

6 Conclusões e recomendações

A pesquisa aqui relatada contribuiu para o avanço do conhecimento empírico sobre aprendizagem organizacional (AO) em processos de normalização internacional, caracterizados como sistemas adaptativos complexos. Analisou-se a dinâmica de AO relativa ao processo de elaboração da Norma Internacional de Responsabilidade Social (ISO 26000), segundo a perspectiva da complexidade social, que articula as perspectivas cognitiva e social da aprendizagem com as características dos sistemas adaptativos complexos. Nesse sentido, propôs-se um modelo conceitual, validado empiricamente junto a 68 participantes do ISO/TMB/WG SR, grupo criado pela ISO para elaborar a ISO 26000. Os resultados obtidos ao longo do desenvolvimento da pesquisa permitiram que o objetivo geral da dissertação fosse alcançado.

Por explorar uma abordagem conceitual de AO integradora, o modelo proposto é original e relevante para ambos os campos – aprendizagem organizacional e normalização internacional, não obstante comporte melhorias futuras por meio de aplicações em outros comitês técnicos da ISO. Como indicou a revisão bibliográfica em bases de dados internacionais e a consulta direta à ISO, não existem até o momento outros modelos para analisar ‘o que’ e ‘como’ se aprende com os processos de normalização conduzidos por aquela organização.

As conclusões que se seguem buscam responder às questões específicas da pesquisa.

Assim, com relação à primeira questão - *contribuições das abordagens conceituais de aprendizagem organizacional e de sistemas adaptativos complexos para o entendimento da dinâmica de aprendizagem ocorrida durante o processo de elaboração da Norma Internacional ISO 26000* - procedeu-se a uma revisão bibliográfica sobre AO, cujos resultados apontaram para a oportunidade de se explorar abordagens que integrassem as principais vertentes nesse campo, ou seja, a articulação entre construtos das perspectivas cognitiva e social.

Dentre as abordagens integradoras (Elkjaer, 2003; 2005; Lave e Wenger, 1991; Antonacopoulou e Chiva, 2005; 2007; e Gherardi, 2001), selecionou-se para fins desta pesquisa a perspectiva da complexidade social de AO, concebida por Antonacopoulou e Chiva. Esses autores aplicaram na reconceitualização de AO dois princípios da teoria da complexidade, a saber: ‘*esquema-diversidade*’ e ‘*interação-interdependência*’. A percepção de que esses dois princípios haviam também balizado a construção de consenso durante o processo complexo e dinâmico da ISO 26000 motivou e fundamentou a escolha dessa abordagem como a mais apropriada para analisar os mecanismos de AO no referido processo. A abordagem escolhida mostrou-se especialmente útil para a análise da dinâmica experimentada pelo ISO/TMB/WG SR pela complexidade inerente aos processos de normalização internacional. Nesse contexto, o ISO/TMB/WG SR pode ser caracterizado como um sistema adaptativo complexo.

A segunda questão da pesquisa relaciona-se às dimensões da dinâmica de aprendizagem organizacional que deveriam ser consideradas ao se analisar a AO ocorrida durante o processo da ISO 26000.

A grade analítica proposta por Antonacopoulou e Chiva, contemplando três dimensões (‘engajamento em poder e política’, ‘multiplicidade de níveis de aprendizagem’ e ‘interconectividade entre forças internas e externas’), permitiu que fossem criados doze construtos (variáveis latentes de 1ª ordem) e 58 itens associados a tais construtos. Um instrumento de pesquisa *survey* compreendendo um total de 78 itens mostrou-se adequado para os fins pretendidos, conforme opiniões manifestadas pela maioria dos respondentes e como demonstrado no capítulo 5.

Os construtos associados à dimensão ‘engajamento em poder e política’ são: ‘representatividade e legitimidade das partes interessadas’; ‘equacionamento de conflitos e tensões entre prioridades e interesses dos diversos atores e grupos de *stakeholders*’; ‘diferentes perspectivas e motivações subjacentes à aprendizagem e criação de conhecimento’; e ‘liderança do processo’. Já os construtos referentes à segunda dimensão (‘multiplicidade de níveis de aprendizagem’) são: ‘aprendizagem individual’; ‘aprendizagem coletiva’; ‘aprendizagem nos diversos estágios do processo’; ‘idioma oficial e existência de grupos lingüísticos como apoio à transparência e aprendizagem nos diversos níveis’. Finalmente, os quatro últimos construtos relacionados à dimensão ‘interconectividade entre forças

internas e externas’ são: ‘interações entre indivíduos de um determinado grupo’; ‘interações entre os diversos grupos’; ‘interações entre indivíduos e seus respectivos ambientes externos’; e ‘auto-organização’.

