



## **PROCESSO E RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL SAI SA 8000 EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇO REGISTRAL**

**Bianca Amorim Armaroli (UFF/ LATEC)**

bianca.amorim@uol.com.br

**Eleonora Maria Figueiredo (UFF/ LATEC)**

eleonorafigueiredo@yahoo.com.br

**Fernando Oliveira de Araujo (CEFET/RJ)**

faraujo@sustentabile.com.br

*O presente artigo trata do processo e dos resultados obtidos com a implementação da norma de Responsabilidade Social SAI SA 8000 em uma organização de serviço registral (cartório) na cidade do Rio de Janeiro. A estrutura metodológica do estudo segmenta-se nas vertentes teórica e empírica. Em termos teóricos, recorreu-se à literatura sobre sistemas de gestão e normas de responsabilidade social. Empiricamente, o estudo foi desenvolvido utilizando-se da experiência autoral, além de entrevistas estruturadas e evidências documentais do cartório analisado. Como resultados, observou-se que a implementação da norma SA 8000 no serviço registral obteve impactos positivos, significativos, no relacionamento da alta direção com os trabalhadores: os empregados estavam satisfeitos com as melhores práticas de trabalho oferecidas e com o reconhecimento dos seus esforços. Os empregadores, por sua vez, se beneficiaram dos resultados deste novo investimento, vez que, os empregados satisfeitos passaram a produzir com mais eficácia e eficiência.*

*Palavras-chaves: Responsabilidade Social, SA 8000, Trabalhador, Serviço Registral*

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A economia mundial alavancou a competitividade fazendo com que as empresas se preocupassem com produtividade e eficiência nas atividades empresariais. No mundo industrializado observa-se um esforço intenso pela melhoria da qualidade dos seus produtos, serviços e processos, procurando atender às expectativas dos clientes.

[...] Qualidade antes de tudo é conhecer as necessidades do consumidor; assim o conceito de qualidade torna-se indissociável da noção de necessidade e expectativa do cliente, para a empresa e para os homens que trabalham nela. Neste caso a empresa precisa conhecer as necessidades dos clientes para manter sua participação no mercado e proporcionar a integração dos seus funcionários às necessidades da empresa no sentido de se alcançar este objetivo.

[...] De fato a existência de controle demanda, entre outros, a necessidade de implantar padrões para que seja possível executar as medições e detectar os problemas. (CASTRO, 2006)

O Sistema de Gestão de Qualidade caracterizado pelo uso de documentos específicos para avaliação da extensão e do conteúdo da qualidade praticada pelas organizações fornecedoras, passou a ser padrão de exigência de grandes clientes que desejam obter um produto ou um serviço de qualidade. Qualidade esta definida pela ISO – International Organization for Standardization – como “conjunto de características inerentes a satisfação do cliente”. Para Juran e Gryna (1990) “qualidade é ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade”. Para Deming (1990), “qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente”.

A norma ISO 9001 repercute em grande sucesso pelo mundo inteiro e contribui para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações. Em a sua última versão publicada em 2008, foram realizadas pequenas mudanças visando aperfeiçoamentos, maior clareza, melhorias na tradução para os diversos países que utilizam a norma bem como maximizar a consistência da família 9000 e a sinergia com os conceitos de outros sistemas de gestão de modo a aumentar sua compatibilidade.

Em um cenário onde as organizações se voltam para a questão da sustentabilidade alinhando seus objetivos e metas às preocupações com os aspectos ambientais e sociais da sociedade, o aumento do patrimônio e a oferta de produtos e serviços com qualidade não são mais os únicos propósitos a serem perseguidos pelos administradores e empresários. Questões como a contribuição para redução dos impactos ambientais, a satisfação dos clientes internos

(funcionários), o compromisso ético e transparente com os clientes externos e investidores e, principalmente o impacto social das atividades da empresa, são hoje alguns outros indicadores refletidos no planejamento das organizações.

Assim, o que as empresas podem e estão fazendo para atender um dos pilares da sua sustentabilidade é valorizar a qualidade humana privilegiando a criatividade e a atitude. E o conhecimento das técnicas de gestão e do fator humano é, sem dúvida, o caminho para a melhoria da produtividade e da competitividade. Iniciam ainda que de forma embrionária, o processo de mudança de cultura, valores e ética.

Por isso muitas empresas já percebem que o grande diferencial competitivo são os seus talentos humanos, o capital intelectual, o capital humano, denominações dadas às pessoas que compartilham seus conhecimentos com a organização onde trabalham.

E, se por um lado, o processo de gestão das organizações passou e passa por grandes transformações, é possível afirmar que do outro lado, encontra-se uma sociedade cada dia mais consciente do papel que as organizações empresariais devem assumir para que suas atividades apresentem um saldo positivo entre os benefícios apresentados à sociedade e os malefícios das atividades que provocam danos ao meio ambiente ou a integridade física e social das pessoas que direta ou indiretamente interagem com estas organizações.

A sociedade cobra, há tempos, que as empresas ajam de maneira mais responsiva, mas sem confundir responsabilidade social corporativa com assistencialismo ou promoção social. Que pautem seus valores e sua missão em benefício da sociedade, buscando agir com respeito, compromisso e ética na relação empresa-sociedade.

“O conceito de Responsabilidade Social é amplo, referindo-se à ética como princípio balizador das ações e relações com todos os públicos com os quais a empresa interage: acionistas, empregados, consumidores, rede de fornecedores, meio ambiente, governo, mercado, comunidade. [...]”

Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na responsabilidade social das relações e na geração de valor para todos” (OLIVEIRA, 2002: 5)

Para o bom funcionamento de uma empresa é relevante o somatório de vários fatores e, um desses, refere-se à equipe de funcionários. O que leva a crer que uma empresa que possui uma equipe motivada terá grandes chances de obter melhores resultados. Isso se dá pelo fato das pessoas estarem satisfeitas com o que fazem bem como pelo reconhecimento de seu empenho por parte da empresa.

O ser humano é mobilizado por necessidades básicas. Algumas delas são biológicas como fome, sede e desconforto. Outras são psicológicas decorrentes de estados de tensão, como necessidades de reconhecimento, estima ou realização. A motivação humana está na direta dependência dessas necessidades serem satisfeitas, é o caso, por exemplo, de pessoas que executam um trabalho da melhor maneira possível almejando reconhecimento ou buscam o sucesso para serem aceitas e respeitadas.

Desde a década de 90, empresas norte-americanas e européias já ensaiavam alguns passos sobre normas de conduta no local de trabalho. A dificuldade de acompanhar o cumprimento dos códigos estabelecidos, principalmente devido à parcialidade e desqualificação dos avaliadores, levou o *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* – CEPAA a criar uma norma que pudesse avaliar as condições laborais de maneira independente.

O CEPAA, hoje conhecido como SAI – *Social Accountability International* – é uma organização da sociedade civil de direitos humanos, que visa melhorar as condições de trabalho por meio do desenvolvimento sustentável e de normas socialmente responsáveis, através de convênios com as partes interessadas e da divulgação e implantação global da norma SA 8000 (SAI, 2005).

