

5

Estudo de caso: dinâmica de aprendizagem no processo de elaboração da ISO 26000

Neste Capítulo, apresenta-se o estudo de caso de aprendizagem organizacional referente ao processo de elaboração da Norma Internacional ISO 26000, segundo o modelo conceitual integrador proposto no capítulo 3 (seção 3.4) e contextualizado no capítulo 4. Identificam-se os principais mecanismos e fatores que contribuíram para que a aprendizagem organizacional ocorresse ao longo do processo ISO 26000. Seus resultados permitiram validar empiricamente o modelo conceitual junto a 68 representantes das respectivas unidades de análise - ISO/TMB/WG SR e do Comitê Espelho Brasileiro, em uma população-alvo de 165 pessoas.

5.1.

Questões e proposições do caso

A questão principal do caso é analisar a dinâmica de aprendizagem organizacional relativa ao processo de elaboração da Norma Internacional de Responsabilidade Social – ISO 26000, segundo a perspectiva da complexidade social.

Pretende-se, com os resultados do estudo de caso, atingir quatro dos objetivos específicos da pesquisa, a saber: (i) analisar os fatores que influenciaram o engajamento efetivo dos participantes do ISO/TMB/WG SR; (ii) discutir os aspectos mais relevantes para a AO no nível individual, no nível dos subgrupos e do ISO/TMB/WG SR como um todo; (iii) analisar 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; e (iv) identificar os principais fatores facilitadores para a aprendizagem organizacional em processos de normalização internacional (em geral) e avaliar sua contribuição para a aprendizagem durante o processo de elaboração da Norma ISO 26000.

A partir dos resultados da pesquisa *survey* conduzida junto a participantes do ISO/TMB/WG SR e do Comitê Espelho Brasileiro, busca-se validar empiricamente o modelo integrador proposto na seção 3.4. Na sequência, propõem-se recomendações para que a experiência adquirida durante o desenvolvimento da ISO 26000 possa promover importantes mudanças organizacionais em relação às atuais práticas adotadas pela ISO e ABNT nos seus demais comitês técnicos.

O desenvolvimento do estudo de caso compreendeu sete etapas que descrevem seu delineamento: (i) seleção do tipo de estudo de caso e delimitação das unidades de análise; (ii) definição das questões do caso; (iii) construção da grade analítica, elaboração e pré-teste do instrumento de pesquisa *survey*; (iv) coleta e tratamento dos dados; (v) mapeamento dos principais mecanismos e fatores facilitadores para que a aprendizagem organizacional ocorresse nas diversas fases do processo, segundo duas visões – a do ISO/TMB/WG SR e a do Comitê Espelho Brasileiro; (vi) validação empírica do modelo que integra AO e normalização internacional; e (vii) conclusões do caso.

O fluxograma da elaboração do estudo de caso é apresentado na Figura 5.1.

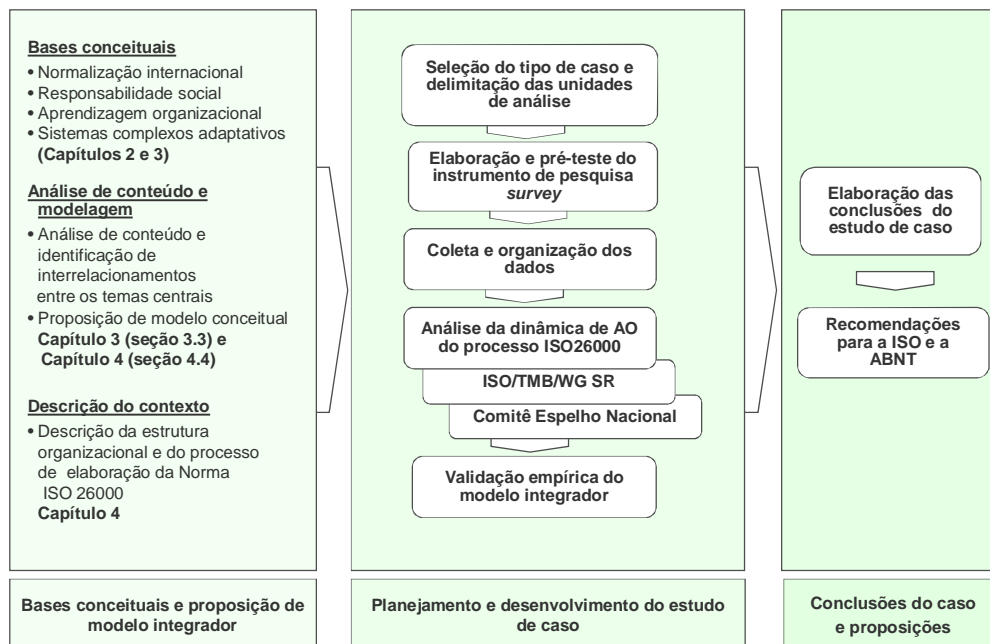


Figura 5.1 – Fluxograma do estudo de caso

Fonte: Elaboração própria.

5.2. Tipo de caso selecionado e unidades de análise

O tipo de caso selecionado foi o caso único incorporado, considerando-se um contexto geral único (normalização internacional, conduzida pela ISO), uma unidade principal de análise – o ISO/TMB/WG SR – e uma unidade incorporada ou subunidade – o Comitê Espelho Brasileiro, como representado na Figura 5.2.

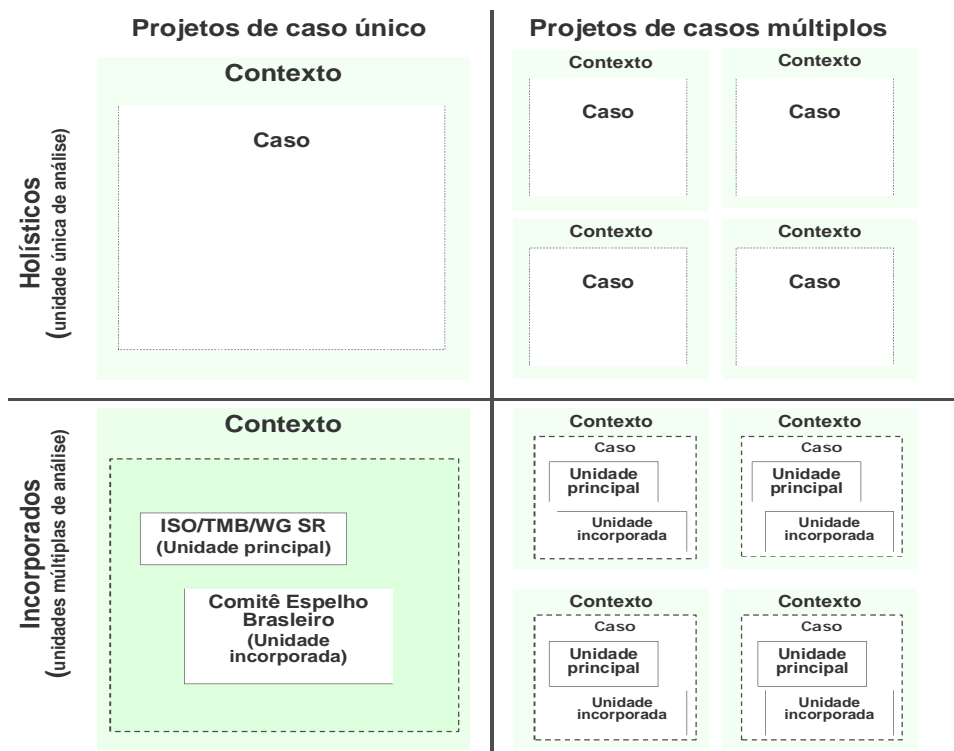


Figura 5.2 – Tipo do estudo de caso, segundo a tipologia de Yin
Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 61).

Com base na revisão bibliográfica e documental sobre os temas centrais da dissertação, iniciou-se a primeira fase do fluxograma da Figura 5.1. Nesta primeira etapa, como comentado, selecionou-se o tipo de caso mais adequado para um estudo empírico sobre aprendizagem organizacional em normalização internacional.

O perfil da unidade principal foi apresentado no capítulo 4, no qual se descreve o contexto organizacional do presente estudo de caso. Apresenta-se, a seguir, a unidade incorporada ao estudo de caso – o Comitê Espelho Brasileiro.

Ao longo dos cinco anos de trabalho de construção da Norma ISO 26000, a composição do Comitê Espelho Brasileiro passou por algumas alterações, mas sua configuração final é apresentada no Quadro 5.1.

Quadro 5.1 – Composição do Comitê Espelho Brasileiro

Categoria	Instituição	Status
Consumidor	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor - IDEC	Especialista
Governo	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro	Especialista
	Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT	Observador
Indústria	Petrobras	Especialista
	Furnas	Observador
ONG	Grupo de Articulação de ONG - GAO	Especialista
	Sistema de Apoio Institucional - SIAI	Observador
Serviço, Suporte, Pesquisa e Outros	Fundação Vanzolini	Especialista
	Universidade Federal Fluminense - UFF	Observador
Trabalhadores	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE	Especialista
	Observatório Social	Observador

Fonte: Elaboração própria.

O Instituto Ethos participou como organização *D-liaison*. A ABNT, além da liderança do Grupo de Trabalho da ISO em parceria com o organismo sueco de normalização, atuou como Organismo Nacional de Normalização.

5.3. Coleta e análise dos dados

A pesquisa *survey* teve por objetivo levantar dados e informações sobre distintos aspectos da dinâmica de aprendizagem organizacional (AO) ocorrida durante o processo de elaboração da Norma Internacional ISO 26000, segundo a perspectiva da complexidade social proposta por Antonacopoulou e Chiva (2007).

Avaliar a dinâmica de AO referente a esse processo, segundo uma visão sistêmica e integrada como nesta pesquisa, constitui uma tarefa de caráter exploratório. Trabalhos e estudos empíricos nesse sentido não foram localizados na literatura especializada, como já abordado no capítulo 3.

A proposta da presente dissertação de fornecer um modelo integrador capaz de avaliar a dinâmica de aprendizagem experimentada pelos participantes do ISO/TMB/WG SR é de fato pioneira.

Apresentam-se nas próximas seções a descrição do instrumento de pesquisa *survey*, a seleção da amostra e o processo de coleta, tratamento e análise dos dados.

5.3.1.

O instrumento para a pesquisa *survey*

O desenvolvimento do instrumento para a pesquisa *survey* baseou-se nas recomendações e etapas determinadas por DeVellis (1991) e Malhotra (1999). Desse modo, apresentam-se a seguir as principais etapas desse processo.

5.3.1.1.

Etapa 1 – Especificação das informações necessárias

Nessa etapa, foram levantadas as informações críticas para definir e compor os itens associados aos construtos da grade analítica apresentada no Quadro 5.1. Essa grade, por sua vez, alinhou-se ao modelo conceitual descrito no capítulo 3 - seção 3.4. Mais especificamente, procurou-se medir os construtos antecedentes das dimensões ‘*engajamento em política e poder*’; ‘*multiplicidade de níveis de aprendizagem*’; e ‘*interconectividade entre forças internas e externas*’. Mediram-se também algumas variáveis demográficas, a fim de se caracterizar a amostra e comparar as duas unidades de análise – o ISO/TMB/WG SR e o Comitê Espelho Brasileiro.

5.3.1.2.

Etapa 2 – Determinação do tipo de questionário e método de aplicação

Tendo em vista os objetivos - geral e específicos - desta dissertação, verificou-se quais informações seriam necessárias para se realizar os devidos testes estatísticos que permitiriam o alcance de tais objetivos. Assim, decidiu-se que o questionário seria estruturado em sua totalidade, sem questões abertas.

O método de aplicação considerado para a coleta de dados foi o envio do questionário por e-mail para os participantes do ISO/TMB/WG SR, exceto sete membros do Comitê Espelho Brasileiro, que foram consultados presencialmente. Para viabilizar tal estratégia, desenvolveu-se um conteúdo que serviu de convite aos respondentes e apresentava as seguintes informações: (i) o que era a pesquisa e seus objetivos; (ii) como cada respondente havia sido escolhido para participar

(amostragem); (iii) dados da instituição, na qual o pesquisador responsável estava vinculado; (iv) tempo estimado para preenchimento do questionário; (v) garantia de sigilo das respostas individuais; e (vi) instruções sobre como preencher corretamente o questionário e como reenviá-lo ao pesquisador.