Para responder à terceira questão, que se refere aos mecanismos que mais influenciaram o engajamento efetivo dos participantes do ISO/TMB/WG SR, para a aprendizagem nos níveis individual e coletivo e a construção de consenso, os resultados da pesquisa *survey* permitiram concluir que:

- o construto “*equacionamento de conflitos e tensões entre prioridades e interesses dos diversos atores e grupos de stakeholders*” recebeu as maiores médias na respectiva dimensão de análise, tendo havido inclusive convergência de opinião das duas unidades em foco: ISO/TMB/WG SR e Comitê Espelho Brasileiro. Esse resultado confirma o empenho da liderança no sentido de buscar metodologias adequadas para mitigar conflitos potenciais durante as reuniões plenárias, em função da participação de categorias de *stakeholders* em número muito maior do que o usual em outros comitês técnicos da ISO;
- o segundo construto considerado mais importante na dimensão ‘*engajamento em poder e política*’ refere-se a ‘*diferentes perspectivas e motivações subjacentes à aprendizagem e criação de conhecimento*’. Um dos itens de maior destaque nesse agrupamento foi a criação do *Integrated Drafting Task Force (IDTF)* em estágio mais avançado da elaboração da Norma ISO 26000 (em substituição ao *Liasion Task Force (LTF)* e aos TGs 4, 5 e 6), com o objetivo de revisar o texto da ISO 26000 de forma integrada. A criação desse Grupo foi considerada por ambos – ISO/TMB/WG SR e Comitê Espelho Brasileiro – como fundamental para a consolidação do conhecimento gerado nos três TGs, harmonizando o texto final da ISO 26000;
- além dos mecanismos mencionados, as questões relacionadas à ‘*representatividade e legitimidade das partes interessadas*’ também foram destacadas na pesquisa, com médias bem próximas, dadas pelos participantes do ISO/TMB/WG SR e pelos membros do Comitê Espelho Brasileiro. O item que mais contribuiu para esse resultado relaciona-se à participação efetiva das organizações internacionais (*D-liaisons*), embora elas não tivessem direito a voto. Esse fato não impediu que tais

organizações tivessem suas opiniões ouvidas e consideradas durante o processo.

- de uma forma geral, não houve problemas relevantes quanto às médias obtidas nos itens dos construtos da dimensão ‘*engajamento em poder e política*’. Da mesma forma, não ocorreram problemas quanto às médias dos desvios-padrão obtidos em cada item dos construtos relacionados a essa dimensão.

Com relação à quarta questão que busca identificar os aspectos mais relevantes de AO em múltiplos níveis e nos inúmeros grupos que participaram do desenvolvimento da Norma ISO 26000, até o nível mais geral, ou seja do ISO/TMB/WG SR como um todo, pode-se concluir que:

- o esforço para a obtenção de consenso no âmbito do ISO/TMB/WG SR promoveu um aprendizado no nível dos indivíduos;
- os integrantes dos Comitês Espelhos Nacionais, individualmente, puderam expressar suas opiniões com liberdade no ISO/TMB/WGSR, sem ter que defender posições de consenso nacional;
- o processo de desenvolvimento da ISO 26000 envolvendo múltiplos níveis de discussão (plenárias, subgrupos, Comitês Espelhos Nacionais e grupos linguísticos) foi fundamental para a construção de consenso nos diversos estágios do processo da ISO 26000;
- apesar do esforço do ISO/TMB/WG SR de promover uma participação equilibrada e ativa de todos os seus membros durante a elaboração da Norma, o fato de um grande número de especialistas não dominarem a língua inglesa (idioma oficial) dificultou que esse equilíbrio de fato ocorresse.

