

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

ISAAC DE OLIVEIRA E SOUZA

SEGURANÇA EMPRESARIAL NA
AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Belo Horizonte – MG

2011

ISAAC DE OLIVEIRA E SOUZA

SEGURANÇA EMPRESARIAL NA
AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Acadêmico em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais - FACE/FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini.

Belo Horizonte
2011

S729s Souza, Isaac de Oliveira e
Segurança empresarial na ambiência organizacional / Isaac de
Oliveira e Souza. – 2011.
158 f. ; il. ; 29 cm.

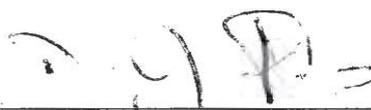
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2011.

Orientador: Daniel Jardim Pardini.

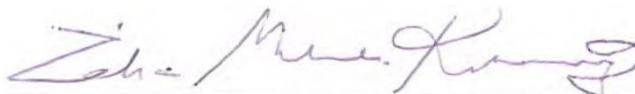
1. Empresas – Medidas de segurança. 2. Saúde do
trabalhador. 3. Segurança do trabalho. 4. Informação – Medidas de
segurança. 5. Segurança privada. 6. Administração de empresas. I.
Pardini, Daniel Jardim. II. Universidade Fumec. Faculdade de
Ciências Empresariais. III. Título

CDU : 65.01

Dissertação intitulada "*Segurança Empresarial na Ambiência Organizacional*" de autoria do mestrando *Isaac de Oliveira e Souza*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC
(Orientador)



Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik- Universidade FUMEC



Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 28 de novembro de 2011.

Do exemplo de meus pais,
Graciosa e Nicodemos,
desenvolvi, com o tempo, o gosto pela escrita e leitura.

Para
Márcia,
Jéssica e Cleander.

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo foi uma oportunidade singular de superação de muitos desafios vencidos em virtude das bênçãos recebidas de Deus, Nosso Criador e Pai Eterno, e do indizível apoio recebido:

Do Professor Doutor Daniel Jardim Pardini, que acreditou no projeto inicial do estudo, além de orientar-me com extrema dedicação e muita competência. Mestre e amigo, guiou-me academicamente, de forma cristalina, franca, sincera e responsável, nas diversas etapas de elaboração deste estudo. Senti-me orgulhoso e muito privilegiado de ter sido orientando desse ícone da Academia Brasileira de Administração, reconhecido internacionalmente.

Das professoras doutoras Zélia Kilimnik e Maria Adelaide e dos professores doutores Afrânio, Carlos Alberto, Cid, Daniel Pardini, Gustavo, John Child, Luiz Antônio, Luiz Claudio e Suzana Braga do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Acadêmico em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais - FACE/FUMEC, que me permitiram beber nas “fontes” de seus conhecimentos ou naquelas indicadas com muito zelo e inegável compromisso com o aperfeiçoamento de seus alunos.

Do Alessandro de Oliveira Rezende, na elaboração da Ficha Catalográfica.

Do Darly Andrade, pelo apoio na elaboração e revisão dos testes estatísticos.

Da Luciana Lobato Barros, pela revisão textual, nos termos da Deliberação do Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC.

Dos colegas da Turma 9 – Alex, Aline, Aluízio, André, Antônio, Bárbara, Davi, Emerson, Gabriela, Hellen, Henrique, Isabela, João Ademar, Leal, Leo Paulino, Luiz Porto, Marcos, Manuela, Paula Brant, Paulinha, Paulo, Priscila, Raquel, Roberto e Sofia — inclusive, pela inesquecível convivência, durante os mais variados momentos acadêmicos, com os quais aprendi, ainda mais, o verdadeiro valor do coleguismo.

Dos diretores — liderados por Tatiana e Marcos — e demais associados da Associação Brasileira de Profissionais de Segurança e de outras associações, pela disposição de prestar as informações constitutivas da pesquisa realizada.

Dos coronéis Lucas e Severo, Renato e demais colegas da TIS, pelo companheirismo e troca de experiências profissionais de segurança empresarial.

Do estimado “hermano” e amigo, Luiz Muritiba, pelas trocas de experiência de segurança e sistemas de prevenção contra incêndio e pânico.

Da extraordinária equipe — Alessandra, Evelyn, Jéssica, Júlio, Priscila e Vanda — do Programa de Pós-Graduação do Doutorado e Mestrado Acadêmico em Administração da FUMEC.

De todos os parentes: os Oliveiras e Souzas e Silvas e os Soares Rochas.

De Bárbara Luíza, com o idioma Inglês.

Dos “caras” da informática: Anderson Nicodemos e Fabiano Segal e

Do Maykel Alves, durante a defesa pública deste trabalho acadêmico.

Agradeço-lhes, sinceramente, por tudo!

Que Deus abençoe cada um de vocês.

"Pessoas que sabem as soluções já dadas são mendigos permanentes. Pessoas que aprendem a inventar soluções novas são aquelas que abrem portas até então fechadas e descobrem novas trilhas. A questão não é saber uma solução já dada, mas ser capaz de aprender maneiras novas de sobreviver."

Rubem Alves

RESUMO

As atividades de segurança têm sido foco de atenção das instituições governamentais, organizações privadas e da sociedade em geral. Considerada atividade essencial, a segurança empresarial assegura o desenvolvimento produtivo na ambiência das empresas brasileiras. É desenvolvida pela segurança e saúde no trabalho (SST); segurança privada (SP) e segurança à informação (SI). São atividades diferenciadas que exercem tarefas integradas, com possibilidades de conflitos a serem solucionados. Essas situações constituíram o objeto deste estudo, clarificado pelos conceitos de ambiência organizacional, diferenciação, integração e determinantes eficientes da solução de conflitos, atividades (SST; SP e SI) da segurança empresarial, meios e medidas de proteção, planejados, implementados e avaliados com inovação tecnológica. Definida a questão de pesquisa, cuidou-se de avaliar o ambiente, compreender as relações, identificar e analisar os fundamentos propostos no referido questionamento. Assim, realizou-se um estudo exploratório-descritivo, quanto aos fins; bibliográfico, documental e quantitativo, quanto aos meios; e, quanto ao método e coleta de dados, uma pesquisa de *survey* interseccional. De uma população estimada em 3.000 profissionais de diversas associações, conseguiu-se acessar 948 membros de duas delas. Dessa quantidade, encontrou-se uma amostragem não probabilística por conveniência de 115 respondentes. Aplicou-se um questionário *online*, obtendo-se 238 acessos, com 109 respostas completas. Utilizou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme orientações do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade FUMEC. Foram analisados os resultados da amostra pesquisada que atua na SST, SP e SI, em ambientes de incerteza média (Sst), baixa (Sp) e alta (Si), com diferenças médias pouco significativas. Nesses ambientes, foram analisadas a diferenciação exigida e a diferenciação real, ou funcional. Não se observou variação significativa para os graus da diferenciação exigida e real, ou funcional, entre os pares das atividades (SST-SP; SP-SI e SST e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. As atividades (SP-SI) são as menos diferenciadas. A integração das atividades da segurança empresarial foi analisada através da integração exigida e do grau de integração. Na integração exigida, foram observados os graus de coordenação dos gestores e de influência das atividades (SST; SP e SI) da segurança empresarial. Observou-se que houve relação inversa entre a quantidade da diferenciação e a qualidade da integração das atividades da segurança empresarial. Verificou-se, também, que os gestores das atividades de segurança empresarial utilizam-se da posição intermédia dos integradores, caracterizada pelos quatro atributos da diferenciação e do grau de influência hierárquico e funcional. Além disso, dentre os modos de solucionar os conflitos, prevaleceram o confronto, a imposição e o apaziguamento. Afinal, a amostra de gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial indicou que realiza tarefas diferenciadas, em virtude das especificidades técnico-funcionais, que se devem integrar, visando à unidade organizacional, a despeito dos desafios para a solução de conflitos. Assim, a coordenação dos gestores é de fundamental importância, para ampliar a qualidade da integração, reduzir a quantidade de diferenciação e adotar posição adequada de influência para solucionar os conflitos emergentes.

Palavras-chave: Segurança. Diferenciação. Integração. Solução de Conflitos. Segurança e Saúde no Trabalho. Segurança Privada. Segurança da Informação.

ABSTRACT

Security activities have been the focus of governmental institutions, private organizations and society in general. Considered an essential activity, enterprise security ensures productive development in the ambience of Brazilian companies. It is designed for safety and health (OSH), private security (SP) and security information (SI). Engaged in different activities are integrated tasks with potential for conflicts to be solved. These situations were the object of this study clarified by the concepts of organizational environment, differentiation, integration and determinants of effective conflict resolution, activities (SST, SP, SI) security business, media and protective measures, planned, implemented and evaluated technological innovation. Defined the research question, we took care to assess the environment, understand the relationships, identify and analyze the fundamentals proposed in the aforementioned question. Thus, there was an exploratory descriptive study, with a bibliographic focus, documentary and quantitative as to the means, and as to the method, an intersectional research survey. From an estimated population of 3,000 professionals from various associations, we were able to access the 948 members of two of them. Of that amount, we met a non-probability convenience sample of 115 respondents. We applied a questionnaire on line, resulting in 238 hits, with 109 complete responses. We used the term informed consent (IC), according to guidelines of the Ethics Committee in Research of the University FUMEC. We analyzed the results of the sample surveyed engaged in SST, SP, SI, in environments of medium uncertainty (Sst), low uncertainty (Sp) and high uncertainty (Si), with insignificant medium differences. In these environments, we analyzed the differentiation required and real differentiation, or functional. No significant variation was observed for the required degree of differentiation and real, or functional, between pairs of activities (SST-SP, SP-SI and SST-SI) security business, in the ambience of small and large companies. The activities (SP-SI) are the least differentiated. The integration of activities of the enterprise security through integration was analyzed and the required degree of integration. Integration required, were observed levels of management and coordination of the activities of influence (SST, SP, SI) security business. It was observed that there was an inverse relationship between the amount of differentiation and integration of quality activities to enterprise security. It was also noticed that the managers of the activities of enterprise security make use of the integrators intermediate position, characterized by four attributes of differentiation and degree of influence hierarchical and functional. Moreover, among the ways to resolve conflicts, confrontation, imposition, and appeasement prevailed. After all, the sample of managers of security company activities (SST; SP e SI) indicated that it performs different tasks, because of technical and functional specificities, which should be integrated, aiming at the organizational unit, despite the challenges in solving conflicts. Thus, coordination of managers is crucial to expand the quality of integration, reducing the amount of differentiation and adopt the proper position of influence to resolve the emerging conflicts.

KEYWORDS: Security. Differentiation. Integration. Conflict Resolution. Health and Safety at Work. Private Security. Information Security.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1:	Ciclo representativo do sistema de gestão da segurança empresarial..	49
Figura 2.2:	SGSE – aspectos relacionados à diferenciação e à integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, inclusive os respectivos sistemas de gestão.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1:	Normas internacionais e brasileiras sobre o desenvolvimento das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial das pequenas e grandes empresas.....	46
Quadro 2.2:	O ciclo PDCA da segurança empresarial para a ambiência das pequenas e grandes empresas.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1:	Funções (atividades) de segurança empresarial onde os pesquisados desenvolviam as respectivas tarefas.....	73
Gráfico 4.2:	Porte das empresas, segundo a quantidade total de pessoas (inclusive das empresas terceirizadas) que circulavam na empresa onde trabalha.....	74
Gráfico 4.3:	Cargos exercidos pelos profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.....	75
Gráfico 4.4:	Tempo de serviço prestados pelos profissionais das atividades (SST, SP, SI) da segurança empresarial.....	75
Gráfico 4.5:	Gênero declarado pelos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.....	76
Gráfico 4.6:	Escolaridade dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.....	76
Gráfico 4.7:	Situação conjugal dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.....	77
Gráfico 4.8:	Idade dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.....	77
Gráfico 4.9:	Perfil funcional e pessoal predominante entre os gestores das atividades (SST,SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.....	78
Gráfico 4.10:	Tempo que os destinatários gastavam para perceber os benefícios decorrentes dos meios ou medida de proteção, planejados e implementados, segundo a opinião dos gestores das atividades (SST, SP e SI) de segurança empresarial.....	82
Gráfico 4.11:	Importância das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, segundo a opinião dos gestores pesquisados.....	83
Gráfico 4.12:	Graus da diferenciação exigida e real, ou funcional, entre os pares das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.....	92
Gráfico 4.13:	Relação entre a quantidade de diferenciação e a qualidade de integração entre os pares das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial das pequenas e grandes empresas.....	99
Gráfico 4.14:	Existência de UI nas empresas onde os gestores das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial prestavam serviços.....	100
Gráfico 4.15:	Grau de influência funcional exercido pelas atividades (SSP, SP e SI) mais a Unidade Integrante sobre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e na UI, durante a solução de conflitos.....	103
Gráfico 4.16:	Grau de influência hierárquica exercido pelos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e o gestor da UI, na solução de conflitos, durante a o processo de efetivação de meios e medidas de proteção.....	106
Gráfico 4.17:	<i>Scree Test</i> do modo ideal de solução de conflitos, segundo os gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência organizacional.....	108
Gráfico 4.18:	<i>Scree Test</i> do modo real de solução de conflitos, segundo os gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência organizacional.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1:	Contagem da diferenciação exigida para os atributos da segurança empresarial.....	60
Tabela 4.1:	Porte das empresas, onde os profissionais pesquisados exerciam as atividades (SST,SP e SI) da segurança empresarial.....	73
Tabela 4.2:	Estatísticas descritivas das medidas de tendência central (média e desvio padrão) entre a função (SST, SP e SI) da segurança empresarial e o porte (pequenas e grandes) das empresas e a “clareza das informações”; “incerteza das relações causais”, nas atividades de (planejamento, implementação e avaliação); e o “tempo de reconhecimento - <i>feedback</i> definitivo”, na ambiência da segurança empresarial.....	81
Tabela 4.3:	Incerteza relativa da ambiência da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.....	84
Tabela 4.4:	Diferenciação exigida* entre os pares das atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial nas pequenas e grandes empresas.....	86
Tabela 4.5:	Caracterização do formalismo da estrutura da organização das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.....	87
Tabela 4.6:	Orientação interpessoal dos profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.....	87
Tabela 4.7:	Características da orientação relativa às metas selecionadas em primeiro e segundo lugares e não selecionadas pelos profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.....	90
Tabela 4.8:	Graus de diferenciação exigida e real, ou funcional, das atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.....	92
Tabela 4.9:	Grau de coordenação dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.....	94
Tabela 4.10:	Grau de integração entre as atividades (SST-SP, SST-SI e SP-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.....	95
Tabela 4.11:	Posição intermediária dos integradores entre as atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas, onde houve indicação da existência de UI.	101
Tabela 4.12:	Testes de verificação dos pressupostos da análise fatorial dos modos, ideal e real de solução de conflitos segundo a amostra dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial na ambiência organizacional.....	108
Tabela 4.13:	Variância total explicada - modo ideal de solução de conflitos.....	110
Tabela 4.14:	Variância total explicada - modo real de solução de conflitos.....	111
Tabela 4.15:	Modo ideal de solução de conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na opinião dos profissionais que exercem as respectivas atividades.....	113
Tabela 4.16:	Modo real de solução de conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na opinião dos profissionais que exercem as respectivas atividades.....	114

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABGS	Associação Brasileira dos Gestores de Segurança
ABSEG	Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança
ABSO	Associação Brasileira dos Profissionais em Segurança Orgânica
ANEST	Associação Nacional de Engenharia e Segurança do Trabalho
ASIS	<i>American Society Industrial Security</i>
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico
BS	<i>British Standards</i>
CEPTRO.br	Centro de Estudos e Pesquisas em Tecnologia de Redes e Operações
CERT.br	Centro de Estudos, Resposta e Tratamento de Incidentes de Segurança no Brasil.
CETIC.br	Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação
CGI.br	Comitê Gestor da Internet no Brasil
CobiT®	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>
CONFEA	Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia
EASWH	<i>European Agency for Safety and Health at Work</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISACA	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>
ILO-OSH	<i>International Labour Organization – Occupational Health and Safety</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ISO/IEC	<i>International Organization for Standardization/International Electro technical Commission</i>
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NIC.br	Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR
OHSAS	Occupational Health and Safety Management Systems
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGSE	Sistema de Gestão da Segurança Empresarial
SGSI	Sistema de Gestão da Segurança da Informação
SGSST	Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho
SGSP	Sistema de Gestão da Segurança Privada
SI	Segurança da Informação
SST	Segurança e Saúde no Trabalho
SP	Segurança Privada
UI	Unidade Integrante

SUMÁRIO

1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DA SEGURANÇA EMPRESARIAL	18
1.1	Estudos realizados sobre a segurança empresarial	18
1.2	Compreensão conceitual da segurança empresarial na ambiência organizacional	19
1.2.1	Ambiência organizacional.....	19
1.2.2	Diferenciação.....	20
1.2.3	Integração.....	21
1.2.4	Determinantes da eficiente solução de conflitos.....	21
1.2.5	Segurança empresarial.....	22
1.2.6	Atividades da segurança empresarial.....	22
1.2.6.1	Segurança e saúde no trabalho.....	23
1.2.6.2	Segurança privada.....	24
1.2.6.3	Segurança da informação.....	24
1.2.7	Meios e medidas de proteção da segurança empresarial.....	25
1.2.8	Inovação tecnológica.....	25
1.3	Problema	26
1.4	Objetivos	27
1.4.1	Objetivo-geral.....	27
1.4.2	Objetivos específicos.....	27
1.5	Contribuição do estudo	28
1.6	Organização textual do estudo	28
2	AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL DA SEGURANÇA EMPRESARIAL	32
2.1	Ambiência e organização da segurança empresarial	32
2.1.1	Ambiente da segurança empresarial.....	32
2.1.2	Organização da segurança empresarial.....	36
2.2	Fundamentos teóricos da diferenciação, integração e determinantes da eficiente solução dos conflitos	38
2.2.1	Teorias propostas pelas escolas da administração.....	38
2.2.2	Diferenciação, integração e determinantes da eficiente solução dos conflitos segurança empresarial.....	42
2.3	Necessidade e desenvolvimento da segurança empresarial	44
2.3.1	A necessidade da segurança na perspectiva <i>fayolista</i>	44
2.3.2	Sistema de gestão da segurança empresarial.....	46
2.3.3	Meios e medidas de proteção com inovações tecnológicas.....	52
3	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	56
3.1	Tipologia da pesquisa	56
3.2	População e amostra da pesquisa	56
3.3	Instrumento de pesquisa	57
3.4	Procedimentos metodológicos específicos	58
3.4.1	Dados funcionais e pessoais.....	58
3.4.2	Ambiência da segurança empresarial.....	58
3.4.3	Diferenciação da segurança empresarial.....	59
3.4.3.1	Diferenciação exigida.....	60
3.4.3.2	Diferenciação real ou funcional.....	61

3.4.3.2.1	Formalismo da estrutura.....	61
3.4.3.2.2	Orientações interpessoais.....	62
3.4.3.2.3	Orientações relativas ao tempo.....	63
3.4.3.2.4	Orientações relativas às metas.....	63
3.4.3.3	Grau de diferenciação da segurança empresarial.....	64
3.4.4	Integração das atividades da segurança empresarial.....	65
3.4.4.1	Integração exigida.....	65
3.4.4.2	Grau de integração.....	65
3.4.5	Relação entre a diferenciação e integração da segurança empresarial.....	66
3.4.6	Determinantes da eficiente solução dos conflitos na segurança empresarial.....	66
3.4.6.1	Posição intermédia dos integradores das atividades da segurança empresarial.....	67
3.4.6.2	Influência dos integradores das atividades da segurança empresarial.....	67
3.4.6.2.1	Influência das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.....	67
3.4.6.2.2	Influência dos gestores da segurança empresarial.....	68
3.4.6.3	Sistema de remuneração para os integradores.....	68
3.4.6.4	Modo de soluções de conflitos na segurança empresarial.....	68
3.5	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	69
3.6	Preparação e realização de testes estatísticos das hipóteses	69
4	SEGURANÇA EMPRESARIAL NA AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL	72
4.1	Características específicas dos profissionais que atuam na segurança empresarial	72
4.2	Ambiência da segurança empresarial	78
4.3	Diferenciação nas atividades da segurança empresarial	85
4.3.1	Diferenciação exigida.....	85
4.3.2	Diferenciação real ou funcional.....	87
4.3.3	Graus da diferenciação exigida e real, ou funcional.....	91
4.4	Integração das atividades da segurança empresarial	93
4.4.1	Integração exigida.....	93
4.4.1.1	Grau de coordenação dos gestores.....	94
4.4.1.2	Grau de influência funcional.....	95
4.4.2	Grau de integração.....	96
4.5	Relação entre a diferenciação e a integração da segurança empresarial	98
4.6	Determinantes da solução de conflitos na segurança empresarial	100
4.6.1	Posição intermediária dos integradores.....	101
4.6.2	Influência dos integradores.....	102
4.6.2.1	Influência funcional.....	102
4.6.2.2	Influência dos gestores.....	104
4.6.3	Sistema de avaliação dos integradores.....	106
4.6.4	Modos de solução de conflitos.....	107
5	CONCLUSÃO	118
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
	APÊNDICE A - Instrumento de pesquisa – Questionário	137
	NOTAS EXPLICATIVAS	156

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DA SEGURANÇA EMPRESARIAL

As atividades de segurança têm sido foco especial de atenção, não só das instituições governamentais, como também das organizações privadas e da sociedade em geral. São preocupações e expectativas que evidenciam os caminhos gerenciais possíveis para evitar ou minimizar as vulnerabilidades, conter qualquer tipo de ameaça, evitando-se riscos à vida das pessoas, negócios empreendedores e respectivos patrimônios.

Nesse sentido, na contextualização desta dissertação, são considerados: os estudos realizados sobre a segurança empresarial; a compreensão conceitual dos termos relacionados à segurança empresarial na ambiência organizacional; o problema; os objetivos; e as hipóteses.

1.1 Estudos realizados sobre a segurança empresarial

Há estudos, resultantes de proficientes pesquisas, versando sobre a segurança das organizações. Dentre eles, destaca-se, inicialmente, o estudo sobre a gestão organizacional, desenvolvido, no princípio do século passado, por Fayol (1949); Remila (2000); e Pugh e Hickson (2004).

Existem outros estudos que contribuem, igualmente, para o entendimento da segurança. Entretanto, foram realizados com focos específicos para a segurança e saúde no trabalho (SST), segurança privada (SP) e segurança da informação (SI).

Nos estudos relacionados com as atividades SST, destacam-se aqueles realizados por Stelman (1998); Cardella (1999); Costella (2008) e Richers (2009), nos quais se encontram detalhamentos das funcionalidades conceituais praticadas nas tarefas daquela atividade.

Quanto às funcionalidades exclusivas e praticadas nas atividades de SP, há informações inovadoras nos estudos de Tysca; Fennelly (1999); Gómez-Merelo (1999); Oliveira (2004); Cubas (2005); Zanetic (2005; 2009); Fay (2006); Barroso; Andrade (2007); e Lopes (2007).

Nos estudos de Silva; Carvalho; Torres (2003); Sêmola (2003); Beal (2005); Jamil (2005); Tipton; Krause (2006); Netto; Silveira (2007); Oliva; Oliveira (2008); Pinochet; Albertin (2008); Fontes (2000; 2008 e 2009); e Leite (2009), encontram-se, também, orientações específicas sobre as funcionalidades conceituais praticadas nas tarefas relacionadas às atividades da SI.

Não foram encontrados, ainda, estudos versando sobre a atuação, diferenciada ou integrada, das atividades da SST, SP e SI, no âmbito das organizações brasileiras. Por isso, surgiu a ideia e o desafio de sistematizar um estudo, segundo o modelo proposto por Lawrence e Lorsch (1973), tratando da diferenciação, integração e determinantes eficientes para a solução de conflitos entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial na ambiência das pequenas e grandes empresas.

Nesse sentido, visando ao melhor entendimento do tema ora estudado, destacam-se alguns conceitos fundamentais relacionados à ambiência organizacional; diferenciação, integração e determinantes eficientes para a solução de conflitos; segurança empresarial; meios e/ou medidas de proteção e inovação tecnológica.

1.2 Compreensão conceitual dos termos da segurança empresarial na ambiência organizacional

Lawrence e Lorsch (1973) afirmam que os conceitos são “instrumentos para analisar e compreender os fenômenos das empresas”. Têm uso comum para os gestores e estudiosos das organizações e “devem ser tão poucos quanto possível e tão numerosos quanto necessários” (*LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.21*).

Das informações desses autores, inclusive, dos conceitos sobre a diferenciação, integração e determinantes da solução de conflitos, apresentam-se outros relacionados com a segurança empresarial na ambiência organizacional. Em seguida, destacam-se as informações conceituais sobre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, inclusive as que foram coletadas nas normativas nacionais e internacionais.

Posteriormente, apresenta-se uma proposta de modelo para a gestão dos meios e/ou medidas de proteção, quando se verificará que cada uma das atividades tem papéis específicos e comuns, na respectiva ambiência da segurança empresarial.

1.2.1 Ambiência organizacional

Ao conceito de ambiência organizacional associam-se mutuamente os de ambiência e organização.

A ambiência deve ser entendida, segundo Aguiar (2009b), “como uma entidade que ‘permanece para além dos limites da organização’,” pois “oferece condicionantes à ação da organização” e “recebe demandas postas pela organização”, além de favorecer o surgimento de “incertezas e dependências” (AGUIAR, 2009b, p.1).

Lawrence e Lorsch (1967) ensinam que “uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente” (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p.3).

Outro conceito de organização comum às atividades (SST, SP e SI) encontra-se nas normas brasileiras regulamentadoras - NBR 9000/2005, ratificadas pela NBR 9001/2008, ambas editadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Nas citadas normas, a organização é um “grupo de pessoas e instalações com responsabilidades, autoridades e relações definidas”. São consideradas organizações a “companhia, corporação, firma, empresa, instituições, organização beneficente, trabalhador autônomo, associação, ou parte ou combinação destas”. Nas notas da NBR 9000/2005, verifica-se, ainda, que o conjunto ora destacado “é geralmente estruturado” e que “uma organização pode ser pública ou privada” (NBR ISO 9000/2005, p.11).

1.2.2 Diferenciação

Para Lawrence e Lorsch (1973), a ação diferenciada, ou a diferenciação, é entendida a partir das diferenças de atitudes e comportamento e da segmentação funcional verificadas na ambiência organizacional. Isso significa que os responsáveis pelas atividades adotam diferentes maneiras para organizá-las, estruturalmente, e administrá-las segundo as orientações de atitudes, conhecimento e comprometimento.

Nesse entendimento, fica evidente que a diferenciação compromete a desejável unidade organizacional porque favorece a divisão de esforços dos recursos disponíveis, favorecendo as vulnerabilidades, ameaças e riscos aos ativos empresariais.

Assim, com a utilização de recursos do próprio empreendimento, ou mediante a contratação de empresas especializadas e autorizadas pela legislação vigente, as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial são efetivadas de forma diferenciada, exigida ou real. Essas duas formas da diferenciação foram estudadas segundo as orientações metodológicas de Lawrence e Lorsch (1973), conforme está descrito nesta dissertação.

1.2.3 Integração

Nos ensinamentos de Lawrence e Lorsch (1973), a integração é “a qualidade do estado de colaboração existente e necessário entre departamentos necessários para realizar a unidade de esforço” exigida na ambiência organizacional (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.28).

No caso da segurança empresarial, a integração é caracterizada pelos esforços dos gestores da SST, SP e SI. Desse modo, conseqüente da situação desfavorável ocasionada pela diferenciação, emerge a necessidade de buscar a integração entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, notadamente durante as tarefas de planejar, implementar e avaliar os meios e as medidas de proteção com as necessárias inovações tecnológicas, visando à proteção empresarial.

1.2.4 Determinantes da eficiente solução de conflitos

Lawrence e Lorsch (1973) ensinam que, na discussão dos determinantes da eficiente solução de conflitos, são utilizados frequentemente os conceitos de "solução de conflitos" e "tomada de decisão em conjunto" e que “ambos os termos se referem a diferentes fases de um único processo”. Quando enfatizam a práxis de tais conceitos, os autores afirmam que “o fim desejado era uma decisão conjunta, mas o meio para alcançá-la era a solução do conflito” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.77).

Da afirmativa daqueles autores, compreende-se que, em conseqüência da necessidade da diferenciação e da exigência do estado de integração, surgirão naturalmente muitos conflitos, decorrentes das tarefas executivas das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Isso implica, invariavelmente, um desenvolvimento de decisões coordenadas e capazes de encontrar as soluções para os conflitos. Nos estudos que realizaram, Lawrence e Lorsch (1973) destacaram alguns fatores e modos utilizados pelos gestores denominados determinantes da eficiente solução de conflitos.

De acordo com os ensinamentos de Lawrence e Lorsch (1973) autores, neste estudo serão utilizados, dentre os fatores – a posição intermédia dos integradores, a influência (funcional e hierárquica) dos integradores e o sistema de remuneração dos integradores – e os modos: “confronto”, “compromisso”, “apaziguamento”, “imposição” e “retratação”.

1.2.5 Segurança empresarial

A ABSEG e a ADESG-SP associaram-se para certificar, com o título profissional de Analista de Segurança Empresarial, os profissionais de segurança. No manual de certificação editado pelas associações, na versão 8.0, em janeiro de 2010, encontra-se a “definição de termos”, com o destaque para “segurança empresarial”. Naquele documento verifica-se que a segurança empresarial é a:

Atividade que tem por objetivo a proteção de pessoas e ativos, tangíveis e intangíveis, e a prevenção de perdas, com base em análise de riscos e com o emprego de recursos humanos, tecnológicos e gerenciais para sua mitigação, observada a melhor relação entre custos e benefícios (ABSEG, 2010, p.7).

Nas explicações complementares, nota-se que a “atividade inclui o desenvolvimento e gerenciamento de planos de continuidade” (ABSEG, 2010, p.7). Para tanto, há necessidade de estudos diagnósticos, resultantes de pesquisas, além da proposição e implementação de meios e medidas de proteção *just-in-time* e avaliações periódicas. Do contrário, a “interrupção dos processos críticos” será inevitável. Ações antecipatórias são delineadas em “planos de continuidade”, “planos de contingência e emergência” e “gerenciamento de crises”, sem os quais não se assegura a produtividade dos negócios. Além disso, a segurança empresarial terá o suporte das “ações e programas de inteligência¹ e contra inteligência²” (ABSEG, 2010, p.7).

Dessas considerações, conclui-se que a segurança empresarial é o desenvolvimento coordenado, na ambiência organizacional, das atividades de segurança responsáveis pelos meios e/ou medidas de proteção dos ativos, tangíveis e intangíveis – constituídos pelas pessoas, processos produtivos e de serviços, sistemas, equipamentos, informações (incluindo os segredos da empresa), documentos, imagem e reputação, edificações, instalações funcionais e veículos, em geral –, decorrentes de decisão capaz de orientar a melhor relação entre custos e benefícios, evitando-se danos e perdas empresariais.

1.2.6 Atividades da segurança empresarial

Na ambiência organizacional, encontram-se os ativos, tangíveis e intangíveis, dos empreendimentos, constituídos pelas pessoas, processos produtivos e de serviços, sistemas,

equipamentos, informações (incluindo os segredos da empresa), documentos, imagem e reputação, edificações, instalações funcionais e veículos, em geral.

Com a finalidade de proteger esses ativos, é efetivada a segurança empresarial, por meio das atividades de SST, SP e SI, que se encarregam das tarefas específicas e integradas de planejamento, implementação e avaliação dos meios e medidas de proteção.

1.2.6.1 Segurança e saúde no trabalho

A segurança empresarial foi estabelecida legalmente, no Brasil, a partir da década de 40 do século XX, após a publicação do Decreto-Lei nº 5.452/43 (BRASIL, 1943). Posteriormente, a Lei 6.514/77, alterou “o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho [CLT], relativo à segurança e medicina do trabalho” (BRASIL, 1977).

No ano de 1985, foi publicada a Lei 7.410/85, regulamentada pelo Decreto 92.530/86, de 27 de novembro de 1985, que “dispõe sobre a especialização de Engenheiros e Arquitetos em Engenharia de Segurança do Trabalho e a profissão de Técnico de Segurança do Trabalho” (BRASIL, 1985).

Na estrutura regimental do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), no art. 1º, do Anexo I, do Decreto 5.063/04, verifica-se que a SST é um dos assuntos da “área de competência” daquele “órgão da administração federal direta” (BRASIL, 2004).

Nesse sentido, no art. 200 da CLT, é destacada a competência do MTE para estabelecer normas orientadoras da SST, com ações capazes de orientar as “medidas de prevenção de acidentes e os equipamentos de proteção individual”, nos locais de trabalho e durante as atividades ocupacionais, “em obras de construção, demolição ou reparos [...] depósitos, armazenagem e manuseio de combustíveis, inflamáveis e explosivos [...] escavações, túneis, galerias, minas e pedreiras”. Encarrega-se, também, da proteção e combate “contra incêndio em geral [...] insolação, calor, frio, umidade e ventos [...]”; da proteção “do trabalhador exposto a substâncias químicas nocivas, radiações ionizantes e não ionizantes, ruídos, vibrações e trepidações [...]”, além da “higiene nos locais de trabalho”, dentre outras atividades (BRASIL, 1943).

1.2.6.2 Segurança privada

Passados 40 anos após a publicação da primeira norma sobre segurança, na década de 80 do século passado, foi publicada a Lei nº 7.102/83, regulamentada pelo Decreto 89.056, de 24/01/83. Essas normas e as modificações posteriores prescrevem que a SP são “as atividades desenvolvidas em prestação de serviços” que se encarregam da “vigilância patrimonial das instituições financeiras e de outros estabelecimentos, públicos ou privados” e a “segurança de pessoas físicas”; além de “realizar o transporte de valores” e a garantia “do transporte de qualquer outro tipo de carga” (BRASIL, 1983).

1.2.6.3 Segurança da informação

A SI consiste na “preservação da confidencialidade, da integridade e da disponibilidade da informação; adicionalmente, outras propriedades, tais como autenticidade, responsabilidade, não repúdio e confiabilidade, podem também estar envolvidas” (NBR ISO/IEC 27002/2005, p.1).

A proteção dos ativos de informações é indispensável aos empreendimentos comprometidos com o sucesso empresarial, nas fases³ de direção, coleta, análise e difusão. Desse modo, as organizações empresariais ampliaram a atividades de SI, notadamente nos aspectos relacionados à segurança.

Para os autores estudados, há unanimidade, sobre duas situações fundamentais na realidade da segurança da informação. A primeira é a necessidade de adaptação, no âmbito das empresas, das políticas praticadas, ou não, pelas instituições públicas, com o foco na proteção e defesa da informação, segundo as orientações da pródiga legislação brasileira destacada por Vieira (2010). A segunda situação decorre da realidade da Internet e do avanço da tecnologia, de suporte à informação e comunicações organizacionais, intensificada pelas tarefas de informações, demandando a utilização de critérios mais específicos de proteção dos ativos de informação empresarial.

Com efeito, criou-se o Comitê Gestor da Internet no Brasil – CGI.br, por intermédio do Decreto nº 4.829/03. Essa norma concretizou um esforço público iniciado por alguns ministérios, em 1995, e orienta a governança da Internet em âmbito nacional. Ao CGI.br foi atribuída a competência precípua para “estabelecer diretrizes estratégicas relacionadas ao uso e desenvolvimento da Internet no Brasil” (BRASIL, 2003a).

1.2.7 Meios e medidas de proteção da segurança empresarial

Nas normas brasileiras (NBR ISO/FDIS 9000/2000; ABNT NBR ISO/IEC 27002:2005; ABNT NBR ISO/IEC 27001:2006; e ABNT NBR 18801:2010) e internacionais (ASIS SPC.1-2009; ASIS GDL FPSM-2009; ASIS/BSI BCM.01-2010; BS 7799-2/2002; BS OHSAS/ 18001/2007 e ISACA- COBIT 4.1/2007), encontram-se as orientações sobre a gestão dos meios e medidas de proteção das atividades de SST, SP e SI.

Cada uma das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial desenvolve, na ambiência das pequenas e grandes empresas, os respectivos meios e medidas de proteção, observando, invariavelmente, segundo Kaplan; Norton (2008), o “poder dos métodos de gestão da qualidade total (*total quality management – TQM*), que se baseavam em inovações anteriores de Deming, Shewhart, Juran e outros”, desde a década de 1970. Na década de 1980, apareceram “as versões ocidentais da TQM”. Posteriormente, foram aperfeiçoados pelo “*just-in-time* e seis sigma” e depois pela “reengenharia” e “*Balanced ScoreCard*” (KAPLAN; NORTON, 2008, p.163).

Das orientações daquelas normas, e para os efeitos deste estudo, os meios e medidas de proteção são o conjunto de ações, individuais e coletivas, preventivas⁴ e corretivas,⁵ efetivadas com eficácia⁶ e eficiência,⁷ segundo orientações escritas, suplementadas por recursos⁸ inovadores de processos⁹ e produtos¹⁰ tecnológicos.

A efetivação dos meios e medidas de proteção se desenvolve, segundo o ciclo PDCA, prevalecendo-se as inovações tecnológicas.

1.2.8 Inovação tecnológica

A inovação tecnológica é “um fenômeno de ordem socioeconômica [...], pois agrega valor social e econômico” e tem “a possibilidade de gerar resultados positivos advindos de novos conhecimentos e, por isso, portadores de mais valor para a sociedade” (ZAWISLAK, 2008, p.2-3).