5.3.1.3.

Etapa 3 – Escolha e desenvolvimento das escalas

As escalas para medição das dimensões *‘engajamento em política e poder’*; *‘multiplicidade de níveis de aprendizagem’* e *‘interconectividade entre forças internas e externas’* foram definidas pelo pesquisador com base na abordagem teórica de Antonacopoulou e Chiva (2007) e na sua própria experiência em normalização internacional, cujos processos são essencialmente complexos.

O Quadro 5.2 apresenta de forma sintética a grade analítica para construção do instrumento de pesquisa *survey*. O instrumento completo foi organizado em quatro partes, totalizando 78 questões, como descrito a seguir.

As três primeiras partes referem-se diretamente às três dimensões da grade analítica e contemplam 58 questões, conforme mostra o Quadro 5.2.

A quarta parte do instrumento contém questões transversais às três dimensões, com foco nos fatores facilitadores da aprendizagem organizacional em processos de normalização internacional e, em particular, no processo de elaboração da Norma ISO 26000. Essa última parte compreende 20 questões.

O desenho do instrumento contemplou as seguintes etapas:

- formulação de enunciados (assertivas) que melhor traduzissem os fenômenos referentes a cada um dos doze construtos (variáveis latentes de 1ª ordem) e a identificação de fatores facilitadores de AO, baseada em trabalho anterior de Chiva-Gómez (2003);
- construção do questionário propriamente dito, vinculando-se as assertivas das três primeiras partes ao grau de concordância dos respondentes;
- criação de escalas diferenciadas;
- realização de pré-teste, visando adequar o instrumento ao uso e obter maior índice de respostas.

Quadro 5.2 – Grade analítica para construção do instrumento de pesquisa *survey*

Dimensão	Construtos	Nº de itens	Referências das questões
1. Engajamento em política e poder	1.1 Representatividade e legitimidade das partes interessadas	7	1.1.1 a 1.1.7
	1.2. Equacionamento de conflitos e tensões entre prioridades e interesses dos diversos atores e grupos de <i>stakeholders</i>	5	1.2.1 a 1.2.5
	1.3. Diferentes perspectivas e motivações subjacentes à aprendizagem e criação de conhecimento	5	1.3.1 a 1.3.5
	1.4. Liderança do processo	6	1.4.1 a 1.4.6
2. Multiplicidade de níveis de aprendizagem	2.1. Aprendizagem individual	3	2.1.1 a 2.1.3
	2.2. Aprendizagem coletiva	7	2.2.1 a 2.2.7
	2.3. Aprendizagem nos diversos estágios do processo	5	2.3.1 a 2.3.5
	2.4. Idioma oficial e existência de grupos lingüísticos como apoio à transparência e aprendizagem nos diversos níveis	4	2.4.1 a 2.4.4
3. Interconectividade entre forças internas e externas	3.1. Interações entre indivíduos de um determinado grupo	4	3.1.1 a 3.1.4
	3.2. Interações entre os diversos grupos	3	3.2.1 a 3.2.3
	3.3. Interações entre indivíduos e seus respectivos ambientes externos	5	3.3.1 a 3.3.5
	3.4. Auto-organização	5	3.4.1 a 3.4.5
3 dimensões (variáveis latentes de 2ª ordem)	12 construtos (variáveis latentes de 1ª ordem)	58 itens (indicadores)	

Fonte: Elaboração própria.

Para as três primeiras partes do instrumento, adotou-se uma escala de dez pontos, correspondentes às opiniões: 10 = concordo plenamente; até 1 = discordo totalmente.

Para a quarta parte, que focaliza os fatores facilitadores de AO, empregaram-se duas escalas de dez pontos.

A primeira, referente ao critério ‘grau de importância do fator para a aprendizagem em normalização internacional’, corresponde às opiniões: 10 = muito importante; e 1= pouco importante.

Já a segunda escala refere-se às opiniões sobre a contribuição efetiva do fator para a aprendizagem no processo da Norma ISO 26000, na qual 10= alta contribuição; e 1=baixa contribuição.

5.3.1.4. Etapa 4 – Pré-teste

Para a efetiva aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste no mês de julho de 2011, seguindo-se a recomendação de Malhotra (1999) de selecionar para essa etapa respondentes extraídos da mesma população-alvo.

A aplicação do questionário durante a fase de pré-teste foi presencial e os entrevistados puderam tirar dúvidas e recomendar alguns ajustes que consideravam relevantes, mediante interlocução direta com o pesquisador. Tais recomendações e sugestões conferiram, de fato, maior objetividade ao instrumento e, conseqüentemente, ampliaram sua aceitação por ocasião da pesquisa *survey* propriamente dita.

Do conjunto inicial de questões, algumas foram agrupadas em uma nova redação, outras foram eliminadas e poucas foram inseridas, de acordo com as sugestões dos entrevistados na fase do pré-teste. Nessa etapa, avaliou-se também o tempo de resposta: em média 5 minutos para cada parte do questionário, totalizando 20 a 25 minutos.

O instrumento de pesquisa, em seu formato final, encontra-se na íntegra nos Anexos 1 e 2, que correspondem às versões em português e em inglês, respectivamente.

5.3.2. Plano amostral

O tratamento estatístico de uma base de dados é conduzida por amostragem de uma população-alvo cujos elementos não podem ser considerados na sua totalidade. A presente pesquisa centra-se na visão especialista e tem caráter não-probabilístico. Para o plano amostral, optou-se pela amostragem intencional na qual a amostra depende do julgamento do pesquisador (Mattar, 1996).

De acordo com Aaker et al (1995), a escolha de especialistas para compor uma amostra de natureza intencional tem sido bastante adotada. Segundo esses autores, a escolha de especialistas é uma forma de amostragem intencional usada para escolher elementos ‘típicos’ e ‘representativos’ para compor a amostra. Esse tipo de amostragem vem sendo usado com sucesso em situações na quais a identificação de ideias gerais e de aspectos críticos podem contribuir para aumentar a objetividade científica da pesquisa.

Do total de 450 especialistas que participaram do ISO/TMB/WG SR, delimitou-se uma população-alvo de 165 participantes pela aplicação dos critérios abaixo:

- membros do ‘*Chairs’ Advisory Group*’ ou CAG;
- integrantes do Comitê Espelho Brasileiro;
- outros especialistas do ISO/TMB/WG SR com participação ativa no processo.

Partindo-se do pressuposto que o grupo de 165 especialistas reunia as características que mais representavam o ISO/TMB/WG SR como um todo, conforme recomendação de Marconi e Lakatos (1996) e Levin (1987).

A Tabela 5.1 mostra a composição da amostra, conforme descrição acima.

Tabela 5.1 – Composição da amostra

Item	População-alvo (casos típicos)	Amostra (respondentes)	
		Nº	%
Integrantes do <i>Chairs’ Advisory Group</i> (CAG)	31	16	51,61
Liderança do ISO/TMB/WG SR	4	4	100
Coordenadores e co-cordenadores dos <i>Task Groups</i> (TGs)	12	5	41,67
Organizações internacionais (OIT, UN Global Compact e GRI)	3	3	100
Representantes das seis categorias de <i>stakeholders</i>	12	4	33,33
Membros do Comitê Espelho Brasileiro	14	13	92,86
Outros especialistas do ISO/TMB/WG SR com participação efetiva no processo	121	39	32,23
Total	165	68	37,8

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os critérios adotados, foram selecionados 165 participantes distintos do ISO/TMB/WG SR, elegíveis ao recebimento do questionário. Foram escolhidos, em virtude de representarem casos essenciais para o foco da pesquisa e, com isso, permitir a generalização para toda a população dos resultados obtidos com a aplicação do questionário.

Para se determinar o tamanho da amostra, foi levado em conta o nível de confiança desejado e a margem de erro admitida. A fórmula adotada para determinar o tamanho da amostra adequada para pequenas populações foi de Rea e Parker (2000), conforme segue:

$$\text{Taxa de respostas} = \frac{Z^2 [p (1-p)] N \dots\dots\dots}{Z^2 [p (1-p)] + (N-1) C^2}$$

Onde:

C = precisão ou erro máximo admissível em termos de proporções

Z = nível de confiança em unidades de desvio padrão (intervalo desejado)

P = proporção do universo

N = número de elementos na população

Para o plano amostral, determinou-se um intervalo de confiança desejável de 90% e uma margem de erro máxima de $\pm 10\%$, aplicando-se na fórmula acima os seguintes parâmetros:

C = precisão ou erro máximo admissível em termos de proporções = 10%

Z = contagem Z para intervalo de confiança de 90% = 1,645

P = proporção do universo = 50% (adotado de forma conservadora, para resultar na maior taxa de resposta possível).

N = tamanho da população = 165

Pela aplicação da fórmula acima, chegou-se ao número desejado de questionários bem preenchidos para a amostra: 48 respondentes.

Dos 165 questionários enviados para os participantes do ISO/TMB/WG SR que integraram a população-alvo, 68 foram respondidos, assim caracterizando um índice de 37,8 de participação. Esse resultado foi considerado estatisticamente significativo.

5.3.3.

Coleta, tratamento e análise dos dados

A coleta de dados para a análise quantitativa foi feita mediante o envio do instrumento de pesquisa (questionário) por meio eletrônico para os especialistas selecionados (n=165), em duas versões:

- versão em português, endereçada aos participantes do Comitê Espelho Brasileiro, ao Presidente e ao Co-secretário do ISO/TMB/WG SR (ambos de nacionalidade brasileira);
- versão em inglês, enviada aos demais participantes do ISO/TMB/WG SR.

A coleta de dados ocorreu no período de 17 de agosto a 05 de setembro de 2011, resultando em 68 questionários válidos (37,8% do total de questionários enviados), tendo sido eliminado um por dados faltantes (não válido).

Especificamente, com relação aos participantes do Comitê Espelho Brasileiro, houve a oportunidade de se realizar entrevistas presenciais, pela facilidade de acesso e proximidade geográfica, explorando-se nessas ocasiões questões abertas, além daquelas estruturadas no instrumento *survey*. As respostas a essas questões e os comentários obtidos foram incorporados aos resultados da pesquisa e às conclusões no capítulo 6.

Concluída a etapa de coleta, os procedimentos adotados para o tratamento e análise dos dados referiram-se à utilização da estatística descritiva. Pode-se obter uma melhor compreensão dos temas estudados nessa pesquisa (engajamento em poder e política; multiplicidade dos níveis de aprendizagem; interconectividade entre forças internas e externas; e fatores facilitadores de aprendizagem em sistemas adaptativos complexos), principalmente ao se utilizarem as estatísticas de média e desvio-padrão.

A primeira proporciona um entendimento em torno dos itens e dos construtos criados para fins deste estudo de caso, apoiando-se na análise de tendência (Dowing e Clark, 2005) de como tais temas se refletiram na realidade vivenciada no âmbito do ISO/TMB/WG SR, durante os cinco anos do processo da ISO 26000.

Já a segunda estatística proporciona uma análise de dispersão das respostas dos 68 participantes da pesquisa, utilizando-se três escalas qualitativamente distintas, porém todas com 10 pontos.

Em uma escala de 10 pontos (como as da pesquisa) são aceitáveis até três pontos de desvio-padrão. Acima desse valor, considera-se que o construto ou item pesquisado tem problemas que podem ser causados, desde a má elaboração da assertiva no questionário até uma interpretação diferenciada por parte dos respondentes em relação ao mesmo construto ou item (Downing e Clark, 2005).

Os dados foram tratados estatisticamente com o auxílio do software SPSS V. 10.

5.3.4. Perfil dos respondentes

Os dados coletados permitiram identificar o perfil dos respondentes, considerando as duas unidades de análise do estudo de caso, separadamente: (i) ISO/TMB/WG SR; e (ii) Comitê Espelho Brasileiro.

