

1 Introdução

A normalização, uma das funções da Tecnologia Industrial Básica, representa um consenso sobre o estado-da-arte no que diz respeito às melhores práticas disponíveis. Reveste-se de fundamental importância que o desenvolvimento das normas ocorra segundo critérios que conduzam a resultados consistentes com o que há de melhor do conhecimento humano e de forma a envolver em seu processo de elaboração os atores apropriados. No entanto, alguns fatores concorrem para que, freqüentemente, não se alcance o envolvimento e o aprendizado nos níveis esperados.

Por princípio, deve-se buscar representatividade equilibrada das diferentes partes interessadas no processo de elaboração de normas internacionais, porém esse trabalho, em geral, tem sido realizado por especialistas provenientes dos setores industrial, técnico e corporativo que demandam tais normas.

Ainda que especialistas de outros setores – representantes de instituições governamentais, organizações de consumidores, comunidade acadêmica e outros segmentos – tenham o direito de participar da elaboração de normas internacionais, esses freqüentemente não o fazem por não contarem com uma estrutura adequada que permita sua inclusão efetiva no processo. Em decorrência, em muitos casos, observa-se desequilíbrio significativo em termos de grupos representados durante a elaboração de uma norma internacional, com impactos significativos na aprendizagem organizacional tanto no nível dos indivíduos, quanto dos grupos e da própria instituição que coordena todo o processo - a International Organization for Standardization (ISO).

Além disso, existe também o fato de que diversos países em desenvolvimento encontram grande dificuldade de participar dos trabalhos de normalização internacional, uma vez que, freqüentemente, carecem de recursos adequados para esse fim.

Se, no passado, essa preocupação com uma inclusão mais abrangente não era tão premente, visto que originalmente a atuação da ISO se concentrava na

elaboração de normas dirigidas notadamente à indústria, nos últimos anos os trabalhos de normalização internacional vêm se voltando cada vez mais para temas que pouco têm em comum com aqueles que motivaram a criação dessa organização.

Desde seu papel tradicional de promover a normalização de produtos, serviços e materiais, a ISO passou a desenvolver normas para sistemas de gestão e, ultimamente, tem ido mais longe ao desenvolver normas dirigidas a aspectos socioambientais. Para tanto, a ISO buscou evoluir significativamente e se adaptar aos novos tempos, de modo a garantir a relevância do seu trabalho na arena da governança global.

Nesse novo cenário, a ISO vem intensificando esforços no sentido de responder às necessidades e expectativas dos novos grupos de *stakeholders*, mantendo dessa forma sua relevância como organização que elabora normas internacionais. Buscando alinhar sua atuação a esse direcionamento, a ISO estabeleceu no seu Plano Estratégico 2011-2015 a seguinte visão de futuro: “Ser o provedor líder mundial de normas internacionais globalmente relevantes e de alta qualidade, através dos seus membros e *stakeholders*” (ISO, 2009, p.2).

Além disso, o referido Plano estabelece, entre outras ações, “garantir que a ISO seja o foro internacional de preferência para satisfazer as necessidades em termos de normalização em áreas existentes e novas que abordem assuntos globalmente relevantes e para as quais exista sólida justificativa, clareza de objetivos e amplo suporte de *stakeholders*” (ISO, 2009, p.3).

O Plano define ainda que “a participação de países em desenvolvimento na normalização internacional é essencial para assegurar a relevância global das normas ISO (...)” (ISO, 2009, p.5). Enfatiza também que “o envolvimento ativo da indústria, governo, consumidores e outros *stakeholders* no processo de desenvolvimento de normas ISO é essencial e assegura a relevância, a qualidade e a utilização dessas normas” (ISO, 2009, p.6). Além disso, o documento declara que o valor agregado da ISO baseia-se, entre outros aspectos, em “processos robustos e consolidados que sejam transparentes, inclusivos e abertos para assegurar que as normas ISO sejam o resultado de forte consenso entre uma ampla gama de *stakeholders* relevantes” (ISO, 2009, p.8).