No que se refere à quinta questão, que aborda a ‘*interconectividade entre forças internas e externas*’, ou seja, as condições que favoreceram as interações entre os indivíduos do ISO/TMB/WG SR; entre os diversos grupos do ISO/TMB/WG SR; e entre indivíduos e grupos e seus múltiplos ambientes externos – pode-se afirmar que:

- as múltiplas interações entre os diversos grupos de *stakeholders* foi fundamental para a criação de conhecimento compartilhado e aprendizagem durante o processo da ISO 26000;

- o fato de todos os documentos do ISO/TMB/WG SR terem sido disponibilizados em seu *web site* foi fundamental para a transparência dos trabalhos;
- face à complexidade dos trabalhos do ISO/TMB/WG SR, a existência de um subgrupo voltado para a criação e adoção de procedimentos mais flexíveis em complemento aos procedimentos convencionais da ISO foi importante para o sucesso da elaboração da ISO 26000.

Com relação à sexta e última questão da pesquisa, que se refere aos fatores facilitadores para a aprendizagem organizacional em processos de normalização internacional (em geral) e à sua contribuição efetiva para a AO durante a elaboração da Norma ISO 26000, a pesquisa *survey* permitiu hierarquizar com objetividade os dez fatores facilitadores, tanto por ordem de importância para processos de normalização internacional, em geral, como por grau de contribuição para a aprendizagem no processo da ISO 26000. As Figuras 5.23 a 5.26 mostram os resultados dessa hierarquização, segundo os dois critérios mencionados.

A pesquisa revelou que, na visão dos participantes do ISO/TMB/WG SR, todos os dez fatores foram considerados importantes para processos de normalização em geral, visto que as médias foram muito próximas. No entanto, ganharam destaque os fatores '*transparência e confiança*', '*fluxo de informação e facilidade de acesso*' e '*modelo multi-stakeholder inclusivo*'.

No que tange à contribuição efetiva dos fatores para a aprendizagem no processo da ISO 26000, na opinião do ISO/TMB/WG SR, destacou-se em primeiro lugar o fator '*modelo multi-stakeholder inclusivo*', seguido do fator '*transparência e confiança*'. Já o Comitê Espelho Brasileiro destacou o fator '*modelo multi-stakeholder inclusivo*' como o de maior média dentre os dez fatores definidos no instrumento de pesquisa, tanto para os processos de normalização em geral, quanto para o processo ISO26000.

Para trabalhos futuros de desdobramento da pesquisa e aprofundamento dos resultados alcançados, propõe-se:

- divulgar o modelo conceitual proposto e os resultados alcançados na pesquisa junto à ISO, à ABNT e outras entidades de normalização com interesse potencial na sua aplicação. Citam-se, por exemplo, a IEC e o CEN;

- realizar uma análise estatística não paramétrica com uma amostra de tamanho maior, usando modelos de equações estruturais (Skrondal; Rabe-Hesketh, 2004, cap. 4) e análise fatorial (Barroso; Artes, 2008, p. 95). Esse estudo propiciaria uma definição mais exata da importância dos mecanismos e fatores facilitadores de AO em processos de normalização internacional, permitindo atribuir-se pesos aos construtos e respectivos indicadores para futuras aplicações pela ISO;
- aplicar o instrumento de pesquisa a Comitês Espelho Nacionais de outros países, a fim de comparar os resultados com os obtidos nesta pesquisa junto ao Comitê Espelho Brasileiro.

No contexto da normalização internacional e à luz dos desafios estratégicos enfrentados pela ISO referentes à governança global, confirmou-se ao longo da pesquisa que a abordagem da complexidade social de AO pode de fato contribuir para uma melhor compreensão do papel da aprendizagem na formação de consenso em dois níveis – entre as diversas categorias de *stakeholders* e entre países.

A partir dos resultados gerados pela pesquisa, pode-se endereçar à ISO um conjunto de pontos que merecem atenção, na perspectiva de promover aprendizagem e posicionamento estratégico daquela entidade visando reforçar sua relevância global. São eles:

- adoção do modelo multi-*stakeholder* inclusivo;
- ênfase em transparência e confiança;
- flexibilização de suas regras para elaboração de normas, permitindo aos comitês técnicos que proponham novas regras de funcionamento (auto-regulação);
- fluxo de informação e facilidade de acesso.

Finalmente, a experiência adquirida no âmbito do ISO/TMB/WG SR durante o desenvolvimento da ISO 26000 e os resultados da pesquisa podem servir de base para importantes mudanças organizacionais em relação às atuais práticas adotadas pela ISO nos seus demais comitês técnicos, carentes, ainda, de uma participação mais equilibrada e efetiva dos países e das diversas partes interessadas.