Os gráficos das Figuras 5.3 a 5.5 mostram o perfil dos respondentes do ISO/TMB/WG SR, quanto às categorias de *stakeholders*, gênero e países de origem (desenvolvidos e em desenvolvimento).

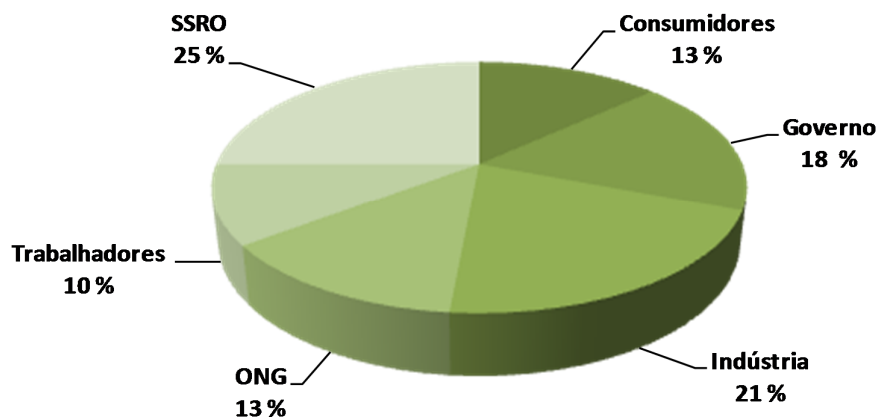


Figura 5.3 – Perfil dos respondentes do ISO/TMB/WG SR quanto às categorias de *stakeholders*

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Como pode ser visto a partir da Figura 5.3, houve um razoável equilíbrio de respondentes por categoria, o que confere maior representatividade em relação ao total de especialistas do ISO/TMB/WG SR segundo este critério.

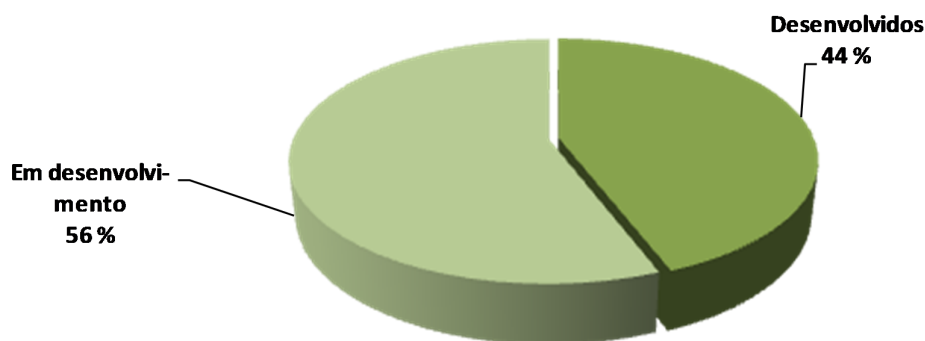


Figura 5.4 – Perfil dos respondentes do ISO/TMB/WG SR quanto aos países de origem

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A Figura 5.4 mostra que houve equilíbrio de respondentes oriundos tanto de países desenvolvidos e em desenvolvimento. Já a Figura 5.5 evidencia o equilíbrio de respondentes também quanto ao gênero. Dado que o ISO/TMB/WG SR contava com 63 % de homens e 37 % de mulheres ao final do processo, considera-se que esta amostra é representativa do perfil daquele grupo no que diz respeito a esse critério.



Figura 5.5 – Perfil dos respondentes do ISO/TMB/WG SR quanto ao gênero

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Os gráficos das Figuras 5.6 e 5.7 mostram o perfil dos respondentes do Comitê Espelho Brasileiro, quanto às categorias de *stakeholders* e de gênero.

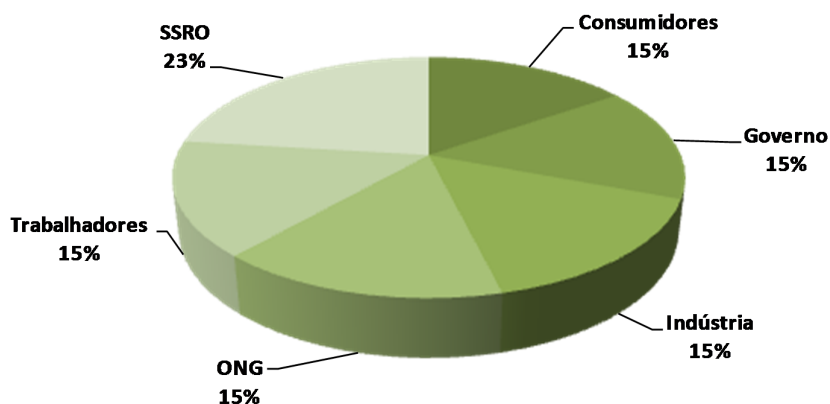


Figura 5.6 – Perfil dos respondentes do Comitê Espelho Brasileiro, quanto às categorias de *stakeholders*

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A Figura 5.6 mostra que também houve equilíbrio de respondentes por categoria de *stakeholder* entre os respondentes do Comitê Espelho Brasileiro, o que confere bom nível de representatividade em relação ao total de especialistas do ISO/TMB/WG SR segundo este critério.

A Figura 5.7 mostra que houve equilíbrio de respondentes por gênero entre os respondentes do Comitê Espelho Brasileiro.

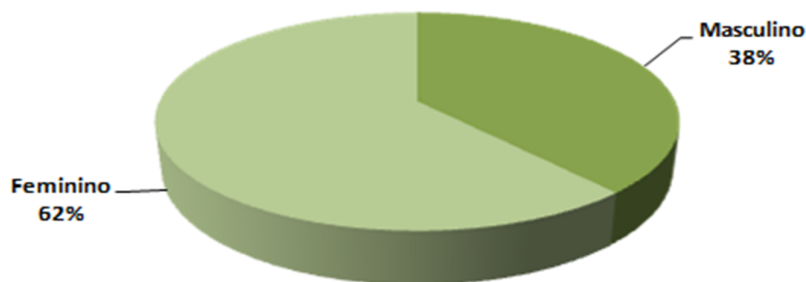


Figura 5.7 – Perfil dos respondentes do Comitê Espelho Brasileiro, quanto ao gênero
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

5.4. Análise descritiva dos resultados

De uma forma geral, os resultados da pesquisa apontam que não houve problemas relevantes quanto às médias obtidas nos itens das variáveis, conforme as informações da Tabela 5.2.

Tabela 5.2 – Estatística descritiva dos construtos segundo as unidades de análise

Unidade	Estatística	REPR	CONF	PERS	LIDE	APIN	APCO	APES	LING	INTI	INTG	INTE	AUTO
ISO/TMB/WG SR	Média	7,90	8,45	7,92	7,66	8,28	7,74	8,11	7,79	7,65	8,25	7,66	8,04
	Desvio-padrão	1,85	1,60	2,00	2,10	1,83	2,02	1,86	2,18	1,84	1,55	1,93	1,80
Comitê Espelho Brasileiro	Média	7,86	8,89	8,26	8,82	9,15	8,85	8,98	8,65	8,33	8,36	8,35	8,85
	Desvio-padrão	2,21	2,09	2,37	2,19	1,15	1,77	1,66	1,87	1,83	1,86	2,06	1,69

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A média mínima foi 6,13 (item INTI2 do construto ‘*Interações entre indivíduos de um determinado grupo*’), que corresponde à seguinte assertiva: “*a existência de um subgrupo voltado para a promoção da comunicação dentro e fora do ISO/TMB/WG SR contribuiu efetivamente para a construção de confiança entre os especialistas do ISO/TMB/WG SR*”. A máxima atingiu 9,16 (item APCO1 do construto ‘*Aprendizagem coletiva*’, correspondente à assertiva: “*o processo de elaboração da ISO 26000 pelo ISO/TMB/WG SR envolveu negociações complexas e um rico aprendizado devido à participação de um maior número de pessoas e grupos com diferentes perspectivas e visões*”.

Também não ocorreram problemas quanto aos desvios-padrão obtidos em cada item dos construtos pesquisados, pois o menor desvio-padrão foi 1,08 (novamente no item APCO1 do construto ‘*Aprendizagem coletiva*’) e o maior foi de 2,84 (no item LING2 do construto ‘*Idioma oficial e existência de grupos linguísticos*’), que corresponde à assertiva: “*o mecanismo dos grupos de trabalho linguísticos deveria ter incluído mais idiomas no sentido de facilitar a comunicação e a aprendizagem entre os diversos atores*”.

Conforme a Tabela 5.2, verifica-se que a maior média foi obtida no construto ‘*Equacionamento de conflitos e tensões entre prioridades e interesses dos diversos atores e grupos de stakeholders*’ com 8,45, o que evidencia que o processo foi favorável à obtenção de consenso em dois níveis, tanto do ISO/TMB/WG SR, quanto dos países. Por outro lado, a menor média de avaliação da dinâmica de aprendizagem está no construto ‘*Interações entre indivíduos de um determinado grupo*’ (m=7,65). Tal resultado foi decorrente da média mínima correspondendo a 6,13 (item INTI2 desse construto).

Apresentam-se, a seguir, os resultados da pesquisa por dimensão de análise, a saber: (i) ‘*engajamento em poder e política*’; (ii) ‘*multiplicidade de níveis de aprendizagem*’; e (iii) ‘*interconectividade entre forças internas e externas*’.

Na sequência, identificam-se os fatores facilitadores da aprendizagem organizacional em processos de normalização internacional em geral e, particularmente, sua contribuição para o processo de elaboração da Norma Internacional ISO 26000. De forma análoga aos resultados referentes às dimensões acima, apresentam-se os indicadores por unidade organizacional analisada neste estudo de caso, a saber: (i) ISO/TMB/WG SR (n=68); e (ii) Comitê Espelho Brasileiro (n=13), lembrando que esta unidade pertence ao grupo maior.

Cabe destacar que em função do tamanho da amostra do ISO/TMB/WG SR ser bem maior que a amostra do Comitê Espelho Brasileiro, tais resultados poderiam ser diferentes, caso essas duas amostras fossem mais próximas.

5.4.1.

Análise dos resultados da dimensão ‘Engajamento em poder e política’

A Figura 5.8 mostra as médias dos quatro construtos relacionados à dimensão ‘Engajamento em poder e política’. Essas médias foram geradas a partir das médias dos itens de cada construto dessa dimensão.

Nesse caso, os construtos são: (i) representatividade e legitimidade das partes interessadas (REPR, sete itens medidos); (ii) equacionamento de conflitos e tensões entre prioridades de interesses dos diversos atores e grupos de *stakeholders* (CONF, cinco itens medidos); (iii) diferentes perspectivas e motivações subjacentes à aprendizagem e criação de conhecimento (PERS, cinco itens medidos); e (iv) liderança do processo (LIDE, seis itens medidos).

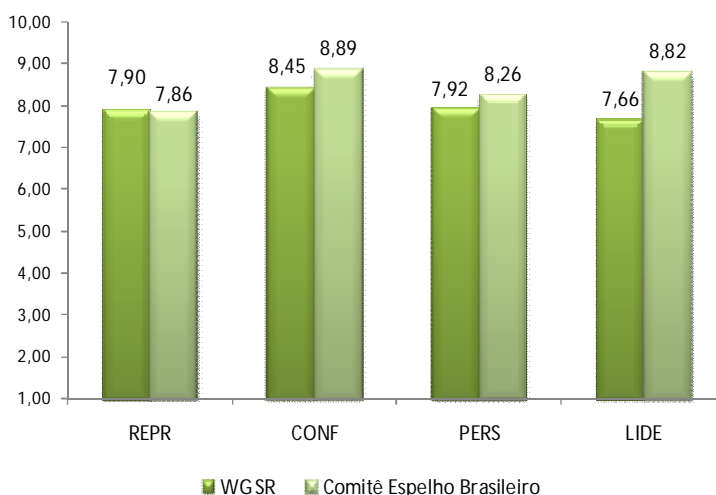


Figura 5.8 – Médias dos construtos da dimensão ‘Engajamento em poder e política’

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Destaca-se que as maiores médias foram atribuídas ao construto CONF, tendo havido convergência de opinião das duas unidades de análise. Como ponto de destaque, ressalta-se que houve concordância entre ambos os grupos sobre a seguinte assertiva: “*embora as organizações D-Liaisons não tivessem direito a voto, esse fato não impediu que tais organizações tivessem suas opiniões ouvidas e consideradas durante o processo*”.