Em economia, ensina Oliveira (2008), a inovação é considerada “mudança na técnica que permite produzir riqueza” (OLIVEIRA, 2008, p.4).

A partir dos conceitos propostos por Ceyhan (2006); Facó (2006); Meirelles (2008); Tidd; Bessant; Pavitt (2008) e Zawislak (2008), afirma-se que a inovação tecnológica da segurança é a utilização dos processos e produtos resultantes de novas tecnologias.

A inovação tecnológica da segurança é a consequência da criação de novidades tecnológicas que influenciam os meios e medidas de proteção, desenvolvidos pelas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

Compreendidos os termos da segurança empresarial estudados nesta dissertação, destacam-se, em seguida, algumas considerações sobre a indagação principal deste estudo.

1.3 Problema

A intensidade dos negócios, cada vez mais globalizados, indica as possibilidades de recrudescimento e diversificação das agressões aos ativos organizacionais. Essa situação impõe aos empreendimentos, independentemente do setor econômico, a necessidade de prevenir, responder e mitigar as situações causadoras de vulnerabilidades, ameaças e riscos resultantes dos desastres ambientais,¹¹ criminosos,¹² naturais,¹³ político-econômicos,¹⁴ tecnológicos¹⁵ e terroristas.¹⁶

Em consequência disso, emerge um entendimento sobre o *continuum* de segurança, explicado pelo aumento (ou diminuição) do risco. Isso significa que se o risco é alto é porque as condições de segurança são baixas. A situação desejável de riscos baixos, ou inexistentes, impõe aumentar as condições de segurança. Portanto, no contexto da segurança empresarial, é fundamental controlar os riscos e as emergências.

Por esse motivo, para a proteção dos ativos dos empreendimentos, são desenvolvidos, na ambiência das pequenas e grandes empresas, os meios e medidas de proteção das atividades (SST, SP e SP) da segurança empresarial.

Nessa direção, as atividades SST encarregam-se dos meios e medidas de proteção contra agentes físicos, químicos, biológicos ou ergonômicos, dentre outros, capazes de causar danos e perdas ao trabalhador, nos locais onde se desenvolvem as atividades funcionais. As atividades de SP, através da vigilância patrimonial dos empreendimentos, são responsáveis pelos meios e medidas de proteção capazes de evitar — ou conter — as possíveis agressões humanas que causam danos e perdas às pessoas, empreendimentos e aos respectivos bens patrimoniais. As atividades da SI desenvolvem os meios e/ou medidas de proteção capazes de preservar a confidencialidade, integridade, disponibilidade, autenticidade e confiabilidade da informação em uma organização. Com efeito, em virtude da realidade ora destacada, indaga-se: de que maneira se desenvolve a diferenciação, integração e determinantes da solução de

conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência organizacional das pequenas e grandes empresas?

1.4 Objetivos

A partir do questionamento ora delineado, foram propostos os seguintes objetivo-geral e objetivos específicos:

1.4.1 Objetivo-geral

Avaliar o ambiente, diferenciação, integração e determinantes da solução de conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

1.4.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo-geral ora considerado, a proposta inicial visava a:

- Compreender as relações existentes, inclusive a forma de gestão, entre as atividades (SST, SP e SI) e os respectivos ambientes (Sst, Sp e Si) da segurança empresarial.

- Identificar e analisar, para as atividades de SST, SP e SI da segurança empresarial:
 - a) A diferenciação exigida e a diferenciação real ou funcional;
 - b) Os graus de diferenciação exigida e real, ou funcional;
 - c) A integração exigida e o grau de integração;
 - d) A relação entre os graus de diferenciação e de integração;
 - e) Os determinantes para a eficiente solução de conflitos.

1.5 Contribuição do estudo

Ao considerar os aspectos contributivos desta dissertação, destaca-se que este estudo:

- a) Amplia a quantidade de pesquisas acadêmicas sobre a temática segurança das organizações brasileiras.
- b) Colabora, conseqüentemente, para o entendimento das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas, sob a perspectiva da diferenciação, integração e determinantes da eficiente solução de conflitos.
- c) Evidencia, também, a importância dos estudos de Lawrence e Lorsch (1967, 1972 e 1973) e de outros autores sobre o desenvolvimento organizacional, inclusive, na aplicação das teorias à gestão das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

1.6 Organização textual do estudo

Além das informações introdutórias, há, neste estudo, outras cinco partes específicas, incluindo as referências bibliográficas, em que estão listadas as obras consultadas para a elaboração desta dissertação.

As partes específicas deste estudo foram denominadas: Ambiência Organizacional da Segurança; Estratégia Metodológica; Segurança Empresarial na Ambiência Organizacional e Conclusão.

Em Ambiência Organizacional da Segurança Empresarial, que é a segunda parte desta dissertação, encontram-se as informações específicas do ambiente e a organização da segurança empresarial, além dos fundamentos teóricos da diferenciação, integração e determinantes da eficiente solução dos conflitos e da necessidade e desenvolvimento da segurança empresarial. O ambiente da segurança empresarial é caracterizado pelos ambientes das atividades da SST, SP e SI e foram denominados respectivamente de Sst, Sp e Si. Na organização da segurança empresarial, conforme conceituação apresentada, encontram-se os ambientes das atividades citadas anteriormente, onde ocorrem as diversas relações sustentadoras de um adequado desenvolvimento organizacional. Nos fundamentos teóricos da

diferenciação, integração e determinantes da eficiente solução dos conflitos, são destacadas as teorias das escolas (Clássica, das Relações Humanas e Contingencial) da administração, estudadas por Lawrence e Lorsch (1973) e aplicáveis às realidades das organizações atuais. Nesta dissertação, são evidenciadas as aplicações daquelas teorias nas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

Nas considerações sobre a necessidade e desenvolvimento da segurança empresarial, há informações relacionadas à perspectiva fayolista, sistema de gestão e os meios e medidas de proteção da segurança empresarial. Na perspectiva fayolista, há informações sobre a segurança idealizada por Fayol (1949) no princípio do século XX que foram cristalizadas, com o tempo, constituindo-se atualmente significativa porção das normas padronizadas para as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Nessa direção, desenvolveram-se os sistemas de gestão de SST, SP e SI que são considerados partes integrantes do SGSE estudado nesta dissertação. Além disso, foram igualmente evidenciados os SGSST; SGSP; SGSI; e os meios e as medidas de proteção que, inovados tecnologicamente, instrumentalizam os citados sistemas.

A terceira parte desta dissertação contém a Estratégia Metodológica indicativa deste estudo, classificado de exploratório-descritivo, quanto aos fins; bibliográfico, documental e quantitativo, quanto aos meios; e, quanto ao método e coleta de dados, uma pesquisa de *survey* interseccional. Definidas a população e a amostragem não probabilística por conveniência, utilizou-se um questionário, elaborado a partir das informações buscadas no “Apêndice Metodológico” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.274-299). Nesse instrumento de pesquisa, cuidou-se de incluir, também, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme orientações do Comitê de Ética em Pesquisa da FUMEC.

O conjunto de informações denominado a Segurança Empresarial na Ambiência Organizacional compõe a quarta parte desta dissertação, em que se encontram as análises realizadas e apresentadas em seis etapas distintas.

Na primeira etapa, encontram-se as *características específicas dos profissionais que atuam na segurança empresarial*. Nesse caso, verificou-se que o perfil predominante do profissional de segurança empresarial tem a seguinte caracterização: é gerente; tem mais de 10 anos de serviço; trabalha em grandes empresas; no setor de serviços; é do sexo masculino; concluiu – ou está matriculado no – curso de especialização/MBA; é casado e tem idade entre 45 e 55 anos.

A *ambiência da segurança empresarial* é apresentada na segunda etapa, em que estão demonstrados os resultados da “incerteza relativa da ambiência”, caracterizada pelos

ambientes da SST, SP e SI que foram classificados, respectivamente de média, baixa e alta incertezas.

A terceira etapa é denominada *diferenciação nas atividades da segurança empresarial* e foi analisada sob as perspectivas da *diferenciação exigida*; *diferenciação real*, *ou funcional* e os respectivos *graus de diferenciação*.

Na quarta etapa, analisou-se a *integração das atividades da segurança empresarial*, verificando-se a *integração exigida*, segundo a *influência funcional* das SST, SP e SI e o *grau de coordenação dos gestores*, além do *grau de integração*.

A *relação entre a diferenciação e integração da segurança empresarial* é a apresentada na quinta etapa e demonstrada de acordo com a quantidade de diferenciação e a qualidade de integração entre duas atividades de uma mesma empresa.

Na etapa final, são analisados os *determinantes da solução de conflitos na segurança empresarial*, com atenção especial para a *posição intermediária dos integradores*; *influência dos integradores*, considerando a *influência funcional* e a *influência dos gestores*; *sistema de remuneração para os integradores* e os *modos — real e ideal — de solução de conflitos* nas atividades da segurança empresarial.

Na parte conclusiva do estudo, encontram-se destacadas as considerações sobre os resultados das respectivas análises realizadas, encerrando-se com algumas propostas de pesquisas julgadas oportunas.

“Teoria' quer dizer 'visão', se faz com palavras. Ela deseja ser espelho perfeito que reflita a realidade em sua harmonia. A esse espelho se dá o nome de objetividade. À imagem que nele aparece refletida se dá o nome de verdade.”

Rubem Alves

2 AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL DA SEGURANÇA EMPRESARIAL

Com o propósito de enfatizar a importância da organização, no respectivo ambiente da diferenciação, integração e determinantes eficientes para a solução dos conflitos, Lawrence e Lorsch (1973) realizaram um proficiente estudo.

Integrantes da “escola das relações humanas”, os autores não se posicionaram exclusivamente no pensamento teórico da escola. Ao contrário, fizeram questão de entender os fundamentos da “escola clássica da administração”. Isso facilitou o entendimento da importância daquelas escolas, quando se evidenciaram os prós e os contras, com soluções adaptáveis ao desenvolvimento organizacional. Além disso, colaboraram para a elaboração da teoria contingencial.

Desse modo, nas considerações desses autores, encontram-se algumas lições apresentadas nesta dissertação e aplicáveis à ambiência organizacional, diferenciação, integração e determinantes da eficiente solução dos conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e a necessidade da segurança empresarial nas pequenas e grandes empresas.

2.1 Ambiência e organização da segurança empresarial

No estudo da ambiência organizacional da segurança empresarial, são, igualmente, importantes as considerações de Lawrence; Lorsch (1967, 1972 e 1973); Donaldson (1999); Pugh; Hickson (2004); Tavares (2005); Morgan (2009); Aguiar (2009 a e b). Desses autores retiraram-se as informações favoráveis à compreensão de ambiência e organização e aplicáveis à realidade da segurança empresarial na ambiência organizacional.

2.1.1 Ambiente da segurança empresarial

Além dos conceitos de ambiência e organização, segundo Aguiar (2009 b), devem ser considerados, na ambiência organizacional, os três elementos distintos: rede interorganizacional; ambiente geral e ambiente internacional/global.

Na rede interorganizacional, tem-se “a força de trabalho, fornecedores, competidores, consumidores, distribuidores, agências de propagandas, associações comerciais, patronais [de funcionários] e órgãos governamentais, etc.”. São os elementos, internos e externos, que interagem com a organização.

No ambiente geral, há “setores componentes” (culturais, econômicos, físicos, legais, políticos, sociais e tecnológicos, dentre outros) cujas ligações que estabelecem impõem constante monitoramento.

No ambiente internacional, há “órgãos reguladores de comércio internacional” e de normatização, além de “grupos de pressão de ação global” e do “mercado e competidores internacionais” (AGUIAR, 2009b, p.1-2).

De modo semelhante, Tavares (2005) evidencia a importância da análise da ambiência, interna e externa, na gestão estratégica organizacional.

Da ambiência externa, o autor considera relevantes as forças macroambientais, os públicos relevantes e as forças competitivas.

As forças macroambientais, consideradas também por Aguiar (2009b), são denominados por Tavares (2005) de *Economia*;¹⁷ *Demografia*;¹⁸ *Forças sociais*;¹⁹ *Política interna*;²⁰ *Política econômica*;²¹ *Política externa*;²² *Forças legais*;²³ *Forças culturais*;²⁴ e *Tecnologia*²⁵. Durante a identificação dessas forças ambientais, a organização pode categorizá-las, segundo Tavares (2005), nas seguintes dimensões: complexidade;²⁶ velocidade;²⁷ duração;²⁸ e incerteza²⁹.

Dentre os públicos relevantes, Tavares (2005) destacou os acionistas e provedores de recursos financeiros;³⁰ órgãos governamentais;³¹ comunidade local;³² público em geral;³³ sindicatos e associações;³⁴ mídia;³⁵ fornecedores e intermediários;³⁶ comunidade financeira;³⁷ e concorrentes.³⁸ Para o autor, o relacionamento desses públicos classifica-se como provedores;³⁹ normativos e fiscalizadores;⁴⁰ difusos;⁴¹ funcionais;⁴² e competitivos,⁴³ que estimulam relações satisfatórias,⁴⁴ almejadas⁴⁵ e indesejadas⁴⁶.

As forças competitivas que atuam numa indústria qualquer são representadas pelos *competidores, novos concorrentes, fornecedores, clientes e substitutos*, segundo Porter (1980). São, portanto, determinantes do ritmo de produtividade e competitividade na ambiência organizacional.

Para qualquer organização, há, certamente, intensiva rivalidade pela existência de muitos *competidores*, semelhantes em tamanho e capacidade para elaborar e apresentar ofertas diversificadas de serviços, além das ameaças e das pressões naturais de outras forças significativas.

As forças capazes de ameaçar são *os novos concorrentes* e *os serviços substitutos*. Ambos atendem à significativa demanda organizacional por conhecimentos cada vez mais efetivos e promotores de competitividade. Os *novos concorrentes*, na maioria das vezes, são aventureiros em busca de espaços vazios. Prosperam, invariavelmente, por conta da inexistência de inovações das organizações, que se acomodam em *zonas de conforto*. De modo semelhante, a falta de temor a retaliações e/ou ausência de políticas e/ou ações de efetivo controle não desencorajam novas entradas. Esses fatores associados à letargia funcional favorecem o surgimento de *serviços substitutos* melhores, ou não, em qualidade, mas, muitas vezes, desenvolvidos em tempos e a preços aparentemente menores, principalmente quando se veem livres da burocracia existente.

As atividades organizacionais estão, ainda, sujeitas ao inominável poder de pressão dos fornecedores e dos clientes. São outras duas forças significativas. Os fornecedores têm consciência do poder de pressão sobre os seus clientes, necessitados do seu produto/serviço, principalmente quando não há maior quantidade, ou qualidade melhor, daquilo que fornecem. Esses aspectos fortalecem os fornecedores, que passam, na maioria das vezes, a ditar regras, deixando os respectivos clientes reféns de suas vontades. Nesse caso, o valor do produto e/ou serviço é dificilmente negociado.

Mas a força decorrente da *pressão dos clientes* é a mais significativa. Isso porque clientes são os destinatários dos bens e serviços produzidos pela organização. Têm necessidades cada vez mais dinâmicas. Estão mais exigentes e conscientes da importância e poder de pressão que têm sobre os respectivos fornecedores.

Na ambiência interna, Tavares (2005) destaca a importância dos subsistemas denominados diretivo,⁴⁷ técnico⁴⁸ e social⁴⁹.

Normalmente, na análise da ambiência, consideram-se as potencialidades internas — forças e fraquezas — e externas — oportunidades e ameaças — mensurando-as por meio de uma matriz. Na ambiência interna, há os pontos fracos e os pontos fortes. Na ambiência externa, encontram-se as ameaças e as oportunidades. Os pontos fracos somados com as ameaças indicam fragilidade. Nesse caso, serão formuladas estratégias capazes de minimizá-los e propiciar condições para que a organização sobreviva. Os pontos fracos somados com as oportunidades indicam possibilidades. As estratégias devem, portanto, minimizar os pontos fracos e aproveitar ao máximo as oportunidades em busca de crescimento. No caso dos pontos fortes, somados às ameaças, há indicativos para manter-se em alerta. Nesse caso, os pontos fortes serão maximizados e as ameaças minimizadas, por meio de estratégias que considerem a manutenção da atividade. Mas, no caso de os pontos fortes serem somados às

oportunidades, há indicativos de prosperidade. As estratégias deverão aproveitar o momento e ampliar ao máximo os pontos fortes e as oportunidades em favor de um desenvolvimento próspero.

As forças do ambiente são, também, variáveis que, segundo Kaplan e Norton (1997; 2008), impactam as perspectivas de valor (financeira; dos clientes; dos processos; e da aprendizagem e crescimento) e influenciam a execução da estratégia da organização.

As relações na ambiência organizacional são marcadas pela estabilidade ou pela rápida mutação, adverte Aguiar (2009a). Segundo o autor, o ambiente estável é favorável à *organização mecanicista*, mas, para o ambiente de incertezas, a *organização orgânica* tem melhores condições de sobrevivência.

Esses modelos foram mencionados nos estudos de Tom Burns e G.M. Stalker, segundo Lawrence e Lorsch (1973), quando aqueles autores relataram sobre os “conjuntos de métodos e processos administrativos, claramente diferentes”, classificados “como ‘mecanistas’⁵⁰ ou ‘orgânicos’.”⁵¹ Concluíram “que as unidades empresariais eficientes que operam em partes estáveis do ambiente são mais altamente estruturadas, enquanto as que se encontram em partes mais dinâmicas do ambiente são menos formais” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.212-213).

Provavelmente, o modelo mecanicista tenha influenciado na configuração organizacional, denominada de “máquina” por Mintzberg, caracterizando um funcionamento mecanizado, bem ajustado, de acordo com citado por Pugh e Hickson (2004). Por sua vez, Morgan (2009), considerou que a organização pode ser uma “máquina” ou “uma rede de partes: departamentos funcionais, tais como produção, marketing, finanças, pessoal, pesquisa e desenvolvimento que são bem especificados como redes de cargos precisamente definidos” (MORGAN, 2009, p.29).

O modelo orgânico proposto por Lawrence e Lorsch, citados por Pugh e Hickson (2004), caracteriza a *organização orgânica*, constituída por pessoas, com necessidades e desejos convergentes aos objetivos e à eficácia organizacional (PUGH; HICKSON, 2004, p.79).

Quanto à utilização dos modelos organizacionais citados, Aguiar (2009a) esclarece que “não há qualquer razão teórica para se considerar quer as formas mecanicistas, quer as formas orgânicas como superiores; cada qual é apropriada para as diferentes condições ambientais” (AGUIAR, 2009a, p.2). A utilização da forma mecanicista ou orgânica dependerá da situação encontrada na ambiência organizacional, no que se refere à estabilidade ou rápida mutabilidade (AGUIAR, 2009a).

Nesse entendimento, a ambiência organizacional, interna e externa, contém a ambiência da segurança empresarial. Podem ser coincidentes, ou não. Não se trata, certamente, de uma coincidência de área físico-espacial. Aliás, quando se trata desse dimensionamento, pode-se afirmar que as ambiências coincidem. O fato é que a ambiência — da organização e da segurança empresarial — extrapola os limites físico-espaciais. São, igualmente, correspondentes. Na ambiência da segurança empresarial, são desenvolvidas as atividades de SST, ST e SI. Na ambiência de cada uma dessas atividades, encontra-se o respectivo ambiente, denominados, nesta dissertação, de Sst, Sp e Si.

2.1.2 Organização da segurança empresarial

Lawrence e Lorsch (1972) descrevem a organização como um sistema aberto, inter-relacionado e interdependente “das tarefas a serem executadas, das personalidades de outros indivíduos e das regras não escritas relativas ao adequado comportamento de um membro” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.3, 23).

Para os autores, há necessidade de uma coordenação das atividades porque as “diferentes atividades [...] expressam e contêm o conceito tradicional de divisão do trabalho ou, como diriam os sociólogos, de função diferenciada”. Além disso, “o termo ‘coordenação’ é a outra metade da equação da divisão do trabalho. Sem coordenação, a divisão do trabalho é feita ao acaso — isto é a antítese de organização” (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p.3).

Para Donaldson (1999), uma organização resulta de um conjunto de relacionamentos entre os respectivos membros. São relacionamentos caracterizados pela estrutura organizacional, relações de autoridade e subordinados, representadas no organograma, “comportamentos requeridos pelos regulamentos da organização [...] padrões adotados na tomada de decisão”, e “padrões de comunicação”, dentre outros (DONALDSON, 1999, p.104).

Das considerações daqueles autores, verifica-se que a segurança empresarial é um sistema organizacional que contém os subsistemas SST, SP e SI. Nesse caso, à segurança empresarial, é aplicável o entendimento das “duas idéias cruciais”, de Lawrence e Lorsch (1972), sobre a “interdependência essencial entre os elementos da organização” e a “propriedade morfogênica das organizações” (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p.9-10).

Nesse sentido, a partir da ideia da interdependência de Lawrence e Lorsch (1972), explica-se a capacidade sistêmico-organizacional da segurança empresarial, sob o enfoque dos sistemas mecânicos, biológicos e sociais. Consequentemente, a organização segurança

empresarial “não é um sistema mecânico no qual uma das partes pode ser mudada sem um efeito concomitante sobre as outras partes”. Além disso, “compartilha com os sistemas biológicos a propriedade de uma intensa interdependência de partes, de modo que uma mudança em uma das partes provoca um impacto sobre as outras” (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p.9-10).

A “propriedade morfogênica” caracteriza a organização segurança empresarial como um sistema social, de acordo com as lições de Lawrence e Lorsch (1972). Esses autores demonstram que “diferentemente dos sistemas mecânicos e mesmo dos sistemas biológicos”, os sistemas sociais “têm a capacidade de se modificar a si próprios de maneiras estruturais básicas” (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p.10).

Outras importantes características explicadas por Lawrence e Lorsch (1972) referem-se à relação estratégia-objetivo com a organização segurança empresarial-profissionais e as confrontações recorrentes do cotidiano funcional. Da relação aludida, segundo os autores, ao contrário do equivocado entendimento sobre a tendência organizacional, compreende-se que os profissionais têm objetivos, e a segurança empresarial tem estratégias. As confrontações ocorrem entre a segurança empresarial e a respectiva ambiência; entre as atividades da SST, SP e SI e entre os profissionais com a segurança empresarial.

A confrontação segurança empresarial-ambiência é recorrente da “transação planejada”, descrita por Lawrence e Lorsch (1972). Essa “transação planejada” varia em complexidade na medida em que há o crescimento do tamanho da organização e da ambiência respectiva (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p. 5-6). Desse modo, considerada a estratégia de proteção, proposta singularmente pela segurança empresarial, há uma expectativa das pessoas em sentirem-se protegidas (incluindo os respectivos bens de propriedade), ou terem a proteção oportuna, quando necessário. As estratégias de proteção — da SST, SP e SI — devida, e que é oferecida, diferenciam-se, em virtude das especificidades das atividades, no contexto da segurança empresarial.

A confrontação profissional-segurança empresarial ratifica a assertiva de Lawrence e Lorsch (1972) sobre a dependência da organização em relação aos objetivos das pessoas. Na ambiência organizacional, de acordo com os autores, a estratégia transacional para a proteção das pessoas e bens “cria uma necessidade de contribuições adicionais de pessoas inicialmente não associadas a ela”. O pano de fundo dessa confrontação é caracterizado pelo acordo “contribuições-incentivos”, advertem Lawrence e Lorsch (1972), do qual emergem muitos questionamentos das relações de: “contrato psicológico móvel e

mutável entre o homem e a organização”; dependência “de um emprego simplesmente ou de uma carreira”; quantidade de “comprometimento emocional às metas organizacionais que é oferecido e esperado”; acúmulo de “uma reserva de ativos humanos treinados e de ‘good will’” e dissipação de “recursos humanos aperfeiçoados e acumulados num período anterior” (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p.6-7).

As relações-problema de confrontação colaboram para o entendimento da independência e morfogenia das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes organizações. O entendimento dessa ambiência favorece, certamente, identificar a diferenciação e a integração existentes entre aquelas atividades e os determinantes da eficiente solução dos conflitos.

2.2 Fundamentos teóricos da diferenciação, integração e determinantes da eficiente solução dos conflitos

2.2.1 Teorias propostas pelas escolas da administração

De acordo com Lawrence e Lorsch (1973), por volta da década de 1930 até a década de 1970, os gestores organizacionais receberam diversificadas orientações técnicas, proclamando as melhores formas de gestão. O conjunto daquelas orientações seguia duas linhas distintas. Uma preconizava “maior ordem, sistematização, rotinização e previsão”; a outra, “maior abertura, participação, criatividade e iniciativa individual”. Essas duas linhas de orientação pertencem à escola clássica e escola das relações humanas, responsáveis pela instituição das teorias tradicionais no desenvolvimento e administração das empresas (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.183).

Os teóricos da “escola ‘clássica’ ou do ‘processo administrativo’” — Urwick,⁵² Fayol,⁵³ Mooney⁵⁴ e Gulick⁵⁵ — buscaram os esclarecimentos sobre os atributos estruturais, “o princípio escalar, a distinção linha-*staff*, a departamentalização e [...] os conceitos afins de autoridades e responsabilidades”, indispensáveis ao entendimento da diferenciação e integração na ambiência organizacional (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.185-191).

Para os atributos estruturais, Lawrence e Lorsch (1973) demonstram quatro particularidades: canais de comunicação limitados e prescritos; descrições detalhadas das funções; estilos de liderança autoritária e “uma estreita margem de controle”, segundo proposta de Urwick (sem data) *apud* Lawrence e Lorsch (1973), porque “na prática, nenhum

cérebro humano conseguiria supervisionar diretamente mais de cinco, ou, no máximo, seis outros indivíduos cujo trabalho se inter-relaciona"⁵⁶ (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.186).

As particularidades dos atributos estruturais sinalizavam que “uma estrutura altamente formalizada, com uma diretriz ou estilo de liderança autoritária, conduzirá a um elevado rendimento”, além de indicar as possibilidades de diferenciação e da integração.

Desse entendimento, enfatizam Lawrence e Lorsch (1973), os autores da Escola Clássica supunham que o superior coordenava os esforços de seus subordinados, e todos os conflitos, independentemente do local onde ocorriam, seriam levados a um superior. Esse é um dos procedimentos utilizados para “harmonizar as diferenças e realizar a integração”, advertem Lawrence e Lorsch (1973). Na realidade, “o lugar onde se realiza a solução dos conflitos é também uma variável”, significando que não é apenas o “chefão” o solucionador de conflitos (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.192).

A “departamentalização” ou a “divisão do trabalho” foi uma resposta encontrada pelos autores clássicos, quando buscavam um “modo de agrupar as subtarefas, de maneira que a tarefa global de qualquer empresa pudesse ser melhor executada”. Isso favoreceu solucionar “os problemas dos diversos modos de acomodar as diferenças especiais e técnicas entre as subunidades” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.193).

Do conceito de *princípio escalar*, segundo Lawrence e Lorsch (1973), os autores clássicos entendiam que “cada papel numa hierarquia deveria ser ‘definido com precisão’”, o que possibilitava a obtenção de “linhas nítidas de autoridade”, formalizando, segundo os autores, o “grau de estrutura formal”. Entretanto, a despeito de os autores clássicos considerarem a alta estrutura contribuindo para o alto desempenho, “a alta estrutura é apenas uma extremidade de um contínuo” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.192).

A distinção entre as *funções de linha* e as *funções de staff* (ou assessoria) recebia atenção significativa dos autores clássicos que não conseguiram chegar a um acordo com o propósito de formular alguma definição útil. Ficou, portanto, esclarecido que os detentores das funções de linha exerciam autoridades sobre os subordinados diretos, ao contrário dos detentores das funções de assessoria, consideradas dispensáveis. Assim, nos estudos sobre a diferenciação e integração, faz sentido considerar, nas lições de Lawrence e Lorsch (1973), as distinções entre as “funções integradoras e especializadas, que exercem uma mistura de influência baseada no conhecimento e de uma influência baseada na posição” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.192).

Lawrence e Lorsch (1973) salientam, também, que “os dois conceitos mais centrais e mais enganosos da teoria clássica são os de autoridade e responsabilidade [...],

tendo limitado valor” para o propósito do estudo sobre a diferenciação e a integração. Nas considerações subseqüentes, aqueles autores evidenciam a declaração de Mooney sobre a delegação, quando esclarecem que “o princípio de delegação é o centro de todos os processos na organização formal”, além de significar “a atribuição de uma certa autoridade específica feita por uma autoridade mais alta” ou a “suprema autoridade coordenadora” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.193-194).

Na “escola das relações humanas”, segundo Lawrence e Lorsch (1973), os teóricos — Mayo;⁵⁷ McGregor;⁵⁸ e outros acadêmicos — desenvolveram estudos, enfatizando o “conflito entre o trabalho e a administração”; a “apatia e o aborrecimento do operário”; e “as lutas sem fim pelo poder entre os diretores”. Essas questões indicavam “um desperdício em larga escala de recursos humanos” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.199).

Os estudos daquela escola contribuíram para a compreensão do comportamento humano, na ambiência organizacional, e para a prática existente de direção de empresas. Além disso, sinalizando novos tempos organizacionais, Lawrence e Lorsch (1973) destacam dois pontos fundamentais para os administradores: “1. Assegurar a participação dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa, e 2. Incentivar maior franqueza e confiança entre os indivíduos e os grupos nas empresas” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.202).

Outra constatação sobre o “movimento de relações humanas”, segundo os estudos de Lawrence e Lorsch (1973), indica que as organizações devem adotar “uma baixa estrutura, juntamente com uma influência partilhada, e modos de solução de conflitos abertos e de confronto” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.204).

Na concepção de Lawrence e Lorsch (1973), as escolas citadas anteriormente defendiam os respectivos entendimentos, considerados, cada um de *per se*, a melhor maneira de administrar. Nesse sentido, além das análises realizadas nos estudos dos representantes de ambas as escolas, esses autores verificaram que cada uma das escolas tinha pontos favoráveis e desfavoráveis sobre um melhor modo de administrar. Contudo, para a sustentação teórica dos estudos relacionados ao gerenciamento da diferenciação e integração, verificaram, igualmente, que as escolas citadas deixavam lacunas. Por isso, analisaram outros estudos que indicavam a formalização da teoria contingencial da empresa, para a qual prestaram significativas contribuições.

Das lições de Lawrence e Lorsch (1972; 1973), compreende-se que a diferenciação organizacional é traduzida pela segmentação funcional que corresponde à “departamentalização” ou “divisão do trabalho”, destacada pelos autores da Escola Clássica. As atitudes e comportamentos, indispensáveis ao convívio organizacional, foram os principais

fundamentos dos estudos da Escola das Relações Humanas, quando os autores pesquisaram os relacionamentos entre os indivíduos, grupos e equipes responsáveis pelas atividades empresariais.

Além disso, dos fundamentos da Escola das Relações Humanas, Lawrence e Lorsch (1973) ressaltam que: a) “as partes que tratam umas com as outras aprendam a ser abertas e francas a respeito de suas posições, enquanto trabalham juntas”; b) “os conflitos devem ser confrontados e postos às claras, em vez de suprimidos por um poder unilateral ou evitados pelo tácito consentimento coletivo” e c) os “conflitos e os desacordos” se repetem e são inevitáveis, “dada a necessidade de modos diferenciados de trabalho e de pontos de vista em várias unidades das grandes organizações” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.29-30).

Nos estudos sobre a contingência do “processo de solução de conflitos e a relação entre os estados de diferenciação e os de integração”, Lawrence; Lorsch (1973) julgaram oportuno destacar “duas classes gerais de conflitos”. Na primeira, destacam que “cada uma das partes tem um interesse em certo assunto tal que qualquer ganho para uma delas faz-se a expensas da outra”. A segunda “classe de conflitos envolve um problema ao qual são possíveis muitas soluções” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.228-229).

Os atributos ambientais e atributos das tarefas, segundo Lawrence e Lorsch (1973), “são alguns dos modos essenciais em que” o enfoque deles diferem “das idéias dos teóricos clássicos e das idéias de muitos pesquisadores das relações humanas”. Desse modo, rechaçam o posicionamento das escolas, clássica e das relações humanas, sobre “um único e melhor modo” de organizar empresas. Certamente porque “não era dada a atenção ao problema [...] que diferentes condições externas poderiam exigir diversas características organizacionais e padrões de comportamento no interior da empresa eficiente” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.31).

Sobre as relações entre as atividades funcionais e o indivíduo, Lawrence e Lorsch (1973) ensinam que o indivíduo tem necessidades de realização, de agregação e de poder, no controle sobre outros indivíduos. Nesse caso, “a empresa deve ser estruturada de maneira a dar a seus membros a oportunidade de fazer bem seu trabalho individual” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.35).

2.2.2 Diferenciação, integração e determinantes da eficiente solução dos conflitos nas atividades da segurança empresarial

A diferenciação é consequência da imposição do detalhamento de funções e da necessidade de maior especialização. Lawrence e Lorsch (1973) explicam que, para os autores clássicos, “o próprio processo da divisão do trabalho em funções altamente especializadas cria também a cadeia de comando [...] que é o mecanismo de integração” imposto pela hierarquia emergente da cadeia de comando e do entendimento de autoridade (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.186-187).

A segmentação funcional, na segurança empresarial, decorreu da criação das atividades (SST, SP e SI) com suas estruturas organizacionais, nas respectivas ambiências organizacionais.

Consequentemente, houve formação profissional diferenciada do gestor de cada uma das atividades da segurança empresarial. De modo semelhante, de acordo com Lawrence e Lorsch (1973), os gestores da segurança empresarial desenvolveram habilidades cognitivas e comportamentais diferenciadas para a condução dos processos e procedimentos de proteção sob as respectivas responsabilidades.

Assim, as diferenças das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, desenvolvidas na ambiência das pequenas e grandes empresas, podem ser mensuradas pelas “diferenças nas orientações e no formalismo da estrutura”, segundo Lawrence e Lorsch (1973). Mas, advertem os autores, nos quatro atributos não se inclui tudo e tampouco são homogêneos, fornecendo medidas abreviadas da diferenciação, que podem ser explicadas pela “diferença entre orientação cognoscitiva e emocional nos dirigentes de diferentes departamentos funcionais” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.27).

Nesse sentido, a equação relativa à diferenciação tem quatro dimensões, segundo Lawrence e Lorsch (1973). Três dimensões estão inseridas na orientação cognoscitiva e emocional dos gestores. A quarta dimensão, denominada “formalismo da estrutura” é explicada por meio dos atributos estruturais (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.27).

Aplicadas à realidade das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial das pequenas e grandes empresas, tem-se que a orientação cognoscitiva diz respeito à preferência pelo cumprimento das metas existentes e ao tempo de dedicação para a realização das tarefas. A orientação emocional é traduzida pelo relacionamento interpessoal dos gestores daquelas atividades, se são direcionados para os resultados ou para as pessoas. As particularidades do formalismo da estrutura, caracterizadas pelos “princípio escalar; “distinção linha-*staff*”;

“departamentalização” e “conceitos afins de autoridades e responsabilidades”, segundo Lawrence e Lorsch (1973), indicam que “uma estrutura altamente formalizada, com uma diretriz ou estilo de liderança autoritária, conduzirá a um elevado rendimento”, além de indicar as possibilidades de diferenciação e da integração (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.186).

Quanto às direções, se para os resultados ou para as pessoas, deve-se considerar, também, segundo Pardini (2004), os “níveis de diferenciação dentro da própria função — pessoas com diferentes níveis de educação, associados a diferentes status socioeconômicos, raças, etnias, e idades — que perseguem diferentes conjuntos de valores” (PARDINI, 2004, p.295-296).

Portanto, a diferenciação exigida e diferenciação real, ou funcional, das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial serão evidenciadas nas avaliações das quatro dimensões, e os resultados avaliados indicarão os graus de diferenciação existentes entre os pares das atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

A diferenciação das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial é causa de problemas e caracteriza a confrontação dessas atividades. Isso implica a necessidade de intensiva coordenação, a fim de que se evitem “sérios problemas intergrupais cujos sintomas são concorrência destrutiva, reserva e hostilidade. O processo de integração deve lutar com estes problemas para conseguir a unidade de esforços” (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p.6-7).

Se, dos conceitos de Lawrence e Lorsch (1973), a tendência da diferenciação é segmentar, dividir e especializar as atividades (SST, SP e SI), segue-se que a integração tende à “qualidade do estado de colaboração existente e necessário”, entre essas atividades, “para realizar a unidade de esforço”, exigida na ambiência organizacional (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.28).

Há, portanto, na ambiência organizacional, a integração exigida e o grau de influência existente entre as atividades (SST, SP e SI) e as relações entre a diferenciação e integração e resultantes das comparações que serão demonstradas e explicadas a partir dos dados pesquisados.

Quanto à solução dos conflitos, segundo Lawrence e Lorsch (1973), os fundamentos dos autores clássicos “acentuavam a necessidade da integração na empresa” e que poderia ser realizada “mediante um processo inteiramente racional e mecânico”. Em contrapartida, asseguram os autores, “a integração não se alcança por um processo automático

dessa espécie”. Sem a solução dos conflitos existentes, não se efetiva a integração porque o “processo de realização da integração” decorre de “sentimentos e emoções ligados à realização da colaboração na empresa” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.29-30).

Eis, portanto, as evidências relevantes de considerar, igualmente, enfatiza Pardini (2004), que “o comportamento dos indivíduos que participam do processo de integração pode variar em diferentes níveis de aceitação” (PARDINI, 2004, p.291).

