativas da sociedade. Assim, argumentaremos que, nos estágios iniciais de um processo de mudanças sociais, as empresas sempre tiveram – mas nunca tanto como agora – uma ‘responsabilidade moral’ emergente e mais funcional. Tal responsabilidade afeta a empresa comercialmente antes mesmo de ser percebida como um passivo em seu balancete financeiro, seja por regulamentação contábil, seja pela legislação sobre as suas obrigações.

se preocupam unicamente com a conformidade legal. A evidência sugere uma expansão e um aceleração dos riscos presentes e potenciais impostos às empresas através de obrigações legais rígidas. E estes riscos estão frequentemente associados a áreas também sujeitas ao ativismo social e ambiental.

Como resultado, diretores de empresas ignoram com frequência questões relativas a novos riscos levantadas por indivíduos ou grupos sem autoridade ‘legítima’ ou as encaram como problemas a serem delegados ao departamento de relações públicas ou pela equipe de responsabilidade empresarial.

Argumentamos que as empresas precisam distinguir entre os dois tipos de questões de forma mais metódica e explícita, e que muitas destas questões estão convergindo para a área de responsabilidade civil das empresas.

A Figura 03 ilustra o escopo das responsabilidades civis ‘rígidas’ emergentes e, abaixo dos títulos, as principais áreas de vulnerabilidade empresarial.

A Figura 04, por outro lado, ilustra o escopo de questões mais ‘flexíveis’, contudo igualmente sérias, que as empresas enfrentam e que pertencem à nossa classificação de ‘responsabilidade moral’.

Vemos o atual foco em Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e questões de sustentabilidade como a primeira resposta das empresas à ‘responsabilidade moral’. A maior parte da atividade empresarial é motivada por considerações sobre relações públicas, tendo como maior preocupação proteger a reputação da empresa. Com base na nossa análise, recomendamos que este foco seja expandido para no pior dos casos, incluir um procedimento mais rigoroso e abrangente de avaliação e gestão de riscos, e, no melhor dos casos, fornecer uma oportunidade para dar forma ao mercado e criar estratégias de sucesso. A RSE e as questões de sustentabilidade são, para uma empresa, os sinais mais ‘suaves’ do potencial de enrijecimento da responsabilidade civil.

### Conclusões

- 1 Em geral, as empresas estão expostas a riscos crescentes de ações de litígio e responsabilidade civil, devido a uma indústria do litígio muito bem organizada; atividades legais altamente motivadas; expansão das fronteiras da responsabilidade civil, tanto em termos legais quanto em termos de prestações de contas das empresas; e uma menor confiança nas empresas por parte da sociedade, refletida em novas exigências sobre controle e transparência.
- 2 Novas áreas de responsabilidade civil estão emergindo, as quais não teriam sido detectadas nos ‘radars’ da maioria das empresas há uma década. Exemplos incluem mudanças climáticas, obesidade e direitos humanos. Nestas e em outras áreas, a responsabilidade final das empresas tem se endurecido de forma irreversível, desafiando diretamente o modelo tradicional de conformidade legal das empresas.
- 3 Estes riscos terão que ser mais e mais avaliados e divulgados, seja como resultado das pressões dos acionistas e dos *stakeholders* ou através de padrões legais e de responsabilização mais severos. A curto prazo, os setores industriais provavelmente desvolverão voluntariamente seus próprios códigos e padrões como uma forma de antecipar-se à regulamentação. Empresas progressistas tentarão antecipar-se à concorrência implementando uma rigorosa gestão de riscos.
- 4 Fora as responsabilidades legal e regulatória, identificamos uma gama de riscos poderosa e crescente que chamamos de ‘responsabilidade moral’. Isto reflete mudanças nas expectativas sociais quanto a empresas responsáveis e está forçando as empresas em geral a adotarem novos modelos de negócios em relação à sua

prestação de contas por ações passadas, à sua cadeia de fornecedores e a questões como lucro, comércio justo e preço justo. O impacto destas questões no faturamento e nos balancetes provavelmente será substancial.