Por outro lado, a menor média desse agrupamento refere-se à ‘liderança do processo’ (LIDE), que foi influenciada pela média do item LIDE5,

correspondente à seguinte assertiva: ‘*o equilíbrio de gênero nas lideranças do ISO/TMB/WG SR e de seus subgrupos foi relevante para o processo de elaboração da ISO 26000*’. Esse resultado evidencia que ambas as unidades consideraram que o equilíbrio de gênero não foi tão decisivo para o processo.

De forma geral, os resultados da pesquisa apontam que não houve problemas relevantes quanto às médias obtidas nos itens dos construtos dessa dimensão, conforme mostrado na Figura 5.8.

Da mesma forma, não ocorreram problemas quanto às médias dos desvios-padrão obtidos em cada item dos construtos relacionados ao engajamento no poder e na política. A menor média dos desvios-padrão foi no construto APIN - ‘*Aprendizagem individual*’, enquanto a maior dispersão referiu-se ao construto PERS - ‘*Diferentes perspectivas e motivações subjacentes à aprendizagem e criação de conhecimento*’.

Na seqüência, apresentam-se os resultados de média e desvio padrão por construto desta dimensão.

5.4.1.1.

Análise dos resultados do construto ‘Representatividade e legitimidade das partes interessadas’

O construto ‘*Representatividade e legitimidade das partes interessadas*’ refere-se a sete itens. Apresentam-se na Tabela 5.3 as médias e desvios-padrão dos itens referentes a esse construto.

Tabela 5.3 – Estatística descritiva do construto ‘*Representatividade e legitimidade das partes interessadas*’

Unidade	Estatística	REPR1	REPR2	REPR3	REPR4	REPR5	REPR6	REPR7
ISO/TMB/WG SR	Média	7,78	7,50	7,57	8,06	7,69	8,28	8,44
	Desvio-padrão	1,89	1,65	1,91	2,01	1,98	1,68	1,82
Comitê Espelho Brasileiro	Média	7,62	6,92	7,38	7,85	7,62	8,54	9,08
	Desvio-padrão	2,43	1,89	2,14	2,67	2,33	2,22	1,80

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A Figura 5.9 apresenta um gráfico com as médias dos sete itens relacionados com o referido construto. O primeiro construto respondido pelos especialistas diz respeito a sete itens, que buscam analisar a ‘*Representatividade e legitimidade das partes interessadas*’.

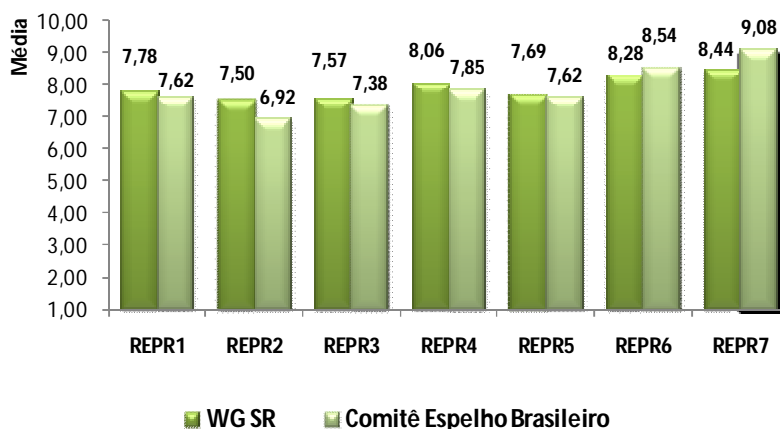


Figura 5.9 – Médias dos itens do construto '*Representatividade e legitimidade das partes interessadas*'

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Na análise individual de cada item que forma o construto '*Representatividade e legitimidade das partes interessadas*', tanto na análise dos especialistas do ISO/TMB/WG SR, quanto do Comitê Espelho Brasileiro, a maior média foi obtida no item REPR6, o que evidencia que o mecanismo utilizado para seleção de representantes de *stakeholders* no CAG foi efetivo (no sentido de que cada grupo de *stakeholder* estivesse adequadamente representado no CAG).

A menor média foi obtida no REPR2 '*Apesar de nem todas as categorias de stakeholders estarem representadas em todos os Comitês Espelho Nacionais, houve no conjunto, suficiente representatividade das categorias de stakeholders nas atividades do ISO/TMB/WG SR*'.

5.4.1.2.

Análise dos resultados do construto '*Equacionamento de conflitos e tensões entre prioridades e interesses*'

A Tabela 5.4 apresenta as médias e desvios-padrão dos itens referentes ao construto '*Equacionamento de conflitos e tensões entre prioridades e interesses*'.

Tabela 5.4 – Estatística descritiva do construto ‘*Equacionamento de conflitos e tensões entre prioridades e interesses*’

Unidade	Estatística	CONF1	CONF2	CONF3	CONF4	CONF5
ISO/TMB/WG SR	Média	8,98	8,59	8,43	7,86	8,38
	Desvio-padrão	1,33	1,52	1,62	1,78	1,33
Comitê Espelho Brasileiro	Média	8,92	9,08	9,08	8,38	9,00
	Desvio-padrão	2,25	1,98	1,98	2,36	1,87

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A Figura 5.10 apresenta as médias dos cinco itens relacionados ao referido construto, comparando as opiniões do WGSR e do Comitê Espelho Brasileiro.

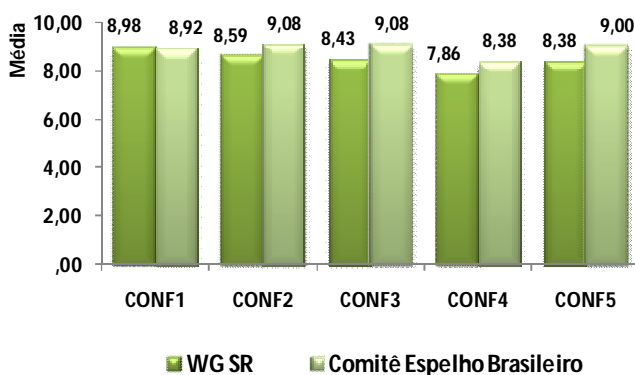


Figura 5.10 – Médias dos itens do construto ‘*Equacionamento de conflitos e tensões entre prioridades e interesses*’

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

O segundo construto respondido pelos especialistas diz respeito a cinco itens, que buscam analisar o construto ‘*Equacionamento de conflitos e tensões entre prioridades e interesses dos diversos atores e grupos de stakeholders*’.

A análise individual de cada item que forma esse construto indicou que: (i) para os especialistas do ISO/TMB/WG SR, a maior média foi obtida com o item CONF1, correspondente à assertiva ‘*a participação de categorias de stakeholders em número maior do que o usual em outros comitês da ISO nos trabalhos da ISO/TMB/WG SR fez emergir tensões e conflitos importantes para que o resultado final da norma contemplasse um maior número de perspectivas pertinentes*’; (ii)

para os membros do Comitê Espelho Brasileiro, as maiores médias foram obtidas para o item CONF2, correspondente à assertiva *‘no CAG, o equilíbrio quanto à representação dos diferentes grupos de stakeholders foi importante para o equacionamento de questões estratégicas e críticas no âmbito do ISO/TMB/WG SR’* e para o item CONF3, que correspondente à assertiva *‘no CAG, o equilíbrio quanto à representação de países desenvolvidos e em desenvolvimento foi importante para o equacionamento de questões estratégicas e críticas no âmbito do ISO/TMB/WG SR’*.

Para ambas as unidades de análise, o item que apresentou a menor média foi CONF4, que corresponde à seguinte assertiva: *‘o CAG contribuiu para o equacionamento de questões polêmicas ou conflitantes em relação a prioridades e interesses dos diversos atores e grupos de stakeholders’*. Esse resultado não deixa de refletir um curioso contrassenso, pois o item REPR6 acima referido mostra que os especialistas consideram que cada grupo de *stakeholder* estava adequadamente representado no CAG.

5.4.1.3.

Análise dos resultados do construto ‘Diferentes perspectivas e motivações subjacentes à aprendizagem e criação de conhecimento’

A Tabela 5.5 apresenta as médias e desvios-padrão dos itens referentes ao construto *‘Diferentes perspectivas e motivações subjacentes à aprendizagem e criação de conhecimento’*.

Tabela 5.5 – Estatística descritiva do construto *‘Diferentes perspectivas e motivações subjacentes à aprendizagem e criação de conhecimento’*

Unidade	Estatística	PERS1	PERS2	PERS3	PERS4	PERS5
ISO/TMB/WG SR	Média	7,94	7,91	6,78	8,32	8,66
	Desvio-padrão	2,08	2,10	2,35	1,62	1,87
Comitê Espelho Brasileiro	Média	8,54	7,92	7,15	8,54	9,15
	Desvio-padrão	2,22	2,47	2,97	2,15	2,03

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A Figura 5.11 apresenta um gráfico com as médias dos cinco itens relacionados com o referido construto.

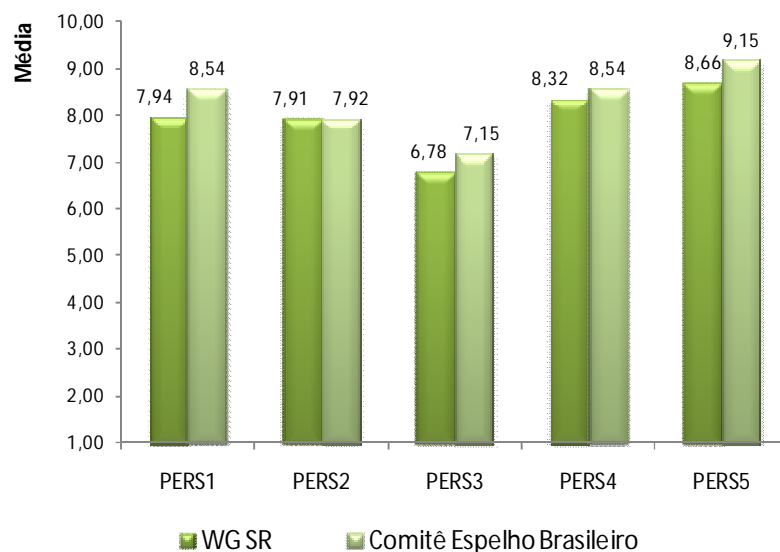


Figura 5.11 – Médias dos itens do construto ‘*Diferentes perspectivas e motivações subjacentes à aprendizagem e criação de conhecimento*’.

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Na análise individual de cada item que forma esse construto, a maior média foi obtida com o item PERS5 ‘*O Integrated Drafting Task Force (IDTF) foi criada em estágio mais avançado da elaboração da Norma ISO 26000, em substituição ao LTF e aos TGs 4, 5, 6, com o objetivo de revisar o texto da ISO 26000 de forma integrada. A criação do IDTF foi fundamental para a consolidação do conhecimento gerado nos três TGs, harmonizando o texto final da ISO 26000.*’. A menor média foi obtida com o item PERS3 ‘*Apesar de alguns países não terem enviado especialistas de todas as categorias de stakeholders para as plenárias do ISO/TMB/WG SR, ainda assim esses países puderam expressar suas opiniões de modo satisfatório nessas ocasiões.*’

5.4.1.4.

Análise dos resultados do construto ‘*Liderança do processo*’

A Tabela 5.6 apresenta as médias e desvios-padrão dos itens referentes ao construto ‘*Liderança do processo*’.

Tabela 5.6 – Estatística descritiva do construto ‘Liderança do processo’

Unidade	Estatística	LIDE1	LIDE2	LIDE3	LIDE4	LIDE5	LIDE6
ISO/TMB/WG SR	Média	7,91	7,84	7,78	7,50	7,29	7,62
	Desvio-padrão	2,19	1,98	2,05	2,01	2,25	2,15
Comitê Espelho Brasileiro	Média	8,85	8,77	9,00	8,15	8,69	9,46
	Desvio-padrão	2,08	2,24	2,24	2,44	2,06	2,11

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A Figura 5.12 apresenta as médias dos seis itens relacionados com o referido construto, comparando-se as opiniões do WGSR e do Comitê Espelho Brasileiro.