Ao indicar os fatores determinantes da eficiente solução dos conflitos, Lawrence e Lorsch (1973) destacam a posição intermédia dos integradores, em relação aos atributos da diferenciação; a influência (funcional e hierárquica); e o sistema de remuneração dos integradores, consequente do “grau de percepção” sobre a forma como a avaliação é realizada pelos superiores. Aqueles autores alertaram, também, que, devido “às possíveis fontes de conflito”, os estudos foram limitados na “inovação de produtos e processos” de uma das indústrias estudadas (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.73-74).

2.3 Necessidade e desenvolvimento da segurança empresarial

A necessidade da segurança é destacada, na perspectiva *fayolista*, entre as atividades gerenciais essenciais para a gestão de “todos os empreendimentos, grande ou pequeno, industrial, comercial, político, religioso ou qualquer outro” (FAYOL, 1949, p.11).

O entendimento brotado no princípio do século passado vicejou e, ao longo do século XX, surgiram muitos estudos que concorreram fundamentalmente para a formatação da segurança empresarial. Desses estudos, foram elaboradas as normas padronizadoras para as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Nas normas padronizadoras, há orientações sobre as políticas, objetivos e estratégias, estabelecidas nos sistemas de gestão da SST⁵⁹ (SGSST); SP⁶⁰ (SGSP) e SI⁶¹ (SGSI). Para o apoio desses sistemas, são fundamentais os meios e as medidas de proteção, desenvolvidos com inovações tecnológicas de segurança, conforme será descrito em seguida.

2.3.1 A necessidade da segurança na perspectiva *fayolista*

A atividade de segurança no contexto da descrição das atividades gerenciais essenciais encontra-se na *Administration Industrielle et Générale*, segundo Remila (2000).

Do texto proposto por Henry Fayol, a autora destaca que:

[...] Todas as atividades conduzidas por empresas proficientes estão divididas em seis funções essenciais, a saber: técnica, comercial, financeira, de segurança, de contabilidade e administrativa. Não é permitido confundir administrar com governar que assegura a marcha [desenvolvimento progressivo e ordenado] das seis funções essenciais⁶² (REMILA, 2000, p.8, tradução nossa).

Dessas considerações fayolistas, sobre as atividades essenciais e comuns a todas as organizações, retiram-se três lições importantes. A primeira é destacada por Pugh e Hickson (2004) quando destacam o questionamento sobre a “atividade gerencial”. Para esses autores, a resposta de Fayol encontra-se na “codificação da gerência”, com os cinco elementos (prever e planejar; organizar; comandar; coordenar e controlar) e nos “14 Princípios da Gerência”: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse individual ao interesse coletivo; remuneração; centralização ou descentralização; cadeia escalar; ordem; equidade; estabilidade de pessoal; iniciativa e espírito de equipe (PUGH; HICKSON, 2004, p.111-114).

A outra lição complementa a anterior, pois, de certa forma, esclarece sobre a importância de evitar confusão entre o que é a “atividade de gerência” e o “governo [administração/gestão]” dos negócios empresariais. Nesse caso, segundo Fayol (1949) e Remila (2000), há esclarecimentos indicando que a “atividade de gerência” é apenas uma “atividade essencial” e distingue-se claramente das outras cinco. Mas governar é assegurar, simplesmente, o funcionamento estabilizado das seis atividades essenciais. Por funcionamento estabilizado entende-se o delineamento dos objetivos estratégicos e a aquisição e implementação dos recursos necessários para alcançá-los, de modo a tornar o empreendimento bem-sucedido.

A terceira lição caracteriza e amplia o objeto da segurança na empresa. Isso porque, segundo Fayol (1949); Remila (2004); e Pugh e Hickson (2004), as “operações de segurança” seriam desenvolvidas para a “proteção dos bens e das pessoas” considerados ativos empresariais (REMILA, 2000, p.8).

As lições ora destacadas evidenciam claramente o paradigma *fayolista* aplicável ao gerenciamento da atividade de segurança. Dessas lições ressaem, também, os argumentos comparativos da atividade de segurança com o “olho do mestre; cão de guarda do local do negócio e o que faz a polícia ou exército, no caso do Estado”; “precauções com os acidentes”; necessidades de “vigiar os locais de trabalho”; “salvaguardar a propriedade e as pessoas

contra roubo, incêndio e inundação”; “repelir amplamente greves e felonias⁶³ e todas as perturbações sociais⁶⁴ que põem em perigo o progresso e até mesmo a vida [continuidade] dos negócios”. Em geral, conclui Fayol, “são todas as medidas que conferem tranqüilidade e segurança às pessoas e ao empreendimento” (FAYOL, 1949, p. 2, 26).

Desse modelo *fayolista* de segurança empresarial desenvolveram-se, no mundo inteiro, intensivas orientações sobre a gestão ideal das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, segundo a documentação descrita no **QUADRO 2.1**.

Essas normativas são observadas pelos profissionais e respectivas associações brasileiras que desenvolvem as atividades de SST (Associação Nacional de Engenharia e Segurança do Trabalho – ANEST); SP (ASIS – American Society Industrial Security – Capítulo de São Paulo); Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança (ABSEG); Associação Brasileira dos Gestores de Segurança (ABGS); e Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança Orgânica (ABSO) e SI (ISACA).

QUADRO 2.1 – Normas internacionais e brasileiras sobre o desenvolvimento das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial das pequenas e grandes empresas

Atividade de Segurança Empresarial	Normas internacionais e brasileiras
SST	BS OHSAS 18001:2007 – Occupational health and safety management systems – Requirements. ABNT NBR:18801 – Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho.
SP	ASIS GDL PPSM-2009-Facilities Physical Security Measures e ASIS/BSI BCM.01-2010. Business continuity management systems: requirements with guidance for use.
SI	ABNT NBR ISO/IEC 27002 ⁶⁵ : 2005 – Tecnologia da informação – Técnicas de segurança – Código de prática para a gestão de segurança da informação e no Control Objectives for Information and related Technology (CobiT®).

Fonte: ABNT NBR 18801:2010; ASIS SPC.1-2009; ABNT NBR ISO/IEC 27001:2006; ISACA (2007).

2.3.2 Sistema de gestão da segurança empresarial

As situações de vulnerabilidades e ameaças que expõem os ativos empresariais ao risco e perigo devem ser prevenidas e controladas. Assim, no desenvolvimento do SGSE, deve-se considerar que a “segurança” é uma “atividade”, ou mesmo “habilidade” destinada a

reduzir riscos e perigos e evitar danos e perdas, segundo orientações contidas nos estudos de Stellman (1998); Cardella (1999); Costella (2008); e Richers (2009).

Para Cardella (1999), a “perda é o rompimento da relação possuidor-objeto” e o “dano é a alteração indesejável do estado do objeto que resulta da ação de um agente qualquer”. Esse agente é um ente físico (mecânico: elástico, gravitacional ou cinético; elétrico; térmico ou ondulatório); químico (reações que ocasionam explosões, corrosões, inflamabilidade ou toxicidade); biológico (organismos vivos, vegetais ou animais) ou ergonômico, que atinge um determinado “alvo” (CARDELLA, 1999, p. 216, 241).

Costella (2008) correlaciona o perigo — a “uma fonte ou situação potencialmente capaz de causar perdas em termos de danos à saúde, prejuízos ao ambiente do local de trabalho ou uma combinação entres eles [...]” — e o risco a uma “combinação da probabilidade (ou frequência) e da severidade (ou conseqüência) da ocorrência de uma situação de perigo específica” (COSTELLA, 2008, p.24).

Na mesma linha do entendimento conceitual sobre *continuum* da segurança, encontram-se as considerações dos especialistas de SP, como é o caso de Tysca; Fennelly (1999); Gómez-Merelo (1999); Fay (2006); Barroso; Andrade (2007) e Souza (2009). Esses autores orientam sobre a necessidade de efetivar as políticas e estratégias protetoras dos bens patrimoniais. Mas insistem em esclarecer que somente haverá sucesso se houver persistência dos envolvidos (aí incluídos os responsáveis pelo planejamento, implementação e avaliação dos meios e medidas de proteção).

De modo semelhante, Silva; Carvalho; Torres (2003), Sêmola (2003), Beal (2005), Jamil (2005), Netto; Silveira (2007), Tipton; Krause (2006), Oliva; Oliveira (2008), Pinochet; Albertin (2008), Fontes (2009) e Leite (2009) advertem sobre a aplicação daqueles conceitos, relacionados às ações preventivas para a proteção das pessoas, instalações e equipamentos utilizados na tecnologia da informação e das comunicações das organizações.

Os autores ora citados são unânimes ao admitir que a SI deva ser conduzida com confidencialidade, integridade e disponibilidade, além da legalidade e autenticidade. Reconhecem a importância da informação para o sucesso e a continuidade dos negócios. Sabem da fragilidade a que se expõem as organizações conectadas ao espaço *web*, mas que esse é um caminho sem volta. Daí a necessidade precípua da SI, que não está, ao contrário do que muitos pensam, adstrita exclusivamente no ambiente e a serviço da tecnologia da informação. Além disso, reconhecem, também, a necessidade de políticas de segurança, com efetivo envolvimento organizacional. Do contrário, os negócios podem tornar-se inviáveis, pela falta da comunicação e utilização da informação entre as funções empresariais.

As orientações dos autores sobre os procedimentos específicos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial convergem para o entendimento da efetivação de um sistema de gestão que considere as diferenças funcionais e coordene os esforços para que haja a necessária integração, segundo os ensinamentos de Lawrence e Lorsch (1967; 1972; 1973).

Os desafios da diferenciação e integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial exigirão habilidades cognitivas e emocionais principalmente para as soluções dos conflitos recorrentes.

Os aspectos fundamentais, expostos na FIG 2.1, indicam que o escopo do SGSE é o planejamento, a implementação e a avaliação dos SGSST, SGSP e SGSI, ora desenvolvidos na ambiência organizacional, segundo as orientações específicas da diferenciação, da integração e dos determinantes da eficiente solução de conflitos ensinadas por Lawrence e Lorsch (1967; 1972; 1973). Esse procedimento é fundamental para a proteção dos ativos organizacionais, visando à melhoria contínua, almejada pelos empreendimentos bem-sucedidos.



FIGURA 2.1 – Ciclo representativo do Sistema de gestão da segurança empresarial.

Fonte: ABNT NBR 18801:2010; ASIS SPC.1-2009; ABNT NBR ISO/IEC 27001:2006. (Figura adaptada).

Nas relações funcionais do desenvolvimento dos sistemas de gestão, considerando os fundamentos demonstrados por Lawrence e Lorsch (1967; 1972; 1973), no próximo tópico, ressalte-se a importância de assegurar a diferenciação de cada uma das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Isso significa que com o SGSE não se pretende, tampouco é aconselhável, engessar as ações diferenciadas daquelas atividades que concorrem especificamente para o conseguimento dos objetivos da segurança empresarial.

O SGSE é fundamental nas ações coordenadoras que visem a alcançar a integração necessária, além de aproximar os gestores das respectivas atividades para ombrear esforços e superarem os desafios impostos pelo surgimento natural dos conflitos.

Outro aspecto relevante para o SGSE é a possibilidade de utilização do ciclo PDCA, desenvolvido por Walter Shewhart, na década de 20, e popularizado por W. Edwards Deming, nos anos 90.

O ciclo PDCA, ou “círculo de Deming”, é um modelo dinâmico que associa planejamento, implementação, controle e melhoria contínua. Tem a utilização prevista nos documentos referenciados e que padronizam as ações de planejamento das políticas, objetivos e estratégias; a execução dos processos e procedimentos operacionais; a verificação sistemática dos resultados alcançados e as ações preventivas e corretivas que concorrem para a melhoria dos processos produtivos e de prestação de serviços organizacionais.

Das orientações do ciclo PDCA, desenvolvem-se, respectivamente, os SGSST, SGSP e SGSI que integram o SGSE.

Na FIG 2.2, representa-se a diferenciação das atividades (SST, SP e SI) atribuindo-lhes cores específicas. Há, também, as representações específicas propostas pela integração, segundo Lawrence e Lorsch (1973), entre as atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Além disso, conforme ensinam esses autores, é relevante o papel da UI, considerada um indivíduo, um grupo de pessoas ou uma unidade departamental que exerça a função integradora. Assim, qualquer uma das atividades (SST, SP ou SI) da segurança empresarial poderá ser a UI. Mas a UI poderá, também, ser exercida por outra atividade (recursos humanos, qualidade total, etc.).

As lições de Lawrence e Lorsch (1972) sobre os “estágios do trabalho de desenvolvimento organizacional” são coerentes com as fases do ciclo PDCA. Para esses autores, o primeiro estágio, denominado diagnóstico, “é geralmente ‘disparado’ pela percepção e conscientização de alguma discrepância entre o resultado (metas) esperado e desejado, de um lado, e resultados efetivos de outro”.

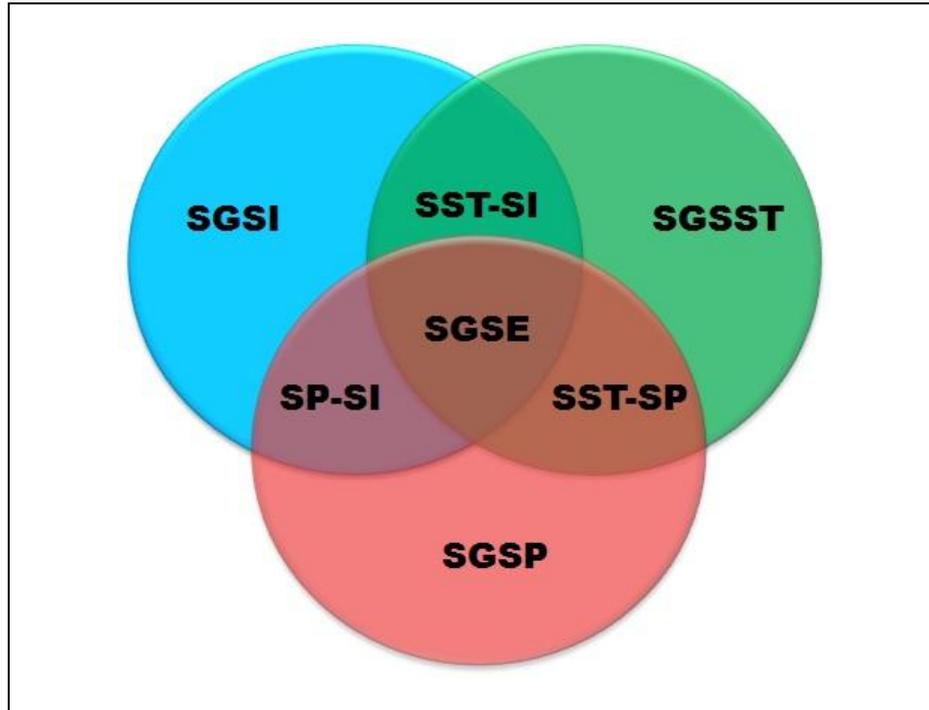


FIGURA 2.2 – SGSE – Aspectos relacionados à diferenciação e à integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, inclusive os respectivos sistemas de gestão.

Fonte: Dados da pesquisa; ABNT NBR 18801:2010; ASIS SPC.1-2009; ABNT NBR ISO/IEC 27001:2006.

No segundo estágio, há um rol de questionamentos e as respostas podem orientar planos alternativos capazes de modificar “o desempenho do sistema para direção desejada”. Nesse caso, pode haver “ações intervencionistas” de natureza educacional, estrutural, “ou uma mudança na estratégia transacional básica da organização”. A efetivação do que foi planejado corresponde ao terceiro estágio, quando ocorre a implementação da ação. No quarto estágio, efetiva-se a avaliação do que foi planejado. Isso significa que ocorrerá uma “comparação das metas com os resultados efetivamente conseguidos e o diagnóstico da variância de suas causas”. Nesse caso, os autores alertam que as metas não são um fim, mas um “meio de chamar a atenção para a discrepância original entre metas estratégicas e resultados” (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p.20-22).

No QUADRO 2.2, encontram-se os principais tópicos do ciclo PDCA para o SGSST, SGSP e SGSI. As três partes destacadas no citado quadro correspondem, respectivamente, às atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Cada uma das partes contém as tarefas específicas das atividades destacadas. Observa-se que as tarefas da SST e da SP são semelhantes e há alguma similaridade entre essas tarefas e as consideradas para a SI.

**QUADRO 2.2 – O ciclo PDCA da segurança empresarial
para a ambiência das pequenas e grandes empresas**

SGSST (ABNT NBR 18801:2010)	SGSP (ASIS SPC.1-2009)	SGSI (ABNT NBR ISO/IEC 27001:2006)
Plan		
Estabelecer a política, objetivos, processos e procedimentos do SG das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, relevantes para a gestão de riscos e a melhoria das atividades (SST, SP e SI) para produzir resultados de acordo com as políticas e objetivos globais de uma organização.		
3.5 Planejar	4.3 Planning	4.2 Estabelecendo e gerenciando o SGSI 5 Responsabilidades da direção
3.5.1 Identificação, avaliação e controle de riscos	4.3.1 Risk Assessment and Impact Analysis	4.2.1 Estabelecer o SGSI
3.5.2 Gestão de mudanças	4.3.2 Legal and Other Requirements	5.1 Comprometimentos da direção
3.5.3 Requisitos legais e outros	4.3.3 Objectives, Targets, and Program (s)	
3.5.4 Objetivos de SST		
3.5.6 Programas de gestão		
DO		
Implementar e operacionalizar a política, controles, processos e procedimentos do SG das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.		
3.6 Executar	4.4 Implementation and operation	4.3 Requisitos de documentação 5.1 Comprometimentos da direção 5.2 Gestão de recursos
3.6.1 Recursos, funções, responsabilidades, atribuições e autoridades	4.4.1 Resources, Roles, Responsibility, and Authority	4.2.2 Implementar e operar o SGSI
3.6.2 Competência, treinamento e experiência	4.4.2 Competence, Training, and Awareness	
3.6.3 Procedimentos de SST	4.4.3 Communication and Warning	
3.6.4 Comunicação	4.4.4 Documentation	
3.6.5 Documentação	4.4.5 Control of Documents	
3.6.6 Controle de documentos	4.4.6 Operational Control	4.3.2 Controle de documentos
3.6.7 Controle operacional	4.4.7 Incident Prevention, Preparedness and Response	5.2.1 Provisão de recursos
3.6.8 Preparação e resposta a emergências		5.2.2 Treinamento, conscientização e competência
Check		
Avaliar e, quando aplicável, medir o desempenho de um processo frente à política, objetivos e experiência prática do SG das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e apresentar os resultados para a análise crítica pela direção.		
3.7 Verificar	4.5 Checking (Evaluation)	4.2 Estabelecendo e gerenciando o SGSI 4.3 Requisitos de documentação 6 Auditorias internas do SGSI
3.7.1 Monitoramento e medição do desempenho	4.5.1 Monitoring and Measurement	4.2.3 Monitorar e analisar criticamente o SGSI
3.7.2 Avaliação de conformidade	4.5.2 Evaluation of Compliance and System Performance	
3.7.3 Identificação e análise de incidentes e acidentes, não conformidade, ação corretiva e	4.5.3 Nonconformity, Corrective Action, and Preventive action	

ação preventiva		
3.7.4 Controle de registros	4.5.4 Control of Records	4.3.3 Controle de registros
3.7.5 Auditoria interna	4.5.5 Internal Audits	6 Auditorias internas do SGSI
Act		
Realizar as ações corretivas e preventivas, com base nos resultados da auditoria interna do SG das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e da análise crítica pela direção ou outra informação pertinente, para alcançar a melhoria contínua.		
3.8 Agir	4.6 Management Review	4.2 Estabelecendo e gerenciando o SGSI 8 Melhoria do SGSI
Revisão crítica das entradas e saídas.	4.6.1 General	4.2.4 Manter e melhorar o SGSI
	4.6.2 Review Input	8.1 Melhoria contínua
	4.6.3 Review Output	
	4.6.4 Maintenance	8.2 Ação corretiva
	4.6.5 Continual Improvement	8.3 Ação preventiva

Fonte: ABNT NBR 18801:2010; ASIS SPC.1-2009; ABNT NBR ISO/IEC 27001:2006.

2.3.3 Meios e medidas de proteção com inovações tecnológicas

Nas orientações da ASIS, os meios e as medidas de proteção física da segurança empresarial estão enquadradas nas seguintes categorias⁶⁶: Prevenção do crime através do design ambiental (CPTED); barreiras físicas com dificuldades de acesso ao site; controle de acesso e entrada física; iluminação de segurança, Sistema de Detecção de invasão; Vídeo vigilância; Segurança pessoal e políticas e procedimentos de segurança (ASIS GDL FPSM, 2009, p. 1).

Para Gómez-Merelo, os meios técnicos, diferenciados em equipamentos e sistemas de proteção ativa e de proteção passiva, são todos aqueles materiais, elementos, dispositivos, equipamentos e sistemas que se podem empregar ou se empregam, em geral ou especificamente, em contraposição aos riscos ou ameaças indentificados e avaliados. Para o autor, os meios técnicos de proteção são destinados às três áreas de segurança integrada: segurança contra atos antissociais; segurança contra incêndios e segurança e saúde no trabalho (GÓMEZ-MERELO, 1999, p.71).

Os meios técnicos de segurança e saúde no trabalho, segundo Gómes-Merello (199) são de proteção coletiva (proteção e controle do ambiente e lugar do trabalho) e de proteção individual (protetores de cabeça; ouvidos, olhos e do rosto; vias respiratórias; mãos e braços; pernas, pés, tronco e segurança e proteção total do corpo). Nos meios técnicos de segurança contra atos antissociais, o autor incluiu os de proteção ativa (sistemas de central e equipamentos de alarmes e sensores de presença; de controle de acessos; de proteção contra invasões; de circuito fechado de televisão (CFTV) e vigilância por monitoramento de

câmeras; de comunicações; de proteção das informações e valores; de proteção pessoal e segurança das instalações e equipamentos de tecnologia da informação e comunicação) e de proteção passiva (sistemas de central e equipamentos de controle de acessos; de proteção das informações e valores; de proteção pessoal) (GÓMEZ-MERELO, 1999, p.72-73).

Gómez-Merelo (1999) descreve os meios técnicos de proteção segundo a legislação espanhola. Comparada com a realidade brasileira, aquele autor demonstra que a SP e a SI estão incluídas numa mesma atividade e que a segurança de incêndios é separada da SST.

Os meios e as medidas de proteção do SGSE estão inseridos no contexto das inovações tecnológicas de segurança. A inovação tecnológica adequada reforça as possibilidades dos meios e medidas de proteção das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

As inovações, segundo Ceyhan (2006), correlacionam técnica a dispositivo. Este, no sentido restrito, é um conjunto de peças que constituem um aparelho, uma máquina. No sentido ampliado, engloba qualquer disposição de elementos humanos ou materiais, realizada em função de um objetivo a atingir. É um conjunto constituído por relações entre diversos elementos heterogêneos. É, também, a possibilidade de conexão entre a técnica, o ambiente e o ser humano que permite analisar as tecnologias e, pela sua introdução rápida na vida diária dos indivíduos, modelam seus comportamentos e atitudes.

Nesse contexto, deve-se privilegiar a inovação tecnológica consequente da tipologia denominada, por Tidd; Bessant; Pavitt (2008) de os “4 Ps’ da inovação”: produto, processo, posição e paradigma.

Os produtos e os serviços de segurança são cada vez mais inovadores. Os processos subsequentes são, igualmente, modernizados e requerem novas adaptações de aprendizagem, funcionalidade e de gestão. Tanto produtos quanto processos da tecnologia da segurança são, cada vez mais, transnacionais, porquanto globalizados, caracterizando-se a inovação de posição. Há, também, com o pós “onze de setembro”, segundo Ceyhan (2008), “mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.30) a necessidade de utilização das tecnologias de segurança. Isso caracteriza claramente a inovação de paradigma.

Na inovação tecnológica, deve-se observar, sobretudo, a ótica dos saberes, da aprendizagem e espaço da inovação, ensina Oliveira (2008). Demonstrada pela autora, a ótica dos saberes indica que a inovação tecnológica atende ao “pressuposto de que *objetos* técnicos e mercados são socialmente construídos” e que o corolário desse pressuposto é “a idéia de que

os saberes para a inovação não se restringem ao conhecimento técnico [...] estrito [...] às ciências duras e engenharias, mas abarca um conjunto plural de saberes”. Esses saberes são “disciplinares, sancionados por diplomas e outros saberes informais que decorrem das aprendizagens obtidas pelas experiências de socialização nos *mundos de inovação*” (OLIVEIRA, 2008, p.85).

Na aprendizagem, segundo Oliveira (2008), há uma “relação entre os indivíduos e os *mundos* que habitam e, em particular, os mundos da inovação”. São os mundos “dos saberes, da criatividade, das indústrias, do estado e dos mercados”. Tem-se, daí, a *rede da inovação*, no *design* apresentado pela autora, indicando uma quintupla, em vez de uma *triple hélix*, para usar a terminologia de Etzkowitz e Leysdorf (1997) (OLIVEIRA, 2008, p.88). O palco “das relações de co-construções dos *actores* e desses mundos, chamamos *espaço de inovação*”, destaca Oliveira (2008) e esclarece que a diversidade dos espaços de inovação induz “diferentes processos de aprendizagem, de valorização e de estímulo à criatividade — ou o contrário — que se manifesta na capacidade de inovação e no tipo de inovações” (OLIVEIRA, 2008, p.90).

As considerações teóricas apresentadas sobre a diferenciação, integração e determinantes da eficiente solução de conflitos fundamentam os aspectos considerados na estratégia metodológica apresentada em seguida.

“Teoria e método são interdependentes. Ambos buscam realizar o objetivo da pesquisa, seja ele descrever, explicar, descobrir, compreender, predizer determinado fenômeno. A teoria pode gerar e dar forma ao método e o contrário também é verdadeiro. Ambos se nutrem. Se o resultado que uma investigação alcança confirma a teoria existente, o estudo pouco acrescenta à compreensão já dominante de um fenômeno, embora isso também tenha o seu valor. Se o resultado redimensiona ou refuta a teoria, altera, significativamente, tal compreensão. E o método utilizado tem grande importância nesse processo.”

Sylvia Constant Vergara

3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A estratégia metodológica utilizada nesta dissertação considerou basicamente a tipologia, população e amostra, instrumento e procedimentos metodológicos específicos da pesquisa.

Na abertura do instrumento de pesquisa, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), quando os participantes da pesquisa decidiram colaborar voluntariamente.

Cuidou-se, também, em consonância com a fundamentação teórica, da preparação e realização de testes estatísticos, com a finalidade de fundamentar a análise necessária ao estudo ora dissertado.

3.1 Tipologia da pesquisa

Na abordagem metodológica, foram observadas as orientações buscadas em *Babbie* (1999), *Mattar* (2001), *Malhotra* (2001), *Gonçalves; Meireles* (2004), *Hair Jr et al.* (2005); *Vergara* (2006); e *Dancey; Reidy* (2008).

Nesse sentido, realizou-se um estudo exploratório-descritivo, quanto aos fins; bibliográfico, documental e quantitativo, quanto aos meios; e, quanto ao método e coleta de dados, uma pesquisa de *survey* interseccional.

3.2 População e amostra da pesquisa

A população de gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial foi estimada em 3.000 profissionais, aproximadamente. Essa população é constituída por profissionais que são membros de diversas associações. Assim, considerou-se que haveria, aproximadamente, nas associações, as seguintes quantidades de associados: ABGS (400); ABSEG (697); ABSO (400); ANEST (600); ASIS (100) e ISACA (600).

Dessa população, foi estabelecida uma amostragem não probabilística por conveniência, segundo *Babbie* (1999) e *Mattar* (2001), num índice de confiabilidade de 95%, correspondente a 364 profissionais, segundo *Mattar* (2001). Esse valor resultou do cálculo da seguinte equação:

$$n = \frac{4 NPQ}{e^2 (N - 1) + PQ}$$

Nesse caso, tem-se que:

n = número de profissionais \Rightarrow 364;

N = número do universo de profissionais \Rightarrow 3.000;

e = 0,05 = previsão da amostra ou erro máximo admitido (valor absoluto);

P = proporção de ocorrência da variável em estudo na população;

Q = proporção de não ocorrência da variável em estudo na população, sendo p + q = 1;

P = Q = 0,50 (MATTAR, 2001, p.164-165).

Assim, a amostra da pesquisa incluiria o gestor que exerce uma das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e tem sido invariavelmente membro de uma associação brasileira de segurança. Isso porque o profissional da SST e da SI associam-se, respectivamente, à ANEST e à ISACA (Capítulo de São Paulo). Nas ABGS, ABSEG, ABSO e ASIS (Capítulo de São Paulo) há associados que são profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

Apesar da dificuldade de acesso aos profissionais, conseguiu-se contatar, via e-mail, 251 associados da ABGS e 697 associados da ABSEG, distribuídos pelas Unidades da República Federativa do Brasil, segundo informações obtidas com as respectivas associações. Verificou-se, também, que muitos profissionais são membros em mais de uma das associações citadas anteriormente. Daqueles valores, seguindo as orientações de Mattar (2001), conclui-se que a amostragem não probabilística por conveniência deveria corresponder a 115 profissionais das atividades da (SST, SP e SI) da segurança empresarial que prestam serviços nas pequenas e grandes empresas.

3.3 Instrumento de pesquisa

Na elaboração do questionário, foram utilizadas as informações de Lawrence e Lorsch (1973) inseridas no “Apêndice Metodológico” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.274-299). Houve adaptações iniciais do instrumento de pesquisa e, após aplicação de um teste-

piloto aos alunos do Curso de Graduação Tecnológica de Segurança Privada da FUMEC, fizeram-se os ajustes julgados necessários.

3.4 Procedimentos metodológicos específicos

3.4.1 Dados funcionais e pessoais

Nos dados funcionais, foram inseridas as informações da amostra dos respondentes, considerando as atividades (SST, SP e SI) de segurança empresarial; o porte da empresa; cargo (Diretor, Gerente, Coordenador, Supervisor e outros) comum àquelas atividades; e tempo de trabalho no cargo na respectiva função. Foram pesquisados, também, os setores econômicos (listados a partir das informações disponíveis no Site do Ministério do Trabalho e Emprego⁶⁷).

Quanto ao porte das empresas, verificou-se que a legislação brasileira⁶⁸ faz referência apenas à microempresa e pequena empresa. Mas, segundo Ribeiro (2009), o SEBRAE, BNDES, IBGE e o Ministério do Trabalho e Emprego têm praticado classificações diversas sobre o porte das empresas.

Para Ribeiro (2009), o SEBRAE orienta a utilização da classificação sobre o porte das empresas que considere a “micro empresa: até 19 pessoas; a pequena empresa: de 20 a 99 pessoas; a média empresa: de 100 a 499 pessoas e a grande empresa: acima de 500 pessoas” (RIBEIRO, 2009, p.20).

Consequentemente, foram considerados, neste estudo, dois grupos de empresas: as pequenas (incluindo as microempresas, pequenas e médias empresas) e as grandes empresas.

As informações pessoais serviram para caracterizar o perfil do respondente, considerando as variáveis: gênero, escolaridade, situação conjugal e idade.

3.4.2 Ambiência da segurança empresarial

De acordo com Lawrence e Lorsch (1973), para a mensuração da “quantidade total de incerteza”, na ambiência das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, devem-se utilizar as variáveis “clareza das informações”, “incerteza das relações causais” e “tempo de reconhecimento — *feedback* definitivo”.

Os valores da “clareza das informações” resultaram da pontuação média do grau de dificuldade encontrado segundo as exigências demandadas para um novo meio de proteção. Nesse caso, utilizou-se uma escala de sete níveis, variando-se de “são muito claras” (1) a “não são nada claras” (7).

Os valores da “incerteza das relações causais” foram encontrados pelas médias das três tarefas (planejamento, implementação e avaliação) exercidas no desenvolvimento de um dos meios e/ou medidas de proteção. Assim, os pesquisados indicaram a variação do grau de dificuldade — que variou de “pouca dificuldade” (1) “para muita dificuldade” (7) — durante o desenvolvimento previsto, considerando a disponibilidade ou limitação de recursos técnicos e econômicos.

Para encontrar as médias correspondentes ao “tempo de reconhecimento — *feedback* definitivo”, foi utilizado um item do questionário com uma escala de sete pontos. Assim, verificou-se que os meios ou medida de proteção, após serem planejados e implementados, eram reconhecidos pelos destinatários em “um dia (1)”; “uma semana (2)”; “um mês (3)”; “seis meses (4)”; “um ano (5)”; “três anos ou mais (6)”; ou o reconhecimento “nunca é possível (7)”.

A “importância relativa no ambiente” das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial resultou da frequência percentual dos resultados indicados pela amostra pesquisada. Cada respondente escolheu duas, entre aquelas três atividades, julgadas mais importantes para que as empresas, onde prestavam serviços, fossem bem-sucedidas. As escolhas favoreceram consolidar os pares de atividades considerados mais importantes e os resultados foram classificados em primeiro, segundo e terceiro lugares.

3.4.3 Diferenciação da segurança empresarial

Lawrence e Lorsch (1967; 1973) orientam que os atributos (formalismo da estrutura e orientações relativas ao relacionamento interpessoal, ao tempo e às metas) são parâmetros para se medir a diferenciação exigida e a real, ou funcional. Desse modo, objetivava encontrar os resultados específicos da diferenciação, exigida e real, ou funcional para as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

3.4.3.1 Diferenciação exigida

A diferenciação exigida resultou dos valores encontrados para a “quantidade total de incerteza”, “tempo de reconhecimento — *feedback* definitivo” e “importância relativa no ambiente”, conforme orientações descritas no item anterior.

Dos ensinamentos de Lawrence e Lorsch (1973), verificou-se que as diferenças diretas entre os ambientes (Sst, Sp e Si) da “quantidade do total de incerteza” possibilitaram encontrar as “diferenças de certeza” para os pares (SST-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Esses resultados determinaram a diferenciação exigida quanto ao formalismo da estrutura e orientações interpessoais.

De modo semelhante, dos valores do “tempo de reconhecimento — *feedback* definitivo”, foram encontradas as “diferenças de período de tempo” para os pares de atividades (SSP-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, determinando-se a diferenciação exigida da orientação quanto ao tempo.

Dos resultados da “importância relativa ao ambiente” foram encontrados os valores da diferenciação exigida para a orientação relativa às metas. Nesse caso, atribuiu-se a classificação (1, 2, e 3) para os pontos médios, resultantes de cada par de atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Posteriormente, realizou-se a subtração direta, para os pares das atividades, segundo o procedimento realizado anteriormente, encontrando-se, respectivamente, três valores. Após a subtração desses valores e dos pontos médios da “importância relativa no ambiente”, foram encontrados os resultados indicativos do atributo considerado.

Consequentemente, a amplitude encontrada para os atributos da diferenciação exigida “foi dividida em quintos e a cada quinto foi atribuído um número de pontos de ‘diferença exigida’”, conforme descrições da TAB. 3.1 (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.283 e 284).

TABELA 3.1 – Contagem da diferenciação exigida para os atributos da segurança empresarial

Dimensão	Contagem de pontos				
	1	2	3	4	5
Orientação às metas	Até 0,60	De 0,61 a 1,20	De 1,21 a 1,80	De 1,81 a 2,40	Acima de 2,41
Orientação ao tempo	Até 0,50	De 0,51 a 1,00	De 1,01 a 1,50	De 1,51 a 2,00	Acima de 2,01
Orientação interpessoal e formalismo da estrutura	0,11 a 1,00	De 1,10 a 1,50	De 1,51 a 2,00	De 2,10 a 2,50	Acima de 2,51

Fonte: Dados da pesquisa. Tabela adaptada (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.284).

3.4.3.2 Diferenciação real ou funcional

A diferenciação real, ou funcional, segundo as orientações de Lawrence e Lorsch (1967; 1973), foi encontrada a partir da pontuação média obtida dos resultados indicados pela amostra dos pesquisados sobre cada um dos quatro atributos descritos em seguida.

3.4.3.2.1 Formalismo da estrutura

A estrutura das organizações das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial foi mensurada segundo o âmbito médio de controle; nível para se alcançar um superior em comum; intervalo entre as revisões da função; especificidade das revisões de desempenho; importância das regras formais e especificidade de critérios para avaliação profissional.

A pontuação média desses critérios resultou do somatório dos valores encontrados de uma escala de quatro pontos, segundo orientações de Lawrence e Lorsch (1973), com pequenas adaptações, observando-se as seguintes indicações:

- a) No âmbito médio de controle: “acima de 7 pessoas” (1); “entre 5 a 7 pessoas” (2); “entre 3 a 5 pessoas” (3); e “até 3 pessoas” (4);
- b) O nível para se alcançar um superior em comum foram definidos em: “acima de 7 níveis” (1); “entre 5 a 7 níveis” (2); “entre 3 a 5 níveis” (3); e “até 3 níveis” (4);
- c) Para o intervalo entre as revisões da função: “acima de um mês” (1); “mensalmente” (2); “semanalmente” (3); e “diariamente” (4);
- d) Na especificidade das revisões de desempenho: “revisões gerais orais” (1); “revisões gerais por escrito” (2); “utilização de uma ou mais estatísticas gerais” (3); e “revisões gerais com a utilização de técnicas estatísticas detalhadas” (4);
- e) Na importância das regras formais: “não há regras formais” (1); “regras relativas a pequenos procedimentos rotineiros” (2); “regras amplas sobre procedimentos rotineiros e/ou regras limitadas relativas às ações individuais e/ou em equipes” (3); e “regras amplas relativas a todos os procedimentos e ações rotineiras, individuais e/ou em equipes” (4);

- f) Na especificidade de critérios para avaliação profissional: “não existe avaliação formal” (1); “existe avaliação formal sem limites fixos” (2); “existe avaliação formal com menos de 5 critérios” (3); e “existe avaliação formal com mais de 5 critérios” (4).