Partindo de normas da Organização Internacional do Trabalho – OIT e de convenções, postulados e orientações da Organização das Nações Unidas (ONU), como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a CEPAA estruturou a SA 8000 tendo como base o já muito bem aceito modelo da ISO 9001, considerando requisitos como Ação Corretiva e Preventiva, Melhoria Contínua e Auditorias Internas e Externas. Porém, novos pontos foram incluídos nesta norma:

- A eleição de um representante por parte dos empregados para acompanhar a implantação e manutenção do sistema de gestão social, o que ajuda a dar maior credibilidade ao processo;
- O contato permanente dos auditores com organizações não-governamentais, empregados e sindicatos, a fim de manter um aprendizado contínuo e constante;
- Um canal de denúncia (denominado “Preocupações”) para que trabalhadores e outras partes envolvidas possam evidenciar anomalias nas organizações.

A SA 8000 é uma norma específica para empresas que visam garantir os direitos básicos de seus empregados, sendo a primeira norma social auditável. Daí a existência do Documento Guia. Trata-se de um manual destinado a auditores e empresas que buscam a certificação de conformidade com a SA8000 o qual ajuda a explicar a SA8000 e a implementação de suas diretrizes e oferece exemplos de métodos para verificação de conformidade.

A Norma é composta por nove requisitos:

**a) Trabalho Infantil:** indica uma política de proibição ao Trabalho Infantil (qualquer trabalho desempenhado por criança com idade inferior a 15 anos), em conformidade com as convenções da OIT, da legislação nacional trabalhista ou qualquer outra lei aplicável. Neste caso, as empresas são responsáveis por custear, quando necessário, o tratamento físico, psicológico daqueles trabalhadores infantis identificados durante o processo de implementação da SA8000, bem como assegurar o ingresso ou reingresso do menor na educação formal.

**b) Trabalho Forçado ou Compulsório:** indica uma política de proibição a todos os tipos de trabalho forçado (“todo trabalho ou serviço que o indivíduo não tenha voluntariamente se oferecido para fazer e que seja exigido sob ameaça de punição ou retaliação, ou seja, exigido como forma de reembolso de dívida) ou compulsório sob toda e qualquer condição incluindo-se a peonagem, servidão contratual e/ ou trabalho prisioneiro compulsório.

**c) Saúde e Segurança Ocupacional:** requisito que assegura a promoção de um local de trabalho seguro e saudável para os trabalhadores, onde medidas preventivas adequadas são tomadas para minimizar e, quando possível, eliminar os riscos de saúde e segurança tanto no curto quanto no longo prazo.

**d) Liberdade de associação e direito a negociação coletiva:** requisito que visa promover um contínuo e construtivo diálogo social entre os funcionários coletivamente e a gerência. A SA8000 requer que os empregadores permitam, sem nenhum impedimento direto ou indireto ou sem consequências negativas para quaisquer dos trabalhadores, esforços não violentos visando à organização dos trabalhadores, associação sindical e negociação coletiva.

**e) Discriminação:** busca assegurar tratamento igualitário e respeitoso para todos os trabalhadores, abrangendo todos os assuntos. Os funcionários deverão ser contratados, treinados, promovidos e remunerados, unicamente com base no desempenho no trabalho e

estarão livres de todos os tipos de assédio indecente, seja verbal, físico, sexual, bem como, de outras práticas discriminatórias.

**f) Práticas disciplinares:** tem a finalidade de conscientizar toda a organização, principalmente as pessoas que exercem o quadro de chefia, quanto à demonstração de respeito pelo bem estar físico, mental e emocional do funcionário.

**g) Jornada de trabalho:** o trabalho em horário extraordinário constitui um dos mais sérios e predominantes problemas para o trabalhador como, por exemplo, a ocorrência de acidentes por falta de atenção, sonolência ou fadiga, bem como o desgaste físico e psicológico do trabalhador. A OIT estabelece que, em geral, o trabalhador não deve ultrapassar mais de 08 (oito) horas de trabalho por dia ou 48 horas semanais. No Brasil, a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT estabelece limites tanto para as horas trabalhadas, de acordo com a função exercida, como também para as horas extras, além de exigir que o acordo destas seja documentado e aprovado pelos trabalhadores. A SA8000 tem como meta no requisito “Jornada de Trabalho” limitar práticas amplamente difundidas de abuso da hora extra.

**h) Remuneração:** compreende que salários percebidos durante o horário normal de trabalho (não mais que 48 horas semanais ou menos, se regulamentado por lei), devem ser o suficiente para atender necessidades básicas do trabalhador e de pelo menos a metade, de seus dependentes. O Documento Guia para a Responsabilidade Social versão 2004, publicado pela SAI define como “necessidade básica” a inclusão de despesas tais como alimentação, água tratada, vestuário, moradia, transporte, educação, uma receita adicional, bem como os benefícios sociais regulamentados pela legislação (que podem incluir assistência médica, seguro médico, seguro desemprego, plano de aposentadoria e outros).

**i) Sistema de Gestão:** visa a adoção de procedimentos e registros para o monitoramento do sistema de Responsabilidade Social à luz da norma SA 8000.

## 1.1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O presente artigo analisa o caso da implementação da Norma SA 8000 em um cartório de registro de títulos e documentos (serviço registral) – organização prestadora de serviços delegados pelo o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) –, na cidade do Rio de Janeiro, com todas as suas particularidades e indissiocrasias típicas de serviço público.

A premissa básica é a de que a excelência dos padrões de qualidade de uma organização deve estar alinhada à valorização dos processos internos de Responsabilidade Social Corporativa. No caso, em uma organização do serviço registral direcionados ao público interno sinalizando as motivações, desafios e benefícios esperados com a adoção das referidas práticas, no período compreendido entre os anos de 2006 e 2008, tomando-se como base os requisitos sugeridos pela Norma norte-americana SAI SA 8000:2000, atualizada por sua versão 2008.

## **1.2. QUESTÕES-PROBLEMA**

- a. Como implementar uma Gestão em Responsabilidade Social proposta na Norma SA 8000 em um cartório?
- b. É possível alinhar uma gestão organizacional conciliando os interesses do empregado com os interesses do empregador?
- c. No âmbito do serviço público, a implementação de práticas de responsabilidade social contribui para a elevação dos níveis de serviço e motivação dos trabalhadores para o desenvolvimento de suas atividades?

## **1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O presente trabalho visa suprir uma lacuna na literatura no que se refere à inexistência de estudos relacionados à implementação da Responsabilidade Social Corporativa que envolvem o público interno de uma organização de serviço registral. Adicionalmente, o estudo apresenta-se como relevante para cartórios de registro de títulos e documentos como forma de inspiração para o setor perceber a importância da implementação e da mensuração dos resultados de seus investimentos em requisitos sociais abordados por uma norma de Responsabilidade Social.