Evidencia-se com essas declarações, no nível estratégico da organização, que a ISO vem buscando meios concretos de alcançar uma participação equilibrada entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, que permita captar adequadamente os pontos de vista das diferentes partes interessadas.

Assim, a ampliação do escopo da ISO em relação a aspectos socioambientais, que nos últimos anos vêm sendo abordados de forma crescente em suas normas, requer que os representantes de todas as partes interessadas (*stakeholders*) pertinentes sejam devidamente envolvidos. Tais aspectos referem-se principalmente aos impactos sobre o meio ambiente e à eficiência energética, à proteção ao consumidor e ao trabalhador, à saúde, à segurança alimentar e à ética.

Em consequência, a ISO percebeu a necessidade de introduzir práticas inovadoras para a elaboração de suas normas internacionais, que pudessem ser capazes de promover uma inclusão mais abrangente das diversas partes interessadas, contribuindo assim para sua relevância global.

Nessa perspectiva inclusiva e atenta à forte tendência e crescente expectativa de que as organizações possam ser ambiental e socialmente responsáveis, a ISO concluiu, após discussões globais intensas, abertas e participativas, que seria altamente recomendável que passasse a atuar no campo da responsabilidade social (RS). Visava com isso atender a uma necessidade clara e urgente das organizações, consumidores e outros *stakeholders* a respeito do assunto. De fato, era grande o interesse mundial despertado pela elaboração de uma norma internacional de responsabilidade social por parte da ISO, vindo essa norma completar um tripé essencial para o mundo moderno, somando-se às normas internacionais de gestão da qualidade e de gestão ambiental.

Contudo, em vista da complexidade do tema, uma vez que o tema RS envolve assuntos qualitativamente diferentes dos que tradicionalmente vinham sendo trabalhados pela ISO e em vista da necessidade de se reforçar outras iniciativas voluntárias existentes nesse campo, houve a necessidade de buscar novos mecanismos que promovessem uma participação equilibrada das diversas partes interessadas, sem a predominância de um ou outro grupo. Enfatizou-se a importância de envidar esforços para facilitar a participação de países em desenvolvimento, bem como de organizações não-governamentais (ONGs), consumidores e demais grupos que classicamente contam com recursos limitados.

Nesse sentido, para conduzir o desenvolvimento de uma norma internacional em responsabilidade social, a ISO decidiu que o trabalho precisaria ser realizado de maneira inovadora, embora consistente com os princípios fundamentais da organização, de forma a efetivamente alcançar participação equilibrada dos diferentes grupos de *stakeholders*.

Foi importante e de todo conveniente que a ISO demonstrasse credibilidade em seu compromisso de promover um maior engajamento das partes interessadas na elaboração dos conteúdos dessa norma, reforçando-se, desta forma, a confiança e a satisfação dos *stakeholders* e da sociedade em relação à organização.

Ressalte-se que a necessidade de trabalhar no desenvolvimento de uma norma internacional em responsabilidade social (RS) foi avaliada na ISO pela primeira vez em 2001, no âmbito do seu Comitê de Política do Consumidor (ISO/COPOLCO).

Em 2003, um grupo internacional *ad hoc* e *multi-stakeholder*, que havia sido criado pela ISO para analisar a necessidade e viabilidade de uma norma internacional para o assunto, recomendou, após dois anos de análises profundas, o envolvimento da ISO nesse campo. Em 2004, a ISO realizou uma grande conferência internacional, com a participação de representantes dos diferentes grupos de *stakeholders*, de todos os continentes, para confirmar se ela deveria ou não desenvolver uma norma de responsabilidade social.

A recomendação positiva dessa conferência levou à criação, no final de 2004, do Grupo de Trabalho da ISO de Responsabilidade Social (em inglês, *Working Group on Social Responsibility - ISO/TMB/WG SR*) para desenvolver a norma internacional em responsabilidade social que seria publicada no final de 2010 com o título 'ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social' (ISO, 2010).

A Norma Internacional ISO 26000 tem por objetivo estabelecer um entendimento comum sobre a prática da responsabilidade social, visando orientar as organizações sobre os cuidados e princípios que devem ser observados por aquelas que desejam ser socialmente responsáveis, implementando e acelerando o desenvolvimento, a realização e a melhoria dos fatores influentes para a responsabilidade social nas organizações.