Com a totalização média dos pontos, segundo Lawrence e Lorsch (1967; 1973), verificou-se que a organização tinha baixa ou alta estrutura. No caso das organizações das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, neste estudo, considerou-se que, em média, as organizações estruturadas teriam entre 3,0 e 4,0 pontos; as semiestruturadas, entre 2,0 e 3,0 pontos; e as pouco estruturadas, entre 1,0 e 2,0 pontos.

3.4.3.2.2 Orientações interpessoais

Para a medida desse atributo, Lawrence e Lorsch (1973) enfatizam que aplicaram o modelo utilizado por Fiedler (1970) nos estudos da “teoria da liderança efetiva”, ou liderança contingencial. Assim, conforme proposto por Osgood *et al.* (1957) *apud* Fiedler (1970) e Malhotra (2001), elaborou-se um item, no instrumento de pesquisa, com a “escala de diferencial semântico” (FIEDLER, 1970, p.301; MALHOTRA, 2001, p.257).

Com efeito, para responder ao questionamento proposto, os gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial foram convidados a pensar sobre alguém que julgassem não trabalhar bem. Podia ser um colega de trabalho atual ou que tivesse trabalhado anteriormente com o respondente. Este foi igualmente orientado que a pessoa considerada não precisava ser necessariamente simpática ou antipática.

Assim, foram propostos, no sexto grupo de perguntas do APÊNDICE A, desta dissertação, pares de 20 adjetivos bipolares, dispostos em oito pontos, em que o pesquisado deveria atribuir, para cada par de adjetivos, um único valor (de 1 a 8). O total de pontos de cada respondente variaria entre 20 a 160 pontos.

Nos estudos de Lawrence e Lorsch (1967; 1973), observa-se que os resultados encontrados pelos autores orientaram as medições indicativas das orientações interpessoais, direcionadas às pessoas ou às tarefas.

Adotou-se, nesta dissertação, idêntico procedimento, de modo que os resultados da pontuação média apurados foram classificados, em ordem decrescente, e os valores

menores indicam que o relacionamento interpessoal é direcionado para as pessoas e os valores maiores para as tarefas.

3.4.3.2.3 Orientações relativas ao tempo

Para mensurar o mencionado atributo, foi solicitado ao profissional das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial que indicasse qual a porcentagem de tempo seria dedicada, no desenvolvimento de um dos meios e/ou medidas de proteção, durante “1 mês ou menos”; “de 1 mês a 1 trimestre”; “de 1 trimestre a 1 ano”; e “de 1 ano a 5 anos”. Os valores percentuais dessas quatro categorias variaram entre 1% a 100%, de modo que o somatório máximo totalizava 100%.

Lawrence e Lorsch (1973) orientam que as duas primeiras categorias (“1 mês ou menos” e “de 1 mês a 1 trimestre”) devem ser “combinadas para se chegar à orientação em curto prazo” e a terceira (“de 1 trimestre a um 1 ano”) e quarta (“de 1 ano a 5 anos”), para se alcançar, respectivamente, a orientação a médio e longo prazo (LAWRENCE;LORSCH, 1973, p.286).

Os resultados foram dispostos de maneira distinta de modo que possibilitou verificar qual montante percentual seria dedicado a curto, a médio e longo prazo. Mas não há orientações daqueles autores sobre uma maneira correta para encontrar os resultados médios da orientação relativa ao tempo e que seriam utilizados no cálculo do grau da diferenciação. Então, foi estabelecido um critério de modo que os valores até 25% seriam pontuados com valor 1 e os demais pontuados, sucessivamente, com os valores 2 (acima de 25% até 50%); 3 (acima de 50% até 75%); e 4 (acima de 75% até 100%).

3.4.3.2.4 Orientações relativas às metas

Na medida das orientações relativas às metas, considerou-se que o desenvolvimento dos meios e/ou medidas de proteção é um procedimento comum no cotidiano do profissional das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, conforme enfatizado na fundamentação teórica.

Além disso, nas normas brasileiras e internacionais pesquisadas, verificou-se a similaridade relativa às tarefas de planejamento, implementação e avaliação dos meios e medidas de proteção da segurança empresarial.

Adaptou-se, em consequência disso, num item do instrumento de pesquisa, a questão proposta por Lawrence e Lorsch (1973), contendo as 10 proposições. Dentre as proposições, três estavam relacionadas às tarefas de planejamento, três com as tarefas de implementação e outras três com as de avaliação. Conforme alertado por Lawrence e Lorsch (1973), não havia qualquer indicativo relacionando a tarefa à proposição.

Aos respondentes da amostra foi solicitado que indicassem quais eram as seis proposições consideradas mais importantes, de acordo com a própria opinião. Na indicação das seis proposições, as três consideradas mais importantes seriam assinaladas com o número “1” e, com o número “2”, as outras três.

Dessa maneira, foi possível mensurar as orientações relativas às metas de planejar, implementar e avaliar um dos meios e/ou medidas de proteção, segundo a opinião dos profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

3.4.3.3 Grau de diferenciação da segurança empresarial

O grau de diferenciação e de integração foi apurado de acordo com a orientação de Lawrence e Lorsch (1973) sobre a necessidade “de criar uma escala de pontos de diferenciação comparativa para todos os quatro atributos [...]” e que fosse atribuído, para cada par de atividades (SST-SP; SP-SI; SST-SI), “um número de pontos de diferenciação, indo de 1 (a classe [par de atividades] menos diferenciada) a 5 (a classe [par de atividades] mais diferenciada)”.

Considerando que esses resultados variaram entre 0,04 e 2,92, utilizou-se a pontuação 1 (0,01 a 0,50); 2 (0,51 a 1,00); 3 (1,01 a 1,50); 4 (1,51 a 2,00); e 5 (acima de 2,00) para encontrar os resultados do formalismo da estrutura e orientações interpessoais e relativas ao tempo e às metas (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.288).

3.4.4 Integração das atividades da segurança empresarial

No estudo da integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas, considerou-se a integração exigida e o grau de integração.

3.4.4.1 Integração exigida

Na avaliação da integração exigida, o propósito era identificar o grau de coordenação existente entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

O grau de coordenação foi mensurado de duas maneiras distintas. Na primeira, o objetivo era verificar em que grau — extremo (7); muito grande (6); considerável (5); regular (4); pequeno (3); muito pequeno (2); ou de modo algum (1) — o gestor responsável seria capaz de definir os objetivos de trabalho e modificar, por sua própria conta, as tarefas específicas das respectivas atividades.

A segunda maneira de mensurar o grau de coordenação, com o critério metodológico especificado, consistia em verificar o grau de influência funcional que a SST, ou a SP, ou a SI recebia especificamente das outras duas atividades, considerando a maneira como essas atividades desenvolviam as respectivas tarefas.

3.4.4.2 Grau de integração

O grau de integração foi mensurado a partir dos pares das atividades (SST-SP; SP-SI; e SST-SI) da segurança empresarial.

Os gestores da amostra considerada responderam para os pares das atividades (SST-SP, SP-SI, SST-SI, UI-SST, UI-SP e UI-SI), se existem relações completas de integração (7); existem relações quase completas de integração (6); existem relações de integração um pouco maior que as relações médias (5); existem relações médias de integração (4); alguns conflitos impedem relações médias de integração (3); quase não existem relações de integração (2); sérios problemas impedem qualquer tipo de relações de integração (1).

3.4.5 Relação entre a diferenciação e integração da segurança empresarial

De acordo com Lawrence e Lorsch (1973), há relação inversa entre a quantidade de diferenciação e a qualidade de integração entre as atividades funcionais de uma organização. Dessa orientação, verificou-se que a existência da relação entre a diferenciação e integração — para as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas — poderia ser encontrada pela comparação dos resultados apurados de acordo com o item anterior e o “3.4.3.3” deste estudo.

Em consequência disso, após somar os valores atribuídos, foi encontrado o total de pontos indicativos do grau de diferenciação dos pares das atividades (SST-SP; SP-SI; e SST-SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

3.4.6 Determinantes da eficiente solução dos conflitos na segurança empresarial

Nos determinantes da eficiente solução de conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, segundo as orientações de Lawrence e Lorsch (1973), foram utilizados os seguintes fatores: posição intermédia dos integradores; influência (funcional e hierárquica) dos integradores e o sistema de remuneração dos integradores, além dos modos, real e ideal, para solucionar os conflitos consequentes da integração e diferenciação.

Na apuração dos fatores citados, os pesquisados foram motivados a responder se nas empresas onde trabalhavam havia, ou não, UI. Além dessa importância demonstrada para o respondente, foi esclarecido, também, que a UI poderia ser um indivíduo, um grupo de pessoas ou uma unidade departamental que exerça a função integradora.

3.4.6.1 Posição intermédia dos integradores das atividades da segurança empresarial

Para o cálculo da posição intermédia dos integradores, observaram-se, além das orientações de Lawrence e Lorsch (1973), as descrições de “3.4.3.3” e “3.4.5”, deste estudo, utilizadas para encontrar o grau de diferenciação e os valores da “escala de pontos de diferenciação comparativa” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.288).

Posteriormente, os resultados dos quatro atributos foram comparados em relação aos respectivos pontos médios. Os resultados indicaram a posição média dos integradores, em

relação ao formalismo da estrutura, orientações interpessoais, relativas ao tempo e relativas às metas, no desenvolvimento de um dos meios e/ou medidas de proteção das atividades (SST, SP, SI e UI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

3.4.6.2 Influência dos integradores das atividades da segurança empresarial

Lawrence e Lorsch (1973) destacam que os integradores são caracterizados pelos departamentos e os respectivos gestores das organizações que estudaram, constituindo-se a influência funcional e influência hierárquica.

Neste estudo, a influência dos integradores está caracterizada pela influência das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e influência dos gestores [diretor (a), gerente, coordenador (a), supervisor (a), técnico (a) de segurança/Vigilante/Operador (a) técnico (a) e gestor da UI]. Assim, para a mensuração da influência dos integradores, foram consideradas apenas as situações que indicavam a existência da UI, segundo a opinião da amostra pesquisada. A pontuação média dos respectivos graus de influência foi apurada e analisada especificamente por meio dos testes estatísticos citados nesta dissertação.

3.4.6.2.1 Influência das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial

O grau de influência das atividades, ou influência funcional, foi mensurado com a utilização de uma escala de cinco pontos, categorizada por “influência muitíssimo grande” (5); “grande influência” (4); “média influência” (3); “alguma influência” (2); “pouca ou nenhuma influência” (1).

Desse modo, os profissionais que responderam afirmativamente sobre a existência de UI, manifestaram as respectivas opiniões sobre a influência que as atividades (SST, SP e SI) mais a UI exerciam sobre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial mais a UI, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

3.4.6.2 Influência dos gestores da segurança empresarial

Para a influência dos gestores, ou influência hierárquica, adotou-se o procedimento metodológico destacado no item anterior, considerado numa escala de cinco pontos, com as seguintes categorias: “influência muitíssimo grande” (5); “grande influência” (4); “média influência” (3); “alguma influência” (2); “pouca ou nenhuma influência” (1).

3.4.6.3 Sistema de remuneração para os integradores

Lawrence e Lorsch (1973) pesquisaram sobre “o grau de percepção” que os integradores “tinham dos critérios pelos quais eram avaliados, e com isso a percepção daquilo pelo qual eram recompensados” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.295).

Nesse sentido, utilizou-se a mesma metodologia para verificar a percepção dos profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, perguntando-lhes se a avaliação recebida pelos respectivos superiores era feita com base “na atuação de meus subordinados”; “na atuação global de produção com o qual estou trabalhando”; “em minhas próprias realizações individuais”; “no relacionamento com as pessoas da própria função da segurança empresarial”; e “no relacionamento com as pessoas das outras funções da segurança empresarial”.

Os respondentes foram orientados que deveriam escolher três critérios, dentre os cinco que lhes foram apresentados; que a escolha deveria considerar a ordem de importância e os critérios escolhidos deveriam ser classificados respectivamente nos primeiro, segundo e terceiro lugares. A pontuação média dos valores classificados com “1”, “2” e “3” foi apurada e analisada especificamente por meio dos testes estatísticos específicos.

3.4.6.4 Modo de soluções de conflitos na segurança empresarial

De acordo com Lawrence e Lorsch (1973), os modos de soluções de conflitos podem ser verificados de maneira real e ideal. Conseqüentemente, cuidou-se de verificar quais são os modos de soluções de conflitos — denominados pelos autores de “confronto”, “compromisso”, “apaziguamento”, “imposição” e “retratação” — e foram escolhidos cinco provérbios, ajustados a cada uma dessas categorias.

Assim, os 25 provérbios selecionados foram apresentados, em duas questões distintas, ao respondente da amostra de profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial que indicaram sobre o modo real e ideal de soluções de conflitos praticadas nas empresas onde atuavam.

Para a mensuração dos modos real e ideal de soluções de conflitos, foi apresentada, respectivamente, uma escala com as seguintes categorias: “muito conveniente” (5); “conveniente” (4); “nem conveniente nem inconveniente” (3); “inconveniente” (2); “completamente inconveniente” (1).

Os resultados foram apurados mediante análise fatorial, que é, segundo Babbie (1999), Malhotra (2001) e Mattar (2001), uma das técnicas estatísticas multivariadas avançadas.

3.5 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Os aspectos éticos para o desenvolvimento da pesquisa foram observados segundo as orientações do regulamento do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade FUMEC. Nesse sentido, o TCLE foi apresentado, inicialmente, na abertura do questionário, quando foi solicitada a autorização expressa de cada um dos respondentes.

Os pesquisados acessaram o questionário, via Internet, disponível, à época da coleta de dados.

3.6 Preparação e realização de testes estatísticos das hipóteses

O questionário *on-line* foi acessado por 234 profissionais, consolidando 109 respostas completas e 125 respostas incompletas. As respostas foram, igualmente, processadas e geradas em banco de dados dos aplicativos Microsoft Office Excel 2010 e SPSS Statistics 17.

Na preparação dos dados, foram utilizados os aplicativos citados anteriormente e que favorecem análises estatísticas descritivas e inferenciais, de acordo com Babbie (1999), Mattar (2001), Malhotra (2001), Hair Jr. *et al.* (2005), Dancey; Heidi (2006) e Mesquita (2010).

Foi realizada a testagem das hipóteses,⁶⁹ utilizando-se técnicas estatísticas paramétricas e não paramétricas.

Na análise exploratória dos dados, verificaram-se os pressupostos linearidade das variâncias destacados por Dancey; Reidy (2005), e Hair Jr. *et al.* (2005) e Mesquita (2010). Para verificar a violação da linearidade, por meio dos testes de cálculo da matriz de correlação de Pearson (“r de Pearson” ou teste paramétrico de coeficiente correlação momento-produto).

No caso da Análise Fatorial, a verificação dos pressupostos destacados anteriormente foi verificada, segundo Dancey; Reidy (2005) e Hair Jr. *et al.* (2005) e Mesquita (2010) pelos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett.⁷⁰

Assim, dispostos em tabelas e gráficos, apresentam-se as considerações analíticas dos resultados capazes de fundamentar conclusões plausíveis sobre a ambiência, diferenciação, a integração e determinantes para a solução de conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

“Há um velho provérbio que diz: ‘Pode ser verdade o que alguns homens dizem; deve ser verdade o que todos os homens dizem’. O problema na aplicação deste provérbio ao modo como os homens trabalham em conjunto nas organizações, é que todos os homens não dizem a mesma coisa. As pessoas em qualquer organização têm maneiras diferentes de tratar com seus colegas de trabalho em outro departamento.”

Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch

4 SEGURANÇA EMPRESARIAL NA AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Da metodologia explicada anteriormente destaca-se que o total de 109 respondentes equivale a 94,78% da amostragem definida. De acordo com as orientações metodológicas e a disposição dos resultados ora analisados, a unidade da amostra foi categorizada pela atividade (SST, SP ou SI) de segurança empresarial exercida nas pequenas e grandes empresas. Em consequência disso, cada profissional de SST, SP e SI respondeu, especificamente, sobre as respectivas atividades (SST, SP ou SI) e ambiência (Sst, St ou Si), exceto quando houve orientações contrárias, e o respondente foi convidado a opinar sobre atividade diversa daquela que exerce.

A partir dos resultados coletados apresenta-se uma análise sistematizada do perfil do gestor; da ambiência; diferenciação; integração e determinantes eficientes para a solução de conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

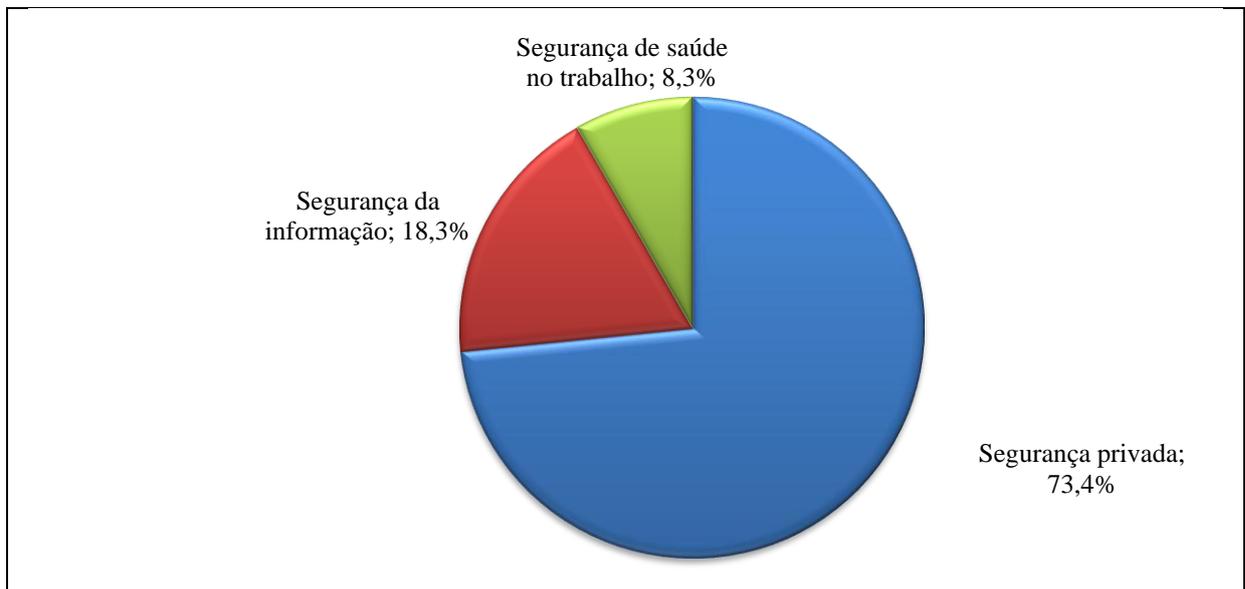
Nas análises apresentadas, enfatizam-se, com os resultados ora destacados, os aspectos fundamentais para o desenvolvimento das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, demonstrando-se que os objetivos propostos foram alcançados e que as situações previstas, após os testes estatísticos utilizados, indicaram se as hipóteses foram aceitas ou rejeitadas.

4.1 Características específicas dos profissionais que atuam na segurança empresarial

A amostra da pesquisa foi constituída por profissionais que desenvolvem atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas, e é analisada segundo os dados funcionais e pessoais. Os dados funcionais foram relacionados com a função (atividade), porte da empresa, cargo e tempo de serviço prestado. Os dados pessoais dizem respeito ao gênero, escolaridade, situação conjugal e idade.

Os pesquisados informaram que atuam na SST (8,3%), SP (73,4%) e SI (18,4%) conforme pode ser verificado no GRÁFICO 4.1.

GRÁFICO 4.1 – Funções (atividades) de segurança empresarial onde os pesquisados desenvolviam as respectivas tarefas.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao porte das empresas, foi considerado que as empresas pequenas seriam aquelas, indicadas pela amostra, onde a quantidade de pessoas – que circulavam nos espaços de responsabilidade das empresas (inclusive das terceirizadas) onde os respondentes trabalhavam – totalizaria até 499 empregados. As empresas grandes, nas mesmas condições, teriam acima de 500 empregados. Em qualquer uma das atividades (SST, SP ou SI) da segurança empresarial, o número de respondentes de empresas de pequeno porte é menor do que o número de respondentes das empresas de grande porte (TAB. 4.1).

TABELA 4.1: Porte das empresas, onde os profissionais pesquisados exerciam as atividades (SST,SP e SI) da segurança empresarial.

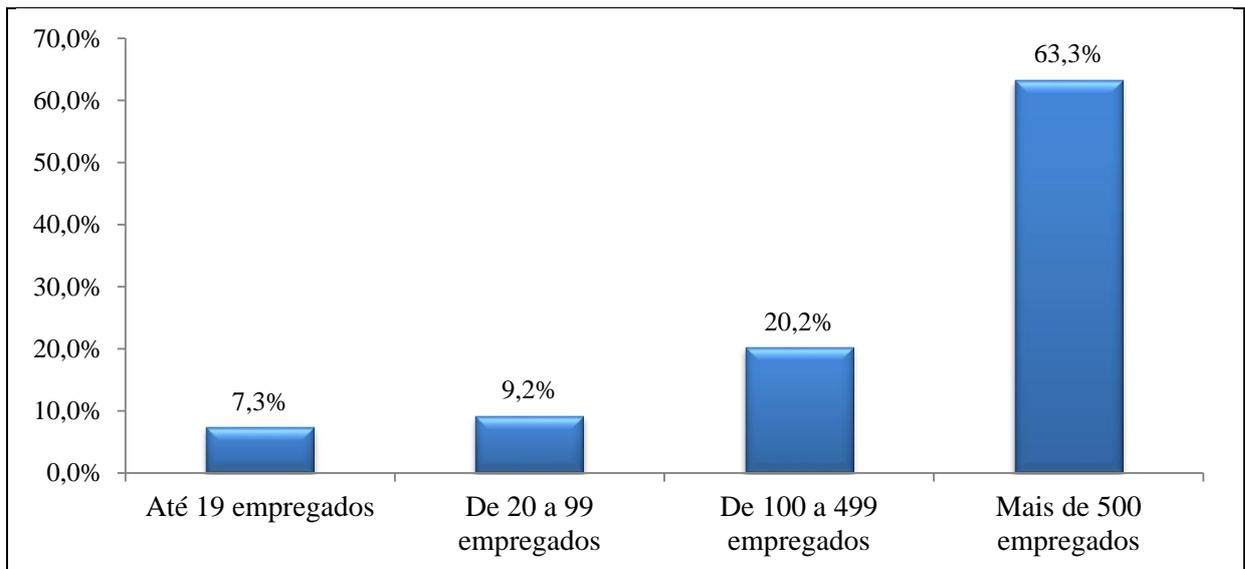
	Segurança de saúde no trabalho	Segurança privada	Segurança da informação	Total
Empresas pequenas	44,4%	37,5%	30,0%	36,7%
Empresas grandes	55,6%	62,5%	70,0%	63,3%
Base Respondente	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	9	80	20	109

Fonte: Dados da pesquisa

Com as respostas da amostra pesquisada (GRÁFICO 4.2), as empresas foram caracterizadas, segundo o porte, em pequenas e grandes empresas. Os respondentes que

prestavam serviços nas pequenas empresas totalizaram 7,3%, nas empresas com até 19 empregados; 9,2%, nas empresas que tinham entre 20 e 99 empregados e 20,2% nas empresas que tinham de 100 a 499 empregados. Os respondentes das grandes empresas, com mais de 500 empregados, foram a maioria, totalizando 63,3%.

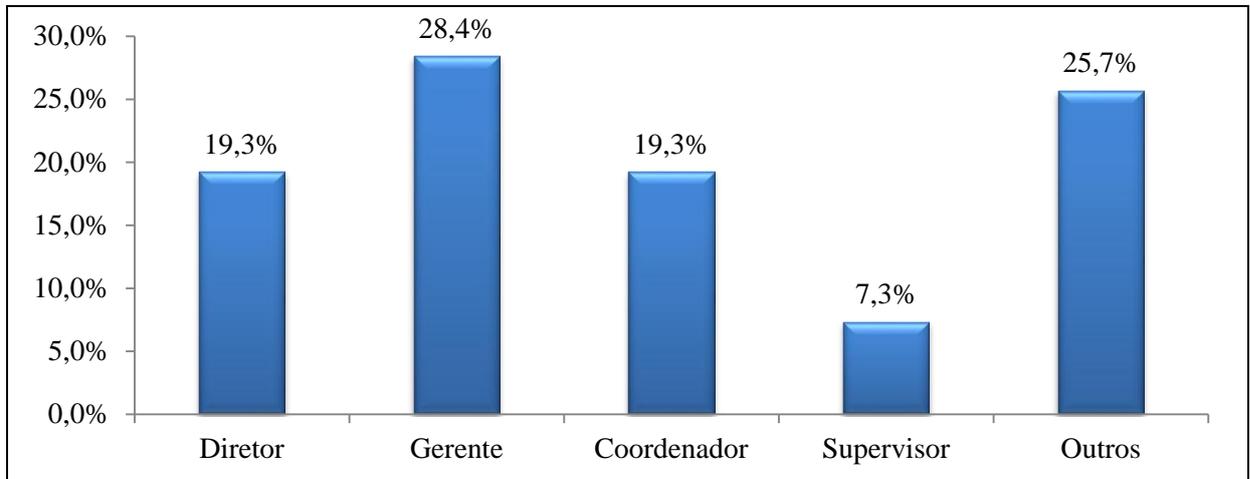
GRÁFICO 4.2 – Porte das empresas, segundo a quantidade total de pessoas (inclusive das empresas terceirizadas) que circulavam na empresa onde trabalha.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao cargo exercido (GRÁFICO 4.3), verificou-se que a quinta parte dos respondentes era constituída de diretores (19,27%). A maioria (28,4%) foi constituída por gerentes, seguidos por “outros” (25,69%); pelos coordenadores (19,27%) e supervisores (7,34%). Os que declararam ter cargo diverso dos que foram citados eram: "Agente de CFTV" (1); "Analista" (5); "Assessor da Gerência Operacional" (1); "Chefe de Segurança" (1); "Consultor" (6); "Coordenação acadêmica" (1); "Empresário" (1); "Encarregado" (1); "Eng. Trainee" (1); "Engenheira/Perita" (1); "Especialista" (1); "Ocupei todos os cargos acima, atualmente sou consultor no ramo de segurança" (1); "Professor Universitário" (1); "Segurança da informação" (1); “Técnico em segurança do trabalho” (2); "Técnico" (2); "Vigilante" (1).

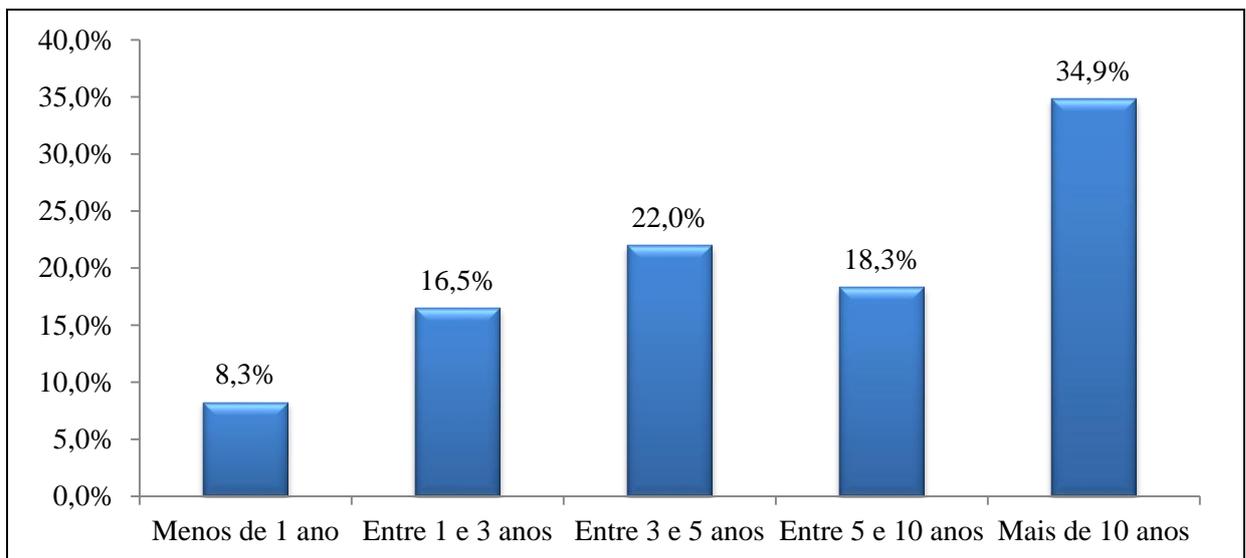
GRÁFICO 4.3 – Cargos exercidos pelos profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao tempo de exercício no cargo, conforme dados demonstrados no GRÁFICO 4.4, pode-se afirmar que mais da metade da amostra (53,3%) possui experiência porque atua mais de 5 anos nas atividades (SST, SP E SI) da segurança empresarial.

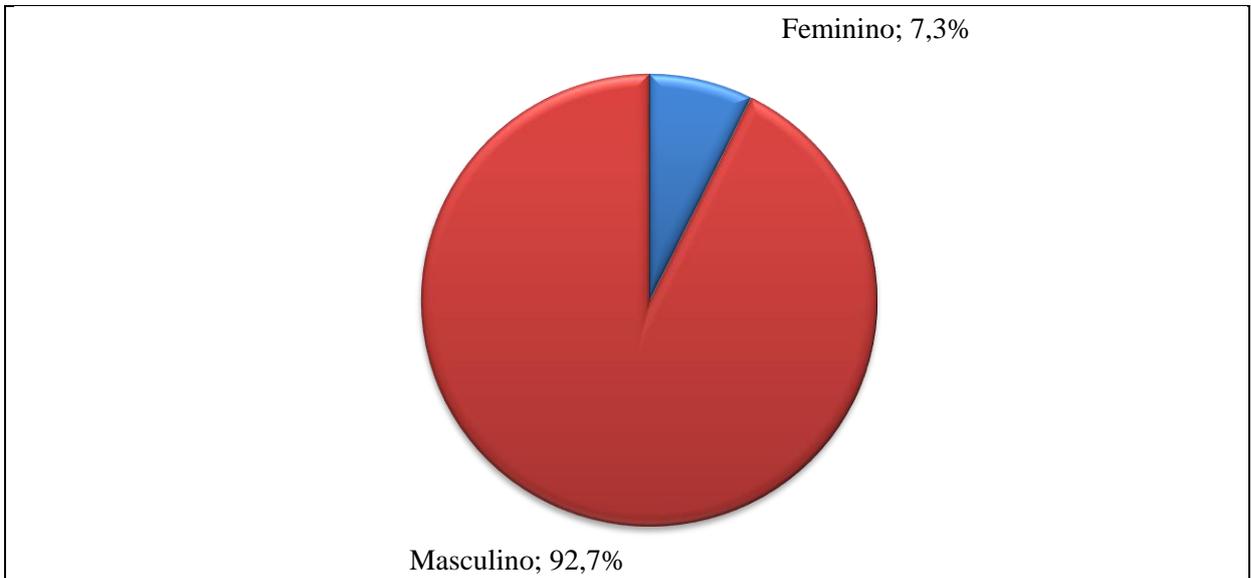
GRÁFICO 4.4 – Tempo de serviço prestados pelos profissionais das atividades (SST, SP, SI) da segurança empresarial.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação ao sexo declarado pelos respondentes (GRÁFICO 4.5) as mulheres representam pequena parcela (7,3%), havendo predominância de homens na ocupação dos cargos.

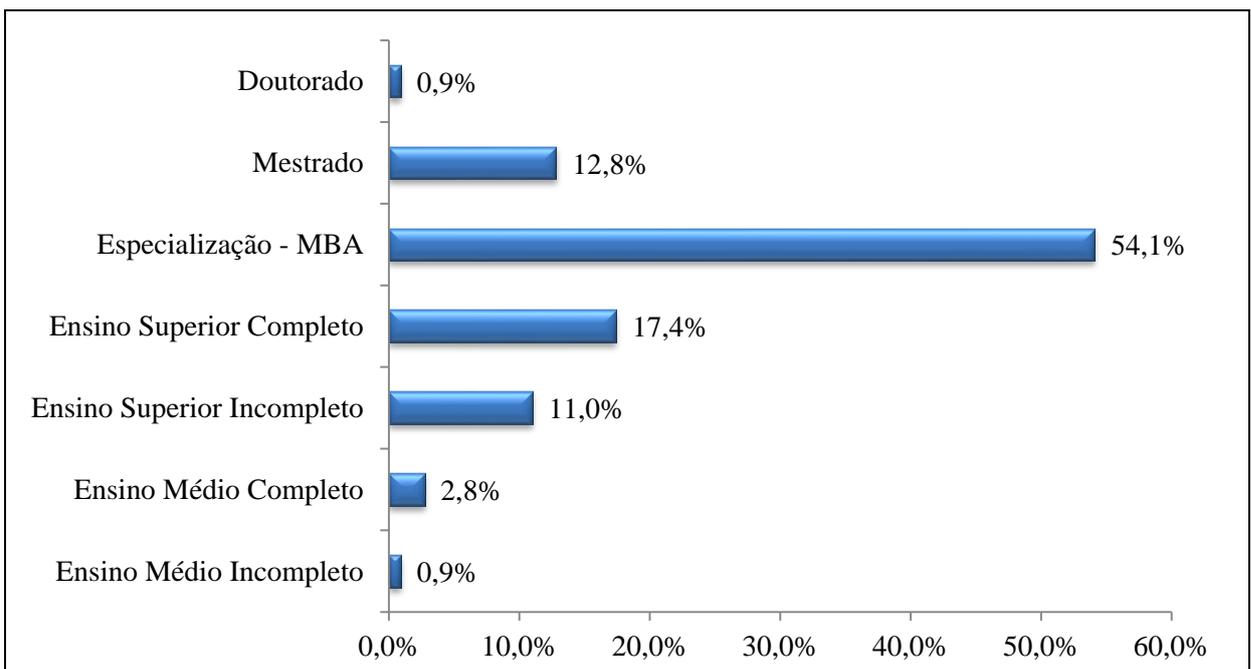
GRÁFICO 4.5 – Gênero declarado pelos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Mais de 60% dos respondentes possuem cursos de pós-graduação (*latu sensu* ou *strictu sensu*) e quase 30% cursa ou concluiu o curso de graduação, indicando uma alta escolaridade (GRÁFICO 4.6).

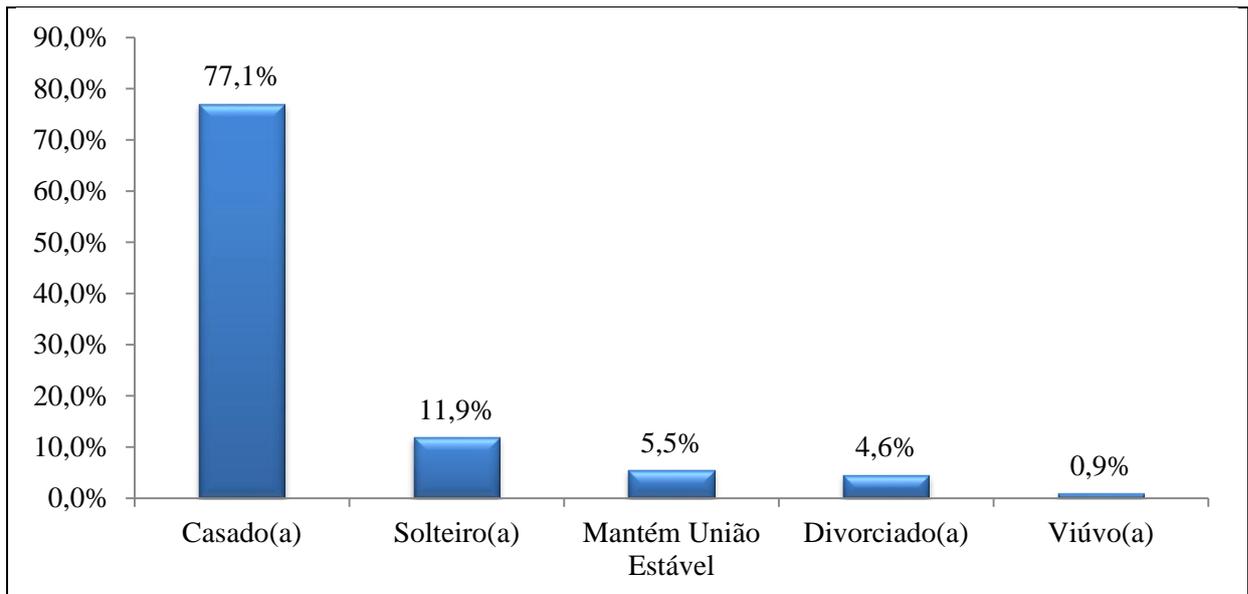
GRÁFICO 4.6 – Escolaridade dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A maioria (77,1%) dos entrevistados é constituída por profissionais casados, seguidos pelos solteiros (11,9%); os que mantem união estável (5,5%); divorciados (4,6%) e viúvos (0,9%), conforme os dados do GRÁFICO 4.7.