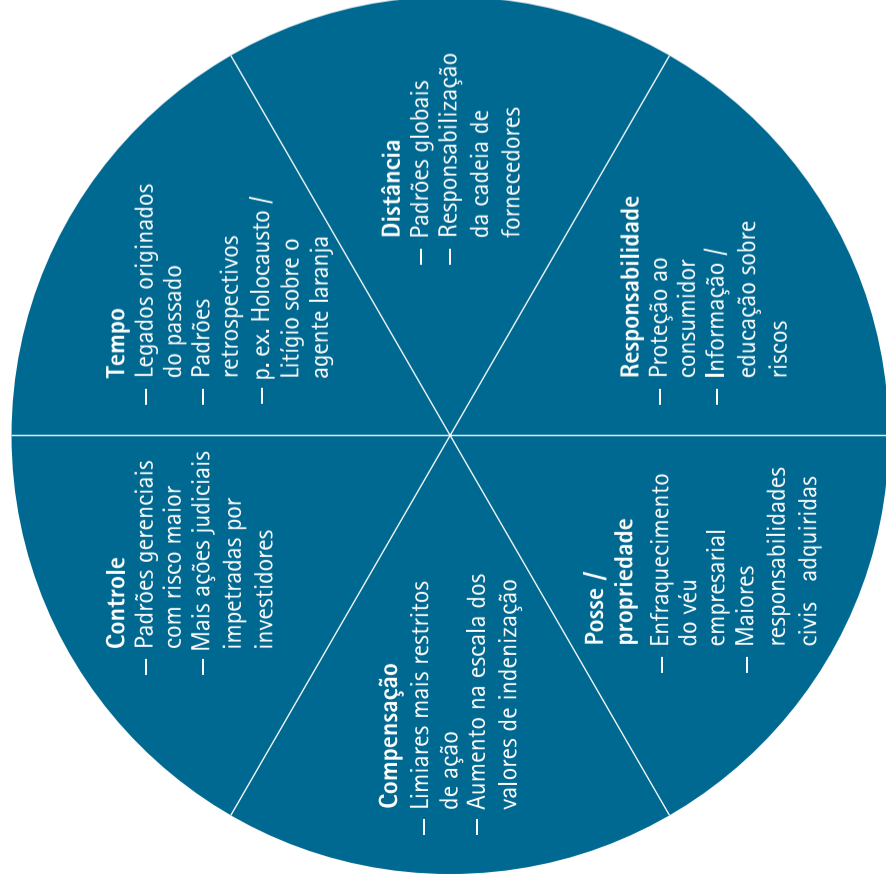
5 Dada a evolução do sistema judiciário, que gradativamente inclui mudanças em valores sociais, em leis e regulamentações, podemos esperar que as responsabilidades morais por natureza flexíveis gradualmente tornem-se mais rígidas e, em última instância, adquiram caráter de lei. As tendências são claras e empresas preocupadas em proteger o valor de seu ativo patrimonial a médio e longo prazo devem tomar precauções para reduzir sua vulnerabilidade. Oferecemos algumas recomendações abaixo.

6 A partir desta evidência, identificamos uma rápida convergência entre a gestão de riscos e RSE e programas de desenvolvimento sustentável. Estes últimos têm sido tradicionalmente vistos pelos conselhos de muitas empresas como uma questão de relações públicas ou ações filantrópicas. Os programas de desenvolvimento sustentável se tornaram – ou pelo menos deveriam – o foco de uma revisão, debate e ação estratégica como itens-chave nas agendas dos conselhos das empresas.

<sup>01</sup> Adaptado do original de Craig Mackenzie, Insight Investimet.

7 Por fim, argumentamos que o caminho preferido pelas empresas para evitar problemas ligados à responsabilidade civil e assim proteger e aumentar o seu ativo patrimonial e manter sua licença de funcionamento deveria ser o bom controle, uma gestão de riscos prudente e políticas e estratégias progressistas.

### 03 Responsabilidade legal rígida.



### 04 Responsabilidade moral mais rígida