A ISO 26000 foi desenvolvida para implementação por todos os tipos de organizações, em qualquer país do mundo, incluindo países com mercados emergentes e países em desenvolvimento. Tendo em vista que a ISO 26000 foi concebida como um documento de diretrizes, fornecendo orientação sobre questões de responsabilidade social, a norma não é destinada para fins de certificação de terceiros, nem descreve um sistema de gestão, como já comentado anteriormente.

Em relação à composição, o ISO/TMB/WG SR foi o maior e o mais inclusivo, em termos de representação das partes interessadas, em comparação a qualquer outro grupo da ISO voltado para o desenvolvimento de normas. Seis grupos de partes interessadas estiveram representados: indústria; governo; trabalhadores; consumidores; organizações não-governamentais (ONG); e "serviços, suporte; pesquisa, e outros" (SSRO). Houve também uma participação equilibrada em termos geográficos e de gênero dos participantes (ISO, 2011).

Sob a liderança conjunta dos membros da ISO do Brasil (ABNT) e da Suécia (SIS), o ISO/TMB/WG SR era composto por especialistas indicados pelos Organismos de Normalização Nacionais (ONN) membros da ISO e por organizações internacionais ou regionais de amplo espectro. O ISO/TMB/WG SR concluiu os seus trabalhos com a participação de 450 especialistas e 210 observadores de 99 países, bem como 42 organizações internacionais e regionais.

Para fins da presente dissertação, partiu-se do pressuposto de que essa importante iniciativa estratégica de normalização internacional, com inclusão mais efetiva, contribuiu para promover uma nova dinâmica de aprendizagem organizacional (AO) no desenvolvimento de normas internacionais no âmbito da ISO. Analisar essa dinâmica, segundo uma abordagem sociocognitiva de AO, é a proposta da pesquisa aqui relatada.

A aprendizagem durante o processo de elaboração da norma ISO 26000 será aqui abordada como um processo que envolveu a cognição e o aprendizado em diversos níveis – individual, nos grupos *multi-stakeholders* e nas instituições envolvidas, tendo como variáveis governantes o objetivo maior de formular diretrizes de RS em nível internacional, a inclusão e o compromisso com ações e posturas organizacionais da ISO e, em particular, do ISO/TMB/WG SR.

A análise da dinâmica de AO relativa ao processo de elaboração da Norma Internacional de Responsabilidade Social – ISO 26000 é o tema central desta dissertação, valendo-se o pesquisador da oportunidade de ter vivenciado o processo *in loco*, como um de seus líderes na condição de Co-secretário do ISO/TMB/WG SR e como “pesquisa-ator”¹, no contexto acadêmico.

1.1. Definição do problema de pesquisa

A ISO flexibilizou suas regras e criou uma estrutura organizacional inovadora na perspectiva de que o desenvolvimento da Norma Internacional ISO 26000 pudesse responder adequadamente ao desafio de produzir um documento normativo que tivesse relevância e abrangência internacional, que representasse efetivamente um consenso global sobre o estado-da-arte do tema RS e promovesse o engajamento efetivo das partes interessadas e de países em desenvolvimento em seu processo de elaboração.

Acredita-se que tais condições contribuíram para promover uma nova dinâmica de aprendizagem organizacional (AO) no desenvolvimento de normas internacionais no âmbito da ISO. Nesse contexto, o problema da pesquisa a ser investigado norteia-se pela seguinte questão:

“Qual a dinâmica e os mecanismos de aprendizagem experimentados pelos grupos e indivíduos que participaram do processo de desenvolvimento da Norma ISO 26000?”

No seu desenvolvimento, a dissertação busca responder às seguintes questões:

- quais as 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?
- que dimensões da dinâmica de aprendizagem organizacional devem ser consideradas no caso de sistemas adaptativos complexos, ilustrados pelo ISO/TMB/WG SR e seus Comitês Espelho Nacionais?