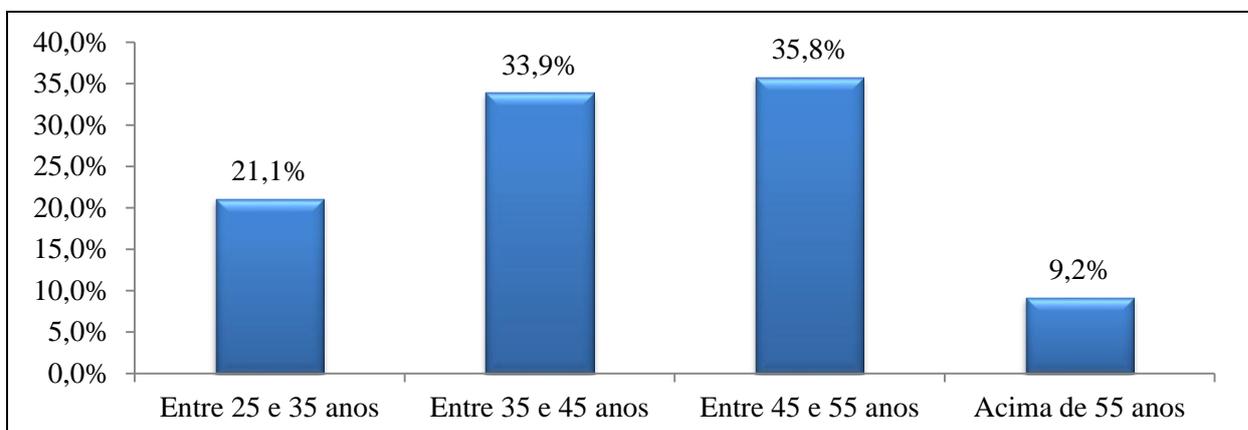
GRÁFICO 4.7 – Situação conjugal dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Mais da metade dos entrevistados (55%) apresenta idades até 45 anos (GRÁFICO 4.8). Isso significa que a maioria dos profissionais permanecerão ainda no mercado por mais duas décadas, aproximadamente. Na faixa etária de 45 a 55 anos de idade, são 35,8% dos pesquisados.

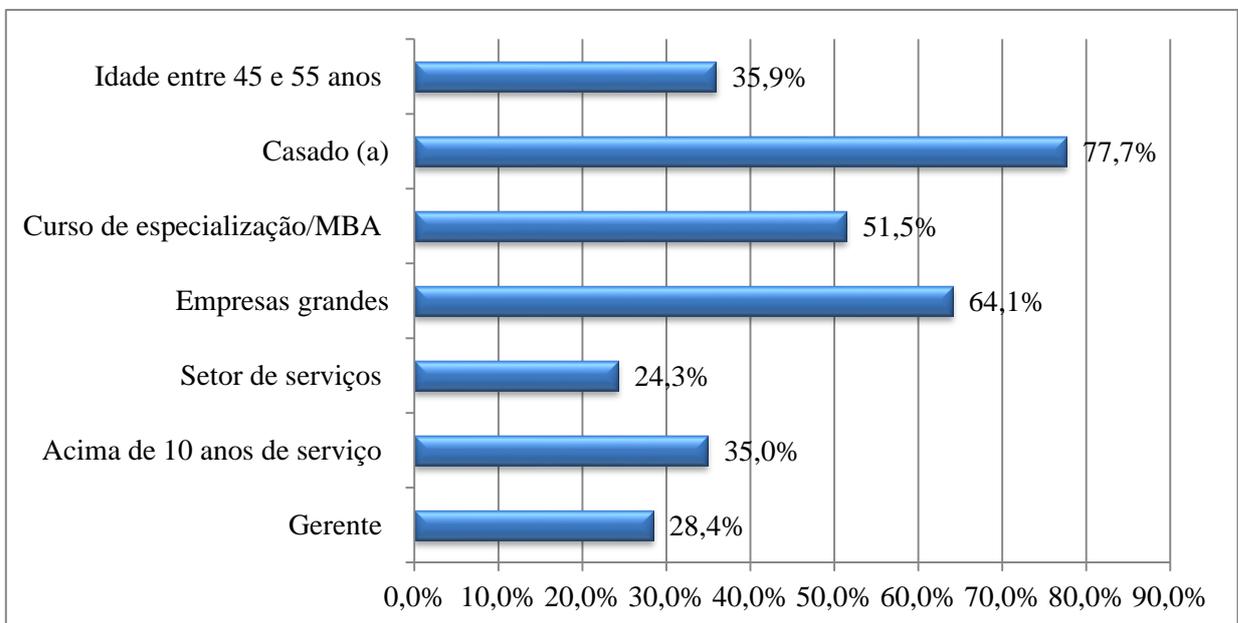
GRÁFICO 4.8 – Idade dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos dados funcionais e pessoais informados pela amostra dos profissionais de SST, SP e SI pesquisados (GRÁFICO 4.9), conclui-se que o perfil predominante do profissional de segurança empresarial tem a seguinte caracterização: é gerente (28,44%), tem mais de 10 anos de serviço (34,95%); trabalha em grandes empresas (64,1%), no setor de serviços (24,27%); é do sexo masculino (91,26%); concluiu – ou está matriculado no – curso de especialização/MBA (51,46%); é casado (77,67%) e tem idade entre 45 e 55 anos (35,92%).

GRÁFICO 4.9 – Perfil funcional e pessoal predominante entre os gestores das atividades (SST,SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Ambiência da segurança empresarial

A avaliação da ambiência da segurança empresarial, destacada entre os objetivos desta dissertação, clarifica a compreensão das relações existentes entre as atividades (SST, SP, SI), nas respectivas ambiências (Sst, Sp e Si) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

Neste estudo, há fundamentos teóricos indicando que a ambiência das organizações é caracterizada por ambientes de média, baixa e alta incerteza. A incerteza relativa do ambiente, segundo Lawrence e Lorsch (1973), resulta da “clareza das informações”; “incerteza das relações causais”; e “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo”. Essas variáveis são comuns às atividades (SST, SP e SI) e ambiência da segurança empresarial. Por isso, foram pesquisadas na amostra constituída pelos profissionais que desenvolvem aquelas atividades.

Assim, na predição proposta, considerou-se que, apesar da variação de média, baixa e alta incertezas para os ambientes das atividades da SST, SP e SI da segurança empresarial, não haveria diferenças médias significativas, na incerteza relativa da ambiência das pequenas e grandes empresas (H_1).

Nesse sentido, cuidou-se de observar a variação da incerteza na ambiência da segurança empresarial, por meio da análise dos fatores entre os sujeitos, considerando 40 (36,70%) empresas pequenas e 69 (63,30%) empresas grandes, na amostra da pesquisa, sendo nove (8,26%) da atividade de SST; 80 (73,39%) da SP e 20 (18,35%) da SI.

Na análise exploratória daqueles dados, foram verificados os pressupostos de linearidade, considerando as variáveis independentes — função (SST, SP e SI) da segurança empresarial e o porte (pequenas e grandes) das empresas — e as variáveis dependentes: “clareza das informações”; “incerteza das relações causais”, nas tarefas de (planejamento, implementação e avaliação); e o “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo”.

A análise verificada a partir do coeficiente de correlação de Pearson (r). Nesse caso, os resultados indicaram que há linearidade, na incerteza relativa da ambiência das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. As correlações significativas são positivas, fracas ($r < 0,4$) e moderadas (sendo $r > 0,4$ e $r < 0,6$), ocorrendo – nos níveis de significância de ** 0.01 (bilateral), para os casos citados nas alíneas “a), b) e d)”, e, no nível de * 0.05 (bilateral), para o caso da alínea “a)” – entre:

- a) A “clareza das informações” e “incerteza das relações causais”, nas tarefas de planejamento ($r = 0,440$ e $p = 0,001$), de implementação ($r = 0,567$ e $p = 0,001$) e de avaliação ($r = 0,453$ e $p = 0,001$).
- b) A “incerteza das relações causais”, nas tarefas de planejamento com a “incerteza das relações causais”, nas tarefas de implementação ($r = 0,611$ e $p = 0,001$); “incerteza das relações causais”, nas tarefas de avaliação ($r = 0,667$ e $p = 0,001$); e “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo” ($r = 0,279$ e $p = 0,003$).

- c) A “incerteza das relações causais”, nas tarefas de implementação e “incerteza das relações causais”, nas tarefas de avaliação ($r = 0,690$ e $p = 0,001$) e entre a “incerteza das relações causais”, nas tarefas de implementação e “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo” ($r = 0,209$ e $p = 0,029$);
- d) A “incerteza das relações causais”, nas tarefas de avaliação e “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo” ($r = 0,321$ e $p = 0,001$).

As correlações realizadas demonstram, conforme alertado por *Lawrence e Lorsch* (1973), que as variáveis da incerteza ambiental são conceitualmente relacionadas e medem “efeitos semelhantes, mas não idênticos” (*LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.47*).

As estatísticas descritivas projetadas na TAB. 4.2 demonstram os resultados das medidas de tendência central (médias e desvio padrão) da “clareza das informações”; “incerteza das relações causais”, nas atividades de (planejamento, implementação e avaliação); e o “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo”, na ambiência da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas. A amostra de pesquisados manifestou-se sobre a respectiva atividade (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

As médias das variáveis dependentes propostas deveriam variar entre 1,00 e 7,00, o que de fato aconteceu, inclusive, a maioria dos resultados encontra-se nas proximidades da média esperada igual a 3,50.

A “quantidade de incerteza” resultou do somatório das médias encontradas para a “clareza das informações”; “incerteza das relações causais” e “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo”. A média da “clareza das informações” das atividades (SST, SP e SI) resultou da opinião dos gestores pesquisados sobre a clareza das exigências, para efetivar os meios e as medidas de proteção, se muito claras ou conhecidas, na maioria dos casos. A média da “incerteza das relações causais” das atividades (SST, SP e SI) resultou da opinião dos gestores pesquisados sobre o grau de dificuldade encontrado, com a disponibilidade ou limitação de recursos técnicos e econômicos, durante a realização das tarefas de planejar, implementar e avaliar os meios e medidas de proteção que possam ser, respectivamente, implementados e avaliados; planejados e avaliados, planejados e implementados economicamente. A média do “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo” das atividades (SST, SP e SI) resultou da opinião dos gestores pesquisados sobre qual era tempo que os destinatários gastavam para perceber os benefícios decorrentes dos meios ou medida de proteção planejados e implementados.

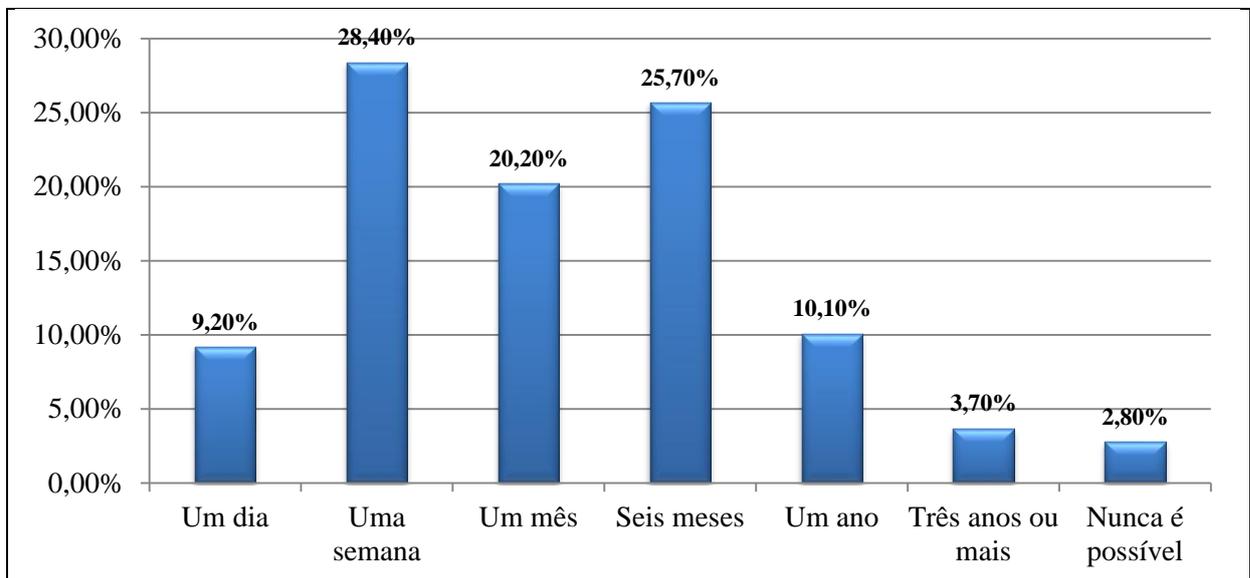
TABELA 4.2 – Estatísticas descritivas das medidas de tendência central (média e desvio padrão) entre a função (SST, SP e SI) da segurança empresarial e o porte (pequenas e grandes) das empresas e a “clareza das informações”; “incerteza das relações causais”, nas atividades de (planejamento, implementação e avaliação); e o “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo”, na ambiência da segurança empresarial.

Variáveis dependentes		Porte das empresas	Atividades da Segurança Empresarial	Média	Desvio padrão	Amostra
"Clareza das informações"	Pequenas		SST	3,75	1,893	4
			SP	3,33	1,493	30
			SI	3,67	1,966	6
			Total	3,43	1,567	40
	Grandes		SST	3,20	1,643	5
			SP	2,90	1,374	50
			SI	4,07	1,940	14
			Total	3,16	1,568	69
"Incerteza das relações causais"	Planejamento	Pequenas	SST	3,00	1,414	4
			SP	2,87	1,383	30
			SI	3,67	1,366	6
			Total	3,00	1,377	40
	Grandes	SST	2,20	1,304	5	
		SP	2,80	1,512	50	
		SI	3,43	1,453	14	
		Total	2,88	1,500	69	
	Implementação	Pequenas	SST	3,75	1,893	4
			SP	3,60	1,453	30
			SI	4,50	1,049	6
			Total	3,75	1,446	40
Grandes	SST	3,60	1,517	5		
	SP	3,62	1,510	50		
	SI	3,79	1,424	14		
	Total	3,65	1,474	69		
Avaliação	Pequenas	SST	3,00	1,414	4	
		SP	2,83	1,487	30	
		SI	4,00	1,673	6	
		Total	3,03	1,527	40	
	Grandes	SST	4,00	2,345	5	
		SP	3,08	1,926	50	
		SI	3,57	1,869	14	
		Total	3,25	1,936	69	
"Tempo de reconhecimento - <i>feedback</i> definitivo"	Pequenas	SST	5,00	2,160	4	
		SP	2,77	1,006	30	
		SI	3,33	1,506	6	
		Total	3,08	1,366	40	
	Grandes	SST	3,80	1,483	5	
		SP	3,26	1,454	50	
		SI	3,21	1,626	14	
		Total	3,29	1,476	69	

Fonte: Dados da pesquisa.

Encontram-se no GRÁFICO 4.10, os resultados da opinião dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Tem-se, dos resultados expostos, que a maioria (57,8%) dos gestores indicou que os meios ou medidas de proteção, planejados e implementados, são percebidos pelos beneficiados em “um dia” (9,2%); até “uma semana” (28,4%) e até “um mês” (20,2%). Para 35,8% dos gestores, as melhorias de proteção são percebidas pelos beneficiados em “seis meses” (25,7%) e até “um ano” (10,1%).

GRÁFICO 4.10 – Tempo que os destinatários gastavam para perceber os benefícios decorrentes dos meios ou medida de proteção, planejados e implementados, segundo a opinião dos gestores das atividades (SST, SP e SI) de segurança empresarial.



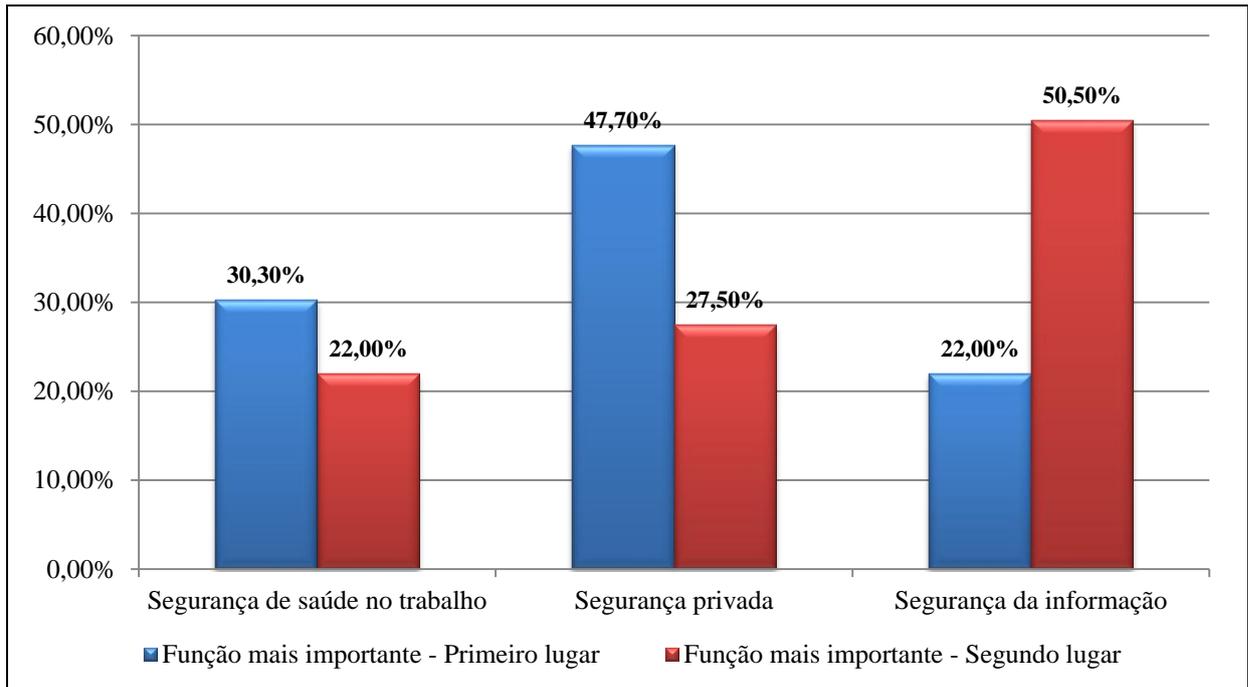
Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se, também, junto à amostra pesquisada, qual a importância da atividade (SST, SP e SI) da segurança empresarial. O respondente teve a oportunidade de escolher a atividade mais importante e a segunda mais importante. Desse modo, os dados do GRÁFICO 4.11 demonstram que 30,3%; 47,7% e 22,% da amostra pesquisada escolheram, respectivamente, a SST, SP e SI para a primeira posição, segundo a ordem de importância. Para a segunda posição, a amostra pesquisada escolheu, respectivamente, a SST, SP e SI correspondendo a 22,0%; 27,5% e 50,5%.

Esses resultados demonstram que, para a amostra pesquisada, no *ranking* da atividade considerada mais importante, destacaram-se, pela ordem, a SI, a SP e a SST. De modo semelhante destacaram-se, respectivamente, para a segunda posição, a SP, SST e SI. Essa situação mostra que a quantidade de profissionais não influenciou no resultado,

descartando-se qualquer possibilidade tendenciosa, principalmente porque a maioria foi constituída de integrantes da SP, e essa atividade não obteve quantidade significativa das escolhas para a primeira posição.

GRÁFICO 4.11 – Importância das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, segundo a opinião dos gestores pesquisados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores das médias expostos na TAB. 4.2 foram utilizados para apurar a “quantidade total de incerteza”, ou a incerteza da ambiência da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas, demonstrada na TAB. 4.3, segundo as orientações metodológicas. Conseqüentemente, é possível analisar a variação da incerteza na ambiência (Sst, Sp e Si) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas brasileiras.

Os resultados mostrados (TAB. 4.3) indicam que, nas pequenas empresas, a ambiência da Sst (12,00) é de alta incerteza, a da Sp (9,20) de baixa incerteza e a da Si (10,06) de média incerteza. Observa-se, também, que, nas grandes empresas, a ambiência Sst (10,33) é de média incerteza; a da Sp (9,21) de baixa incerteza e a Si (10,69) de alta incerteza. Esses resultados possibilitariam rejeitar a H_0 , no caso do ambiente da SP, nas pequenas empresas, e, nos ambientes da SST, SP e SI, das grandes empresas. Mas os valores indicativos dos ambientes SST e SI, nas pequenas empresas não favorecem a rejeição da H_0 .

TABELA 4.3 – Incerteza relativa da ambiência da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

Porte da Empresa	Atividades da Segurança Empresarial	“Clareza das informações”	“Incerteza das relações causais”	“Tempo de reconhecimento - <i>feedback</i> definitivo”	Quantidade total de incerteza
Pequenas	SST	3,75	3,25	5,00	12,00
	SP	3,31	3,10	2,77	9,20
	SI	3,67	4,06	3,33	11,06
Grandes	SST	3,20	3,33	3,80	10,33
	SP	2,90	3,05	3,26	9,21
	SI	4,07	3,40	3,21	10,69

Fonte: Dados da pesquisa. Adaptado de *Lawrence; Lorsch* (1973).

Com efeito, os gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial que atuam nas pequenas e grandes empresas avaliaram de forma distinta a incerteza relativa da ambiência, caracterizada pela “clareza das informações”; “incerteza das relações causais”, nas tarefas de planejamento, implementação e avaliação; e “tempo de reconhecimento-*feedback* definitivo”. Verificou-se que, na incerteza relativa da ambiência, houve linearidade decorrente de correlações significativas, positivas e fracas entre a “clareza das informações” e a “incerteza das relações causais”, nas tarefas de planejamento; entre a “incerteza das relações causais”, nas tarefas de planejamento com a “incerteza das relações causais”, nas tarefas de implementação; entre a “incerteza das relações causais”, nas tarefas de avaliação e o “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo”; entre a “incerteza das relações causais”, nas tarefas de implementação e “incerteza das relações causais”, nas tarefas de avaliação; entre a “incerteza das relações causais”, nas tarefas de implementação e “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo” e entre a “incerteza das relações causais”, nas tarefas de avaliação e “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo”.

Foi observado, também, que a maioria (93,6%) das pessoas beneficiadas perceberam, durante o mês (57,8%) e no mesmo ano (35,8%), a efetivação dos meios e medidas de proteção, planejados e implementados.

Para a amostra pesquisada, no *ranking* de classificação da atividade considerada mais importante e a segunda mais importante, foram destacadas a SI, para a primeira posição, e, na segunda posição, a SP.

No caso da incerteza relativa da ambiência da segurança empresarial, observou-se que, nas pequenas empresas, a ambiência da Sst, Sp e Si é, respectivamente, incerteza alta, baixa e média. Nas grandes empresas, a ambiência Sst é de média incerteza; a da Sp

permanece de baixa incerteza e a Si é de alta incerteza. Essa situação e os testes realizados indicam a rejeição da H_0 , principalmente, quando se verificou que não há diferenças médias significativas entre as variáveis constitutivas da “incerteza relativa da ambiência” das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas, confirmando-se a H_1 .

4.3 Diferenciação nas atividades da segurança empresarial

A diferenciação entre os pares das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, nas ambiências das pequenas e grandes empresas, foi identificada e analisada, por meio da diferenciação, exigida e real, ou funcional, e dos respectivos graus de diferenciação, descritos em seguida.

Para os graus de diferenciação exigida e real, ou funcional, foi predito, especificamente, que não variariam significativamente, nos ambientes da Sst e Sp (de média e baixa incertezas); da Sst e SI (de média e alta incertezas); e da Sp e Si (de baixa e alta incertezas) nas pequenas e grandes empresas (H_2).

4.3.1 Diferenciação exigida

A diferenciação exigida resultou da quantidade de pontos expostos na TAB. 4.4. Os valores foram encontrados de acordo com a metodologia descrita para a apuração dos resultados dos quatro atributos (formalismo da estrutura, orientações interpessoais e orientações relativas ao tempo e relativa às metas) da diferenciação.

A totalização dos pontos demonstra que a diferenciação exigida é menos expressiva nas pequenas empresas do que nas grandes empresas. Considerando que a totalização dos pontos, para cada par de atividades, poderia alcançar até 15 pontos, observa-se que, nas grandes empresas, entre as atividades (SP-SI), a diferenciação foi a mais expressiva (86,00%). Assim, a diferenciação exigida é, respectivamente, menos expressiva (46,67% e 53,33%) entre as atividades (SST-SP e SST-SI) da segurança empresarial, nas pequenas empresas. Nas demais atividades (SST-SP), nas pequenas empresas, e (SP-SI) e (SST-SI), nas grandes empresas, a diferenciação exigida (60,00%) encontrada, estava acima da média.

TABELA 4.4 - Diferenciação exigida* entre os pares das atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial nas pequenas e grandes empresas.

Atividades da segurança empresarial	Porte das empresas	Diferenciação exigida com relação às metas	Diferenciação exigida com relação ao tempo	Diferenciação exigida de formalismo da estrutura e relações interpessoais**	Total
SST-SP					
	Pequenas	5	2	2	9
	Grandes	2	2	3	7
SP-SI					
	Pequenas	3	3	2	8
	Grandes	5	3	5	13
SST-SI					
	Pequenas	3	3	3	9
	Grandes	2	3	4	9

* “A alta contagem significa alta diferenciação exigida” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.116).

** “Uma vez que a diferença exigida entre as unidades em ambos estes atributos baseia-se em diferenças de certeza entre partes do ambiente, estas exigências foram tratadas em conjunto” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.116).

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.2 Diferenciação real ou funcional

A diferenciação real, ou funcional, das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas, resultou igualmente da mensuração – do formalismo da estrutura, orientação interpessoal e orientações relativas ao tempo e às metas – realizada segundo *Lawrence e Lorsch* (1967 e 1973).

Na metodologia adotada, ficou definido que a pontuação média para caracterizar uma organização estruturada alcançaria os 4,00 pontos. Por outro lado, os resultados para o formalismo da estrutura, segundo os critérios estabelecidos, alcançaram as seguintes médias para as atividades (SST = 1,88; SP = 2,75 e SI = 2,53) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas empresas, e, nas grandes empresas, para as atividades (SST = 2,73; SP = 2,66 e SI = 2,69). Nesse caso, ficaram abaixo da pontuação média a SST (1,88), nas pequenas empresas, e a SP (2,66) nas grandes empresas. Isso corrobora o que foi verificado com os autores revisados, quando afirmam que em ambientes de baixa incerteza encontram-se organizações mais estruturadas. Das três atividades, a SST e a SP são, portanto, segundo os resultados, organizações mais estruturadas.

O formalismo da estrutura das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial (TAB. 4.5) foi caracterizado por organizações pouco estruturadas, semiestruturadas e

estruturadas. Nas pequenas empresas, as poucas estruturadas são menos frequentes (2,5%); as estruturadas, consideravelmente frequentes (42,5%) e as semiestruturadas mais frequentes (55,0%). Nas grandes empresas, a situação é semelhante, quando se verifica que as organizações das atividades da SST, SP e SI são pouco estruturadas (8,7%); estruturadas (40,4%) e semiestruturadas (60,9%).

TABELA 4.5 Caracterização do formalismo da estrutura da organização das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

Estrutura da organização das SST, SP e SI	Empresas		Total
	Pequena	Grande	
Pouco estruturadas	2,5%	8,7%	6,4%
Semiestruturadas	55,0%	60,9%	58,7%
Estruturadas	42,5%	30,4%	34,9%
Base Respondente	100,0%	100,0%	100,0%
	40	69	109

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados médios das orientações interpessoais (TAB. 4.6) encontrados para as atividades SST (84,00); SP (95,27) e SI (76,50) da segurança empresarial, nas pequenas empresas, demonstram que há predominância de um estilo de liderança orientado para as pessoas. No caso das grandes empresas, os valores encontrados para a SST (92,40), SP (90,08) e SI (90,93) acentuam, ainda mais essa situação. De acordo com orientações de *Lawrence e Lorsch* (1972 e 1973) aqueles resultados são indicativos de que, para o cálculo da pontuação média da orientação interpessoal, na diferenciação real, ou funcional, deve-se atribuir, respectivamente, para as atividades (SST, SP e SI) os valores 2,00; 3,00 e 1,00, nas pequenas empresas e, 1,00; 3,00 e 2,00, nas grandes empresas.

TABELA 4.6 Orientação interpessoal dos profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

Organização das SST, SP e SI	Empresas		Valores	
	Pequena	Grande	Pequena	Grande
Gestor de SST	84,00	92,40	2	1
Gestor de SP	95,27	90,08	3	3
Gestor de SI	76,50	90,93	1	2

Fonte: dados da pesquisa

Mas, quando se comparam os resultados, considerando apenas a ambiência da segurança empresarial, pode-se afirmar que, nas pequenas empresas, a liderança exercida na SI (76,50) é orientada para as tarefas e as da SP (95,27) para as pessoas. No caso das grandes

empresas, a liderança orientada para as tarefas seria a exercida na SP (90,08) e a orientada para as pessoas é aquela exercida pela SST (92,40). Por outro lado, os autores estudados não tiveram a pretensão de indicar qual seria o melhor estilo de liderança.

Resta, portanto, a certeza de que, se é verdade que não há um modo certo de administrar, não é menos verdade que existam estilos exclusivos para liderar. “Tudo depende!” São os ensinamentos de *Fiedler* (1970) e *Lawrence e Lorsch* (1973).

Na orientação relativa ao tempo, os resultados demonstram que predomina, segundo os pesquisados, a disposição de dedicar a maior parte do tempo na execução das tarefas, no curto prazo. Nesse sentido, a frequência percentual média de dedicação de tempo para as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial corresponde, respectivamente, no curto prazo (53,40%); médio prazo (23,10%) e no longo prazo (23,50%), nas pequenas empresas e, nas grandes empresas, respectivamente, no curto prazo (59,24%); médio prazo (26,58%) e no longo prazo (14,18%).

Em todas as atividades será dedicado mais da metade do tempo, nas tarefas de curto prazo. Na dedicação do tempo, a médio e longo prazo, houve variação das frequências percentuais correspondentes aos tempos de dedicação. Nessa situação, a menor frequência percentual do tempo a ser dedicado foi para as atividades de SST (12,00%) e SI (14,29%), na dedicação de tempo no longo prazo, nas grandes empresas.

Os resultados apurados para as pequenas empresas corroboram aqueles encontrados para a situação de incerteza da ambiência. Assim, nas atividades mais estruturadas organizacionalmente e de ambientes de baixa, média e elevada incerteza, segundo *Lawrence e Lorsch* (1973), a tendência indica dedicação de tempo, a curto, médio e longo prazo. Além disso, dos resultados da orientação relativa ao tempo, segundo as orientações metodológicas, possibilitam estabelecer, respectivamente, para o referido atributo da diferenciação real, ou funcional, as médias das atividades (SST e SP = 2,00 e 1,67; SI = 1,67 e 2,00) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

Os respondentes tiveram a oportunidade de selecionar as seis (entre dez) principais características da orientação relativas às metas de realização das tarefas de planejar, implementar e avaliar os meios e medidas de proteção das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

Conforme dados da TAB. 4.7, os pesquisados selecionaram em primeiro lugar: “o retorno de investimento que a empresa pode obter com uma medida de proteção” (64,2%); “as condições de infraestrutura necessárias para implementar uma nova medida de proteção, resultante de um planejamento” (59,6%) e “os custos resultantes de uma nova medida de

proteção”(55,0%). Em segundo lugar foram selecionadas: “os custos resultantes de uma nova medida de proteção” (27,5%); “o retorno de investimento que a empresa pode obter com uma medida de proteção” (26,6%) e “os problemas técnicos resultantes de uma nova medida de proteção” (24,8%). As características não selecionadas pelos pesquisados foram: “as potencialidades de publicação científica de uma nova medida de proteção” (52,3%); “a capacidade técnica de divulgar, para os usuários, uma nova medida de proteção” (45,%) e “a contribuição que as pesquisas resultantes dessa nova medida de proteção trazem para a função de segurança empresarial” (41,30%).

A seleção das características classificadas em primeiro lugar evidencia a disposição dos profissionais das atividades (SST, SP e SI) para planejar (o retorno de investimento que a empresa pode obter com uma medida de proteção) e implementar (as condições de infraestrutura necessárias [...] e os custos resultantes [...]) uma nova medida de proteção, resultante de um planejamento.

Na seleção das características classificadas em segundo lugar fica igualmente evidente as metas dos profissionais pesquisados em desenvolver tarefas de implementar (os custos resultantes de uma nova medida de proteção) e planejar (o retorno de investimento que a empresa pode obter [...] e os problemas técnicos resultantes [...]) uma nova medida de proteção, resultante de um planejamento.

A preferência pelas tarefas de planejamento e de implementação de um novo meio e/ou medida de proteção foram, certamente, consideradas distintas pela amostra de profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Isso porque a implementação dos meios e/ou medidas de proteção, que constitui uma tarefa de “fazer-fazer”, pode não ter sido bem entendida, para a maioria da amostra de gestores das atividades (SST, SP e SI), em que há mais diretores, gerentes e coordenadores. Além disso, para as atividades de SST, além da necessidade natural de avaliar meios e/ou medidas de proteção, planejados e implementados, há exigências sistemáticas da elaboração de relatórios, porquanto que as atividades de controle dos órgãos fiscalizadores são feitas, na maioria das vezes, via relatórios, sendo menos intensivas no caso das atividades da SP e SI.

Quanto aos resultados médios das orientações relativas às metas, as orientações metodológicas indicaram que são valores próximos de 1,00. Este valor é um indicativo da intensidade de realização das tarefas de planejar, implementar e avaliar meios e medidas de proteção.

TABELA 4.7 – Características da orientação relativa às metas selecionadas em primeiro e segundo lugares e não selecionadas pelos profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

Características	Não selecionado	Selecionado em		Total	Base
		Primeiro lugar	Segundo lugar		
IV – O retorno de investimento que a empresa pode obter com uma nova medida de proteção.	9,2%	64,2%	26,6%	100%	109
VII - As condições de infraestrutura necessárias para implementar uma nova medida de proteção, resultante de um planejamento.	23,9%	59,6%	16,5%	100%	109
II - Os custos resultantes de uma nova medida de proteção.	17,4%	55,0%	27,5%	100%	109
III - A resposta dos beneficiários de uma nova medida de proteção.	22,9%	54,1%	22,9%	100%	109
IX - A satisfação dos usuários após verificar a implantação de uma nova medida de proteção.	33,0%	48,6%	18,3%	100%	109
V - Os problemas técnicos resultantes de uma nova medida de proteção.	29,4%	45,9%	24,8%	100%	109
VIII - A capacidade técnica de avaliação dos efeitos após a implementação de uma nova medida de proteção.	36,7%	45,9%	17,4%	100%	109
X - A capacidade técnica de divulgar, para os usuários, uma nova medida de proteção.	45,0%	38,5%	16,5%	100%	109
VI – A contribuição que as pesquisas resultantes dessa nova medida de proteção trazem para a função de segurança empresarial.	41,3%	37,6%	21,1%	100%	109
I - As potencialidades de publicação científica de uma nova medida de proteção.	52,3%	28,4%	19,3%	100%	109

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em consequência disso, na indicação das contagens médias depuradas das informações coletadas, há, igualmente, considerações distintas da amostra respondente para as tarefas de planejar, implementar e avaliar as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Assim, para as tarefas de planejamento, a contagem média totalizou, respectivamente, a 0,33; 0,97; e 0,94, para as atividades (SST, SP e SI), nas pequenas empresas, e, nas grandes empresas, a 1,00; 0,95; e 1,10, para as atividades (SST, SP e SI). Para as tarefas de implementação, a contagem média equivaliu, respectivamente, a 0,00; 0,91;

e 0,50, para as atividades (SST, SP e SI), nas pequenas empresas, e, nas grandes empresas, a 0,73; 0,87; e 0,88, para as atividades (SST, SP e SI). Para as tarefas de avaliação a contagem média final totalizou, respectivamente, a 0,05; 0,88; e 0,94, para as atividades (SST, SP e SI), nas pequenas empresas, e, nas grandes empresas, a 0,87; 0,89; e 0,76, para as atividades (SST, SP e SI).

Portanto, os valores médios encontrados para as tarefas de planejar, implementar e avaliar um meio e/ou uma medida de proteção constituem, após somatório direto, as médias representativas do atributo orientações relativas às metas que serão igualmente utilizadas na apuração do grau de diferenciação real, ou funcional, descrito em seguida.

4.3.3 Graus da diferenciação exigida e real, ou funcional

Com os resultados da diferenciação exigida e diferenciação real, ou funcional, analisam-se as possíveis relações existentes entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Destaca-se que com os indicadores da ambiência da (Sst, Sp e Si) e com as informações sobre os atributos da diferenciação exigida e real, ou funcional, foram encontrados os respectivos graus de diferenciação, todos expostos na TAB. 4.8.