## **1.4. METODOLOGIA**

O presente trabalho apresenta-se em duas fases: a primeira, consta da revisão da literatura para a contextualização e sistematização do tema em questão, uma vez que o mesmo é recente e está inserido em poucas práticas declaradas. A abordagem se deu de forma exploratória com base em dados primários e secundários a partir de levantamentos de

informações e dados documentais em artigos de revistas especializadas, livros, sites de internet, congressos e seminários, jornais e entrevistas com profissionais que atuam na área relacionada ao tema (LAKATOS e MARCONI, 2002).

Num segundo momento relata-se o processo de implementação da Norma SA 8000 focado no conceito de Responsabilidade Social em uma organização de serviço registral, na cidade do Rio de Janeiro.

Recorreu-se ainda a entrevistas com funcionários e gerência e observações quanto às necessidades e demandas da Alta Direção, análise dos requisitos estatutários regulamentares exigidos pelo segmento, filosofia adotada pela organização, bem como, necessidades e anseios dos funcionários do cartório para o alcance do desempenho proposto. Ressalta-se aqui que dados internos observados e coletados durante a implementação da Responsabilidade Social se deve ao fato de um dos pesquisadores fazer parte (na época) do corpo de funcionários da referida organização.

Foram ainda realizadas consultas com vários profissionais que atuam em organizações que utilizam programas de Qualidade e de Responsabilidade Social, porém não foi evidenciada alguma prática de gestão com foco semelhante ao assunto abordado.

## **2. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇO REGISTRAL**

Foi no período do Estado Novo, mais precisamente no ano de 1939, que surgiu o Cartório de Serviço Registral, objeto de estudo do presente artigo. Um dos primeiros marcos na história desta organização foi fazer parte do projeto desenvolvido na antiga Capital Federal, que determinou aos Cartórios de Registro de Documentos e não mais aos Tabelionatos de Notas, a responsabilidade de garantir a autenticidade, conservação e perpetuidade dos documentos do cidadão.

De lá para cá, embora iniciado suas atividades em meados do século XX, o Serviço Registral não só acompanhou a evolução tecnológica, mas se adequou continuamente às necessidades do cidadão, sempre buscando fazer de suas atribuições uma via que permitisse o pleno exercício da cidadania. Independente de segmento ou da comarca de atuação, os cartórios em geral têm se esforçado para fazer ver ao país que querem ser parceiros ou mesmo



propulsores de um novo tempo na economia, na gestão pública, na política e na cidadania para todos os brasileiros.

No entanto, com frequência, ainda são alvos de uma ideia que persiste em apontá-los como modelo de serviço arcaico e burocrático. A título exemplo, pode-se citar o reconhecimento de firma eleito como o símbolo da burocracia no Brasil, como um entrave ao desenvolvimento do país e exemplo de atividade ultrapassada que deveria ser extinta, suprimida.

Referindo-se ao escopo do serviço da organização pesquisada que é “Registro de Títulos e Documentos e Expedição de Notificações Extrajudiciais”, o cartório, em pauta, buscou como medida inicial para a ruptura desses conceitos ultrapassados, divulgar a importância dos serviços prestados através de folhetos informativos, distribuídos gratuitamente para a sociedade. Esses folhetos incluem, dentre outras informações, a importância do registro de uma Carteira de Trabalho, que comprova juridicamente o tempo de contribuição do cidadão ao Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS; o registro do contrato de Alienação Fiduciária que comprova a titularidade do cidadão na propriedade do seu veículo comprado; a Notificação Extrajudicial que certifica que o notificado teve ciência de um documento de fé pública apresentado pelo notificante, não podendo alegar futuramente perante a justiça o desconhecimento do mesmo e, assim por diante.

O ponto de partida que fez com que essa organização prezasse pela excelência na prestação de seus serviços foi querer demonstrar para a sociedade que os cartórios são uma poderosa ferramenta de combate à burocracia, de desjudicialização, que nada mais é do que desafogar o judiciário, aliviando-o de atuar como mediador em questões em que não estão presentes os litígios e impera a vontade das partes de resolver pela conciliação e pelo entendimento as mais diversas questões de natureza econômica e mesmo social.

Atualmente, o serviço registral preza pela segurança e qualidade de suas atribuições, tendo conquistado, ao longo dos últimos anos, a confiança crescente dos seus clientes, os quais fazem deste serviço delegado da Justiça uma maneira segura de preservar os direitos cidadãos que a legislação, em seu escopo, garante.

Walter Ceneviva, em sua coluna no jornal Folha de São Paulo, do dia 21/02/2008, com o título “Em busca da eficiência judiciária”, entre outros comentários, sugere que devemos ter como meta “facilitar as soluções fora do Judiciário, sem sacrifício para os mais pobres”. E

esse tem sido o propósito desse cartório - objeto da pesquisa - o qual está empenhado em melhorar continuamente suas atividades.

A Alta Direção, desse cartório, afirmou que não existem instituições ou entidades que possuam a capilaridade que têm os cartórios no Brasil. Eles têm todas as condições de levar aos pontos mais distantes do país serviços e ações que podem mudar profundamente a vida das pessoas. E para que isso ocorra, eles procuram desenvolver, ao longo de suas ações, debates sérios e construtivos, sem meias-verdades ou preconceitos para a sociedade.

## **2.1. A BUSCA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001**

O cartório em estudo há tempos pleiteava, através de seus administradores, uma gestão voltada para a qualidade no atendimento ao público. A busca por essa nova gestão iniciou com a posse da nova oficiala no ano de 2000.

Na ocasião, a oficiala recebeu o cartório em condições precárias deixadas pela administração anterior. Dos inúmeros problemas encontrados, destacam-se os Livros de Registros, que são propriedades de guarda de informações de responsabilidade do cartório, que estavam extremamente danificados, com mofo e rasgados; as instalações apresentavam problemas de infiltrações e buracos nos tetos, além de temperatura ambiente muito abaixo da recomendada, conforme verificação do laudo do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) do ano de 1999; o tempo de entrega dos documentos registrados estimava-se em aproximadamente 05 dias, enquanto que nos outros cartórios o mesmo serviço era realizado em 02 dias; O processo de realização do registro de documentos tinha fases e informações desencontradas o que dificultava a entrega do documento ao cliente no prazo estabelecido.

Ao iniciar sua gestão, a oficiala adotou como medida emergencial, oficiar a Corregedoria Geral de Justiça, a fim de relatar a situação atual no qual se encontrava o referido cartório. Na ocasião, a mesma solicitou uma Correição do Órgão Fiscalizador que registrou todos os problemas encontrados. Além desta medida, o cartório recorreu a ações corretivas imediatas para não danificar ainda mais a propriedade do cliente (Livros de Registros) que se encontrava na serventia. Esta operação durou em torno de 03 anos.