¹ Refere-se ao pesquisador que conduz pesquisa segundo a metodologia de pesquisa-ação (Melo, 1982).

- 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?

1.2. Objetivos: geral e específicos

Com base no exposto, o objetivo geral desta dissertação 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.

Parte-se da premissa que essa abordagem de AO, ao integrar as perspectivas cognitiva e social da aprendizagem, poderá fornecer uma base conceitual robusta para um melhor entendimento das condições que promoveram a aprendizagem organizacional no complexo processo de elaboração da ISO 26000.

Em termos específicos, a dissertação busca:

- identificar e analisar criticamente as contribuições das abordagens conceituais de aprendizagem organizacional e de sistemas complexos adaptativos para o entendimento da dinâmica de aprendizagem ocorrida durante o processo de elaboração da Norma Internacional ISO 26000;
- selecionar as dimensões da dinâmica de aprendizagem organizacional que devem ser consideradas em sistemas complexos adaptativos, na

perspectiva de analisar AO segundo as visões dos participantes do ISO/TMB/WG SR e do Comitê Espelho Brasileiro;

- analisar os fatores que influenciaram o engajamento efetivo dos participantes do ISO/TMB/WG SR, favorecendo a aprendizagem nos níveis individual e coletivo;
- discutir os aspectos mais relevantes para a AO nos diversos níveis, desde a 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;
- 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;
- 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.

1.3. Motivação

A motivação principal da pesquisa vincula-se ao fato de que a ISO se encontra hoje em regime de transição para um novo modelo que busque melhor atender às necessidades e expectativas dos novos grupos de *stakeholders*, mantendo desta forma sua alta relevância global como organização voltada para a elaboração de normas internacionais.

Para ilustrar esse fato, cabe mencionar que a ISO, por meio de seu Conselho de Gestão Técnica (ISO/TMB), vem conduzindo uma avaliação *ex-post* do processo de elaboração da ISO 26000, com foco nos impactos das inovações introduzidas nesse processo. Utiliza uma abordagem cognitiva de AO, investigando as lições aprendidas e as boas práticas que poderão ser replicadas em futuros comitês da Organização.

Os resultados da pesquisa complementarão essa iniciativa da ISO, ao investigar aspectos relacionados à dinâmica de aprendizagem em um sistema complexo adaptativo, como foi o caso da organização criada para o

desenvolvimento da Norma ISO 26000: o WG SR – grupo formado por 450 pessoas de 99 países – e 99 Comitês Espelho Nacionais.

No contexto da normalização internacional e à luz dos desafios estratégicos enfrentados pela ISO referentes à governança global, parte-se do pressuposto de que a abordagem da complexidade social de AO poderá 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.

Por explorar uma nova abordagem conceitual de AO, que integra as perspectivas cognitiva e social, acredita-se que a pesquisa realizada contribuirá para a ampliação da base de conhecimento empírico no campo das práticas de normalização internacional e de aprendizagem organizacional.

Finalmente, pressupõe-se que a experiência adquirida no âmbito do ISO/TMB/WG SR durante o desenvolvimento da ISO 26000 possa promover 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 (*stakeholders*).

1.4. Metodologia

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser considerada explicativa e aplicada, conforme taxonomia proposta por Vergara (2002; 2005).

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno (Vergara, 2005).

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador, situando-se, sobretudo, no nível da especulação. (Vergara, 2005).

A Figura 1.1 apresenta a seqüência da pesquisa em três grandes fases: (i) pesquisa exploratória; (ii) pesquisa aplicada (estudo de caso com apoio de instrumento de pesquisa *survey*); e (iii) conclusiva/propositiva. O desenho da

pesquisa apresenta, para cada fase, as seqüências lógicas que foram seguidas durante os trabalhos de investigação, os métodos utilizados e as unidades de análise (Yin, 2005).