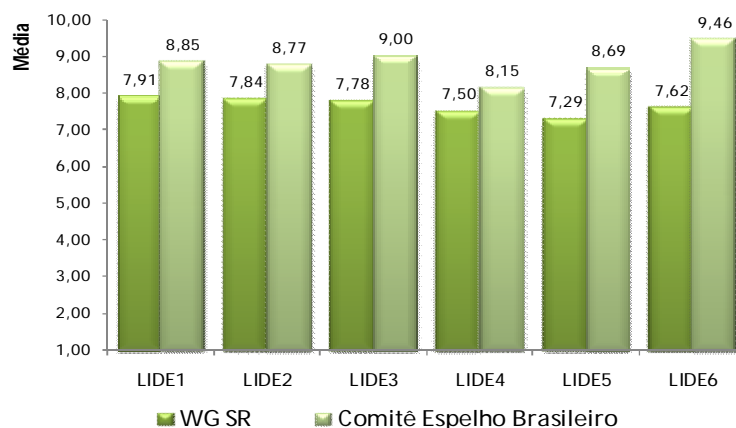


Figura 5.12 – Médias dos itens do construto ‘Liderança do processo’.

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Na análise individual de cada item que forma esse construto, a maior média foi obtida com o item LIDE1, correspondente à assertiva ‘a liderança compartilhada (*twining*) no ISO/TMB/WG SR contribuiu para o equilíbrio de forças entre os interesses de países desenvolvidos e em desenvolvimento’. A menor média foi obtida com o item LIDE5 ‘o equilíbrio de gênero nas lideranças do ISO/TMB/WG SR e de seus subgrupos foi relevante para o processo de elaboração da ISO 26000’.

Para o Comitê Espelho Brasileiro, a maior média foi obtida com o item LIDE6 *‘a ISO 26000 foi desenvolvida em um Grupo de Trabalho sob a responsabilidade direta do Technical Management Board (ISO/TMB), órgão máximo de governança técnica da ISO, o que acarretou maior interação entre as lideranças do ISO/TMB/WG SR e a alta governança da ISO. Essa interação contribuiu significativamente para o sucesso dos trabalhos do ISO/TMB/WG SR’*.

Já a menor média dada pelo Comitê Espelho foi para o item LIDE4 *‘durante o desenvolvimento da ISO 26000, houve suficiente grau de transparência nas ações das lideranças dos subgrupos do ISO/TMB/WG SR’*.

5.4.2.

Análise dos resultados da dimensão *‘Multiplicidade de níveis de aprendizagem’*

A Figura 5.13 mostra as médias dos quatro construtos relacionados com a dimensão *‘Multiplicidade de níveis de aprendizagem’*.

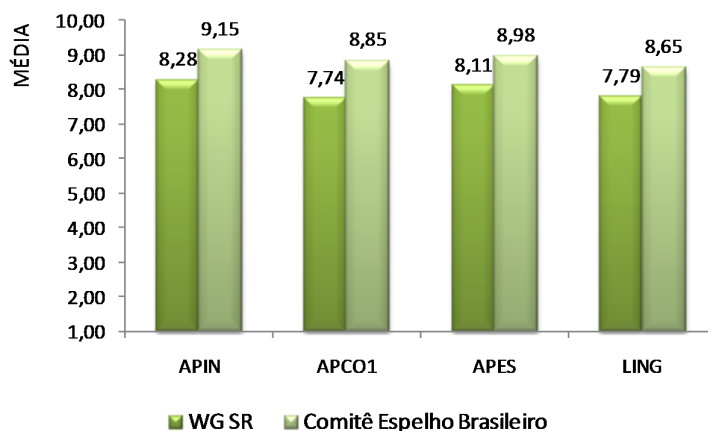


Figura 5.13 – Médias dos construtos da dimensão *‘Multiplicidade de níveis de aprendizagem’*

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa survey (Anexo 1)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa survey.

Essas médias foram geradas a partir das médias dos itens de cada construto. Nesse caso, os construtos são: (i) *‘aprendizagem individual’* (APIN, três itens medidos); (ii) *‘aprendizagem coletiva’* (APCO, sete itens medidos); (iii) *‘Aprendizagem nos diversos estágios do processo’* (APES, cinco itens medidos); e (iv) *‘idioma oficial e existência de grupos linguísticos como apoio à transparência e aprendizagem nos diversos níveis’* (LING, quatro itens medidos).

Destaca-se que as maiores médias foram atribuídas ao construto APIN, tendo havido convergência de opinião das duas unidades de análise. Como ponto de destaque, ressalta-se que houve concordância entre ambos os grupos de que O esforço para a obtenção de consenso no âmbito do ISO/TMB/WG SR promoveu um aprendizado no nível dos indivíduos.

Por outro lado a menor média desse agrupamento refere-se à '*aprendizagem coletiva*' (APCO), que foi influenciada pela média do item APCO1 '*o processo de elaboração da ISO 26000 pelo ISO/TMB/WG SR envolveu negociações complexas e um rico aprendizado devido à participação de um maior número de pessoas e grupos com diferentes perspectivas e visões*'. Esse resultado evidencia que haveria margem, na opinião dos especialistas, para melhoria no que tange à participação de uma maior manifestação das diferentes perspectivas.

Assim como na dimensão anterior, a Figura 5.13 mostra que não houve problemas relevantes quanto às médias obtidas nos itens dos construtos desta dimensão. Da mesma forma, não ocorreram problemas, quanto às médias dos desvios-padrão obtidos em cada item dos construtos relacionados à '*Multiplicidade de níveis de aprendizagem*'. A menor média dos desvios-padrão foi no construto APIN - '*Aprendizagem individual*', enquanto a maior dispersão referiu-se ao construto LING '*Idioma oficial e existência de grupos linguísticos como apoio à transparência e aprendizagem nos diversos níveis*'.

Na sequência, apresentam-se os resultados de média e desvio padrão por construto dessa dimensão.

5.4.2.1.

Análise dos resultados do construto '*Aprendizagem individual*'

O quinto construto respondido pelos especialistas refere-se a três itens, que buscam analisar o construto '*Aprendizagem individual*'. Apresentam-se na Tabela 5.7 as médias e desvios-padrão dos itens referentes a esse construto.

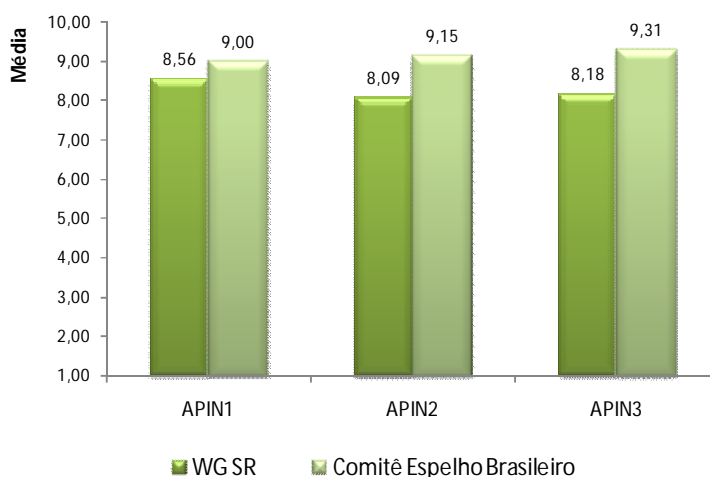
Tabela 5.7 – Estatística descritiva do construto ‘*Aprendizagem individual*’

Unidade	Estatística	APIN1	APIN2	APIN3
ISO/TMB/WG SR	Média	8,56	8,09	8,18
	Desvio-padrão	1,53	1,94	2,01
Comitê Espelho Brasileiro	Média	9,00	9,15	9,31
	Desvio-padrão	1,00	1,07	1,38

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A Figura 5.14 apresenta um gráfico com as médias dos três itens relacionados a esse construto.

Figura 5.14 – Médias dos itens do construto ‘*Aprendizagem individual*’.

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Na análise individual de cada item que forma o construto ‘*Aprendizagem individual*’, a maior média foi obtida com o item APIN1, que corresponde à assertiva ‘*o esforço para a obtenção de consenso no âmbito do ISO/TMB/WG SR promoveu um aprendizado no nível dos indivíduos*’.

Os membros do Comitê Espelho apresentam maior média no item APIN3, correspondente à assertiva: ‘*a ideia de se ter um WG, ao invés de um Comitê Técnico (TC) no processo da ISO 26000, permitiu que especialistas individuais expressassem suas próprias opiniões com liberdade no ISO/TMB/WG SR, sem obrigação de ter que defender posições do consenso nacional*’.

5.4.2.2.

Análise dos resultados do construto 'Aprendizagem coletiva'

O sexto construto respondido pelos especialistas refere-se a sete itens, que buscam analisar o construto 'Aprendizagem coletiva'. Apresentam-se na Tabela 5.8 as médias e desvios-padrão dos itens referentes a esse construto.

Tabela 5.8 – Estatística descritiva do construto 'Aprendizagem coletiva'

Unidade	Estatística	APCO1	APCO2	APCO3	APCO4	APCO5	APCO6	APCO7
ISO/TMB/WG SR	Média	9,16	8,93	7,57	7,86	7,33	7,14	6,18
	Desvio-padrão	1,09	1,15	1,95	2,10	2,43	2,59	2,84
Comitê Espelho Brasileiro	Média	9,46	9,54	8,08	8,62	8,77	8,77	8,69
	Desvio-padrão	0,97	1,05	2,66	2,29	1,96	2,05	1,44

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A Figura 5.15 apresenta as médias dos sete itens relacionados com o referido construto, comparando-se as opiniões do WGSR e do Comitê Espelho Brasileiro.

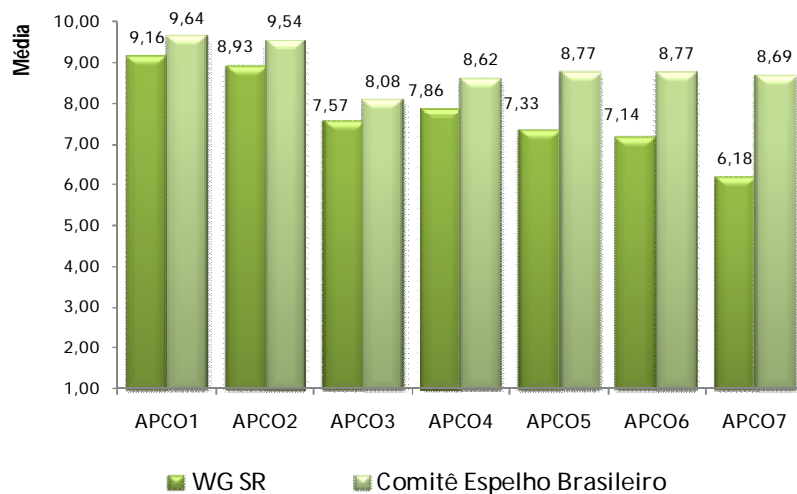


Figura 5.15 – Médias dos itens do construto 'Aprendizagem coletiva'.

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Na análise individual de cada item que forma este construto, a maior média foi obtida com o item APCO1, correspondente à assertiva: *‘o processo de elaboração da ISO 26000 pelo ISO/TMB/WG SR envolveu negociações complexas e um rico aprendizado devido à participação de um maior número de pessoas e grupos com diferentes perspectivas e visões’*.

O item que apresentou a menor média foi APCO6: *‘a participação dos observadores nos Comitês Espelho contribuiu para o processo de aprendizagem coletiva no âmbito de cada comitê’*. Entre os membros do Comitê Espelho, a maior média ficou com o item APCO2: *‘o esforço para a obtenção de consenso no âmbito do ISO/TMB/WG SR promoveu uma ativa colaboração e aprendizagem no nível do próprio ISO/TMB/WG SR’*.

5.4.2.3.