Na iminência de encontrar uma solução para os problemas pautados, esse Serviço Registral adotou como novo compromisso organizacional a estratégia de melhor servir o cidadão através de sua missão, visão e dos seus valores (Quadro 01), com o objetivo de direcionar seus funcionários a seguir o melhor caminho dentro da organização. Sua missão norteia seus objetivos financeiros, humanos e sociais. Sua visão descreve o sonho da organização e onde a mesma pretende estar no futuro. E, ao definir seus valores, o Serviço Registral destaca seus alicerces para a compreensão das atitudes e das motivações, influenciando a percepção dos indivíduos que fazem parte dele:

**QUADRO 01.** Missão, Visão e Valores do Serviço Registral

MISSÃO	VISÃO	BASE DE VALORES
Criar um novo conceito de Registro Público, dando publicidade, perpetuidade, conservação, garantia e autenticidade aos atos, documentos e títulos registrados, otimizando as atividades do ofício, maximizando seus recursos e aumentando a satisfação dos funcionários e clientes.	Ser o “Serviço Registral” de tecnologia mais moderna e com melhor comunicação com o público externo e interno, certificado pela ISO 9001/2000, responsável socialmente e com melhor índice de satisfação de clientes e funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridade: Consciência dos direitos e deveres do cidadão e de sua necessidade.</li> <li>- Ética: Padrão de comportamento pelos quais o cidadão deve pautar-se para exercer sua integridade;</li> <li>- Transparência: Forma de agir de todo cidadão íntegro que compreende o que seja ética.</li> <li>- Honestidade: Princípio básico inerente a todo cidadão íntegro que compreende o que seja ética e age com transparência.</li> <li>- Humildade: Consciência de um movimento interior de crítica e autocrítica de todo cidadão íntegro que compreende o que seja ética e age com transparência e honestidade.</li> <li>- Respeito: Condição <i>sine qua non</i> de vida de todo cidadão íntegro que compreende o que seja ética e age com transparência, honestidade e humildade.</li> </ul>

Declara, ainda, para estimular todas as suas partes envolvidas, os chamados “10 Mandamentos do Serviço Registral” e os “Sete Pecados Capitais” (Quadro 02):

**QUADRO 02 :** “10 Mandamentos do Serviço Registral” e os “Sete Pecados Capitais”:

Os 10 Mandamentos	Os Sete Pecados Capitais
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempenhar o trabalho com excelência;</li> <li>2. Realizar o atendimento com esmero;</li> <li>3. Antecipar e satisfazer cada desejo do cliente;</li> <li>4. Investir constantemente em tecnologia e marketing;</li> <li>5. Nunca negligenciar a responsabilidade social;</li> <li>6. Inovar o ambiente de trabalho para mantê-lo sempre seguro e saudável;</li> <li>7. Valorizar o trabalho de superiores e iguais;</li> <li>8. Manter cordialidade, quaisquer que sejam as circunstâncias;</li> <li>9. Cumprir cada meta estabelecida;</li> <li>10. Ter persistência e dedicação máxima no trabalho.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desonestidade</li> <li>2. Mau-humor</li> <li>3. Negligência</li> <li>4. Intransigência</li> <li>5. Vaidade</li> <li>6. Preguiça</li> <li>7. Desamor</li> </ol>

A partir dessas declarações anunciadas no Planejamento Estratégico do ano de 2004 e difundidas por toda a organização, através da publicação no seu *site*, folhetos informativos, bem como, no quadro de Administração Visível, o Cartório declarou como ponto de partida suas primeiras mudanças organizacionais tendo a ciência de que tais declarações dependem da formação de muitos processos e estratégias, que envolvem dentre muitos fatores, os custos e as pessoas, para alcançar os resultados planejados.

Entretanto, durante o período de execução do Planejamento Estratégico adotado, o cartório encontrou diversos problemas de operação em desacordo com sua gestão estratégica. O atendimento ao público não apresentava o grau de satisfação exigido pela Alta Direção, conforme o resultado da Pesquisa de Satisfação de Clientes realizada entre janeiro e junho de 2004, as operações de registro de documentos estavam sem critérios de prazo e qualidade, conforme levantamento realizado em reunião com os oficiais de cartórios em janeiro de 2004. Além disso, a oficiala temia por não existir procedimentos e registros documentados para realização das etapas de registro de documentos. Estes problemas geravam, cada vez mais, um caminho vago e tortuoso entre a organização e o alcance da sua missão e visão.

Foi então que o Serviço Registral decidiu implementar a norma ISO 9001/2000 e passou a promover a adoção de uma abordagem de processo (conjunto de atividades) para desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para melhorar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos. Esta abordagem enfatizou a importância do entendimento e atendimento dos requisitos, da necessidade de considerar os processos em termo de valor agregado, a obtenção de resultados de desempenho e eficácia do processo e a melhoria contínua dos processos baseada em medições objetivas.

## **2.2. A NECESSIDADE DE UM INVESTIMENTO MAIOR EM QUALIDADE HUMANA**

A evolução tecnológica produziu um novo conceito de cartório que se traduziu na qualidade de atendimento aos usuários dos serviços organizados em um Sistema de Gestão de Qualidade que se compromete em oferecer publicidade, perpetuidade, segurança, garantia e autenticidade aos documentos registrados, além de proporcionar melhoria contínua para atingir a satisfação dos clientes.

Porém, muito mais do que atingir a excelência nos serviços e a respectiva delegação da Justiça, o Serviço Registral precisou repensar em seus conceitos de qualidade e ampliar seu raio de visão quanto ao seu público de interesses.

Atendendo ao Sistema de Gestão da Qualidade, houve em novembro de 2006 uma Reunião de Análise Crítica no Serviço Registral onde se observou a insatisfação de grande parte dos servidores quanto aos problemas que estavam ocorrendo no Cartório. Tal insatisfação era fruto de hora extra não remunerada, fornecedores praticando trabalho infantil, remuneração insatisfatória e constrangimentos por parte de alguns funcionários que estavam recebendo punições verbais em público. Este último motivo foi o que colocou o Serviço Registral em “estado de alerta”. Como poderia um cartório prezar pela qualidade nos seus serviços, pela excelência no atendimento dos seus clientes e não preocupar-se com o nível de desconforto que envolvia seu público interno?