Dentre os resultados apurados, observa-se que a diferenciação exigida (3,02 e 1,35) é maior do que a diferenciação real (1,88 e 038), nos atributos formalismo da estrutura e nas orientações relativas às metas. Nos demais casos, os resultados médios encontrados foram considerados normais, com indicativos esperados para a existência da diferenciação entre os pares das atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

Os dados expostos na TAB. 4.8 e projetados no GRÁFICO 4.12, mostram os valores respectivos dos graus da diferenciação exigida e real, ou funcional para os pares das atividades (SSP-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

Ao considerar que os valores acima de 1,00 indicam diferenças significativas, tem-se que há variação significativa, nos graus de diferenciação exigida (1,24) e diferenciação real, ou funcional (1,06), entre o par das atividades SST-SP, e, no grau da diferenciação real, ou funcional (1,10), entre o par das atividades SST-SI, nas pequenas empresas. Para as

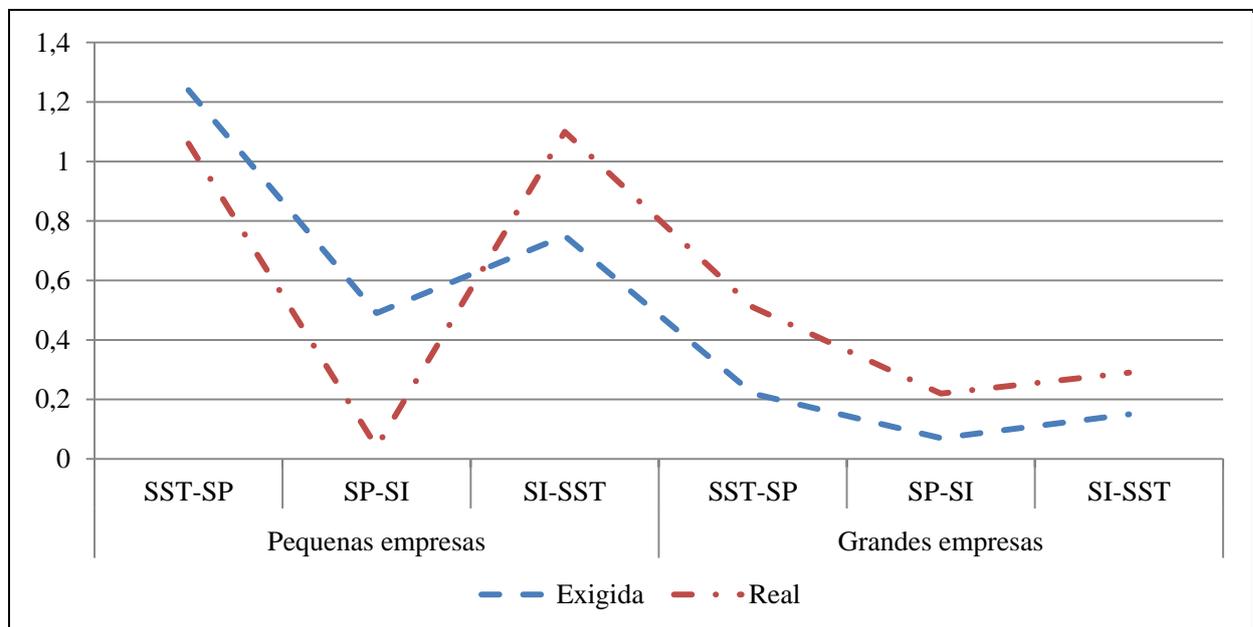
grandes empresas, não há diferenças significativas e nenhum dos registros indicam que o grau de diferenciação exigida é maior do que o grau de diferenciação real, ou funcional.

TABELA 4.8 – Graus de diferenciação exigida e real, ou funcional, das atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

Porte das empresas	Atividades da segurança empresarial	Critérios da diferenciação								Média da diferenciação	
		Formalismo da estrutura		Orientação interpessoal		Orientação relativa ao tempo		Orientação relativa às metas			
		Diferenciação				Exigida	Real	Exigida	Real	Exigida	Real
Pequenas	SST	3,02	1,88	3,02	5,06	2,23	2,00	1,35	0,38	2,74	2,43
	SP	1,62	2,75	1,62	4,68	0,56	1,00	1,10	2,76	1,50	3,49
	SI	1,40	2,53	1,40	3,83	1,67	3,00	1,75	2,38	1,99	3,53
Grandes	SST	0,94	2,73	0,94	4,62	0,54	1,00	1,58	2,60	1,40	3,39
	SP	0,60	2,66	0,60	4,50	0,05	3,00	2,61	2,71	1,62	3,90
	SI	0,61	2,69	0,61	4,55	0,59	2,00	2,19	2,74	1,55	3,68

Fonte: Dados da pesquisa.

GRÁFICO 4.12 – Graus da diferenciação exigida e real, ou funcional, entre os pares das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Dados da pesquisa

Na predição da H_2 sobre os graus da diferenciação, exigida e real, ou funcional, afirmou-se que não haveria variação significativa, nos ambientes de média incerteza (Sst) e baixa incerteza (Sp); baixa certeza (Sp) e alta incerteza (Si); e de média (Sst) e alta incerteza (Si).

Os resultados expostos anteriormente mostraram variações significativas, nos graus de diferenciação dos ambientes de média (Sst) e baixa (Sp) incertezas e de média (Sst) e alta (Si) incertezas. Essas informações indicam a possibilidade de aceitação da H_0 e consequente rejeição da H_2 . Portanto, se a H_0 é verdadeira, a H_2 é falsa.

Concluída a identificação das diferenciações, exigida e real, ou funcional, e a verificação da hipótese predita, analisa-se a integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

4.4 Integração das atividades da segurança empresarial

Para Lawrence e Lorsch (1973), o estado de integração é caracterizado pela integração exigida e grau de integração. Na integração exigida, destacam-se os graus de coordenação e de influência entre os departamentos organizacionais.

Nos estudos realizados nesta dissertação, considerou-se que a integração da segurança empresarial seria identificada a partir da integração exigida e do grau de integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

4.4.1 Integração exigida

O escopo inicial do estudo apontava para a identificação da integração exigida, caracterizada pelo grau de coordenação dos gestores e grau de influência funcional das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

Verificado, anteriormente, o aumento da quantidade da diferenciação, havia expectativa que os graus de coordenação dos gestores e de influência funcional variariam na integração exigida. Dessa maneira, previu-se que, para as variáveis ora descritas, a maioria das médias não seria significativa, segundo a opinião da amostra constituída pelos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial ($H_{3a,b}$).

Nesse sentido, cuidou-se de observar a variação do grau de coordenação dos gestores e da influência funcional nas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, por meio da análise dos fatores entre os sujeitos, considerando quarenta (36,7%) empresas

pequenas e 69 (63,3%) empresas grandes, na amostra da pesquisa, sendo nove (8,3%) da atividade de SST; oitenta (73,4%) da SP e vinte (18,4%) da SI.

4.4.1.1 Grau de coordenação dos gestores

O grau de coordenação dos gestores objetivava indicar até que ponto o gestor responsável era capaz de definir, por sua própria conta, os objetivos de trabalho e modificar as respectivas tarefas, nas atividades (SST, SP e SI) de segurança empresarial.

As estatísticas descritivas projetadas na TAB. 4.9 demonstram os resultados das medidas de tendência central (médias e desvio padrão) entre o grau de coordenação dos profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. As médias mostradas para os gestores de SST (3,62) e SI (3,03) demonstram que a autonomia ocorre, respectivamente, em grau médio, nos limites inferiores (SST = 3,35 e SI = 2,83) e limites superiores (SST = 3,90 e SP = 3,23). A autonomia dos gestores de SP ocorre em grau pequeno, no limite inferior (2,49) e limite superior (2,94). As médias encontradas não são consideradas significativas.

TABELA 4.9 - Grau de coordenação dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

Grau de coordenação	Intervalo de Confiança de 95%			Desvio Padrão	n	Classificação das médias
	Limite Inferior	Média	Limite Superior			
Gestor de SST	3,35	3,62	3,90	1,46	109	Média
Gestor de SP	2,49	2,72	2,94	1,19	109	Pequena
Gestor de SI	2,83	3,03	3,23	1,06	109	Média

Dados da Pesquisa

Na verificação da H_{3a} , predita para o grau de coordenação dos gestores, observou-se, nos testes realizados, a possibilidade de rejeição da H_0 , que seria verdadeira caso a maioria das médias fossem significativas. Para ter valores significativos, as médias deveriam ter valores maiores que 4,00, o que não aconteceu. Isso indica a impossibilidade da veracidade da H_0 . Nesse caso, se a H_0 é falsa, a H_{3a} é, conseqüentemente, verdadeira, ratificando o que foi predito anteriormente.

4.4.1.2 Grau de influência funcional

O grau de influência funcional foi igualmente avaliado, segundo a percepção dos gestores que desenvolvem as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Resultou da maneira que cada uma das atividades (SST, SP ou SI) era influenciada pelo modo como as outras duas atividades exerciam as respectivas tarefas.

Realizadas as estatísticas descritivas (TAB. 4.10), os resultados das medidas de tendência central (médias e desvio padrão) indicaram que houve influência funcional. Essa situação é verificada para o grau em que as SST, SP e SI são influenciada, respectivamente, pela maneira como as SP e SI; SST e SI; SST e SP realizam as tarefas, nas respectivas ambiências.

TABELA 4.10 - Grau de influência nas atividades SST, SP e SI, pelo modo como as SP e SI; SST e SI; SST e SP realizam seus trabalhos, nas respectivas ambiências.

Grau de Influência	Intervalo de Confiança de 95%			Desvio Padrão	n	Classificação
	Limite Inferior	Média	Limite Superior			
Na SST pela maneira que a SP realiza suas tarefas	3,49	3,78	4,07	1,51	109	Médio
Na SST pela maneira que a SI realiza suas tarefas	3,76	4,06	4,37	1,59	109	Grande
Na SP pela maneira que a SST realiza suas tarefas	3,20	3,47	3,74	1,41	109	Médio
Na SP pela maneira que a SI realiza suas tarefas	2,86	3,14	3,41	1,45	109	Médio
Na SI pela maneira que a SST realiza suas tarefas	3,99	4,28	4,58	1,58	109	Grande
Na SI pela maneira que a SP realiza suas tarefas	2,71	3,00	3,29	1,53	109	Pequeno

Dados da Pesquisa

Dos resultados expostos, observou-se que a influência na SST ocorre, respectivamente, em grau pequeno (3,78) e médio (4,06) pela maneira que as SP e SI realizam suas tarefas. No caso da influência na SP, os graus são pequenos (3,47 e 3,41) pelas maneiras que as SST e SI realizam suas respectivas tarefas. A influência na SI, pela maneira que as SST e SP realizam suas tarefas, ocorre, respectivamente, em graus médio (4,58) e pequeno (3,29).

Para avaliar o relacionamento linear entre o grau de influência, nas atividades SST, SP e SI, pela maneira que as atividades SP e SI; SST e SI; SST e SP realizam os respectivos trabalhos, foi utilizado o Índice de Correlação de Pearson (TAB. 4.9)

Observou-se, ainda, que as correlações significativas são positivas, fracas ($r < 0,4$) e com nível de significância ($p < 0,05$) entre o grau de influência na SST pela maneira que a SP ($r = 0,20$ e $p = 0,03$) realiza suas tarefas e o grau de influência na SI pela maneira que a SP ($r = 0,22$ e $p = 0,02$) realiza suas tarefas.

TABELA 4.9 – Correlações verificadas entre os graus de influências nas atividades (SST, SP e SI) pela maneira como as SP-SI, SST-SI e SST-SP realizam suas respectivas tarefas.

Grau de Influência	Correlação de Pearson		n
	Coefficiente (r)	Valor p	
Na SST pela maneira que a SP realiza o seu trabalho	0,20	0,03	109
Na SST pela maneira que a SI realiza o seu trabalho	0,18	0,06	109
Na SP pela maneira que a SST realiza o seu trabalho	0,12	0,22	109
Na SP pela maneira que a SI realiza o seu trabalho	0,04	0,69	109
Na SI pela maneira que a SST realiza o seu trabalho	0,12	0,20	109
Na SI pela maneira que a SP realiza o seu trabalho	0,22	0,02	109

Dados da Pesquisa

Na verificação da H_{3b} , quanto ao que foi predito para o grau de coordenação dos gestores, observou-se, nos testes realizados, certa similaridade nos resultados. Exceto em duas situações, que tiveram resultados acima da média, nas demais os resultados foram de graus médios e pequenos. Com isso, ocorreu o indicativo de rejeição da H_0 , que seria verdadeira caso a maioria das médias fossem significativas. Nesse caso, verificou-se a minoria das médias foram significativas, indicando que a H_0 é falsa. Consequentemente, a H_{3b} é verdadeira, ratificando a previsão anterior.

4.4.2 Grau de integração

A certeza da existência e comprovação da quantidade de diferenciação para as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas, motivou encontrar e mensurar o grau de integração. Além disso, cuidou-se de

predizer a H_4 , afirmando-se que, entre os graus de integração das atividades SST-SP, SP-SI e SST-SI, as médias não seriam significativas.

Consequentemente, foram analisados os fatores entre os sujeitos, para as variáveis caracterizadoras do grau de integração entre as atividades (SST, SP e SI), considerando 26 (40,00%) empresas pequenas e 39 (60,00%) empresas grandes, na amostra da pesquisa, sendo quatro (6,15%) da atividade de SST; 49 (75,38%) da SP e doze (18,46%) da SI.

O grau de integração foi verificado, entre os pares das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, conforme demonstrado na TAB. 4.10, onde se vê que as relações de integração indicam a necessidade de maior atenção dos gestores responsáveis.

As médias indicadas para o grau de integração entre os pares das atividades mostram que a liderança, no *ranking* considerado, é do par formado pelas atividades de SST-SI (4,36) seguido pelos pares das atividades SST-SP (3,39) e SP-SI (2,91). Os resultados indicativos das médias consideradas demonstram que elas são, respectivamente, grande, média e pequena. Isso, ao contrário do que foi predito na H_4 , favorece a rejeição da H_0 , ou que as médias do grau de integração entre os pares das atividades (SST, SP e SI) seriam significativas. Rejeitada a H_0 , quando se verifica que apenas uma das médias é significativa, aceita-se a H_4 , na condição de verdadeira.

TABELA 4.10 – Grau de integração entre as atividades (SST-SP, SST-SI e SP-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

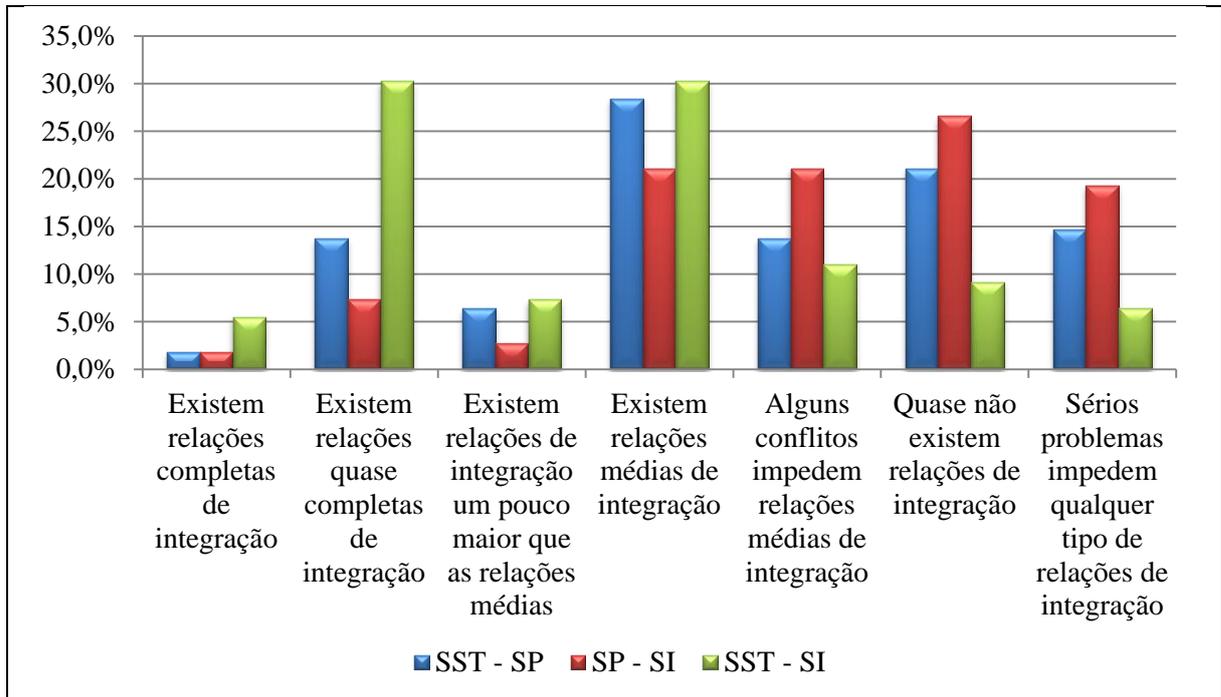
Integração das atividades	Intervalo de Confiança de 95%			Desvio Padrão	N
	Limite Inferior	Média	Limite Superior		
SST – SP	3,08	3,39	3,71	1,66	109
SP – SI	2,62	2,91	3,20	1,52	109
SST – SI	4,04	4,36	4,67	1,65	109

Fonte: Dados da Pesquisa.

As projeções representativas (GRÁFICO 4.12) dos pares das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) confirmam as relações de integração existentes entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, conforme indicação dos profissionais da amostra pesquisada.

Esses resultados ratificam a veracidade da diferenciação real, ou funcional, entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Indicam, também, que há necessidade de esforços dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, com a finalidade de ampliar o estado de integração.

GRÁFICO 4.12 – Grau de integração entre os pares de atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Dados da Pesquisa

Apresenta-se, em seguida, a relação entre a diferenciação e a integração da segurança empresarial, após descrição dos resultados dos testes estatísticos que favoreceram aceitação da $H_{3a,b}$, predita para os graus de coordenação dos gestores e influência funcional, e da H_4 , predita para o grau de integração das atividades (SST, SP e SI).

4.5 Relação entre a diferenciação e integração da segurança empresarial

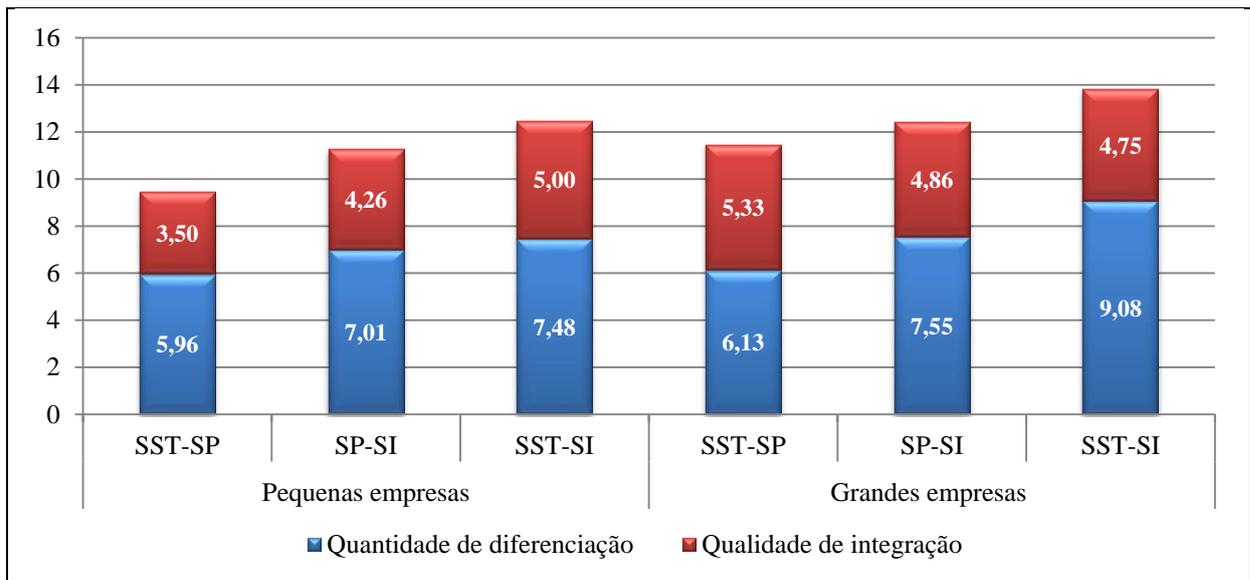
Conforme verificado em *Lawrence e Lorsch (1973)* há relação inversa entre a quantidade de diferenciação e a qualidade de integração entre duas atividades de uma mesma empresa.

No caso das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, a quantidade de diferenciação justifica-se, em consequência das especificidades das tarefas. Em contrapartida, aumentando-se a diferenciação, ocorre, conforme fundamentação teórica, a necessidade de se alcançar melhor qualidade de integração, notadamente para a segurança empresarial, considerada função essencial para os empreendimentos.

Assim, verificou-se que aquela relação é verdadeira para os pares das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

Realizou-se, nesse sentido, a comparação entre a quantidade de diferenciação – ou “grau relativo de diferenciação” resultante da pontuação final encontrada para os quatro atributos, conforme procedimentos metodológicos já explicados – e a qualidade de integração, conforme os dados expostos no GRÁFICO 4.13.

GRÁFICO 4.13 – Relação entre a quantidade de diferenciação e a qualidade de integração entre os pares das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial das pequenas e grandes empresas.



Fonte: Dados da pesquisa

Constatou-se, daqueles resultados, que a relação entre a média (7,20) do grau de quantidade de diferenciação e a média (4,62) do grau da qualidade da integração equivale a 1,56. Isso significa que, em média, a quantidade de diferenciação não é muito expressiva em relação à qualidade de integração entre os pares das atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Essa relação é menos expressiva (1,15) para as atividades (SST-SP) e mais expressiva (1,91) (SST-SI) para as atividades, nas grandes empresas.

Ressalte-se que não há um único registro indicando que a quantidade de diferenciação seja o dobro da qualidade de integração. Assim, verificada a relação inversa para os pares das atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas, de modo que, à medida que aumenta o grau de diferenciação, o grau de integração diminui.

Na análise final dos resultados, avaliam-se, em seguida, os fatores determinantes para a solução de conflitos entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

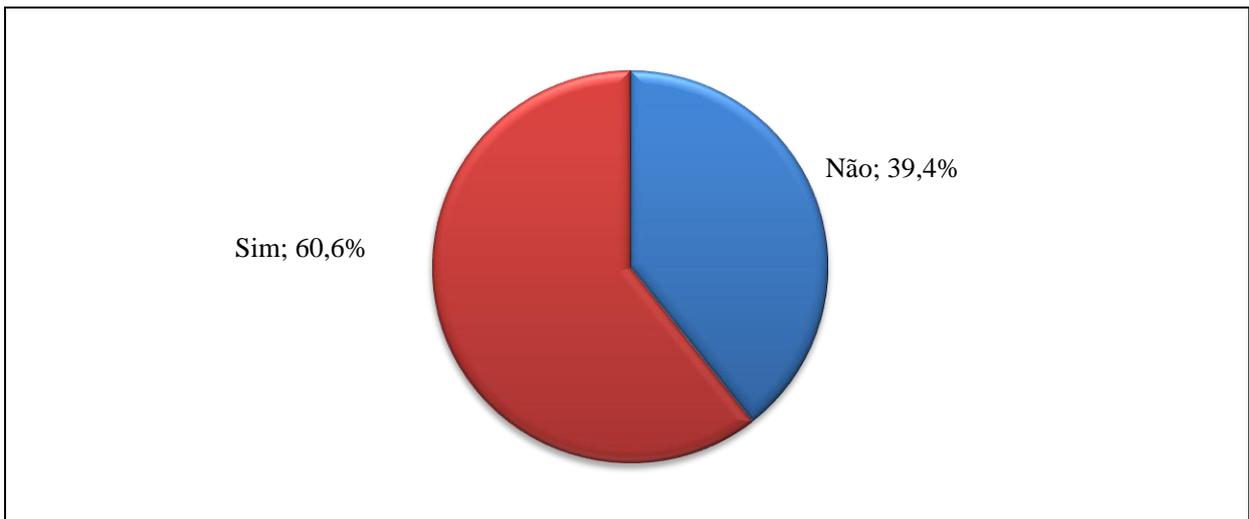
4.6 Determinantes da solução de conflitos na segurança empresarial

Nos estudos realizados sobre os determinantes da eficiente solução de conflitos, na ambiência organizacional, observou-se que Lawrence e Lorsch (1973) elencaram, dentre outros, os seguintes fatores: “posição intermediária dos integradores”; “influência dos integradores”; “sistema de remuneração dos integradores” e “modos de solução dos conflitos” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.292-299).

Neste estudo, os fatores ora destacados foram identificados e analisados, considerando a necessidade de solução de conflitos decorrentes da integração entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Na identificação e análise desses fatores, foram consideradas as empresas que tinham, ou não UI. Nesse caso, conforme demonstrado no GRÁFICO 4.14, os pesquisados indicaram que prestavam serviços nas empresas onde a maioria (60,6%) tinha UI, enquanto que a minoria (39,4%) não tinha UI.

Assim, apresentam-se, para os fatores destacados, os resultados de ambas as situações.

GRÁFICO 4.14 – Existência de UI nas empresas onde os gestores das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial prestavam serviços.



Fonte: Dados da pesquisa.

4.6.1 Posição intermediária dos integradores

Na verificação da posição intermediária dos integradores, utilizaram-se as médias encontradas para os atributos da diferenciação real, ou funcional, conforme destacaram Lawrence e Lorsch (1973). Em consequência disso, os resultados apurados demonstraram a posição intermediária dos integradores e favoreceram analisar e explicar a situação — se positiva ou negativa — para os pares das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas, onde houve indicação da existência de UI.

Nesse sentido, o ponto médio dos atributos da diferenciação real, ou funcional, foi considerado a base de comparação junto aos valores apurados para cada atributo (TAB. 4.11), a fim de verificar as possibilidades de ações dos integradores.

Nas pequenas empresas, ficou evidenciado que a orientação interpessoal desenvolvida favorecia a posição intermediária dos integradores entre os pares das atividades (SST-SP). Situação semelhante foi identificada para os pares das atividades (SP-SI), quanto ao formalismo da estrutura e orientação direcionada às metas, e para os pares das atividades (SST-SI), na maioria dos atributos da diferenciação, exceto quanto à orientação relativa ao tempo. Nas grandes empresas, a posição intermédia dos integradores entre os pares das atividades (SST-SP) é favorecida pelas orientações relativas ao tempo e às metas. Para os pares das atividades (SP-SI e SST-SI), os valores dos quatro atributos superaram o ponto médio indicado, favorecendo, portanto, a posição intermédia dos integradores.

TABELA 4.11 – Posição intermediária dos integradores entre as atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas, onde houve indicação da existência de UI.

Porte da Empresa	Atividades da segurança empresarial	Formalismo da estrutura	Orientação interpessoal	Orientação relativa ao tempo	Orientação relativa às metas
Pequenas	SST-SP	Não	Sim	Não	Não
	SP-SI	Sim	Não	Não	Sim
	SST-SI	Sim	Sim	Não	Sim
Grandes	SST-SP	Não	Não	Sim	Sim
	SP-SI	Sim	Sim	Sim	Sim
	SST-SI	Sim	Sim	Sim	Sim
Ponto Médio		2,53	2,00	1,85	0,83

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6.2 Influência dos integradores

De Lawrence e Lorsch (1973) retirou-se o entendimento sobre a possibilidade da influência dos integradores na solução dos conflitos ocorrer durante a integração, principalmente com a utilização de processos, com inovações tecnológicas. A influência dos integradores na solução dos conflitos pode ocorrer através da influência das atividades (SST, SO e SI), ou influência funcional, e da influência dos gestores, ou influência hierárquica, da segurança empresarial.

Nesse sentido, cuidou-se de verificar as influências — funcional e hierárquica — na ambiência das pequenas e grandes empresas, onde se desenvolvem as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Além disso, foi predito, para as $H_{5a,b}$, que as influências descritas não são significativas, conforme será verificado a seguir.

4.6.2.1 Influência funcional

Na influência funcional, objetivava encontrar o grau de influência que os pares das atividades (SP-SI, SST-SI e SST-SP) da segurança empresarial mais a Unidade Integrante exerciam sobre cada uma das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e da UI, durante a solução de conflitos.

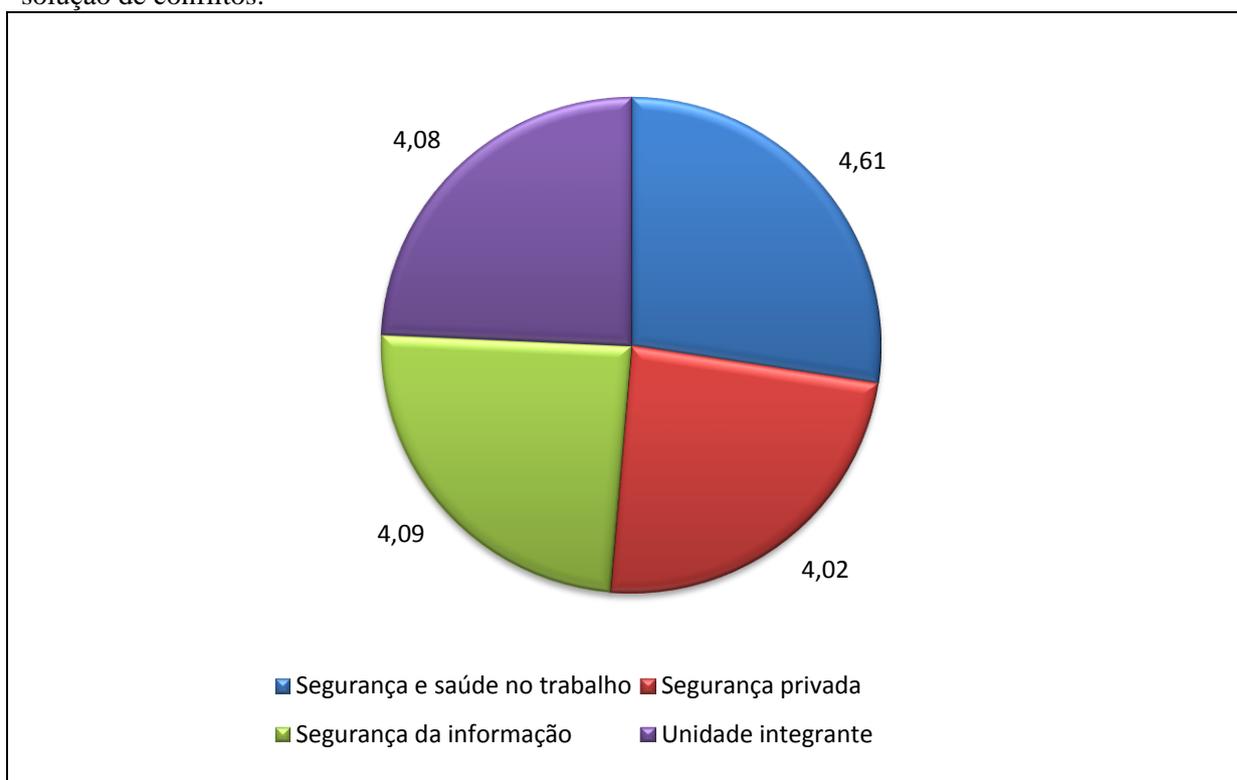
Foram analisados os fatores entre os sujeitos, considerando o grau de influência entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e UI, que totalizaram 27 (40,91%) empresas pequenas e 39 (59,09%) empresas grandes, na amostra da pesquisa, sendo 5 (7,58%) da atividade de SST; 49 (74,24%) da SP e 12 (18,18%) da SI.

Na análise verificada a partir do coeficiente de correlação de Pearson (r), constatou-se que, apesar da violação da linearidade entre as variáveis independentes — função (SST, SP e SI) da segurança empresarial e porte (pequenas e grandes) das empresas — e variáveis dependentes — o grau de influência que as atividades (SP-SI + a UI) exercem na solução dos conflitos da SST; o grau de influência que as atividades (SST-SI + a UI) exercem na solução dos conflitos da SP; o grau de influência que as atividades (SST-SP + a UI) exercem na solução dos conflitos da SI; e o grau de influência que as atividades (SST-SP- SI) exercem na solução dos conflitos da UI. Essa situação ficou comprovada quando se observou a ocorrência de correlações significativas positivas, fracas ($r < 0,4$) e moderadas (sendo $r > 0,4$ – no nível de significância de $** 0.01$ (bilateral) – entre: o grau de influência que as

atividades (SST-SI) + a UI exercem na solução dos conflitos da SP com o grau de influência que as atividades (SP-SI) + a UI exercem na solução dos conflitos da SI ($r = 0,499^{**}$ e $p = 0,001$) e o grau de influência das atividades (SST-SP) + a UI exercem na solução dos conflitos da SI com o grau de influência que as atividades (SST; SP e SI) exercem na solução dos conflitos da UI ($r = 0,491^{**}$ e $p = 0,001$).

Além disso, os resultados do GRÁFICO 4.15 demonstram que, num intervalo de confiança de 95%, a influência funcional foi média (com valores entre 4,00 e 5,00) para as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e a UI. Isso resultou, especificamente, para a SST (4,61), nos limites inferior (4,34) e superior (4,87), com um desvio padrão de 1,08; para a SP (4,02), nos limites inferior (3,82) e superior (4,21), com um desvio padrão de 0,77; para a SI (4,09), nos limites inferior (3,89) e superior (4,30), com um desvio padrão de 0,84 e para a UI (4,29), nos limites inferior (3,86) e superior (4,29), com um desvio padrão de 0,88.

GRÁFICO 4.15 – Grau de influência funcional exercido pelas atividades (SSP, SP e SI mais a Unidade Integrante) sobre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e na UI, durante a solução de conflitos.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Os testes estatísticos realizados indicaram que não houve médias significativas na influência funcional das atividades (SST, SP e SI) e UI, segundo a opinião da amostra dos profissionais. As correlações foram positivas no nível de significância de $** 0.01$ (bilateral).

Consequentemente, rejeita-se a H_{0a} proposta, aceitando-se a H_{5a} na condição de verdadeira.

4.6.2.2 Influência dos gestores

A influência dos gestores, ou influência hierárquica, foi verificada, segundo a opinião dos respondentes. Manifestaram-se, portanto, sobre o grau de influência exercido pelos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e da Unidade Integrante, na solução dos conflitos, durante o processo de efetivação de meios e medidas de proteção.

Dentre os gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nos estudos desta dissertação, foram considerados os diretores, gerentes, coordenadores, supervisores, técnicos de segurança/vigilantes/operadores técnicos, além dos gestores das UI.

Na análise dos fatores entre os sujeitos, foram consideradas as mesmas quantidades definidas para a influência funcional descrita no item anterior.

Analisou-se, também, a partir do coeficiente de correlação de Pearson (r), quando se constatou que houve violação da linearidade entre as variáveis independentes — função (SST, SP e SI) da segurança empresarial e porte (pequenas e grandes) das empresas — e variáveis dependentes — o grau de influência do(a) diretor(a); do(a) gerente; do(a) coordenador(a); do(a) supervisor(a); do(a) técnico(a)s de segurança/vigilantes/operadores técnicos e do(a) gestor(a) da UI. Os resultados demonstraram a ocorrência de correlações significativas são positivas e negativas, fracas ($r < 0,4$); moderadas ($r > 0,4$ e $r < 0,6$) e fortes ($r < 0,6$) – no nível de significância de $** 0,01$ (bilateral) – entre:

- a) O grau de influência do(a) diretor(a) e o grau de influência do(a) coordenador(a) ($r = - 0,650^{**}$ e $p = 0,001$); o grau de influência do(a) diretor(a) e o grau de influência do(a) supervisor(a) ($r = 0,513^{**}$ e $p = 0,001$); o grau de influência do(a) diretor(a) e o grau de influência do(a) técnico(a)s de segurança/vigilantes/operadores técnicos ($r = 0,305^*$ e $p = 0,013$); o grau de influência do(a) diretor(a) e o grau de influência do(a) gestor(a) da UI ($r = 0,517^{**}$ e $p = 0,001$);
- b) O grau de influência do(a) coordenador(a) e o grau de influência do(a) supervisor(a) ($r = 0,761^{**}$ e $p = 0,001$); o grau de influência do(a) coordenador(a) e o grau de influência do(a) técnico(a)s de

segurança/vigilantes/operadores técnicos ($r = 0,562^{**}$ e $p = 0,001$); o grau de influência do(a) coordenador(a) e o grau de influência do(a) gestor(a) da UI ($r = 0,472^{**}$ e $p = 0,001$);

- c) O grau de influência do(a) supervisor(a) e o grau de influência do(a) técnico(a)s de segurança/vigilantes/operadores técnicos ($r = 0,803^{**}$ e $p = 0,001$); o grau de influência do(a) supervisor(a) e o grau de influência do(a) do(a) gestor(a) da UI ($r = -0,385^{**}$ e $p = 0,001$); o grau de influência do(a) técnico(a)s de segurança/vigilantes/operadores técnicos e o grau de influência do(a) gestor(a) da UI ($r = 0,409^{**}$ e $p = 0,001$).