Análise dos resultados do construto ‘Aprendizagem nos diversos estágios do processo’

O sétimo construto respondido pelos especialistas refere-se a cinco itens, que buscam analisar o construto *‘Aprendizagem nos diversos estágios do processo’*. Apresentam-se na Tabela 5.9 as médias e desvios-padrão dos itens referentes a esse construto.

Tabela 5.9 – Estatística descritiva do construto *‘Aprendizagem nos diversos estágios do processo’*

Unidade	Estatística	APES1	APES2	APES3	APES4	APES5
ISO/TMB/WG SR	Média	8,64	8,02	7,84	7,98	8,06
	Desvio-padrão	1,52	1,95	2,03	1,87	1,91
Comitê Espelho Brasileiro	Média	9,15	9,31	8,85	8,77	8,85
	Desvio-padrão	1,77	1,32	1,91	1,88	1,41

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A Figura 5.16 apresenta as médias dos sete itens relacionados com o referido construto. A maior média (compartilhada pelos respondentes do Comitê Espelho) corresponde ao item: *‘o processo de desenvolvimento da ISO 26000 envolvendo múltiplos níveis de discussão (plenárias; subgrupos para elaboração da norma, comitês espelho nacionais, grupos de tradução) foi fundamental para a*

construção de consenso nos diversos estágios de desenvolvimento da ISO 26000'. Já a menor média corresponde ao item APES3, que indica que *'os conflitos e tensões de prioridades e interesses entre os diferentes grupos foram gradativamente equacionados até a obtenção de consenso final'*.

Os membros do Comitê Espelho apresentam menor média para o item APES4, correspondente à existência do estágio de CD como fator importante para verificar em que extensão o consenso obtido entre os especialistas no ISO/TMB/WG SR estaria convergente com as posições nacionais.

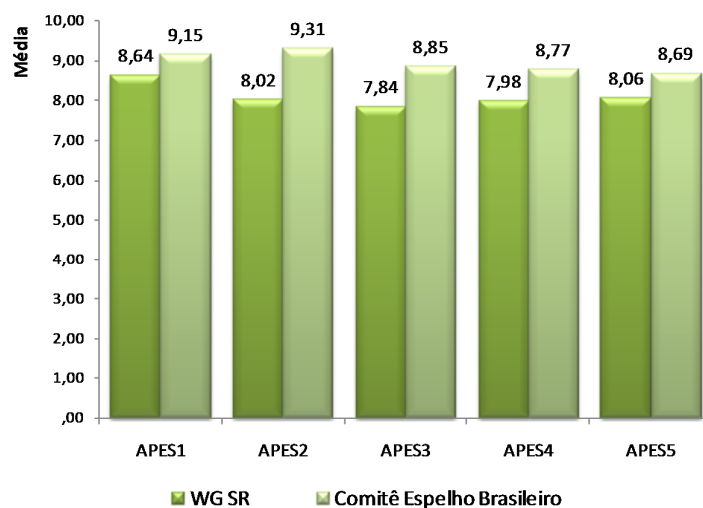


Figura 5.16 – Médias dos itens do construto *'Aprendizagem nos diversos estágios do processo'*.

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

5.4.2.4.

Análise dos resultados do construto *'Idioma oficial e existência de grupos lingüísticos'*

O oitavo construto respondido pelos especialistas refere-se a quatro itens, que buscam analisar o construto *'Idioma oficial e existência de grupos lingüísticos'*. Apresentam-se na Tabela 5.10 as médias e desvios-padrão dos itens referentes a esse construto.

A maior média (compartilhada pelos membros do Comitê Espelho) ficou com o item LING4 *'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 dominar a língua inglesa dificultou que esse equilíbrio de fato ocorresse’.

A menor média correspondeu ao item LING2: ‘o mecanismo dos “Grupos de Trabalho Linguísticos” deveria ter incluído mais idiomas, no sentido de facilitar a comunicação e a aprendizagem entre os diversos atores’.

Tabela 5.10 – Estatística descritiva do construto ‘Idioma oficial e existência de grupos linguísticos’

Unidade	Estatística	LING1	LING2	LING3	LING4
ISO/TMB/WG SR	Média	8,14	7,03	7,68	8,30
	Desvio-padrão	1,78	2,85	2,09	2,02
Comitê Espelho Brasileiro	Média	8,38	8,38	8,62	9,23
	Desvio-padrão	1,56	2,40	1,94	1,59

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A Figura 5.17 apresenta as médias dos quatro itens relacionados com o referido construto, comparando-se as opiniões do WGSR e do Comitê Espelho Brasileiro.

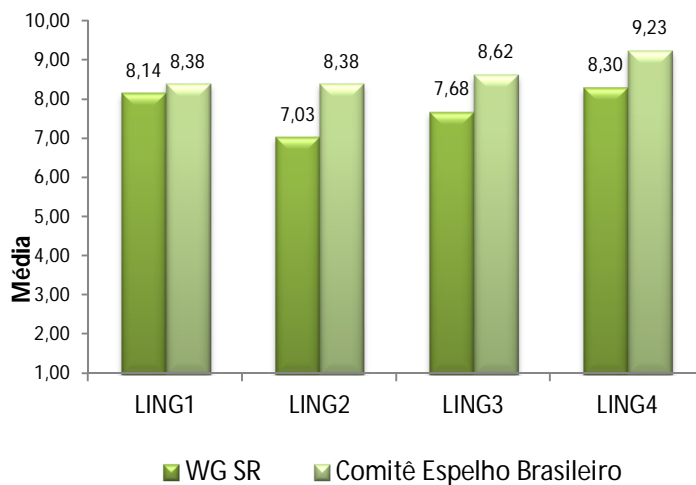


Figura 5.17 – Médias dos itens do construto ‘Idioma oficial e existência de grupos linguísticos’

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

5.4.3.

Análise dos resultados da dimensão ‘Interconectividade entre forças internas e externas’

A Figura 5.18 mostra as médias dos quatro construtos relacionados com a dimensão ‘Interconectividade entre forças internas e externas’. Essas médias foram geradas a partir das médias dos itens de cada construto. Nesse caso, os construtos são: (i) ‘Interações entre indivíduos de um determinado grupo’ (INTI, quatro itens medidos); (ii) ‘Interações entre os diversos grupos’ (INTG, três itens medidos); (iii) ‘Interações entre indivíduos e grupos e seus ambientes externos’ (INTE, cinco itens medidos); e (iv) ‘Auto-organização’ (AUTO, cinco itens medidos).

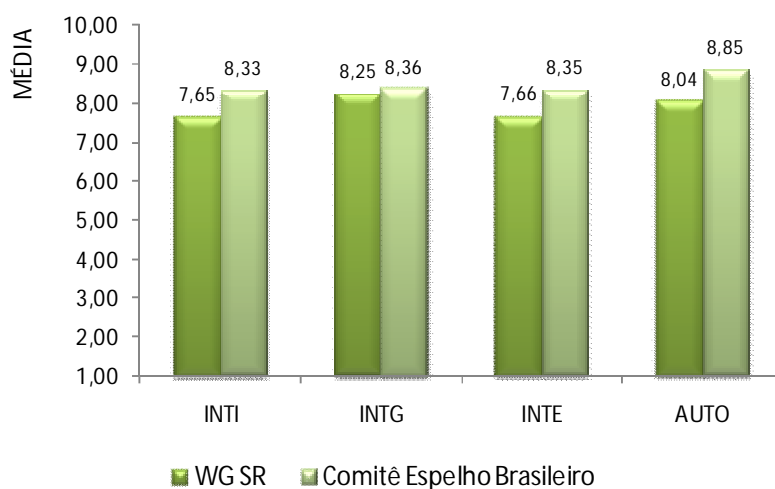


Figura 5.18 – Médias dos construtos da dimensão ‘Interconectividade entre forças internas e externas’

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa survey (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa survey.

Destaca-se que as maiores médias foram atribuídas ao construto INTG, tendo havido convergência de opinião das duas unidades de análise. Como ponto de destaque, ressalta-se que houve concordância entre ambos os grupos de que as múltiplas interações entre os diversos grupos de *stakeholders* foi fundamental para a criação de conhecimento compartilhado e aprendizagem durante o processo ISO 26000.

Outro construto com média elevada foi o AUTO, destacando-se dentre os seus itens, o item AUTO5: ‘o fato de todos os documentos do ISO/TMB/WG SR

terem sido disponibilizados publicamente em seu web site foi fundamental para a transparência dos trabalhos’.

Por outro lado, dois construtos apresentaram resultados mais baixos, no nível de média 7,66 e 7,65, respectivamente. Esses construtos são: ‘*interações entre indivíduos de um determinado grupo*’ e ‘*interações entre indivíduos e grupos e seus ambientes externos*’. Dentre esses, um dos itens que puxou a média para baixo refere-se ao fato de que ‘*a existência de um subgrupo voltado para a promoção da comunicação dentro e fora do ISO/TMB/WG SR contribuiu efetivamente para a construção de confiança entre os especialistas do ISO/TMB/WG SR*’.

De acordo com os resultados apresentados na Figura 5.18, pode-se afirmar que, de uma forma geral, não houve problemas relevantes quanto às médias obtidas nos itens dos construtos dessa dimensão.

5.4.3.1.

Análise dos resultados do construto ‘Interações entre indivíduos de um determinado grupo’

Na Tabela 5.11, apresentam-se as médias e desvios-padrão dos itens referentes ao construto ‘*Interações entre indivíduos de um determinado grupo*’.

Tabela 5.11 – Estatística descritiva do construto ‘*Interações entre indivíduos de um determinado grupo*’

Unidade	Estatística	INTI1	INTI2	INTI3	INTI4
ISO/TMB/WG SR	Média	8,55	6,13	7,75	8,18
	Desvio-padrão	1,54	2,35	1,83	1,65
Comitê Espelho Brasileiro	Média	9,00	6,92	8,62	8,77
	Desvio-padrão	1,35	3,04	1,56	1,36

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Na análise de cada item desse construto, a maior média ficou com o item INTI1: ‘*as relações entre os atores individuais no ambiente interno do ISO/WG SR contribuíram para moldar as forças que influenciaram o processo complexo de obtenção de consenso*’.

Já a menor média para as duas unidades de análise (ISO/TMB/WG SR e Comitê Espelho Brasileiro) foi apresentada pelo item INTI2: ‘*a existência de um*

subgrupo voltado para a promoção da comunicação dentro e fora do ISO/TMB/WG SR contribuiu efetivamente para a construção de confiança entre os especialistas do ISO/TMB/WG SR’.

A Figura 5.19 apresenta as médias dos quatro itens relacionados com o referido construto.

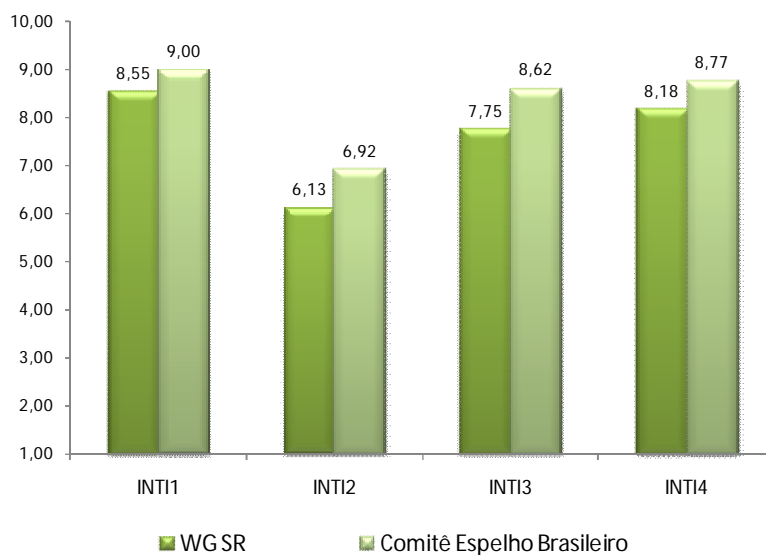


Figura 5.19 – Médias dos itens do construto ‘Interações entre indivíduos de um determinado grupo’

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa survey (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa survey.