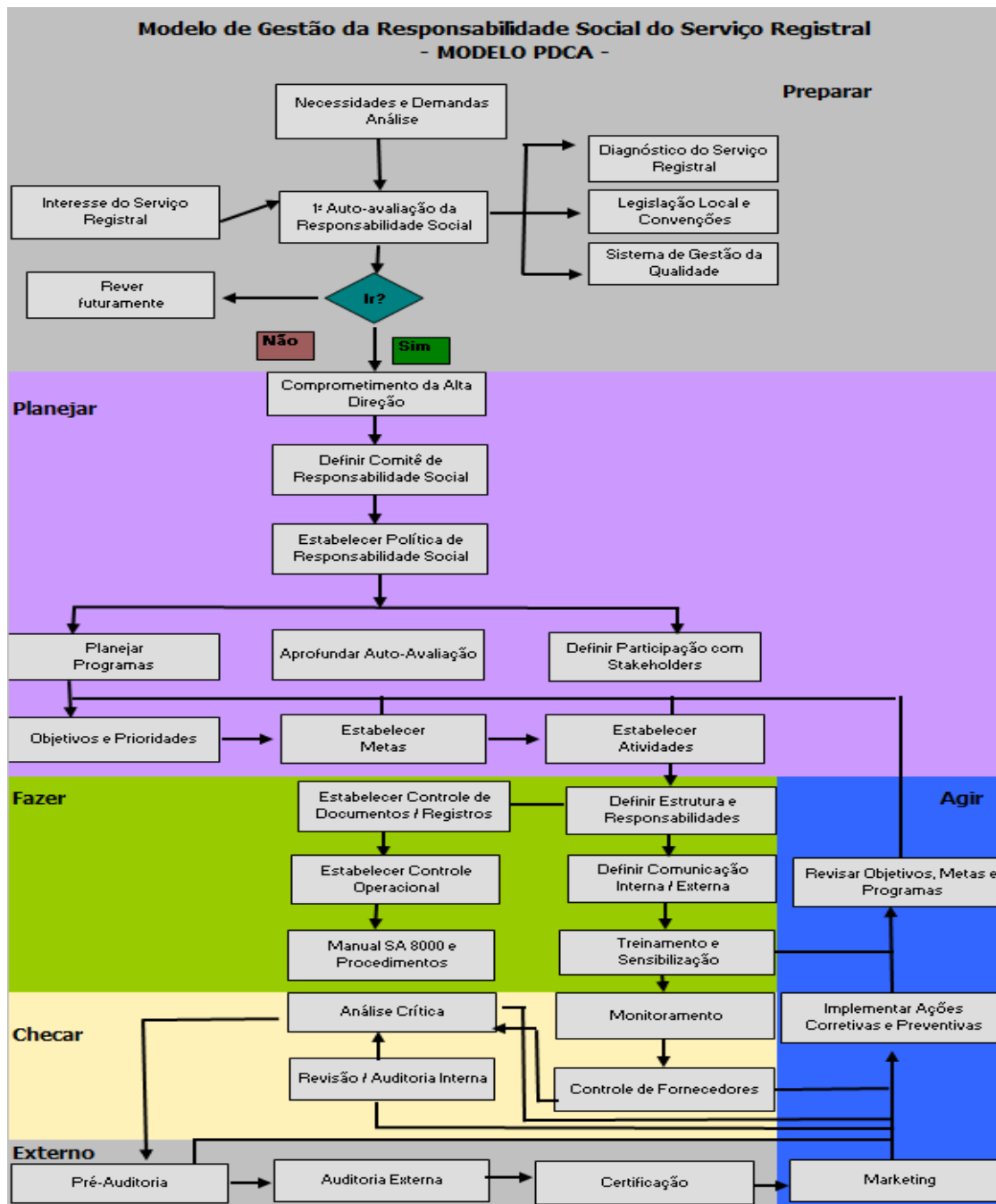
Com este intuito de mitigar a insatisfação, o Cartório implementou a Responsabilidade Social, de modo a garantir os processos internos necessários. Trata-se, portanto, de uma estratégia utilizada como forma de assegurar os direitos humanos básicos do funcionário, investindo de maneira progressiva e sistemática no seu desenvolvimento e aprimoramento, ampliando sua habilidade e competência no âmbito da evolução tecnológica do país.

### **2.3. IMPLEMENTANDO A NORMA SAI SA 8000**

A partir do diagnóstico de insatisfação por parte dos servidores, o Serviço Registral ratificou a ideia de implantar um sistema de gestão para atender o seu público interno com vistas a prover um ambiente de trabalho seguro, saudável, transparente, sem discriminação, dentre outras preocupações. E a Norma SAI SA8000 mostrou-se bastante aderente a toda esta demanda, foco de atenção do Cartório.

No ano de 2006 o Serviço Registral deu início ao seu processo de Responsabilidade Social e, para seguir todos os requisitos da Norma SA8000, elaborou o seu novo modelo de gestão, conforme ilustra a Figura 01:

Figura 01: Modelo de Gestão da Responsabilidade Social no Serviço Registral



Como forma de garantir que todos os servidores entendessem, com clareza, a nova filosofia adotada o Serviço Registral criou alguns documentos de modo. São eles:

- Manual de Responsabilidade Social: ponto de partida para uma gestão socialmente responsável. Representa o conjunto de atividades praticadas pelo Serviço Registral, com vistas a garantir o atendimento à Política de Responsabilidade Social, às Condições de

Trabalho determinadas pela CLT e aos requisitos da Norma SA8000: Trabalho Infantil, Trabalho Forçado ou Compulsório, Saúde e Segurança, Liberdade de Associação e Direito de Negociação Coletiva, Discriminação, Práticas Disciplinares, Jornada de Trabalho, Remuneração e o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.

- b. Manual e procedimentos de Saúde e Segurança: orienta os funcionários quanto à saúde e segurança ocupacional do cartório. Ex.: Procedimento de Segurança contra Incêndio, de Segurança no Escritório, Manual de Segurança, Manual de Primeiros Socorros, etc.
- c. Regimento Interno: aponta os compromissos assumidos entre empregado e empregador, tais como: Responsabilidades, Horário de Trabalho, Ausência e Atrasos, Pagamento, Férias, Licenças Proibições, Relações Humanas, dentre outros. Todo funcionário que ingressava ao Serviço Registral deveria tomar ciência deste documento antes de assinar o contrato de trabalho.
- d. Cartilha Solidária: divulga para todas as partes interessadas o compromisso do Serviço Registral com os requisitos da Norma SA8000.

Além de criar manuais e procedimentos para atendimento aos requisitos da Norma, o Cartório adotou diretrizes de monitoramento para seu Sistema de Gestão. São eles:

- a. Política da Responsabilidade Social e Condições de Trabalho do Cartório: Direcionadores Estratégicos para a Responsabilidade Social adotados pelo Cartório, à luz da Norma SA 8000:

“O Serviço Registral compromete-se a prestar serviços de maneira a demonstrar, através de seus processos, uma sólida ética profissional, aderência à legislação vigente, absoluta consideração aos Direitos Humanos, buscando solicitar os mesmos padrões de seus parceiros e restringindo o relacionamento comercial com qualquer entidade que não compartilhe destes valores primordiais.