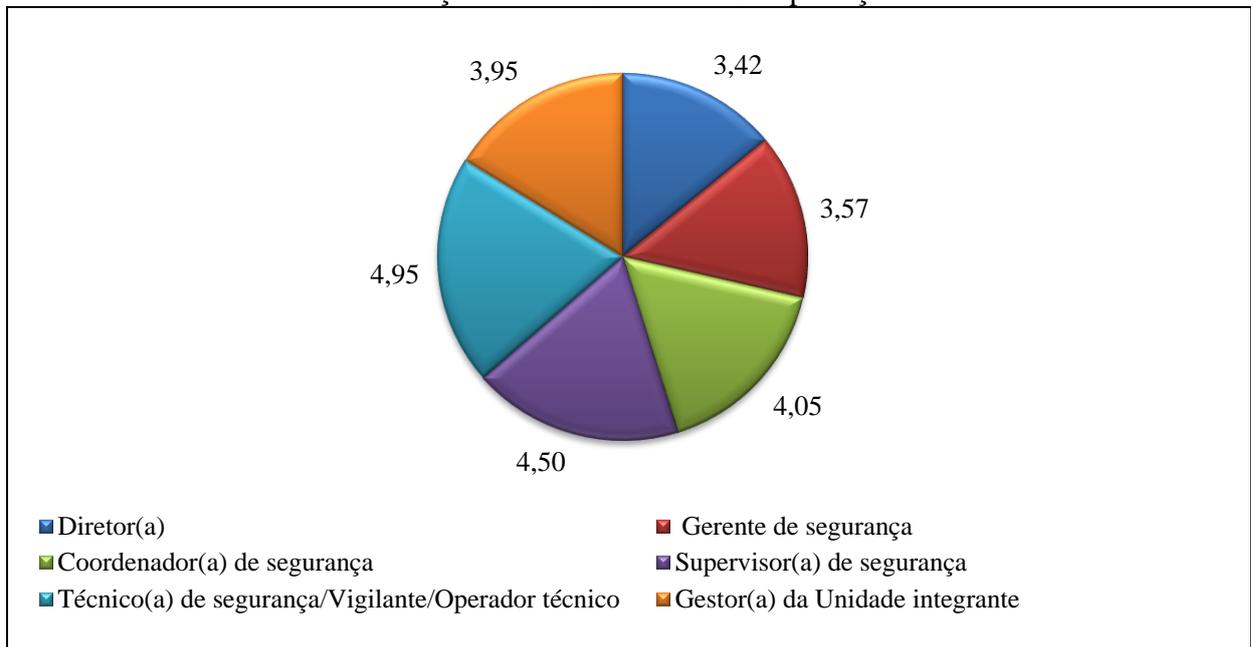
Os resultados do GRÁFICO 4.16 demonstram que, num intervalo de confiança de 95%, a influência hierárquica foram pequenas (com valores entre 3,00 e 4,00) e médias (com valores entre 4,00 e 5,00). A influência hierárquica foi pequena, nos casos da influência exercida pelo(a) diretor(a) – 3,42 – nos limites inferior (3,24) e superior (3,61), com um desvio padrão de 0,75; gerente – 3,57 – nos limites inferior (3,35) e superior (3,76), com um desvio padrão de 0,79 e gestor(a) da UI – 3,95 – nos limites inferior (3,75) e superior (4,16), com um desvio padrão de 0,84. De modo similar, a influência hierárquica foi média, nos casos da influência exercida pelo(a) coordenador(a) – 4,05 – nos limites inferior (3,84) e superior (4,25), com um desvio padrão de 0,85; supervisor(a) – 4,50 – nos limites inferior (4,26) e superior (4,74), com um desvio padrão de 0,96 e técnico(a) de segurança/Vigilante/Operador(a) técnico(a) – 4,95 – nos limites inferior (4,68) e superior (5,23), com um desvio padrão de 1,10.

Na influência hierárquica das atividades (SST, SP e SI) e UI, segundo a opinião da amostra dos profissionais, os resultados dos testes estatísticos realizados indicaram pequenas e médias influências. As pequenas ocorreram nos casos da influência hierárquica exercida pelo(a) diretor(a); gerente e gestor(a) da UI. As grandes ocorreram nos casos da influência hierárquica exercida pelo(a) coordenador(a); supervisor(a) e técnico(a) de segurança/Vigilante/Operador(a) técnico(a).

A ocorrência de correlações significativas foram positivas e negativas, fracas ($r < 0,4$); moderadas ($r > 0,4$ e $r < 0,6$) e fortes ($r < 0,6$) – no nível de significância de $** 0,01$ (bilateral).

Os resultados anteriores indicaram, em consequência das médias apuradas, que a influência hierárquica não foi significativa. Essa condição favorece a rejeição da H_{0b} e a consequente aceitação da H_{5b} na condição de verdadeira.

GRÁFICO 4.16 – Grau de influência hierárquica exercido pelos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e o gestor da UI, na solução de conflitos, durante a o processo de efetivação de meios e medidas de proteção.



Fonte: Dados da Pesquisa.

4.6.3 Sistema de avaliação dos integradores

Na análise do sistema de avaliação (inclusive para fins de remuneração) dos integradores, considerou-se — segundo a afirmativa de Lawrence e Lorsch (1973) — que há indicativos sobre a percepção “que os integradores julgavam estar sendo valorizados e recompensados de acordo com o desempenho global de seu grupo de produção” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.87).

Na análise dos fatores entre os sujeitos, foram consideradas as mesmas quantidades definidas para a influência funcional descrita no item “4.6.2.1” desta dissertação.

À amostra dos profissionais que desempenham as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas, e que indicaram a existência de UI, foi solicitada que escolhesse e classificasse, dentre cinco critérios, aqueles considerados bases mais importantes na avaliação praticada pelas respectivas chefias superiores.

Nesse sentido, os critérios escolhidos ficaram assim classificados:

- a) Em primeiro lugar – "no relacionamento com as pessoas da própria função da segurança empresarial", segundo a escolha de 56 (84,8%) gestores;
- b) Em segundo lugar – "na atuação global da equipe com a qual estou trabalhando", na escolha de 48 (72,7%) gestores;
- c) Em terceiro lugar – "na atuação de meus subordinados", escolhida por 46 (69,7%) gestores; e
- d) No quarto lugar – "em minhas próprias realizações", conforme a escolha de 29 (43,9%) gestores.

Nesse caso, não houve nenhuma escolha para o critério "no relacionamento com as pessoas das outras funções da segurança empresarial".

Na percepção dos profissionais de SST e SP, a "atuação global da equipe" e a "atuação dos subordinados" foram as bases consideradas mais importantes, na avaliação feita pelas respectivas chefias. Nesse caso, há concordância dos profissionais de SI, quanto à "atuação dos subordinados". Mas, para esses profissionais, a base mais importante considerada nas respectivas avaliações foi "o relacionamento com as pessoas da própria função da segurança empresarial".

4.6.4 Modos de solução de conflitos

Segundo Lawrence e Lorsch (1973), há os modos ideal e real de solução de conflitos, e os mais utilizados são: confronto, apaziguamento, imposição, retratação e compromisso. Esses modos naturais de solução de conflitos podem ser denominados construtos, ou fatores, segundo Mesquita (2010).

Nesse entendimento, realizou-se uma análise fatorial exploratória e confirmatória, verificando-se os modos, ideal e real, de solução de conflitos praticados de acordo com a opinião da amostra de gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência organizacional.

Na verificação da consistência dos dados originais e dos pressupostos de linearidade, normalidade e homoscedasticidade, foram utilizados os testes⁷¹ de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett (TAB. 4.12). No primeiro, as medidas de adequação das amostras situam-se em 0,778, para o modo ideal, e em 0,792, para o modo real, ambas acima do valor mínimo indicado, considerados num intervalo bom do grau de ajuste à análise fatorial. No segundo teste, os valores para modo ideal e para modo real indicam,

respectivamente, um Qui-quadrado aproximado = 836,004; grau de liberdade = 300 e $p = 0,001$ e Qui-quadrado aproximado = 1200,044; grau de liberdade = 300 e $p = 0,001$. Essa situação indica que há relação suficiente entre as variáveis para aplicação da análise fatorial, mas é improvável a matriz de correlação ser uma identidade.

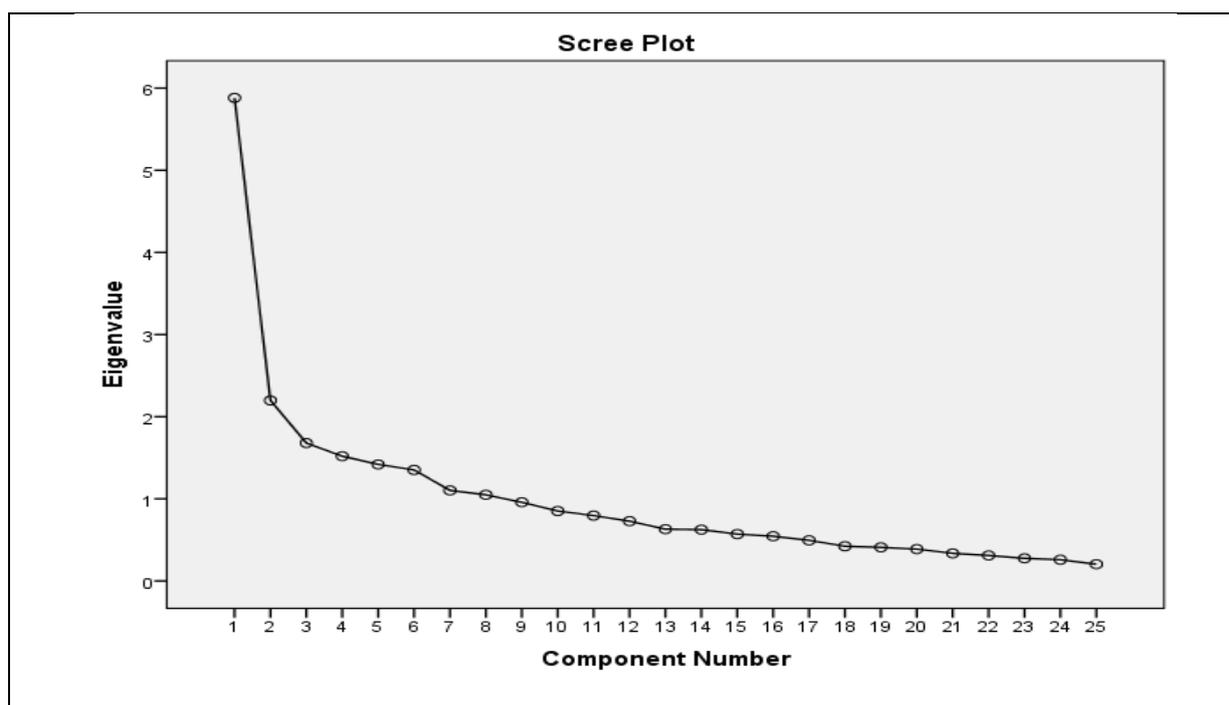
TABELA 4.12 – Testes de verificação dos pressupostos da análise fatorial dos modos, ideal e real de solução de conflitos segundo a amostra dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial na ambiência organizacional.

Testes de <i>Bartlett</i> e <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	Modos de solução	
	Ideal	Real
Medida de adequação da amostra - <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	,778	,792
Teste de esfericidade de <i>Barllett</i> .	Qui-quadrado aproximado	836,004
	Grau de liberdade	300
	Significância	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

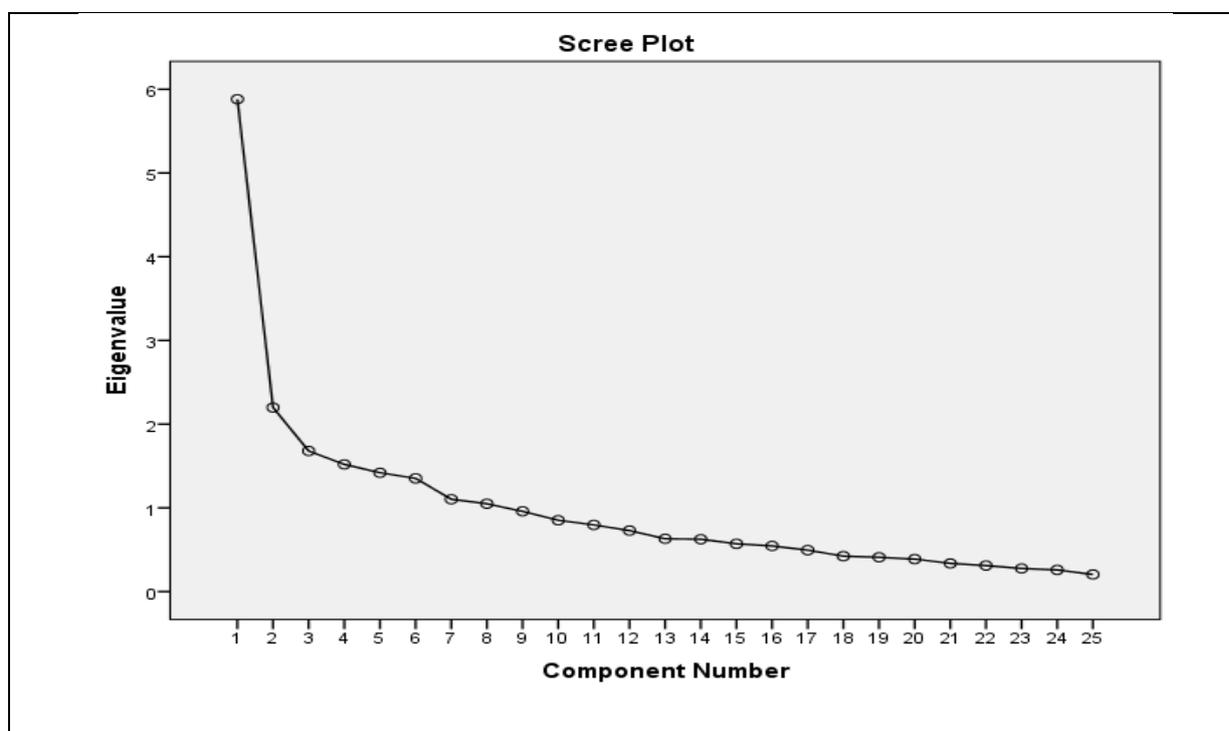
Além disso, nos GRÁFICOS 4.17 e 4.18, encontram-se, respectivamente, os *Scree Test* realizados para os modos ideal e real de solução de conflitos, segundo a opinião da amostra pesquisada. Nesses gráficos, observa-se que a formação do “cotovelo” ocorre, respectivamente, quando o número de fatores passa por dois e três fatores.

GRÁFICO 4.17 – *Scree Test* do modo ideal de solução de conflitos, segundo os gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa.

GRÁFICO 4.18 – *Scree Test* do modo real de solução de conflitos, segundo os gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, optou-se pela escolha da extração de cinco fatores, considerando que a análise fatorial foi exploratória e confirmatória, inclusive, pelos estudos de Lawrence e Lorsch (1973), que utilizaram cinco fatores.

Os resultados apurados foram submetidos à análise fatorial realizada, optando-se pela eliminação de valores correlacionados e inferiores a 0,40 e pela análise direcionada a cinco fatores, conforme destacada nos estudos de Lawrence e Lorsch (1973).

Na decisão de escolha sobre a avaliação dos fatores retidos, verificou-se, conforme dados da “análise total explicada” (TAB. 4.13), que, para o modo ideal de solução de conflitos, poderiam ser extraídos oito fatores que juntos explicam 64,79% da variância total, inclusive, há um nono componente com um autovalor inicial de 0,958.

No caso do modo real de solução de conflitos (TAB. 4.14), havia sete fatores destacados que podem explicar 66,69% da variância total, tendo, também, um oitavo componente com um autovalor inicial de 0,908.

A matriz rotacionada foi obtida pelo método de extração para a análise dos componentes principais, possibilitando, respectivamente, com o método de rotação (Varimax com Normalização de Kaiser), a convergência de nove e sete interações para os modos ideal

(TAB. 4.13) e real (TAB. 4.14) de solução de conflitos utilizados nas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

TABELA 4.13 - Variância total explicada - modo ideal de solução de conflitos.

Provér- bios	Autovalores iniciais			Soma da extração das cargas ao quadrado			Soma rotacionada das cargas ao quadrado		
	Total	% da variância	% Acumu- lado	Total	% da variância	% Acumu- lado	Total	% da variância	% Acumu- lado
1	5,881	23,525	23,525	5,881	23,525	23,525	3,642	14,568	14,568
2	2,198	8,793	32,318	2,198	8,793	32,318	2,820	11,279	25,848
3	1,679	6,716	39,033	1,679	6,716	39,033	2,474	9,896	35,744
4	1,519	6,076	45,109	1,519	6,076	45,109	2,158	8,633	44,376
5	1,419	5,675	50,784	1,419	5,675	50,784	1,602	6,407	50,784
6	1,352	5,406	56,190						
7	1,102	4,409	60,599						
8	1,049	4,195	64,794						
9	,958	3,833	68,627						
10	,851	3,404	72,031						
11	,796	3,184	75,215						
12	,728	2,912	78,127						
13	,630	2,521	80,648						
14	,625	2,500	83,148						
15	,570	2,280	85,427						
16	,544	2,178	87,605						
17	,494	1,978	89,583						
18	,423	1,691	91,274						
19	,410	1,639	92,913						
20	,387	1,549	94,462						
21	,336	1,344	95,806						
22	,311	1,244	97,050						
23	,275	1,101	98,151						
24	,258	1,034	99,185						
25	,204	,815	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as comunalidades,⁷² no modo ideal de solução de conflitos, 14 provérbios, descritos em seguida, apresentaram valores acima de 0,500, destacando-se, pela ordem, os de números (12; 3; 25; 18; 24; 16; 7; 22; 23; 2; 17; 6; 5 e 19).

De modo similar, para o modo real de solução de conflitos, destacaram-se, pela ordem, os provérbios definidos descritos, em seguida, com os números (18; 25; 22; 12; 3; 20; 7; 19; 6; 17; 9; 16; 2; 5; 11; 15; 14; 24 e 10).

Na verificação dos dados foram analisadas a validade convergente (alto coeficiente de correlação), validade discriminante (baixo coeficiente de correlação) e validade de conteúdo (correspondência entre as variáveis e os construtos).

TABELA 4.14 - Variância total explicada - modo real de solução de conflitos.

Provér- bios	Autovalores iniciais			Soma da extração das cargas ao quadrado			Soma rotacionada das cargas ao quadrado		
	Total	% da variância	% Acumu- lado	Total	% da variância	% Acumu- lado	Total	% da variância	% Acumu- lado
1	6,122	24,487	24,487	6,122	24,487	24,487	5,030	20,118	20,118
2	4,458	17,831	42,317	4,458	17,831	42,317	3,941	15,763	35,881
3	1,531	6,124	48,442	1,531	6,124	48,442	2,220	8,880	44,761
4	1,311	5,243	53,685	1,311	5,243	53,685	1,760	7,042	51,803
5	1,217	4,869	58,554	1,217	4,869	58,554	1,688	6,751	58,554
6	1,028	4,112	62,666						
7	1,006	4,024	66,689						
8	,908	3,633	70,322						
9	,823	3,292	73,614						
10	,770	3,078	76,692						
11	,700	2,798	79,490						
12	,666	2,663	82,153						
13	,545	2,180	84,333						
14	,529	2,117	86,450						
15	,487	1,947	88,396						
16	,459	1,837	90,233						
17	,398	1,591	91,824						
18	,381	1,526	93,350						
19	,332	1,330	94,680						
20	,312	1,249	95,929						
21	,273	1,093	97,022						
22	,242	,969	97,991						
23	,214	,857	98,848						
24	,170	,681	99,529						
25	,118	,471	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os provérbios utilizados para o modo ideal de solução de conflitos, nenhum demonstrou validade convergente, e a validade discriminante foi verificada nos níveis de significância ** (0.01 (bilateral)) e * (0.05 (bilateral)), entre as variáveis: 1 e 2 ($r = 0,223^*$ e $p = 0,020$) e 1 e 24 ($r = 0,275^{**}$ e $p = 0,020$); 2 e 3 ($r = 0,464^{**}$ e $p = 0,001$), 2 e 12 ($r = 0,394^{**}$ e $p = 0,001$), 2 e 14 ($r = 0,170^{**}$ e $p = 0,005$), 2 e 19 ($r = 0,234^*$ e $p = 0,014$), 2 e

20 ($r = 0,392^{**}$ e $p = 0,001$), 2 e 22 ($r = 0,194^*$ e $p = 0,044$) e 2 e 25 ($r = 0,231^{**}$ e $p = 0,016$); 3 e 5 ($r = 0,256^{**}$ e $p = 0,007$), 3 e 6 ($r = 0,230^*$ e $p = 0,016$), 3 e 12 ($r = 0,560^{**}$ e $p = 0,001$), 3 e 14 ($r = 0,287^{**}$ e $p = 0,003$), 3 e 15 ($r = 0,245^*$ e $p = 0,010$), 3 e 18 ($r = 0,570^{**}$ e $p = 0,001$), 3 e 19 ($r = 0,353^{**}$ e $p = 0,001$), 3 e 20 ($r = 0,342^{**}$ e $p = 0,001$), 3 e 22 ($r = 0,400^{**}$ e $p = 0,001$) e 3 e 25 ($r = 0,324^{**}$ e $p = 0,001$); 4 e 12 ($r = 0,283^{**}$ e $p = 0,003$), 4 e 15 ($r = 0,308^{**}$ e $p = 0,001$), 4 e 18 ($r = 0,365^{**}$ e $p = 0,001$), 4 e 19 ($r = 0,365^{**}$ e $p = 0,001$), 4 e 20 ($r = 0,230^*$ e $p = 0,016$) e 4 e 22 ($r = 0,318^{**}$ e $p = 0,001$); 5 e 7 ($r = 0,232^{**}$ e $p = 0,015$), 5 e 18 ($r = 0,241^*$ e $p = 0,012$) e 5 e 21 ($r = 0,213^*$ e $p = 0,026$) e 5 e 25 ($r = 0,210^*$ e $p = 0,029$); 7 e 14 ($r = 0,283^{**}$ e $p = 0,003$), 7 e 15 ($r = 0,241^*$ e $p = 0,011$), 7 e 19 ($r = 0,208^*$ e $p = 0,030$), 7 e 21 ($r = 0,261^{**}$ e $p = 0,006$), 7 e 23 ($r = 0,2838^*$ e $p = 0,003$), 7 e 24 ($r = 0,230^*$ e $p = 0,016$) e 7 e 25 ($r = 0,364^{**}$ e $p = 0,001$); 12 e 14 ($r = 0,271^*$ e $p = 0,004$), 12 e 18 ($r = 0,540^{**}$ e $p = 0,001$), 12 e 19 ($r = 0,334^{**}$ e $p = 0,001$), 12 e 20 ($r = 0,563^{**}$ e $p = 0,001$), 12 e 21 ($r = 0,192^*$ e $p = 0,046$), 12 e 22 ($r = 0,403^{**}$ e $p = 0,001$) e 12 e 25 ($r = 0,196^*$ e $p = 0,041$); 14 e 15 ($r = 0,206^*$ e $p = 0,032$), 14 e 17 ($r = 0,191^*$ e $p = 0,046$); 14 e 23 ($r = 0,295^{**}$ e $p = 0,002$) e 4 e 25 ($r = 0,207^*$ e $p = 0,031$); 15 e 18 ($r = 0,287^{**}$ e $p = 0,003$), 15 e 19 ($r = 0,255^{**}$ e $p = 0,008$), 15 e 22 ($r = 0,275^{**}$ e $p = 0,004$), 15 e 23 ($r = 0,195^*$ e $p = 0,042$) e 15 e 25 ($r = 0,216^*$ e $p = 0,024$); 16 e 17 ($r = 0,523^{**}$ e $p = 0,001$) e 16 e 22 ($r = 0,236^*$ e $p = 0,036$); 17 e 24 ($r = 0,190^*$ e $p = 0,048$); 18 e 19 ($r = 0,609^{**}$ e $p = 0,001$); 18 e 20 ($r = 0,367^{**}$ e $p = 0,001$), 18 e 21 ($r = 0,263^{**}$ e $p = 0,006$), 18 e 22 ($r = 0,498^{**}$ e $p = 0,001$) e 18 e 25 ($r = 0,226^{**}$ e $p = 0,026$); 19 e 20 ($r = 0,253^{**}$ e $p = 0,008$), 19 e 21 ($r = 0,263^{**}$ e $p = 0,006$), 19 e 22 ($r = 0,480^{**}$ e $p = 0,001$), 19 e 23 ($r = 0,245^{**}$ e $p = 0,010$); 20 e 21 ($r = 0,298^{**}$ e $p = 0,002$), 20 e 22 ($r = 0,369^{**}$ e $p = 0,001$), 20 e 23 ($r = 0,263^{**}$ e $p = 0,006$), 20 e 24 ($r = 0,219^*$ e $p = 0,022$) e 20 e 25 ($r = 0,221^*$ e $p = 0,021$); 21 e 22 ($r = 0,251^*$ e $p = 0,008$) e 21 e 25 ($r = 0,238^*$ e $p = 0,013$); 22 e 23 ($r = 0,291^{**}$ e $p = 0,002$) e 22 e 25 ($r = 0,283^{**}$ e $p = 0,003$); 23 e 24 ($r = 0,349^*$ e $p = 0,001$); 24 e 25 ($r = 0,316^{**}$ e $p = 0,001$).

A validade convergente foi verificada, para o modo real de solução de conflitos, apenas no nível significância ** (0.01 (bilateral)) entre as variáveis 12 e 18 ($r = 0,760^{**}$ e $p = 0,001$). A discriminante, no modo ideal de solução de conflitos, foi verificada nos níveis de significância ** (0.01 (bilateral)) e * (0.05 (bilateral)), entre as variáveis: 2 e 3 ($r = 0,501^{**}$ e $p = 0,001$), 2 e 6 ($r = 0,256^{**}$ e $p = 0,007$), 2 e 9 ($r = 0,362^{**}$ e $p = 0,001$), 2 e 12 ($r = 0,413^{**}$ e $p = 0,001$), 2 e 18 ($r = 0,450^{**}$ e $p = 0,001$), 2 e 19 ($r = 0,279^{**}$ e $p = 0,003$), 2 e 20 ($r = 0,294^{**}$ e $p = 0,002$), 2 e 22 ($r = 0,240^*$ e $p = 0,012$) e 2 e 25 ($r = 0,221^*$ e $p = 0,021$); 3 e 9 ($r = 0,248^{**}$ e $p = 0,009$), 3 e 12 ($r = 0,649^{**}$ e $p = 0,001$), 3 e 18 ($r = 0,592^{**}$ e $p = 0,001$), 3 e 19 ($r = 0,436^{**}$ e $p = 0,001$), 3 e 20 ($r = 0,354^{**}$ e $p = 0,001$) e 3 e 22 ($r = 0,427^{**}$ e $p = 0,001$); 6 e 7 ($r =$

0,403** e $p = 0,001$), 6 e 9 ($r = 0,236^{**}$ e $p = 0,014$), 6 e 16 ($r = 0,416^{**}$ e $p = 0,001$), 6 e 17 ($r = 0,309^{**}$ e $p = 0,001$) e 6 e 25 ($r = 0,238^{*}$ e $p = 0,013$); 7 e 16 ($r = 0,211^{**}$ e $p = 0,028$), 7 e 17 ($r = 0,309^{**}$ e $p = 0,001$) e 7 e 25 ($r = 0,238^{*}$ e $p = 0,013$); 9 e 12 ($r = 247^{**}$ e $p = 0,010$) e 9 e 18 ($r = 191^{*}$ e $p = 0,047$); 12 e 19 ($r = 527^{**}$ e $p = 0,001$), 12 e 20 ($r = 458^{**}$ e $p = 0,001$) 12 e 22 ($r = 582^{**}$ e $p = 0,001$); 16 e 17 ($r = 568^{**}$ e $p = 0,001$), 16 e 18 ($r = 252^{**}$ e $p = 0,008$), 16 e 19 ($r = 282^{**}$ e $p = 0,003$) e 16 e 22 ($r = 335^{**}$ e $p = 0,001$); 17 e 22 ($r = 231^{*}$ e $p = 0,016$); 18 e 19 ($r = 624^{**}$ e $p = 0,001$), 18 e 20 ($r = 577^{**}$ e $p = 0,001$), 18 e 22 ($r = 687^{**}$ e $p = 0,001$); 19 e 20 ($r = 0,551^{**}$ e $p = 0,001$), 19 e 22 ($r = 0,692^{**}$ e $p = 0,001$); 20 e 22 ($r = 0,522^{**}$ e $p = 0,001$) e 20 e 25 ($r = 0,450^{**}$ e $p = 0,001$).

A validade de conteúdo, ou de face, pode ser verificada pela correspondência entre os provérbios e os construtos descritos nas TAB. 4.15 e 4.16.

Nos testes de confiabilidade, foram encontrados, na solução de conflitos das atividades (SST, SP e SI), os coeficientes alfa de Cronbach, para os modos ideal (0,789, com 19 itens) e real (0,754, com 13 itens).

TABELA 4.15 – Modo ideal de solução de conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na opinião dos profissionais que exercem as respectivas atividades.

Provérbios	Carga Fatorial	Comunalidades
Confronto		
5 - Venha cá e vamos raciocinar juntos.	,698	,516
22 - O esforço e a confiança movem montanhas.	,687	,603
19 - Procure até encontrar e não terá perdido o seu esforço.	,684	,507
18 - As palavras amáveis valem muito e custam pouco.	,675	,634
13 - Se você não pode fazer uma pessoa pensar como você, faça-a agir como você pensa.	,519	,398
20 - Numa briga, quem perde menos é aquele que guarda a língua na boca.	,483	,451
11 - À força de se escavar, descobre-se a verdade.	,446	,412
Apaziguamento		
2 - Quando duas pessoas discutem, a que para de falar primeiro é a mais digna de louvor.	,733	,590
3 - As palavras suaves conquistam os corações duros.	,674	,681
12 - As palavras macias fazem os caminhos desimpedidos.	,622	,719
9 - Quando alguém lhe bate com uma pedra, bata com um algodão.	,515	,461
1 - Você me faz um favor que eu depois lhe faço outro.	,479	,491
Imposição		
7 - É melhor metade de um pão que nenhum.	,745	,607
25 - Não mexa em casa de marimbondo.	,715	,642
21 - Mate seus inimigos com delicadeza.	,418	,322
8 - Uma questão deve ser decidida pelo conhecimento e não pelos números, para ter uma decisão justa.	,403	,314
Retratção		

17 - Olho por olho é um modo leal de agir.	,752	,584
16 - A força sobrepuja o direito.	,751	,610
10 - Os argumentos do mais forte têm sempre mais peso.	,592	,449
14 - Quem briga e corre vive para correr outra vez.	,410	,398
Compromisso		
24 - Um presente em troca de outro cria bons amigos.	,677	,614
23 - Ponha o pé onde acha que deve ficar.	,604	,602
6 - É mais fácil abster-se do que retirar-se de uma briga.	-,564	,529

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 4.16 – Modo real de solução de conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na opinião dos profissionais que exercem as respectivas atividades.

Provérbios	Carga Fatorial	Comunalidades
Confronto		
18 - As palavras amáveis valem muito e custam pouco.	,807	,770
12 - As palavras macias fazem os caminhos desimpedidos.	,791	,695
22 - O esforço e a confiança movem montanhas.	,775	,745
3 - As palavras suaves conquistam os corações duros.	,761	,694
5 - Venha cá e vamos raciocinar juntos.	,737	,590
19 - Procure até encontrar e não terá perdido o seu esforço.	,704	,637
11 - À força de se escavar, descobre-se a verdade.	,693	,583
Apaziguamento		
17 - Olho por olho é um modo leal de agir.	,777	,615
16 - A força sobrepuja o direito.	,721	,604
10 - Os argumentos do mais forte têm sempre mais peso.	,629	,502
1 - Você me faz um favor que eu depois lhe faço outro.	,616	,414
14 - Quem briga e corre vive para correr outra vez.	,599	,532
24 - Um presente em troca de outro cria bons amigos.	,581	,521
13 - Se você não pode fazer uma pessoa pensar como você, faça-a agir como você pensa.	,553	,466
4 - Um homem que não foge fará seu inimigo fugir.	,553	,495
21 - Mate seus inimigos com delicadeza.	,451	,478
Imposição		
25 - Não mexa em casa de marimbondo.	,746	,754
20 - Numa briga, quem perde menos é aquele que guarda a língua na boca.	,650	,678
23 - Ponha o pé onde acha que deve ficar.	,567	,460
Retratção		
7 - É melhor metade de um pão que nenhum.	,761	,674
15 - Uma troca equitativa não gera briga.	,632	,575
6 - É mais fácil abster-se do que retirar-se de uma briga.	,609	,633
Compromisso		
9 - Quando alguém lhe bate com uma pedra, bata com um algodão.	,763	,606
2 - Quando duas pessoas discutem, a que para de falar primeiro é a mais digna de louvor.	,618	,600

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se, portanto, que, na solução de conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, segundo opinião da amostra dos gestores:

- a) Segundo o Teste de Bartlett, as medidas de adequação das amostras situam-se em 0,778, para o modo ideal, e, em 0,792, para o modo real, ambos considerados bons;
- b) Os índices percentuais cumulativos da “variância total explicada” totalizaram 64,79%, para o modo ideal, e 66,69% para o modo real;
- c) No modo ideal, o “confronto” prevaleceu com 23,53% da variância total, composto por sete provérbios todos correlacionados positivamente com o fator principal, e três comunalidades abaixo de 0,500 e nenhuma acima de 0,700. Os demais fatores são “apaziguamento” (com 8,79%, composto por sete provérbios, todos correlacionados positivamente com o fator principal, e duas comunalidades abaixo de 0,500 e uma acima de 0,700); “imposição” (com 6,71%, composto por quatro provérbios, todos correlacionados positivamente com o fator principal, e duas comunalidades abaixo de 0,500 e duas acima de 0,700); “retratação” (com 6,08%, composto por quatro provérbios, todos correlacionados positivamente com o fator principal, e uma comunalidade abaixo de 0,500 e duas acima de 0,700); “compromisso” (com 5,68%, composto por quatro provérbios, todos correlacionados positivamente com o fator principal, e uma comunalidade abaixo de 0,500 e duas acima de 0,700).

No modo real, o “confronto” prevaleceu com 24,47% da variância total, composto por sete provérbios todos correlacionados positivamente com o fator principal, e nenhuma comunalidade abaixo de 0,500 e duas acima de 0,700. Os demais fatores são “apaziguamento” (com 17,83%, composto por sete provérbios, todos correlacionados positivamente com o fator principal, e quatro comunalidades abaixo de 0,500 e nenhuma acima de 0,700); “imposição” (com 6,12%, composto por quatro provérbios, todos correlacionados positivamente com o fator principal, e uma comunalidade abaixo de 0,500 e uma acima de 0,700) e “retratação” (com 5,24%) e “compromisso” (com 4,87%, compostos, respectivamente, por três e dois provérbios, todos correlacionados positivamente com o fator principal, mas nenhuma comunalidade abaixo de 0,500 e acima de 0,700).

Os resultados ora demonstrados indicam que, na ambiência das atividades da segurança empresarial, tanto no modo ideal quanto no modo real, os modos de solução de

conflitos, na opinião da amostra, são: a confrontação, o apaziguamento e a imposição. Isso ratifica a predição proposta para a H_6 , porquanto que a H_0 , nesse caso, é falsa e rejeitada, indicando a veracidade e aceitação da H_6 .

"Feliz é a pessoa que acha a sabedoria e que consegue compreender as coisas, pois isso é melhor do que a prata e tem mais valor do que o ouro."

Provérbios 3:13-14 – Bíblia Sagrada

5 CONCLUSÃO

Os desafios propostos para os estudos ora relatados consistiam em compreender a maneira como se desenvolvem a diferenciação, integração e determinantes da solução de conflitos das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência organizacional das pequenas e grandes empresas.

A principal indagação foi elaborada após a descrição dos conceitos de ambiência organizacional, diferenciação, integração, determinantes da eficiente solução de conflitos, segurança empresarial, atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, meios e medidas de proteção da segurança empresarial e inovação tecnológica.

O escopo principal indicava que deveriam ser avaliados o ambiente, a diferenciação, a integração e os determinantes da solução de conflitos. Além disso, compreenderia, especificamente, as relações existentes entre as atividades (SST, SP, SI) e os respectivos ambientes (Sst, Sp e Si) da segurança empresarial e identificaria, para as citadas atividades, a diferenciação exigida e a diferenciação real, ou funcional; a integração exigida; os graus de diferenciação exigida e real ou funcional; a integração exigida e o grau de integração; a relação entre a diferenciação e a integração e os determinantes para a eficiente solução de conflitos.

Na revisão bibliográfica, buscaram-se, nas obras e documentos referenciados, as informações que contribuíssem para a resposta do problema, alcance dos objetivos e testagem da veracidade das hipóteses de pesquisa.

Com os autores revisados, encontraram-se as indicações necessárias e sustentadoras das principais teorias e fundamentos organizacionais da Escola clássica; Escola das relações humanas e Escola contingencial da administração na moderna gestão organizacional. Isso porque os fundamentos dessas escolas contribuíssem para o entendimento do desenvolvimento organizacional e das situações de diferenciação, integração e determinantes da eficiente solução de conflitos, na ambiência das empresas.

Na estratégia metodológica, ficou definido que o estudo realizado seria exploratório-descritivo, bibliográfico por meio de uma pesquisa de *survey* interseccional. A projeção da amostra de pesquisa indicava que deveriam ser alcançados pelo menos 115 respondentes para o questionário. Esse instrumento de pesquisa, elaborado segundo as orientações de Lawrence e Lorsch (1973), foi acessado por 238 profissionais de segurança empresarial, dos quais 109 responderam a todos os itens.

Nessa amostra de pesquisa, havia profissionais que desenvolviam atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas. Atuavam naquelas atividades exercendo o cargo de diretores; gerentes; coordenadores; supervisores e outros, nas pequenas e grandes empresas dos setores econômicos destacados nos resultados da pesquisa.

A organização, análise dos dados coletados e testagem das predições propostas foram realizadas de acordo com as orientações de Babbie (1999), Mattar (2001), Malhotra (2001), Gonçalves; Meireles (2004), Hair Jr. *et al.* (2005); Vergara (2006), Dancey; Reidy (2008) e Mesquita (2010).

Com os resultados analisados, foram apresentadas as características específicas dos profissionais; a ambiência da segurança empresarial; a diferenciação na segurança empresarial; a integração da segurança empresarial; a relação entre a diferenciação e integração da segurança empresarial e os determinantes da solução de conflitos na segurança empresarial das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

Nas características específicas dos profissionais, verificadas na amostra pesquisada, encontraram-se indicativos de um perfil predominante do profissional de segurança empresarial. Constatou-se que ele é gerente; tem mais de 10 anos de serviço; trabalha em grandes empresas, no setor de serviços; é do sexo masculino; concluiu — ou está matriculado no — curso de especialização/MBA; é casado e tem idade entre 45 e 55 anos. Das informações desse perfil, observa-se que as atividades (SST; SP e SI) da segurança empresarial têm sido conduzidas por uma liderança experiente e comprometida com o desenvolvimento organizacional e profissional.