5.4.3.2.

Análise dos resultados do construto ‘Interações entre os diversos grupos’

A Tabela 5.12 apresenta as médias e desvios-padrão dos itens referentes ao construto ‘Interações entre os diversos grupos’.

Tabela 5.12 – Estatística descritiva do construto ‘Interações entre os diversos grupos’

Unidade	Estatística	INTG1	INTG2	ONTG3
ISO/TMB/WG SR	Média	8,68	7,69	8,38
	Desvio-padrão	1,19	2,03	1,43
Comitê Espelho Brasileiro	Média	9,23	7,54	8,31
	Desvio-padrão	1,17	2,88	1,55

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa survey (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa survey.

A Figura 5.20 apresenta as médias dos três itens relacionados com o referido construto, comparando-se as opiniões do WGSR e do Comitê Espelho Brasileiro.

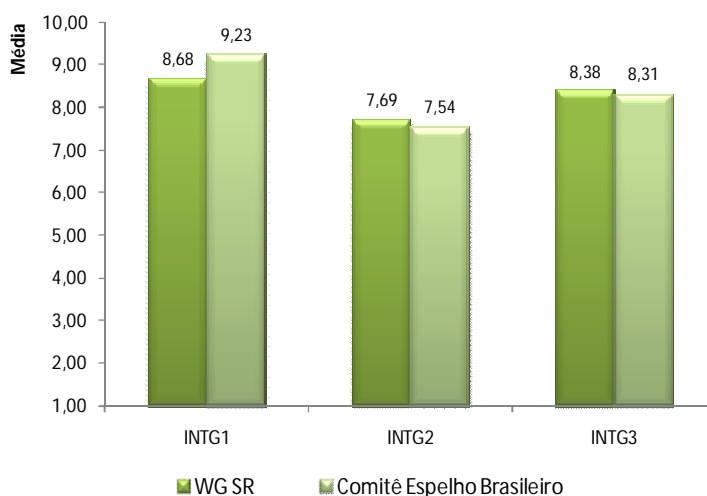


Figura 5.20 – Médias dos itens do construto ‘*Interações entre os diversos grupos*’

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A maior média desse construto, para ambas as unidades de análise, refere-se ao item INTG1: ‘*as múltiplas interações entre os diversos grupos de stakeholders foi fundamental para a criação de conhecimento compartilhado e aprendizagem durante o processo ISO 26000*’.

A menor média correspondeu ao item INTG 2: ‘*o processo de construção de consenso envolvendo Comitês Espelho Nacionais contribuiu para o equilíbrio entre os interesses nacionais e as diferentes categorias de stakeholders no âmbito do ISO/TMB/WG SR*’.

5.4.3.3.

Análise dos resultados do construto ‘*Interações entre indivíduos e seus respectivos ambientes externos*’

A Tabela 5.13 apresenta as médias e desvios-padrão dos cinco itens referentes ao construto ‘*Interações entre indivíduos e seus respectivos ambientes externos*’.

A maior média desse construto, de acordo com ambas as unidades de análise, ficou com o item INTE1: ‘*as interações entre os membros individuais do*

ISO/TMB/WG SR com seus respectivos ambientes de atuação (externos ao ISO/TMB/WG SR) contribuíram para moldar as forças que influenciaram o processo complexo de obtenção de consenso’.

A menor média, segundo a opinião dos especialistas do ISO/TMB/WG SR, foi apresentada pelo item INTE3: *‘as interações entre os membros individuais em cada Comitê Espelho Nacional com seus respectivos ambientes de atuação (externos ao Comitê Espelho) contribuíram para moldar as forças que influenciaram o processo complexo de obtenção de consenso’.*

Tabela 5.13 – Estatística descritiva do construto *‘Interações entre indivíduos e seus respectivos ambientes externos’*

Unidade	Estatística	INTE1	INTE2	INTE3	INTE4	INTE5
ISO/TMB/WG SR	Média	8,27	7,54	7,16	8,17	7,17
	Desvio-padrão	1,53	1,97	2,15	1,64	2,35
Comitê Espelho Brasileiro	Média	8,77	8,15	8,23	8,62	7,92
	Desvio-padrão	1,48	2,58	2,39	1,76	2,10

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A Figura 5.21 apresenta as médias dos cinco itens relacionados com o referido construto, comparando-se as opiniões do WGSR e do Comitê Espelho Brasileiro.

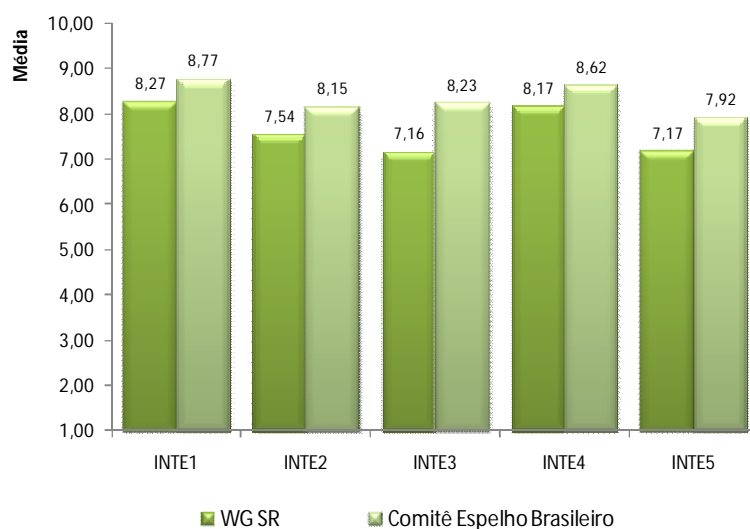


Figura 5.21 – Médias dos itens do construto *‘Interações entre indivíduos e seus respectivos ambientes externos’*

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

A maior média desse construto, de acordo com ambas as unidades de análise, referiu-se ao item INTE1: *‘as interações entre os membros individuais do ISO/TMB/WG SR com seus respectivos ambientes de atuação (externos ao ISO/TMB/WG SR) contribuíram para moldar as forças que influenciaram o processo complexo de obtenção de consenso’*.

A menor média, segundo a opinião dos especialistas do ISO/TMB/WG SR, correspondeu ao item INTE3: *‘as interações entre os membros individuais em cada Comitê Espelho Nacional com seus respectivos ambientes de atuação (externos ao Comitê Espelho) contribuíram para moldar as forças que influenciaram o processo complexo de obtenção de consenso’*.

5.4.3.4.

Análise dos resultados do construto *‘Auto-organização’*

A Tabela 5.14 apresenta as médias e desvios-padrão dos cinco itens referentes ao construto *‘Auto-organização’*.

Tabela 5.14 – Estatística descritiva do construto *‘Auto-organização’*

Unidade	Estatística	AUTO1	AUTO2	AUTO3	AUTO4	AUTO5
ISO/TMB/WG SR	Média	7,86	7,18	7,83	8,25	9,06
	Desvio-padrão	1,90	1,95	1,59	1,98	1,57
Comitê Espelho Brasileiro	Média	8,92	7,92	8,31	9,69	9,38
	Desvio-padrão	1,66	2,14	1,97	1,32	1,39

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

A maior média apresentada nesse construto, segundo a opinião dos especialistas do ISO/TMB/WG SR, foi no item AUTO5: *‘o fato de todos os documentos do ISO/TMB/WG SR terem sido disponibilizados publicamente em seu web site foi fundamental para a transparência dos trabalhos.’*. Já a menor média foi apresentada pelo item AUTO2: *‘as dinâmicas de trabalho adotadas no âmbito de cada Comitê Espelho facilitaram a negociação e a colaboração entre os especialistas nos estágios de construção de consenso para a elaboração da ISO 26000’*.

Os membros do Comitê Espelho Brasileiro expressaram maior concordância para a assertiva correspondente ao item AUTO4: *‘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 de elaboração do ISO 26000.'

A Figura 5.22 apresenta as médias dos cinco itens relacionados com o referido construto, referentes às opiniões do WGSR e do Comitê Espelho Brasileiro.

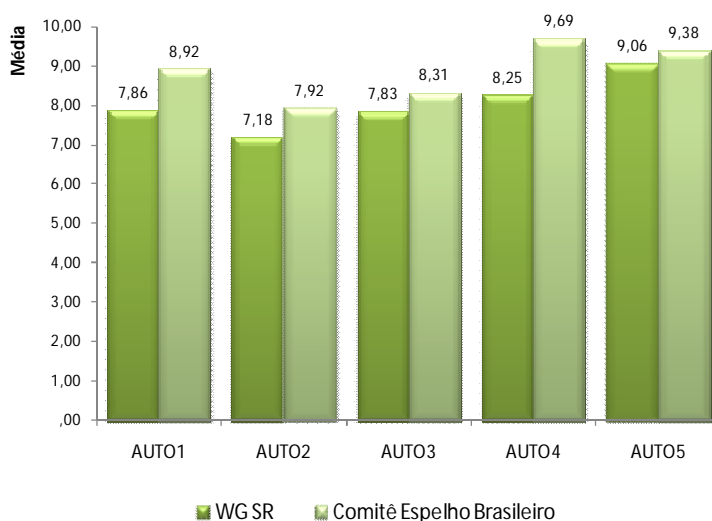


Figura 5.22 – Médias dos itens do construto 'Auto-organização'

Nota: As siglas indicadas nesta Figura encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

5.4.4.

Fatores facilitadores da aprendizagem organizacional

Na Tabela 5.15 apresenta-se a estatística descritiva referente à importância dos fatores facilitadores para os processos de normalização internacional, segundo duas visões: (i) ISO/TMB/WG SR; (ii) Comitê Espelho Brasileiro.

Tabela 5.15 – Importância dos fatores facilitadores da AO em normalização internacional

Unidade	Estatística	MOD	IIG	IDG	IIA	FIN	TRC	LIN	LID	DIN	EST
ISO/TMB/WG SR	Média	8,76	8,67	8,67	8,07	8,94	9,25	8,52	8,11	8,37	8,27
	Desvio-padrão	1,64	1,71	1,73	1,84	1,28	1,11	1,40	2,15	1,74	1,91
Comitê Espelho Brasileiro	Média	9,62	9,08	9,46	9,08	9,23	9,54	9,00	9,46	8,92	9,38
	Desvio-padrão	2,72	1,19	0,88	1,32	1,17	0,88	1,29	0,78	1,38	0,96

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Complementando-se essas informações, apresentam-se os resultados sobre a contribuição desses mesmos fatores para o processo de normalização da ISO 26000 (Tabela 5.16).

Tabela 516 – Contribuição efetiva dos fatores facilitadores da AO no processo da ISO 26000

Unidade	Estatística	MOD	IIG	IDG	IIA	FIN	TRC	LIN	LID	DIN	EST
	Média	9,00	8,38	8,45	7,61	8,62	8,80	8,02	8,02	7,97	8,26
	Desvio-padrão	1,25	1,80	1,67	1,88	1,32	1,30	1,68	1,85	1,86	1,87
	Média	9,46	8,77	9,08	8,38	8,62	9,08	8,54	8,54	8,62	9,00
	Desvio-padrão	1,13	1,30	0,95	1,61	1,33	1,38	1,76	1,20	1,56	1,08

Nota: As siglas indicadas nesta Tabela encontram-se descritas no instrumento de pesquisa *survey* (Anexo 1).

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Os gráficos das Figuras 5.23 e 5.24 mostram a importância dos fatores para a normalização internacional, em geral, e a contribuição efetiva desses fatores para o processo ISO26000, na visão do ISO/TMB/WG SR.