Em atendimento aos requisitos da SA 8000, o Cartório:

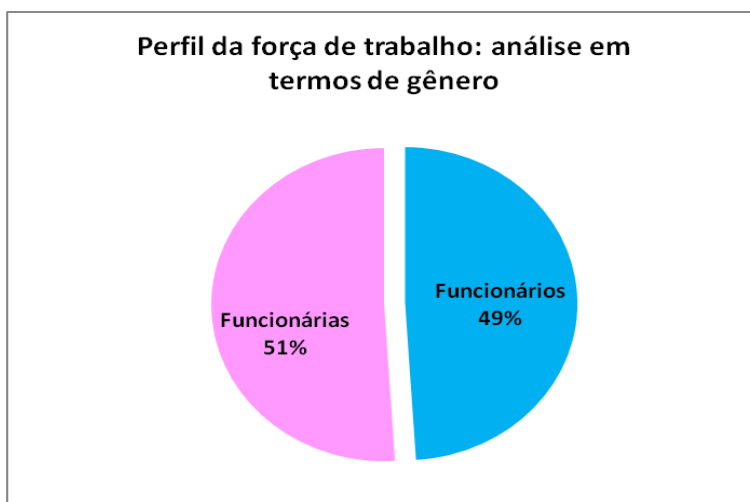
- Não utiliza e não apóia a utilização de mão de obra infantil (menores de 16 anos), salvo na condição de aprendiz;
- Não se envolve ou apóia a utilização de trabalho forçado;
- Garante um ambiente de trabalho saudável e seguro;
- Respeita o direito dos funcionários à liberdade de associação e à negociação coletiva;
- Não tolera discriminação de qualquer natureza e práticas disciplinares abusivas entre seus funcionários;
- Cumpre com rigor toda a legislação aplicável, em particular, a CLT, as Normas Regulamentadoras e as Convenções e Recomendações Internacionais;

- Incentiva a participação de seus funcionários, fornecedores, parceiros e clientes em programas de ação social, visando que cada um desses agentes motivem o aumento e sucesso desses programas.
  - Empenha todos os esforços para garantir a implantação, manutenção e divulgação dos compromissos assumidos, envolvendo as partes interessadas, visando melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social”.
- b. Representantes, Responsabilidades e Autoridades para a Responsabilidade Social: A Alta Direção nomeou dois servidores como representantes para o monitoramento da Responsabilidade Social: o Representante da Direção que tem a responsabilidade e autoridade para garantir que os requisitos do Sistema de Responsabilidade Social sejam atendidos de forma efetiva, e o Representante da Saúde e Segurança Ocupacional, responsável pela sensibilização da organização quanto aos aspectos de Saúde e Segurança. Além desses representantes o sistema conta com um Representante dos Empregados eleito livremente entre os colaboradores (somente aqueles que não executam atividades de nível gerencial), para facilitar a comunicação com a Direção do Cartório nos assuntos relativos aos aspectos da norma. Este representante teve um papel fundamental no decorrer da implementação da Responsabilidade Social intermediando os anseios, necessidades e sugestões geradas entre funcionários e Alta Direção.
- c. Planejamento e Implementação: Para garantir que os requisitos do Sistema de Responsabilidade Social fossem entendidos e cumpridos por todos os funcionários de todos os níveis, o Serviço Registral contou com os seguintes métodos:
- ✓ Perfil de Função dos Representantes da Responsabilidade Social – oferece uma visão clara do papel de cada um, suas responsabilidades e autoridades para planejamento e implementação do Sistema de Responsabilidade Social;
  - ✓ Programas de Treinamento e Conscientização - para todos os servidores, inclusive servidores novos, readmitidos, temporários e estagiários. Esses treinamentos orientam quanto ao requisitos da norma SA 8000 e promove a conscientização de todos para a melhoria do sistema, através de sugestões e relatos de irregularidades.
  - ✓ Reuniões de Análise Crítica – para o monitoramento contínuo das atividades e dos resultados, para demonstrar a eficácia do Sistema de Responsabilidade Social implementado, a luz da norma SA 8000 e para atender a Política de Responsabilidade Social;
  - ✓ Indicadores Sociais - para avaliar a eficácia dos requisitos da norma SA 8000, a Política de Responsabilidade Social e o desempenho do Cartório;
-

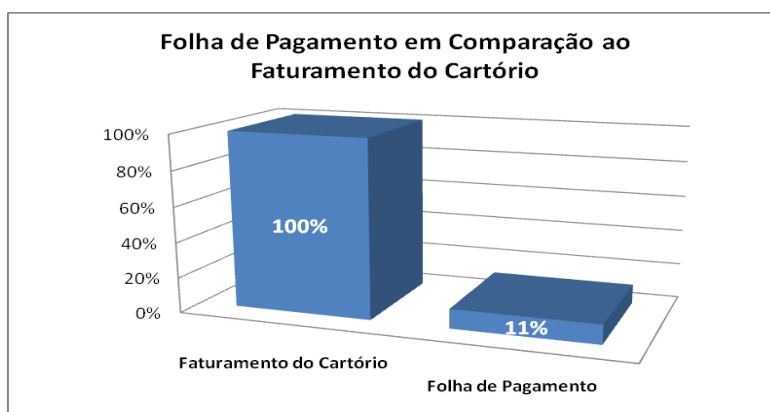


- ✓ Auditoria de 1ª (interna) e 2ª (externa) partes – para investigar sistematicamente o sistema de gestão da Responsabilidade Social documentado e sua implementação, para determinar sua eficácia. Realizado internamente com os trabalhadores e externamente com os fornecedores.
- d. Controle de Fornecedores: O Serviço Registral controla seus fornecedores através do comprometimento no atendimento aos requisitos da norma, conforme documentação apropriada. Esse controle é realizado através de um documento assinado por um responsável da empresa prestadora de serviços chamado “Termo de Compromisso Social”, onde formaliza seu comprometimento para com a Responsabilidade Social, incluindo o atendimento aos requisitos da Norma SAI SA 8000, a participação do monitoramento da companhia, quando solicitado pelo Cartório, as ações propostas para reparar prontamente qualquer preocupação ou não-conformidade identificada contra os requisitos da norma, bem como, informava ao Cartório, todo negócio relevante realizado com outros fornecedores ou subcontratados (ex: parcerias de fornecimento de produtos ou serviços, aquisições acionárias, troca de fornecedores de matérias-primas principais).
- e. Tratamento das Não Conformidades: Qualquer preocupação ou não conformidade (não atendimento de um requisito especificado) é registrada pelos Representantes da Responsabilidade Social no Registro de Não Conformidade (documento formal criado pelo Serviço Registral para registrar as preocupações e não conformidades) e tratada através de Ações Corretivas e Preventivas.
- f. Indicadores de Responsabilidade Social: O Serviço Registral monitora suas atividades através de gráficos que demonstram para todas as partes interessadas as suas ações e crescimento na área, conforme exemplos ilustrados nas Figuras 02 e 03:

**Figura 02:** Indicadores Sociais Internos: Trabalhadores do sexo feminino VS. masculino



**Figura 03:** Indicadores Sociais Internos: Faturamento do Cartório VS. Folha de Pagamento



- g. Reunião de Análise Crítica pela Direção: O Cartório realiza periodicamente reuniões de Análise Crítica pela Direção (avaliação geral da implementação do sistema de gestão adotado) para monitorar os processos implementados visando a melhoria contínua. Nas presentes reuniões, são analisados assuntos como: adequação e efetividade da Política da Responsabilidade Social e as Condições do Trabalho no Cartório; adequação e efetividade da documentação do Sistema de Responsabilidade Social e do atendimento à legislação aplicável; resultados do desempenho dos requisitos do Sistema de Responsabilidade Social (análise dos Relatórios de Auditoria, dos Registros de Não-conformidade e Ações Corretivas e das Ações Preventivas relacionadas com a Responsabilidade Social); Acompanhamento dos Indicadores de Desempenho do Sistema de Responsabilidade Social e estabelecimento de ações para a melhoria do Sistema.