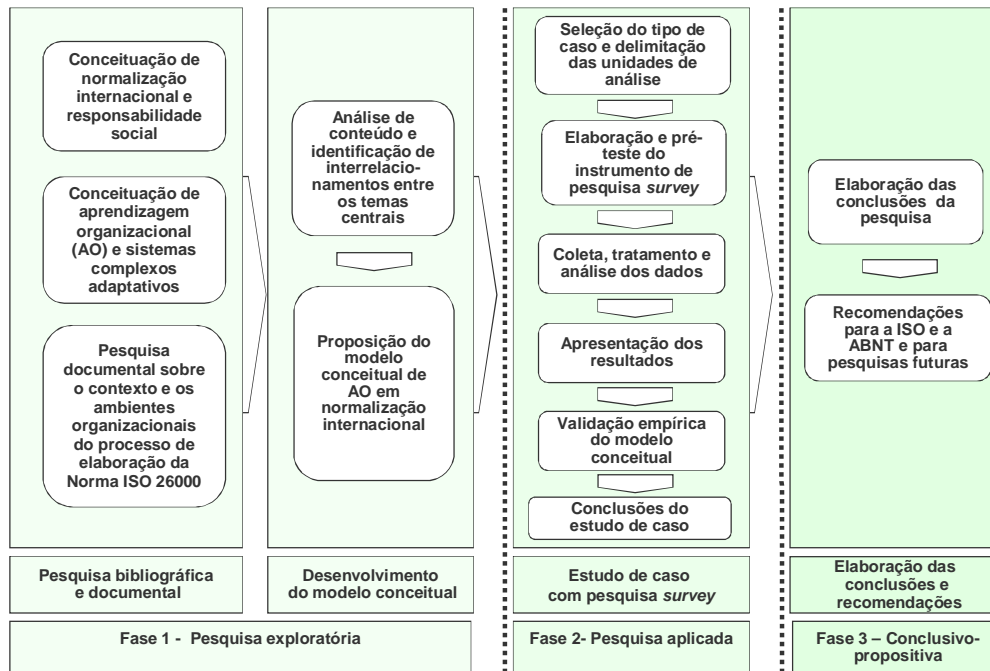


Figura 1.1 - Desenho da pesquisa, seus componentes e métodos

Fonte: Elaboração própria.

Na fase exploratória, a construção do referencial teórico forneceu as bases conceituais para a construção da grade analítica utilizada na fase de pesquisa aplicada e contribuiu fundamentalmente para a análise das características inovadoras do processo ISO 26000.

O referencial teórico contempla os seguintes temas: (i) normalização internacional; (ii) responsabilidade social; (iii) aprendizagem organizacional, com ênfase nas abordagens integradoras; e (iv) sistemas complexos adaptativos.

Em pesquisas qualitativas, esse referencial constitui uma orientação conceitual ao restringir a amplitude dos fatos a serem estudados com conceituação e classificação. Compõe o vocabulário especializado e organiza o conhecimento em conceitos estruturados, podendo estabelecer conjuntos precisos de definições (Gil, 1991; 1999).

Ainda na fase exploratória, foi realizada pesquisa documental sobre o contexto do desenvolvimento da Norma Internacional ISO 26000 e sobre o

ambiente organizacional do ISO/TMB/WG SR e de seu Comitê Espelho Brasileiro, visando apoiar as fases de problematização da pesquisa e de planejamento do estudo de caso.

Conforme a Figura 1.1, na fase da pesquisa aplicada, adotou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, seguindo-se o método apresentado por Yin (2005). Complementarmente à observação direta e à pesquisa documental, utilizou-se o método de pesquisa *survey* na fase de coleta e tratamento dos dados.

Com base na tipologia apresentada por Yin (2005, p.61), selecionou-se o tipo de estudo de caso mais adequado para a presente dissertação: caso único incorporado, considerando-se um contexto geral único, como mencionado², uma unidade principal de análise – o ISO/TMB/WGSR – e uma unidade incorporada ou subunidade - o Comitê Espelho Brasileiro.

O desenvolvimento do estudo de caso compreendeu sete etapas que descrevem seu delineamento:

- seleção do tipo de estudo de caso e delimitação das unidades de análise;
- definição das questões do caso;
- construção da grade analítica, elaboração e pré-teste do instrumento de pesquisa *survey*;
- coleta, tratamento e análise dos dados;
- mapeamento dos principais mecanismos e fatores facilitadores da aprendizagem organizacional nas diversas fases do processo, segundo duas visões – a do ISO/TMB/WG SR e a do Comitê Espelho Brasileiro;
- validação empírica do modelo que integra AO à normalização internacional;
- conclusões do caso.