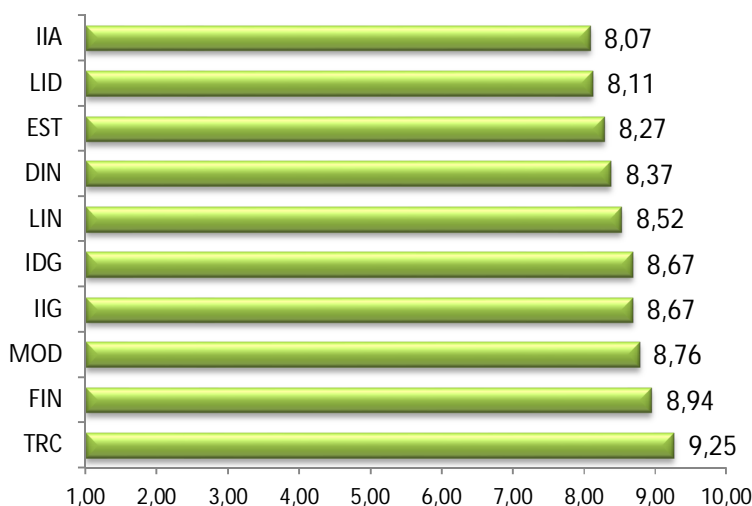


Figura 5.23 – Importância dos fatores facilitadores da AO em normalização internacional: visão do ISO/TMB/WG SR

Legenda: MOD - Modelo *multi-stakeholder* inclusive; IIG - Interações entre indivíduos nos diversos grupos; IDG - Interações entre os diversos grupos; IIA - Interações entre indivíduos e seus respectivos ambientes de atuação (externos aos grupos em que participaram); FIN - Fluxo de informação e facilidade de acesso; TRC - Transparência e confiança; LIN - Existência de grupos linguísticos como apoio à transparência e aprendizado nos diversos níveis; LID - Liderança compartilhada entre um país desenvolvido e um país em desenvolvimento; DIN. Dinâmicas de trabalho adotadas pelos diferentes grupos; EST - Estrutura organizacional para elaboração da norma.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

No gráfico da Figura 5.23, destaca-se o fator ‘*transparência e confiança*’, que apresentou a maior média dentre os dez fatores definidos no instrumento de pesquisa. Ressalta-se que esse resultado refere-se à importância do fator para processos de normalização internacional em geral, na visão do ISO/TMB/WG SR.

Focalizando-se o processo ISO26000, o ISO/TMB/WG SR considerou que o fator que mais contribuiu para o sucesso desse processo foi a adoção do ‘*modelo multi-stakeholder inclusivo*’, seguida do fator ‘*transparência e confiança*’ (Figura 5.24).

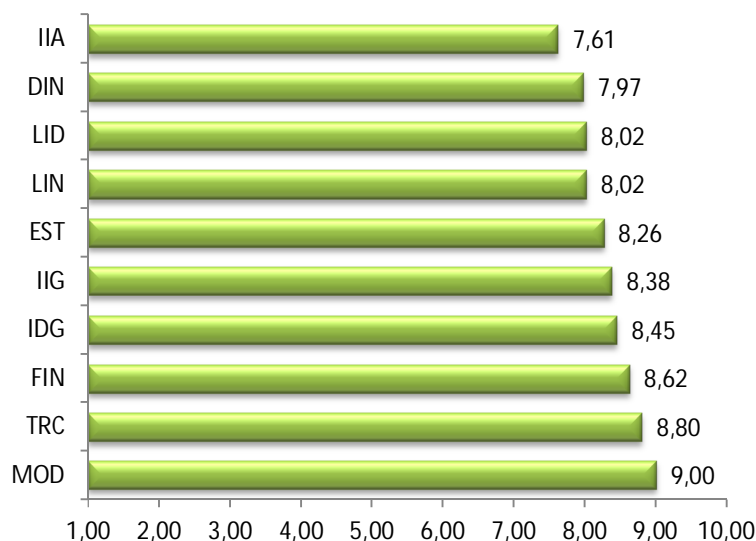


Figura 5.24 – Contribuição efetiva dos fatores facilitadores da AO no processo ISO 26000: visão do ISO/TMB/WG SR

Legenda: MOD - Modelo *multi-stakeholder* inclusivo; IIG - Interações entre indivíduos nos diversos grupos; IDG - Interações entre os diversos grupos; IIA - Interações entre indivíduos e seus respectivos ambientes de atuação (externos aos grupos em que participaram); FIN - Fluxo de informação e facilidade de acesso; TRC - Transparência e confiança; LIN - Existência de grupos linguísticos como apoio à transparência e aprendizado nos diversos níveis; LID - Liderança compartilhada entre um país desenvolvido e um país em desenvolvimento; DIN - Dinâmicas de trabalho adotadas pelos diferentes grupos; EST - Estrutura organizacional para elaboração da norma.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Já os gráficos das Figuras 5.25 e 5.26 mostram a visão do Comitê Espelho Brasileiro sobre a importância dos fatores para a normalização internacional, em geral, e a contribuição efetiva desses fatores para o processo de construção da Norma ISO26000.

No gráfico da Figura 5.25, destaca-se o fator ‘*modelo multi-stakeholder inclusivo*’, que apresentou a maior média dentre os dez fatores definidos no instrumento de pesquisa. Ressalta-se que esse resultado refere-se à importância do

fator para processos de normalização internacional em geral, na visão do Comitê Espelho Brasileiro.

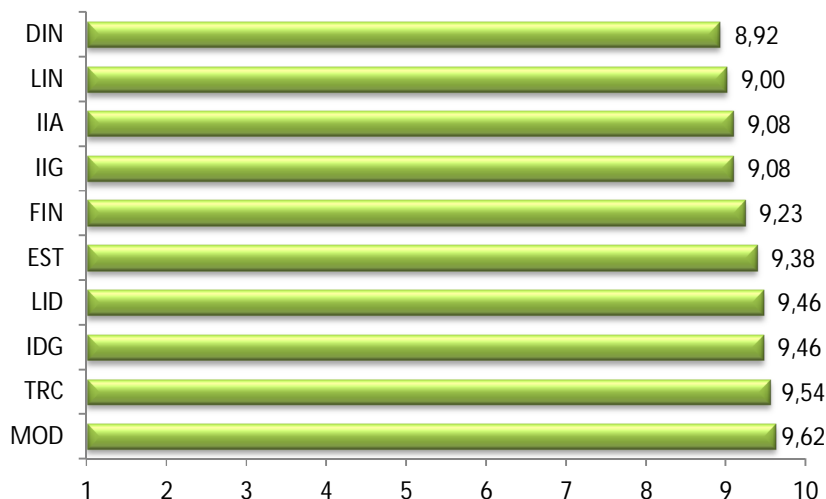


Figura 5.25 – Importância dos fatores facilitadores da AO em normalização internacional: visão do Comitê Espelho Brasileiro

Legenda: MOD - Modelo *multi-stakeholder* inclusivo; IIG - Interações entre indivíduos nos diversos grupos; IDG - Interações entre os diversos grupos; IIA - Interações entre indivíduos e seus respectivos ambientes de atuação (externos aos grupos em que participaram); FIN - Fluxo de informação e facilidade de acesso; TRC - Transparência e confiança; LIN - Existência de grupos linguísticos como apoio à transparência e aprendizado nos diversos níveis; LID - Liderança compartilhada entre um país desenvolvido e um país em desenvolvimento; DIN - Dinâmicas de trabalho adotadas pelos diferentes grupos; EST - Estrutura organizacional para elaboração da norma.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa *survey*.

Focalizando-se o processo ISO26000, o Comitê Espelho Brasileiro considerou que o fator que mais contribuiu para o sucesso desse processo também foi a adoção do '*modelo multi-stakeholder inclusivo*', seguida do fator '*transparência e confiança*' (Figura 5.24).

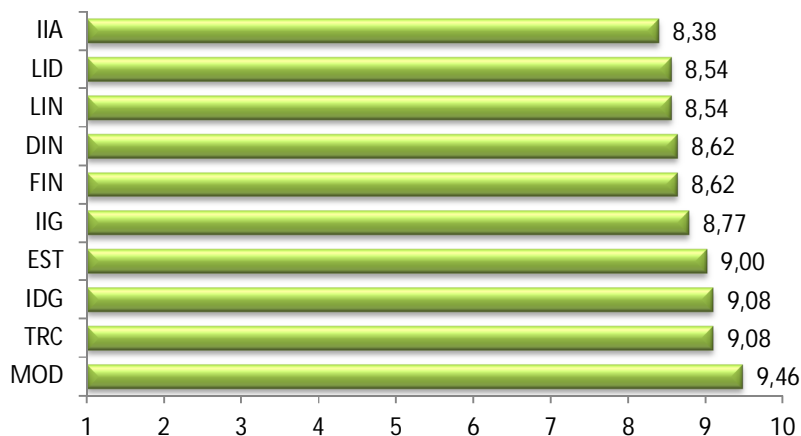


Figura 5.26 – Contribuição efetiva dos fatores facilitadores da AO no processo ISO 26000: visão do Comitê Espelho Brasileiro

Legenda e fonte: iguais à da Figura 5.25, acima.

5.5. Conclusões do estudo de caso

Os resultados do estudo de caso, reportados neste capítulo, permitiram responder quatro das seis questões desta dissertação, a saber:

- que fatores influenciaram o efetivo engajamento dos participantes do ISO/TMB/WG SR, favorecendo a aprendizagem nos níveis individual e coletivo?;
- que aspectos foram mais relevantes para a aprendizagem organizacional nos diversos níveis, desde o individual, passando pela aprendizagem dos inúmeros grupos que participaram do desenvolvimento da Norma ISO 26000 até o nível do ISO/TMB/WG SR como um todo?;
- que condições 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?;
- que fatores facilitadores são os mais importantes para a aprendizagem organizacional em processos de normalização internacional (em geral)? E qual o grau de contribuição desses fatores para a aprendizagem durante o processo de elaboração da Norma ISO 26000?.

Com relação à primeira questão, 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 (m=8,45) e Comitê Espelho Brasileiro (m=8,89). 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*’,

cujas médias alcançaram 7,92 e 8,26, atribuídas respectivamente pelos integrantes do ISO/TMB/WG SR e do Comitê Espelho Brasileiro. 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 ($m=7,90$ dada pelos participantes do ISO/TMB/WG SR; e $m=7,86$ 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’, conforme mostrado na Figura 5.8 e na Tabela 5.2. 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 segunda questão, 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 ($m=8,56$, dada pelos participantes do ISO/TMB/WG SR; e $m=9,00$, pelos membros do Comitê Espelho Brasileiro);
- os integrantes do Comitês Espelhos Nacionais, individualmente, puderam expressar suas opiniões com liberdade no ISDO/TMB/WGSR, sem ter que defender posições de consenso nacional ($m=8,18$, atribuída

pelos participantes do ISO/TMB/WG SR e m=9,31, dada pelos membros do Comitê Espelho Brasileiro);

- 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 (m=8,64, dada pelos participantes do ISO/TMB/WG SR e m=9,15 pelos membros do Comitê Espelho Brasileiro);
- 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 (m=8,30, dada pelos participantes do ISO/TMB/WG SR e m=9,23 pelos membros do Comitê Espelho Brasileiro).

No que se refere à terceira questão, que aborda 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 concluir 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 (m=8,68, dada pelos participantes do ISO/TMB/WG SR e m=9,23 pelos membros do Comitê Espelho Brasileiro);
- 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 (m=9,06, dada pelos participantes do ISO/TMB/WG SR e m=9,38 pelos membros do Comitê Espelho Brasileiro);
- 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 (m=8,25, dada pelos participantes do ISO/TMB/WG SR e m=9,69 pelos membros do Comitê Espelho Brasileiro).

Com relação à quarta e última questão da pesquisa, 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 são próximas ($m=9,25$ a $m=8,07$). No entanto, ganharam destaque os fatores '*transparência e confiança*' ($m=9,25$); '*fluxo de informação e facilidade de acesso*' ($m=8,94$); e '*modelo multi-stakeholder inclusivo*' ($m=8,76$).

No que tange à contribuição efetiva 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*' ($m=9,00$). O fator '*transparência e confiança*' teve também destaque na opinião desse grupo ($m=8,80$).

Já o Comitê Espelho Brasileiro destaca 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 ($m= 9,62$ e $m= 9,46$, respectivamente).

Como conclusão final, pode-se afirmar que os resultados da pesquisa *survey* permitiram validar empiricamente o modelo conceitual junto a 68 representantes das respectivas unidades de análise - ISO/TMB/WG SR e do Comitê Espelho Brasileiro, em uma população-alvo de 165 pessoas.