- h. Auditoria Interna: A auditoria (investigação sistemática de um sistema de gestão documentado, e sua implementação, para determinar sua eficácia) é considerada pelo Serviço Registral a ferramenta mais poderosa para avaliar o grau de conformidade do sistema de Responsabilidade Social implantado com os requisitos propostos pela norma SA8000. Cabe ressaltar, no entanto, que o processo de auditoria de um sistema de gestão baseado na norma SA 8000 é diferente das auditorias convencionais. A principal diferença deste tipo de auditoria é a metodologia de obtenção de dados baseada, principalmente, em entrevistas confidenciais. Como o entrevistado pode relatar casos de assédio sexual, discriminação, abuso verbal, entre outros – podendo envolver, inclusive, seu superior –, deve-se fazer o possível para não evidenciá-lo de forma a evitar qualquer tipo de retaliação (desde perseguições pessoais/profissionais até a demissão). Dessa forma, o cartório adota como medida preventiva a possíveis retaliações a realização das auditorias em sala reservada, distante do local de trabalho. Após o término das auditorias, o relatório era entregue somente ao Representante da Direção para a Responsabilidade Social seguido de uma lista geral de pessoas entrevistadas.
- i. Comunicação Externa e Acesso para Verificação: O Cartório adota a postura de comunicar, periodicamente, às partes interessadas, o desempenho do Sistema de Responsabilidade Social exercido em suas instalações, através da divulgação dos resultados das reuniões de Análise Crítica pela Direção no site da organização. Quando solicitado formalmente, por entidades externas, o Representante da Direção para a Responsabilidade Social disponibiliza para os mesmos, cópias de documentos e registros da implementação da norma. No caso de interesse do Sindicato da categoria, o Cartório disponibiliza cópias de relatórios de desempenho, indicadores de desempenho, bem como, cópias das atas das reuniões de Análise Crítica.
- j. Registros para demonstrar a conformidade com a Norma SA 8000: O Cartório mantém registros que demonstram a conformidade com os requisitos do Sistema de Responsabilidade Social, baseado na Norma SA 8000 (Quadro 03):

**Quadro 03:** Registros de Atendimento à Norma SA8000: 2008

<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de Responsabilidade Social;</li> <li>▪ Política de Responsabilidade Social;</li> <li>▪ Comprometimento da política com os requisitos da norma, com a legislação e com a melhoria contínua;</li> <li>▪ Registros de treinamento da política com os servidores.</li> <li>▪ Disposição da política no Serviço Registral.</li> </ul>
<b>Análise Crítica pela Direção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas com a Alta Direção;</li> <li>▪ Atas de Reuniões de Análise Crítica;</li> <li>▪ Acompanhamentos e análise da eficácia dos Planos de Ação.</li> </ul>
<b>Representantes da Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil de Funções dos representantes no Manual de Responsabilidade Social</li> <li>▪ Registros de votação do Representante dos Funcionários</li> <li>▪ Entrevista com os representantes da Responsabilidade Social.</li> </ul>
<b>Planejamento e Implementação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atas de Reunião de Análise Crítica;</li> <li>▪ Indicadores Sociais de Desempenho;</li> <li>▪ Perfil de Função dos Representantes da Responsabilidade Social;</li> <li>▪ Planos de Ação</li> <li>▪ Manual de Responsabilidade Social;</li> <li>▪ Registros de treinamentos;</li> <li>▪ Registros de Não-Conformidade, Ação Corretiva, Ação Preventiva;</li> <li>▪ Relatórios de Auditorias.</li> </ul>
<b>Controle de fornecedores, subcontratados e subfornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canal de comunicação do Serviço Registral com o fornecedores no site;</li> <li>▪ Cartilha Solidária (Guia dos requisitos da norma SA 8000 distribuído para os fornecedores);</li> <li>▪ Carta de Adesão dos fornecedores à norma SA8000:2008;</li> <li>▪ Termos de Compromisso entre o Serviço Registral e os fornecedores;</li> <li>▪ Registros de Auditorias com os fornecedores.</li> </ul>
<b>Tratando das preocupações e tomando ações corretivas e Preventivas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de Não-Conformidades, Ações Corretivas e Ações Preventivas;</li> <li>▪ Atas de Reunião de Análise Crítica;</li> <li>▪ Relatórios de Auditorias;</li> <li>▪ Planos de Ação.</li> </ul>
<b>Comunicação externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canal de comunicação do Serviço Registral (site e quadros).</li> </ul>
<b>Acesso para verificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise de alguma solicitação para verificação do Sistema de Responsabilidade Social implementado no Serviço Registral.</li> </ul>
<b>Registros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Checar os Registros discriminados no Manual de responsabilidade Social;</li> <li>▪ Atas de Reunião de Análise Crítica;</li> <li>▪ Relatórios de Auditoria;</li> <li>▪ Lista de distribuição do Manual e dos Procedimentos de Responsabilidade Social.</li> </ul>

### 3. RESULTADOS OBSERVADOS NO CASO ESTUDADO

A nova cultura corporativa, que levou à implementação de um Sistema de Gestão baseado na norma SA 8000, ajudou o Serviço Registral a desenvolver melhores condições no ambiente de trabalho. Os servidores, por exemplo, passaram a trabalhar no horário determinado pela lei e serem remunerados pelas horas extras trabalhadas; receberam um auxílio alimentação para complementar os salários oferecidos; sentiam-se livres para se expressar no caso de ocorrência de práticas disciplinares, discriminação, trabalho forçado, dentre outros. A qualificação através de treinamentos em saúde e segurança ajudou a diminuir

os riscos e índices de acidentes. Outra consequência foi a ampliação da participação do Cartório no SINDINORERJ – Sindicato dos Empregados do Serviço Registral do Estado do Rio de Janeiro, sempre marcando presença nas reuniões de estabelecimento do Acordo Coletivo. Além disso, o requisito de indicação de um representante dos funcionários para acompanhar a implantação da norma provocou maior aceitação e credibilidade na gestão adotada.

Quanto à sociedade, a norma exige uma postura das empresas voltada para a redução do trabalho infantil e forçado, a recolocação de crianças nas escolas, o fim do trabalho escravo, enfim, a melhoria nas condições laborais. Esta postura possibilitou a conscientização de alguns fornecedores que se utilizavam deste tipo de mão-de-obra. O Serviço Registral realiza anualmente *workshops* com sua cadeia de fornecimento, onde promove campanhas de conscientização de práticas de trabalho abusivas, desleais e inaceitáveis.