No capítulo 5, apresentam-se em maior detalhe os procedimentos adotados e os resultados alcançados ao longo do desenvolvimento do estudo de caso.

Finalmente, na fase conclusivo-propositiva, elaboraram-se as conclusões da pesquisa e endereçou-se um conjunto de recomendações aos gestores da ISO e da ABNT, com base nos resultados da pesquisa *survey* e em complementação à análise de lições aprendidas com o processo ISO 26000 que vem sendo conduzida

² Desenvolvimento da Norma Internacional ISO 26000.

pela ISO. Adicionalmente, encaminham-se propostas de estudos futuros, como desdobramentos naturais da presente pesquisa.

1.5. Estrutura da dissertação

Apresenta-se aqui, sucintamente, como a dissertação está estruturada.

São seis capítulos, compreendendo esta introdução, dois capítulos com a fundamentação teórica, abrangendo os temas centrais da dissertação, um capítulo sobre o desenvolvimento da Norma Internacional ISO 26000, para fins de contextualização do estudo de caso foco desta dissertação, um quinto capítulo que descreve o estudo de caso em si e busca responder as questões da pesquisa referentes à dinâmica de aprendizagem organizacional nas diversas fases do processo, segundo as percepções do ISO/TMB/WG SR e do Comitê Espelho Brasileiro e o último capítulo com as conclusões e recomendações da pesquisa.

No capítulo 2, apresentam-se os conceitos básicos associados à normalização internacional e à responsabilidade social. Descrevem-se as abordagens conceituais de responsabilidade social e iniciativas de normalização nessa área, buscando-se mostrar a importância da normalização em responsabilidade em nível internacional.

No capítulo 3, discutem-se inicialmente as contribuições das duas vertentes de aprendizagem organizacional (AO) – cognitiva e social, para, em seguida, focalizar uma das abordagens integradoras de AO – a perspectiva da complexidade social. Apresenta-se o modelo conceitual de AO como proposto por Antonacopoulou e Chiva (2005; 2007) e, a partir do entendimento desse modelo, busca-se articular a perspectiva da complexidade social de AO com o tema normalização internacional em responsabilidade social, particularmente com o processo de elaboração da Norma Internacional ISO 26000, caracterizado neste trabalho como um sistema adaptativo complexo.

O capítulo 4 fornece uma visão geral do contexto do ISO/TMB/WGSR e descreve o processo de desenvolvimento da ISO 26000, de acordo com as etapas definidas pelas diretrizes da ISO (*ISO/IEC Directives, Part 1*, 2004). Ressaltam-se, neste capítulo, as circunstâncias nas quais a ISO 26000 foi desenvolvida, seus objetivos, as orientações da Organização para a condução dos trabalhos no âmbito

do ISO/TMB/WGSR e as características inovadoras desse processo que motivaram de forma significativa a pesquisa aqui relatada.

No capítulo 5, apresenta-se o estudo de caso conforme as sete etapas descritas na seção 1.4, com foco nos resultados da pesquisa *survey* realizada junto a representantes do ISO/TMB/WGSR e do Comitê Espelho Brasileiro. Identifica os principais 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 representantes das respectivas unidades de análise - ISO/TMB/WGSR e o Comitê Espelho Brasileiro.

No capítulo 6, são apresentadas as conclusões da pesquisa e endereçadas recomendações à ISO e à ABNT, a partir da experiência do ISO/TMB/WG SR e dos Comitês Espelho Nacionais. Acredita-se que a compreensão da dinâmica de aprendizagem ocorrida no processo de elaboração da Norma ISO 26000 possa contribuir para importantes mudanças organizacionais em relação às atuais práticas adotadas nos comitês técnicos de ambas as organizações. Inclui ainda sugestões para futuros estudos como desdobramentos deste trabalho.