Os relatórios de Auditoria Interna e Externa realizadas no Serviço Registral, as Reuniões de Análise Crítica, bem como, os Indicadores de Responsabilidade Social comprovam esses acontecimentos e o grau de satisfação por parte dos funcionários com implementação da Gestão da Responsabilidade Social, com base nos requisitos da Norma SA8000.

Os resultados desse modelo de gestão foram reconhecidos por vários Cartórios da comarca do Rio de Janeiro, por empresas fornecedoras, pelo Sindicato dos Notários e Registradores do Brasil inteiro, os quais solicitavam constantemente palestras para demonstração e depoimentos sobre essa nova gestão.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS**

A Norma SA 8000 foi a ferramenta que o Serviço Registral recorreu para viabilizar sua gestão do capital humano. Através dos requisitos propostos, o Cartório pode rever sua filosofia organizacional e reconstruir o futuro almejado, através dos temas que impactavam diretamente o seu público interno, tais como, jornada de trabalho, saúde e segurança ocupacional, discriminação e práticas disciplinares.

Este investimento se deu por conta de um profundo planejamento das atividades organizacionais em alinhamento com os requisitos da norma. Com este novo direcionador estratégico adotado, o Cartório descobriu ser possível alinhar os interesses dos empregados

com os interesses do empregador. Os empregados estavam satisfeitos com as melhores práticas de trabalho oferecidas e com o reconhecimento dos seus esforços. Os empregadores se beneficiaram dos resultados deste novo investimento, vez que, os empregados satisfeitos passaram a produzir com mais eficácia e eficiência.

O fator, porém, que mais influenciou os servidores a acreditar que é possível trabalhar em um ambiente seguro, saudável e justo foi o estímulo do cartório em aplicar seus valores adotados – Integridade, Ética, Transparência, Honestidade, Humildade e, acima de tudo, Respeito – em união com as práticas de responsabilidade social, fazendo com que essas pessoas vestissem a camisa e realizassem suas atividades da melhor maneira possível.

Observa-se, contudo, que a SA 8000 é apenas o início de um movimento voltado para melhoria das questões sociais que afetam as organizações empresariais em todo o mundo. Esta Norma aborda algumas das questões relativas à Responsabilidade Social, enfocando especificamente os problemas inerentes à relação trabalhador ↔ empresa, o que é um limitante. Outras normas que tratam o assunto Responsabilidade Social o fazem de modo mais abrangente, envolvendo também as obrigações da empresa com outros *stakeholders*.

Nesse sentido, recomendam-se como estudos futuros, investigações sobre a implementação da Norma Internacional de Responsabilidade Social (ISO 26000), que oferece uma perspectiva mais abrangente da gestão socialmente responsável, envolvendo temas como Governança Organizacional, Direitos Humanos, Práticas de trabalho, Meio Ambiente, Desenvolvimento Social.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, LIMONGI-FRANÇA. **Estratégia de Recursos Humanos e Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho: O stress e a expansão do conceito de qualidade total**. São Paulo: Curso Avançado de Gestão Empresarial em Qualidade de Vida: FEA/USP, 2003.

ALLEDI FILHO, Cid. **Ética, Transparência e Responsabilidade Social Corporativa**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Niterói: UFF, 2002.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16.001; Responsabilidade Social – Sistema de Gestão – Requisitos**. Rio de Janeiro: 2004.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 9004: Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho**. ABNT, 2000.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos**. ABNT, 2008.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 9000: Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário**, ABNT, 2005.

BARRETO, Margarida. **Assédio Moral a Violência Suja**. Tese de Doutorado em Psicologia Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2005.

CAMPOS, A. M. **Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?** Revista de Administração pública, vol. 24, n. 2, fev/abr. 1990:30-50.

CASTRO, Jorge Henrique de Castro. **O emprego dos SIG's como ferramenta para a qualidade do cadastro urbano**. Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário. Florianópolis, 15 a 19 de outubro de 2006: UFSC, 2006.

CENEVIVA, Walter. **Em busca da eficiência judiciária**. Matéria publicada no jornal Folha de São Paulo, do dia 21. Fev. 2008.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FERRAZ, Cláudia Augusto. **Proposta de um método abrangente para o diagnóstico da medição de desempenho organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). São Carlos/ SP: Universidade Federal de São Carlos, 2003.

FERREIRA, Flávio Smania; PUCCI, Eliton Piedade; LOPES, Dirceu Marques e ALBONETI, Evaldo Francisco. **Responsabilidade Social Corporativa no Processo Estratégico das Organizações: Uma abordagem através do Balanço Social**. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/SA05\\_Respons\\_Social\\_Corporativa\\_Proc\\_Estrategi.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/SA05_Respons_Social_Corporativa_Proc_Estrategi.PDF). Acesso em 21. Dez.2009.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003. Disponível em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Acesso em 20. Ago. 2009.

JURAN, J. M. e GRZYNA, FRANK M. **Juran's quality control handbook**. 4ª ed., New York, McGraw Hill, Inc, 1988.

LAKATOS, E. M.e MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial nas empresas com certificação ISO 9000**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo São Paulo, 1996.

LUPPI, Lierge. **Responsabilidade Social X Motivação**. Disponível em: <http://www.pedeverba.com.br/literatura.php?id=56>. Acesso em 15 nov. 2009.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Consolidação das Leis de Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.452/1943. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del5452.htm>. Acesso em: 04 jul.2009.

OLIVEIRA, Marcos Antonio L. de., **SA 8000: O Modelo ISO 9000 Aplicado à Responsabilidade Social**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Portal oficial da ONU no Brasil**. Reúne base de dados e noticiário atualizado diariamente. Disponível em: <http://www.onu-brasil.org.br>. Acessos diversos: 12 jul. 2006 a 13 dez. 2008.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Estatísticas e Indicadores**. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/proc/downloadfile.php?fileId=175>. Acesso em 05. Jul.2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório Global 2002**. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/proc/downloadfile.php?fileId=175>. Acesso em 20 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **Portal Oficial da OIT no Brasil**. Apresenta convenções, dados, estatísticas, indicadores, periódicos, normas e leis sobre trabalho no Brasil e no mundo. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br>. Acessos diversos: 15 mai. 2008 a 13 jun. 2008.

PISANDELLI, Gloria Maria. **A Teoria de Maslow e sua relação com a educação e adultos**. Psicopedagogia On Line, São Paulo. Disponível em <http://psicopedagogia.com.br/artigo>. Acesso em: 10 nov.2006.

QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves *et alli* (organizadores). **Transparência nos negócios e nas organizações: os desafios de uma gestão para a sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

SAI – SOCIAL ACCONTABILITY INTERNATIONAL. **SA8000**. SAI, 2008.

\_\_\_\_\_. **Documento Guia para a Responsabilidade Social 8000**. SAI, 2004.

\_\_\_\_\_. **Portal oficial da SAI**. Disponível em: <http://www.sa-intl.org>. Acesso em: 17 ago. 2009.