A ambiência da segurança empresarial ficou evidenciada a partir da “incerteza relativa da ambiência” da segurança empresarial. Assim, ficou caracterizada a ambiência da Sst, de elevada incerteza; da Sp, de baixa incerteza; e da Si, de média incerteza, nas pequenas empresas, e, nas grandes empresas, pela ambiência da Sst, de média incerteza; da Sp, de baixa incerteza, e da Si, de alta incerteza. Segundo os autores pesquisados, nas ambiências de baixas incertezas, são encontradas organizações formais, hierarquizadas e resistentes às inovações tecnológicas. Em contrapartida, nas ambiências de elevadas incertezas, as organizações são abertas, têm poucos níveis hierárquicos e são mais intensivas nas inovações tecnológicas.

Nesse sentido, a situação predita para a ambiência da segurança empresarial foi verificada na realidade das grandes empresas, na opinião da amostra pesquisada. Com isso, a H_0 foi rejeitada, confirmando-se a H_1 , porque não houve diferenças médias significativas entre

as variáveis constitutivas da “incerteza relativa da ambiência” das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

A diferenciação exigida, conforme verificado, não era expressiva entre as atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas empresas. Porém, nas grandes empresas, a diferenciação entre as atividades (SP-SI) foi a mais significativa, havendo indicativos de tendência de distanciamento das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Em consequência, a despeito da possibilidade de erro amostral destacada nos testes, observou-se que as características das tarefas de SST impõem maior aproximação dessa atividade com a SP e a SI. Isso porque, invariavelmente, as atividades de SST e SP têm sido responsáveis pelo controle de acesso, circulação e permanência dos ativos empresariais na ambiência organizacional. Nesse caso, associam-se à SI, para conduzirem suas respectivas tarefas, buscando suporte técnico e orientações sobre a prevenção de perdas e proteção dos conhecimentos específicos das atividades e de todos os demais bens institucionais.

A diferenciação real, ou funcional, indicada pela amostra da pesquisa, demonstra situações interessantes para os atributos descritos anteriormente e assim considerados:

- Para o caso do formalismo da estrutura, não se encontrou nenhuma atividade altamente estruturada. As atividades (SST; SP e SI) apresentaram baixa(s) e média(s) estruturas. Nesse caso, a SP foi a mais estruturada, seguida pela SST e SI. Verificou-se, então, que, nos ambientes de baixa incerteza, encontram-se organizações mais estruturadas, conforme indicado por Lawrence e Lorsch (1973);
- Na orientação interpessoal, observou-se que o estilo de liderança dos gestores direcionado às pessoas foi prevaiente, nas atividades (SST; SP e SI) da segurança empresarial. Essa é uma tendência caracterizadora de organizações pouco estruturadas, em que ocorre maior aproximação entre as pessoas. Porém, na implementação dos meios e medidas de segurança, em determinados momentos, notadamente nas situações emergenciais ou de crise, prevaleceram orientações direcionadas às tarefas. Isso ratifica o entendimento de que, se é verdade que não há um modo certo de administrar, não é menos verdade que existam estilos exclusivos para liderar. Nesse sentido, enfatiza-se a liderança contingencial, ao invés de estabelecer parâmetros, positivos ou negativos, que

caracterizam a liderança centrada somente no chefe, ou somente na equipe de trabalho;

- Na orientação relativa ao tempo, observou-se que os gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial demonstraram comprometimento imediatista, na dedicação do tempo para a realização das tarefas. Isso significa que a maior parte do tempo de trabalho dos gestores daquelas atividades tem sido desenvolvida no curto prazo. No médio e longo prazo, são menores as quantidades de dedicação de tempo para a realização das tarefas, segundo a opinião da amostra pesquisada.
- Na identificação das orientações relativas às metas, verificou-se a preferência dos profissionais voltada para as tarefas de planejar, implementar e avaliar um novo meio e/ou medida de proteção. Nas pequenas e grandes empresas, os gestores das atividades de SP dividem, com os gestores das atividades de SI, seguidos pelos gestores das atividades de SST, suas preferências relacionadas àquelas tarefas. Observou-se que os gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial preferem, prioritariamente, as tarefas de planejamento, seguidas pelas tarefas de implementação e de avaliação.

Mas, a despeito de as considerações dos atributos indicarem similaridades entre as atividades (SST; SP e SI) da segurança empresarial, a diferenciação real, ou funcional, entre elas foi mais expressiva que a diferenciação exigida, conforme verificado nos respectivos graus. Observou-se, então, que, na ambiência das grandes empresas, não há diferenças significativas e que o grau de diferenciação exigida é menor do que o grau de diferenciação real, ou funcional. Isso demonstra que, observadas as especificidades técnicas e funcionais entre as diferenças das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas, a diferenciação real, ou funcional, não ultrapassa os parâmetros plausíveis de aceitabilidade. Mas, há necessidade de os gestores das atividades efetivarem ações coordenadoras intensivas, a fim de alcançarem significativa qualidade de integração.

Diante da previsão de que não haveria diferenças médias significativas, nos graus de diferenciação citados, constatou-se que havia indicativos contrários ao que foi predito, nos ambientes de média incerteza (Sst) e baixa incerteza (Sp) e de média incerteza (Sst) e alta incerteza (Si) das pequenas empresas. Além disso, na ambiência das grandes empresas, não há diferenças significativas, exceto para os ambientes de baixa certeza (Sp) e alta incerteza (Si). Em consequência disso, a H_2 foi rejeitada.

A integração das atividades (SST; SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas, foi caracterizada pela integração exigida e pelo grau de integração. Na integração exigida, foram analisados o grau de coordenação e o grau de influência entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

Havia expectativa de que, na integração exigida, não seria significativa a maioria das médias do grau de coordenação dos gestores e do grau de influência funcional, entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Contudo, para os graus citados, houve diferença significativa em alguns casos ocorridos na SP, nos ambientes de baixa (Sp) e alta (Si) incertezas. Possivelmente, as demais médias entre as outras atividades não foram significativas, devido ao erro amostral. Assim, houve indicativos de rejeição da H_0 , considerando que apenas a minoria das médias foi significativa, para os graus de coordenação dos gestores e da influência das atividades (SST; SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas. Essa situação indica, conseqüentemente, a aceitação da $H_{3a,b}$ na condição de verdadeira.

De modo semelhante ao que foi predito para integração exigida, havia expectativa de que, para o grau de integração, as médias não seriam significativas, entre as atividades (SST-SP; SP-SI; SST-SI e UI (SST, SP e SI)) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Os resultados demonstraram que a H_0 deveria ser rejeitada, considerando o que foi predito. Conseqüentemente a H_4 foi considerada verdadeira.

Constatadas as situações de diferenciação e de integração, observou-se, também, que há relação inversa entre esses estados, nas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas. Essa relação ocorre entre os pares das atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI), principalmente quando se verificou que o grau de integração diminui à medida que aumenta o grau de diferenciação. Trata-se de uma situação conseqüente das normalidades da diferenciação e da integração entre as atividades descritas e que não é desejável para a existência da unidade da segurança empresarial. Isso reforça a importância da atuação coordenadora da liderança gestora da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

Dentre os determinantes para a solução de conflitos entre as atividades (SST; SP e SI), foram analisados os fatores relacionados à posição intermédia dos integradores; o grau de influência dos integradores; o sistema de avaliação dos integradores; e os modos de soluções de conflito. Com isso, ficou evidente que:

a) Nas pequenas empresas, houve diferenciação nos atributos que caracterizaram a posição intermédia dos integradores. Essa situação foi evidenciada através da orientação interpessoal (entre os pares das atividades SST e SP); do formalismo da estrutura e orientação direcionada às metas (entre os pares das atividades SP e SI), exceto quanto à orientação relativa ao tempo (entre os pares das atividades SST e SI). Nas grandes empresas, a posição intermédia dos integradores foi verificada, entre os pares das atividades (SST-SP), nas orientações relativas ao tempo e às metas. Para os pares das atividades (SP-SI e SST-SI), os valores dos quatro atributos superaram o ponto médio indicado, favorecendo, portanto, a posição intermédia para a atuação dos integradores;

b) O grau de influência dos integradores foi caracterizado pela influência funcional e a influência hierárquica. Os resultados da influência funcional, onde houve indicações de UI, mostraram que, ao contrário do que foi previsto, na H_{5a} , as médias não foram significativas entre as atividades (SST, SP e SI) e UI. Os testes realizados mostraram a veracidade da H_{0a} , que foi aceita e a consequente rejeição da H_{5a} . Porém, para a influência hierárquica, observou-se, com os testes estatísticos realizados, que houve indicativos de diferenças significativas. Nesse sentido, não se rejeita a H_{0b} . Em consequência, considerando que H_{0b} é verdadeira para a influência hierárquica, verificada com a amostra de pesquisa, rejeita-se H_{5b} .

c) No sistema de remuneração para os integradores, verificou-se que as opiniões dos profissionais das atividades de SST e SP foram idênticas, na escolha de quatro — entre os cinco — critérios propostos e comumente utilizados nas avaliações feitas pelas respectivas chefias. Os profissionais de SI tiveram opiniões semelhantes, havendo ligeira diferença na escolha e classificação de um critério diferente dos demais profissionais. Os cinco critérios considerados bases para avaliação escolhidos pela amostra pesquisada, segundo classificação decrescente, foram: "na atuação de meus subordinados"; "na atuação global da equipe com a qual estou trabalhando"; "em minhas próprias realizações"; e "no relacionamento com as pessoas da própria função da segurança empresarial";

d) Os testes estatísticos realizados indicaram que os modos, real e ideal, de solução de conflitos foram situados num intervalo bom do grau de ajuste à

análise fatorial e que há relação suficiente entre as variáveis consideradas. Nos modos ideal e real, considerando a variância total, o *ranking* foi constituído, em ambos os casos, pelo “confronto”; seguido pelo “apaziguamento”; “imposição”; “retratação”; e “compromisso”. Com isso, os resultados indicaram que, na ambiência das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, das pequenas e grandes empresas, os modos de solução de conflitos, tanto no modo ideal quanto no modo real, na opinião da amostra, são: a confrontação, o apaziguamento e a imposição. Dessa maneira, é ratificada a predição proposta para a H_6 , considerada verdadeira, uma vez que a H_0 , nesse caso, é falsa e, conseqüentemente, rejeitada.

As observações anteriores demonstram que, nos determinantes para a eficiente solução de conflitos, a posição intermédia dos integradores é significativa nos quatro atributos da diferenciação. Nos esforços funcionais e hierárquicos visando à integração, nas pequenas e grandes empresas, onde foram identificadas a UI, não há diferenças dos esforços das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Mas, para a amostra pesquisada, há diferenças evidentes entre os gestores da segurança empresarial que categorizaram as variáveis da influência hierárquica na solução de conflitos, conforme explicações apresentadas. Quanto aos modos, real e ideal, de soluções de conflito, os gestores de segurança empresarial demonstraram preferências pelas ações de confronto, apaziguamento e imposição. A confrontação é o modo desejável para solucionar conflitos e prevaleceu, entre os demais modos, segundo os gestores da segurança empresarial.

Destaca-se, portanto, que a questão de pesquisa foi respondida satisfatoriamente. A ambiência da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas, foi caracterizada pelos gestores responsáveis pela efetivação dos meios e medidas de proteção e pelo desenvolvimento da diferenciação, integração e os determinantes da eficiente solução de conflitos das atividades de SST, SP e SI. Dessa maneira, alcançaram-se os objetivos propostos, e as hipóteses ($H_{1;3a,b;4;5a,b;6}$) foram consideradas verdadeiras, rejeitando-se apenas as hipóteses (H_2).

Certamente que as considerações conclusivas ora destacadas, conseqüentes da pesquisa realizada com os gestores das atividades de SST, SP e SI, favorecem uma melhor compreensão da realidade da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. A diferenciação, integração e determinantes para a eficiente solução de conflitos, explicados anteriormente, são fundamentais para que os gestores da SST, SP e SI

desenvolvam as respectivas tarefas, considerando as especificidades técnicas exigidas e as inovações tecnológicas disponíveis, durante o planejamento, implementação e avaliação dos meios e medidas de proteção para os empreendimentos empresariais.

As tarefas das atividades (SST, SP e SI) devem ser conduzidas por meio de ações coordenadas entre os diretores, gerentes, coordenadores, supervisores, técnicos, vigilantes e operadores técnicos. Isso porque, no contexto da segurança empresarial, os gestores têm responsabilidades distintas e coletivas nos diversos momentos das funcionalidades dos empreendimentos, devendo assegurar-lhes as condições mínimas de tranquilidade para garantir a produtividade. Assim, assistem, observam, controlam e monitoram, invariavelmente, o primeiro e último contatos com as pessoas, veículos ou materiais que acessam — ou são conduzidos — aos espaços de propriedades. Outras formas de controle são utilizadas, exercidas, ou apoiadas pelos meios e medidas, descritos neste estudo, que se destinam a assegurar a incolumidade das pessoas, dos bens patrimoniais e das informações dos empreendimentos.

Com esse entendimento, efetiva-se, também, o SGSP, observando-se a diferenciação e integração necessárias aos SGSST, SGSP e SGSI. Além disso, evitam-se despesas desnecessárias com a aquisição de sistemas distintos (incluindo os meios e/ou medidas de proteção) destinados a apoiar as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Isso porque, do mesmo modo que são dispensáveis três sistemas distintos (incluindo os meios e/ou medidas de proteção), não é desejável adquirir dois para atenderem a duas atividades específicas. O ideal é que um único sistema (incluindo os meios e/ou medidas de proteção) atenda às três atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

Ressalte-se, também, que o modelo de gestão ora considerado é apoiado pelas normas legais e regulatórias praticadas pelas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, no âmbito das pequenas e grandes empresas brasileiras.

Afinal, conclui-se, destacando-se que as dificuldades de segurança empresarial, ainda pendentes, têm soluções possíveis. Estas não serão encontradas somente nas orientações reguladoras existentes, consideradas suficientes para a funcionalidade da segurança empresarial. Devem, portanto, ser buscadas, notadamente, nas relações de mercado, a exemplo do que aconteceu com as demais funções essenciais que buscaram – e buscam – na diversidade do mercado, os meios e as orientações que favorecem soluções competitivas para os problemas de segurança empresarial.

Nesse sentido, sugere-se estudar, segundo as perspectivas do mercado, quais os critérios ideais para a(s):

- a) Gestão integrada da segurança nos empreendimentos brasileiros;
- b) Carreiras, remuneração e benefícios dos profissionais da segurança empresarial, visando à melhoria da prestação de serviços;
- c) Relações entre os diversos setores da indústria da segurança brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A. C. **Organização e ambiente:** três teorias. Belo Horizonte: FUMEC/Faculdade de Administração e Ciências Empresariais. 2009a. Notas de aula.

_____. **Organização e seu ambiente.** Belo Horizonte: Universidade FUMEC/FACE, 2009b. Notas de aula.

ALVES, R. **Variações sobre o prazer: *Santo Agostinho, Nietzsche, Marx e Babete*.** 10.ed. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2011.

_____. **Filosofia da ciência:** introdução ao jogo e suas regras. 10.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

AMERICAN SOCIETY INDUSTRIAL SECURITY– ASIS INTERNATIONAL. **ASIS SPC.1-2009.** Organizational resilience: security, preparedness, and continuity management systems - requirements with guidance for use. Alexandria/Virginia, 2009.

_____. **ASIS GDL FPSM - 2009.** Facilities Physical Security Measures Guideline. Alexandria/Virginia, 2009.

AMERICAN SOCIETY INDUSTRIAL SECURITY– ASIS INTERNATIONAL AND BRITISH STANDARDS INSTITUTE. **ASIS/BSI BCM.01-2010.** Business continuity management systems: requirements with guidance for use. Alexandria/Virginia, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 9000/2005:** Sistemas de gestão de qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

_____. **NBR ISO/IEC 27002/2005:** Tecnologia da informação - Técnicas de segurança - Código de prática para a gestão de segurança da informação. 2.ed. Rio de Janeiro, 2005.

_____. **NBR ISO/IEC 27001/2006:** Tecnologia da informação - Técnicas de segurança - Sistemas de gestão de segurança da informação — Requisitos. Rio de Janeiro, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 9001/2008:** Sistemas de gestão de qualidade - Requisitos. 2.ed. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **NBR 18801/2010**: Sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho - Requisitos. Rio de Janeiro, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA – ABSEG. **Manual de certificação**. Versão 8.0, 2010. Disponível em: <http://www.abseg.com.br/abseg/index.php?option=com_content&view=article&id=36:manual-de-certificacao-ase-abseg&catid=8:certificacao-profissional-ase&Itemid=11>. Acesso em: 16 abr. 2010.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARBIERI, José Carlos. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.1, p.66-77, jan./mar. 1997

BARROSO, A.; ANDRADE, F. **Manual de segurança corporativa**. São Paulo: Atlas, 2007.

BEAL, A. **Segurança da informação**: princípios e melhores práticas para a proteção dos ativos de informação nas organizações. São Paulo: Atlas, 2005.

BÍBLIA SAGRADA. Traduzida em português por João Ferreira Almeida. Nova Tradução da Linguagem de Hoje – NTLH. São Paulo: Vida Nova; Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2001 - Disponível em <<http://www.sbb.org.br/interna.asp?areaID=65>>. Acesso em 16 mai. 2011

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, 9 ago. 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm#art54> Acesso em: 10 set. 2009.

BRASIL. Lei 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo à segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 23 dez. 1977. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6514.htm#art200>. Acesso em: 10 set. 2009.

BRASIL. Lei 7.102, de 20 de Junho de 1983. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 21 jun. 1983. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L7102.htm>>. Acesso em: 10 set. 2009.

BRASIL. Lei 7.410, de 27 de novembro de 1985. Dispõe sobre a especialização de engenheiros e arquitetos em engenharia de segurança do trabalho, a profissão de técnico de segurança do trabalho, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 28 nov. 85. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7410.htm>. Acesso em: 10 set. 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Inclui as emendas constitucionais publicadas entre 1992 e 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em: 14 out. 2010.

BRASIL. Decreto 3.505, de 13 de Junho de 2000. Institui a Política de Segurança da Informação nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**, 14 jun. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3505.htm>. Acesso em: 10 jun. 2011.

BRASIL. Decreto 4.829, de 3 de Setembro de 2003a. Dispõe sobre a do Comitê Gestor da Internet no Brasil – CGI.br, sobre o modelo de governança da Internet no Brasil, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 04 set. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/2003/D4829.htm>. Acesso em: 10 set. 2009.

BRASIL. Lei 10.826, de 22 de Dezembro de 2003b. Dispõe sobre registro, posse e comercialização de armas de fogo e munição, sobre o Sistema Nacional de Armas – Sinarm, define crimes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 23 dez. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/2003/D4829.htm>. Acesso em: 10 set. 2009

BRASIL. Decreto 5.063, de 3 de Maio de 2004. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadoras do Ministério do Trabalho e Emprego, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 04 mai. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/D5063.htm>. Acesso em: 10 jun. 2011.

BRASIL. Portaria Nº 387/2006 - DG/DPF, de 28 de Agosto de 2006a. Altera e consolida as normas aplicadas sobre segurança privada. **Diário Oficial da União**, 01 set 2006. Disponível em: <http://www.dpf.gov.br/servicos/seguranca-privada/legislacao-normas-e-orientacoes/portarias/Portaria_3872006_DGDPF_alterada_pela_Portaria_7812010_salvo_em_04022010.pdf/view>. Acesso em: 5 maio 2010.

BRASIL. Decreto 6.061, de 16 de Março de 2007. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadoras do Ministério da Justiça, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 13 mar. 2007. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6061.htm>. Acesso em: 10 jun. 2011.

BRASIL. Ministério da Justiça: Departamento de Polícia Federal. **Relatório anual das atividades – Ano 2008**. Disponível em: <<http://www.dpf.gov.br/institucional/relatorio-anual-pf/RA%20%202008.ppt/view>>. Acesso em: 12 abr. 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego: Inspeção do Trabalho, SO. **Estatísticas**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp?viewarea=seg_sau>. Acesso em: 12 abr. 2010a.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006b. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União**, 31 set. 2009. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm#art89>. Acesso em: 06 jun. 2011.

BRITISH STANDARDS INSTITUTE – **BS 7799-2/2002**: Information security management systems – Specification with guidance for use. London, 2002.

BRITISH STANDARDS INSTITUTE – **BS OHSAS/ 18001/2007**: Occupational health and safety management systems – Requirements. London, 2007.

CEYHAN, Ayse. Technologie et sécurité : une gouvernance libérale dans un contexte d'incertitudes. **Cultures & Conflits**, n.64, hiver 2006. Identifier et surveiller. Pagination de l'édition papier: p.11-32. Disponível em: <<http://conflits.revues.org/index2173.html>>. Acesso em: 19 maio 2010.

CARDELLA, Benedito. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes**: uma abordagem holística: segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTELLA, M. F. **Método de avaliação de sistemas de gestão de SO (MASST) com enfoque na engenharia de resiliência**. 2008. 215 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10183/13479>>. Acesso em: 22 out. 2009.

CUBAS, V. O. **Segurança privada: a expansão dos serviços de proteção e vigilância em São Paulo**. São Paulo: Associação Editorial Humanitas: Fapesp, 2005.
organizacionais. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows**. Tradução Lorí Vaili. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. Tradução Marcos Amatucci. Revisão técnica Carlos Omar Bertero. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FACÓ, J. F. B. **O processo de desenvolvimento de novos produtos em ambientes de informação intensiva: uma análise exploratória aplicada ao setor de bancos de varejo do Brasil**. 2011. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) – FGV, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2253>>. Acesso em: 29 jul. 2011.

FAYOL, H. **General and industrial management**. Translated from the French ed. (Dunod) by Constance Storrs. First published 1949. With a foreword by L. Urwick. PITMAN PUBLISHING CORPORATION: New York, Reprinted 1969.

FAY, J. J. **Contemporary security management**. 2 ed. Burlington, MA, USA: Elsevier, Inc., 2006.

FIEDLER, F. E. The contingency model: a theory of leadership effectiveness. In: BACKMAN, C. W.; SECORD, P. F. **Social psychology**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1970. p.300-315.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário eletrônico Aurélio versão 7.0**. 5.ed. By Regis Ltda. 2010. CD-ROM

FONTES, E. **Vivendo a segurança da informação**. São Paulo: Sicurezza. 2000.

_____. **Praticando a segurança da informação**. São Paulo: Brasport. 2008.

_____. Segurança da informação. In: ABSEG – Associação Brasileira de Profissionais de Segurança. **Coletânea ABSEG de segurança empresarial**. São Paulo: Copbem Editora e Gráfica Ltda, maio 2009. v.I, p.20-26.

GÓMEZ-MERELO, M. S. **Gestión integrada de servicios y seguridad**. 2. ed. rev. Madrid-España: E.T. Estudios Técnicos, S.A. 1999.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GULICK, L.; URWICK, L. (Org.) **Papers on the science of administration**. 3. edition. Edited by Luther Gulick and L. Urwick. Institute of public administration. Printed in the United State of America by the polygraphic company of america, New York. 1937. Disponível em: <<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=26101222>>. Acesso em: 1 jul. 2010.

HAIR Jr., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION – ISACA. **ISACA-COBIT 4.1/2007: Control Objectives for Information and related Technology**. Disponível em:

<http://www.isaca.org/Pages/DocumentDownloadRegistration.aspx?file=http%3a%2f%2fwww.isaca.org%2fKnowledge-Center%2fcobit%2fDocuments%2fcobit41-portuguese.pdf&ReturnUrl=%2fPages%2fFileDownload.aspx%3ffile%3dhttp%3a%2f%2fwww.isaca.org%2fKnowledge-Center%2fcobit%2fDocuments%2fcobit41-portuguese.pdf%2526referrer%253dhttp%253a%252f%252fwww.isaca.org%252fKnowledge-Center%252fcobit%252fPages%252fDownloads.aspx>. Acesso em: 16 set. 2010.

JAMIL, G. L. **Gestão da informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. 2005. 221 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

JUNIOR, G. G. História da Administração: gurus da Administração. Disponível em: <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=category&id=10&Itemid=10>. Acesso em: 18 maio 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LAWRENCE, P. R; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, s/1, v.12, n.1, p.1-47, June 1967.

_____. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação.** Tradução Prof. Meyer Stilman (da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo). São Paulo: Editora Edgard Blucher, 1972.

_____. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas.** Tradução Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEITE, T. A. S. Segurança da informação do conhecimento. In: ABSEG – Associação Brasileira de Profissionais de Segurança. **Coletânea ABSEG de segurança empresarial.** São Paulo: Cpbem Editora e Gráfica Ltda, maio 2009. v.I, p.69-76.

LOPES, C. S. **Como se vigiam os vigilantes: o controle da Polícia Federal sobre a segurança privada.** 2007. 205 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política do Programa de Pós-Graduação em Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3.ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, J. L. F. **Inovação tecnológica na indústria brasileira: investimento, financiamento e incentivo governamental.** 2008. 258 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-30012009-085108/pt-br.php>>. Acesso em: 29 jul. 2011.

MESQUITA, J. M. C. de. **Estatística multivariada aplicada à administração: guia prático para utilização do SPSS.** Curitiba: Editora CRV, 2010.

MORGAN, Garreth. **Imagens da organização.** Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2009.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva.** Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NETTO, A. S.; SILVEIRA, M. A. P. Gestão da segurança da informação: fatores que influenciam sua adoção em pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais do ENANPAD**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007. CD-ROM.

OLIVA, R. P.; OLIVEIRA, M. Elaboração, implantação e manutenção de política de segurança por empresas no Rio Grande do Sul em relação às recomendações da NBR/ISO 17799. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais do ENANPAD**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. CD-ROM.

OLIVEIRA, A. F. **Empresas de vigilância no sistema de prestação de serviços de segurança patrimonial privada: uma avaliação da estrutura de governança**. 2004. 132 f. Tese (Doutorado em Ciências, Área de concentração: Economia Aplicada, da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Luísa. **Sociologia da inovação**. Lisboa: Celta Editora, 2008.

PARDINI, D. J. **A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico**. 2004. 406 f. Tese (Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PINOCHET, L. H. C.; ALBERTIN, A. L. O processo de formulação de uma política de segurança de informações segundo a percepção dos gestores: um estudo em instituições hospitalares. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais do ENANPAD**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. CD-ROM.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos da organização**. Organizadores, colaboradores [e revisão técnica] Susana Braga Rodrigues *et al.* Tradução Afrânio Carvalho Aguiar *et al.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REMILA, C. **Henri Fayol "administration industrielle et générale"**. Cours d'organisation et systèmes d'information C1. Paris, 2000, 26 juin. Disponível em: <<http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/fayol.html>>. Acesso em: 10 set. 2009.

RIBEIRO, S. de C. **Construção e validação de instrumento de pesquisa para a análise das competências empreendedoras para exportação:** um estudo com empreendedores de pequenas e médias empresas de Minas Gerais. 2009. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais - FACE) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

RICHERS, R. S. **Cultura de segurança:** estudo exploratório em organização com sistema OHSAS de gestão da saúde e segurança do trabalho. 294 f. Tese (Doutorado em Medicina Preventiva da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: < javascript:%20downloadWindow('http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5137/tde-09122009-155620/publico/RosaneSRichers.pdf');>. Acesso em: 06 maio 2010.

SÊMOLA, M. **Gestão da segurança da informação:** visão executiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SILVA, P. T.; CARVALHO, H.; TORRES, C. B. **Segurança dos sistemas de informação:** gestão estratégica da segurança empresarial. 1. ed. e-book. Portugal: Centro Atlântico, 2003. 256 f. Disponível em: <http://www.bibliotecavirtualeseguranca.com.br/index.php#Livros Eletrônicos>. Acesso em: 10 jan. 2011.

SOUZA, I. O. Gestão estratégica da segurança. In: ABSEG – Associação Brasileira de Profissionais de Segurança. **Coletânea ABSEG de segurança empresarial.** São Paulo: Copbem, maio 2009. v.I, p.30-43.

STELLMAN, J. M. (Directora de edición). **Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo.** Traducción y maquetación Celer Pawlowsky. Madrid, 1998.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** Tradução Elizamar Rodrigues Beeker *et al.* 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIPTON, H. F.; KRAUSE, M. **Information security management handbook.** 5th ed. New York: Auerbach Publications, 2006.

TYSKA, L. A.; FENNELLY, L. J. **150 things you should know about security [Paperback].** Woburn: Butterworth-Heinemann, 1999.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas S.A., 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

VIEIRA, T. M. **Quadro da legislação relacionada à segurança da informação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/gsi/cgsi/quadro_legislacao.htm>. Acesso em: 9 jan. 2010.

ZANETIC, A. **A questão da segurança privada: estudo do marco regulatório dos serviços particulares de segurança**. 2005. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política do Programa de Pós-Graduação em Ciências Políticas da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

_____. Segurança privada: características do setor e impacto sobre o policiamento. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, local????, ano 3, ed. 4, p.134-151, mar./abr. 2009.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. Contribuições para uma medida geral de inovação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais do ENANPAD**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. CD-ROM.

APÊNDICE A
Instrumento de pesquisa - Questionário
Segurança empresarial na ambiência organizacional

Bem-vindo!

O questionário apresentado em seguida nos auxiliará no desenvolvimento da pesquisa da dissertação intitulada **Segurança empresarial na ambiência organizacional**.

A segurança empresarial é uma atividade essencial para as organizações. No âmbito das empresas, é desenvolvida pelas atividades de segurança e saúde no trabalho (SST), segurança privada (SP) e segurança da informação (SI), de formas diferenciadas, que devem ser integradas, para que haja unidade da segurança empresarial.

Na pesquisa que realizamos, o objetivo-geral é avaliar o ambiente, a diferenciação e a integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial na ambiência organizacional. Desse modo, conforme estudos realizados por Lawrence e Lorsch (1967; 1972; 1973), serão verificados os aspectos de certeza ou incerteza do ambiente de realização (planejamento, implementação e avaliação) de meios e/ou medidas de proteção, além dos graus de diferenciação e integração e determinantes da solução de conflitos existentes nas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial das organizações brasileiras.

Sua contribuição é muito valiosa!

Por isso, solicitamos dedicar uma parcela do seu precioso tempo para responder aos 11 grupos de perguntas distribuídos em 37 itens específicos. Certos da sua participação, antecipamos nossos agradecimentos!

Isaac de Oliveira e Souza
Mestrando do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da FACE/FUMEC

Daniel Jardim Pardini
Orientador e Coordenador do Programa do Mestrado Acadêmico e
Doutorado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais - FACE

ABERTURA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Daniel Jardim Pardini, e a equipe responsável pela pesquisa **Segurança empresarial na ambiência organizacional**, convidamos você para colaborar, na condição de voluntário, com o nosso estudo acadêmico.

Esta pesquisa pretende avaliar o ambiente, a diferenciação e integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência organizacional. Acreditamos que ela seja importante porque a segurança tem sido um assunto de atenção, não só das instituições governamentais, como também das organizações privadas e da sociedade em geral. São preocupações e expectativas que visam a evidenciar os caminhos gerenciais possíveis para conter qualquer tipo de ameaça à vida e ao patrimônio das pessoas.

A sua participação não acarretará riscos ou desconfortos, por não haver riscos previsíveis. Não há previsão de benefício direto ao respondente-voluntário.

Durante todo o período da pesquisa, você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato com algum dos pesquisadores ou com o Conselho de Ética em Pesquisa da Universidade FUMEC.

Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão. As informações desta pesquisa são confidenciais. Somente os resultados das análises serão objetos de relatórios e publicações acadêmico-científicas, não havendo, em nenhuma hipótese, a identificação dos colaboradores voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Sua participação na pesquisa não gera despesas e conseqüentemente necessidade de ressarcimento. Fica também garantida a indenização, nos casos de danos, decorrentes da sua participação na pesquisa, devidamente comprovados, conforme decisão judicial ou extrajudicial.

Autorização

Após a leitura do conteúdo do TCLE, acredito estar suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar esta autorização a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício.

Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos para o preenchimento do questionário e dos possíveis danos ou riscos deles provenientes, além da garantia de confidencialidade e dos esclarecimentos sobre a pesquisa, sempre que desejar. Diante do exposto, expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Concordo: Sim ___ Não ___

PRIMEIRO GRUPO DE PERGUNTAS

Informações funcionais

Marque, por favor, as alternativas correspondentes aos seus dados funcionais na segurança empresarial:

I – Na segurança empresarial, você atua na atividade de:

- Segurança de saúde no trabalho.
- Segurança privada.
- Segurança da informação.

II - Na atividade de segurança empresarial assinalada anteriormente, você exerce o cargo de:

- Diretor
- Gerente
- Coordenador
- Supervisor
- Outros

III - Na empresa atual, há quanto tempo você exerce o cargo assinalado anteriormente?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos

IV - A empresa onde você exerce cargo na atividade de segurança empresarial integra a(o)s:

- Agricultura?
- Comércio?

- Entre 3 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

- Construção?
- Educação?
- Hotéis/Restaurantes?
- Indústria de alimentos?
- Indústria de madeira e papel?
- Indústria de metal?
- Indústria mineral?
- Indústria de químicos?
- Indústria de tecido e couro?
- Indústrias – Outras?
- Instituições financeiras?
- Saúde?
- Serviços?
- Transportes?
- Outros _____

V - A quantidade total de pessoas (inclusive as terceirizadas) que circulam na empresa onde você trabalha atualmente é:

- Até 19 empregados
- De 20 a 99 empregados
- De 100 a 499 empregados
- Mais de 500 empregados

SEGUNDO GRUPO DE PERGUNTAS

Informações pessoais

Marque, por favor, as alternativas correspondentes aos seus dados pessoais.**I - Sexo**

- Feminino
 Masculino

II - Curso concluído, ou que está matriculado, atualmente:

- Ensino Fundamental incompleto
 Ensino Fundamental completo
 Ensino Médio incompleto
 Ensino Médio completo
 Ensino Superior incompleto
 Ensino Superior completo
 Especialização - MBA
 Mestrado
 Doutorado
 Outros _____

III – Situação conjugal:

- Solteiro(a)
 Casado(a)
 Viúvo(a)
 Divorciado(a)
 Mantém união estável

IV – Idade:

- Menos de 25 anos
 Entre 25 e 35 anos
 Entre 35 e 45 anos
 Entre 45 e 55 anos
 Acima de 55 anos

TERCEIRO GRUPO DE PERGUNTAS							
Incerteza relativa do ambiente das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.							
I – O grau de clareza das exigências, para realizar os meios e as medidas de proteção, é muito claro ou conhecido, na maioria dos casos.	1 São muito claras	2	3	4	5	6	7 Não são nada claras
Segurança e saúde no trabalho							
Segurança privada							
Segurança da informação							
II – O grau de dificuldade encontrado, com a disponibilidade ou limitação de recursos técnicos e econômicos, durante a realização das tarefas de:	1 Pouca dificuldade	2	3	4	5	6	7 Extrema- mente difícil
Planejar meios e medidas de proteção que possam ser implementados e avaliados economicamente.							
Implementar meios e medidas de proteção planejados e que possam ser avaliados economicamente.							
Avaliar meios e medidas de proteção planejados e implementados economicamente.							

III - A alternativa que representa, mais proximamente, o tempo de reconhecimento (*feedback*) de meios e medidas de proteção realizados na sua atividade (SST, SP e SI) de atuação:

- Um dia.
- Uma semana.
- Um mês.
- Seis meses.
- Três anos ou mais.
- Não há reconhecimento.

IV - Entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial apresentadas a seguir, escolha, por favor, duas delas que, de acordo com a sua opinião, sejam as mais importantes para que a empresa onde você trabalha seja bem-sucedida. Indique com o número “1” a mais importante e com o número “2” a segunda mais importante, de acordo com a ordem escolhida. Lembre-se: Você deve escolher somente 2 (duas) das atividades de segurança empresarial.

Segurança de saúde no trabalho.

Segurança privada.

Segurança da informação.

QUARTO GRUPO DE PERGUNTAS

Integração exigida entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial

As perguntas seguintes dizem respeito ao grau de integração exigida entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. A SST é responsável pelos meios e/ou medidas de proteção contra agentes físicos, químicos, biológicos ou ergonômicos capazes de causar danos e perdas ao trabalhador nos locais onde se desenvolvem as tarefas funcionais. A SP, através da vigilância ostensiva, é responsável pelos meios e/ou medidas de proteção capazes de evitar — ou conter — as possíveis agressões humanas que causem danos e perdas às pessoas físicas e jurídicas e aos respectivos bens patrimoniais. A SI é responsável pelos meios e/ou medidas de proteção capazes de preservar a confidencialidade, integridade, disponibilidade, autenticidade e confiabilidade da informação em uma organização.

Tendo como referência esses conceitos, marque, por favor, o ponto da escala que mais se aproxima do grau que:

I - O gestor responsável pela atividade de segurança empresarial é capaz de definir os objetivos de trabalho e modificar as atividades que exerce por sua própria conta na:	Em grau						De modo algum
	Extremo	Muito grande	Considerável	Regular	Pequeno	Muito pequeno	
II - A atividade de SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO é influenciada pela maneira como:	Em grau						De modo algum
	Extremo	Muito grande	Considerável	Regular	Pequeno	Muito pequeno	
Segurança privada							
Segurança da informação							
III - A atividade de SEGURANÇA PRIVADA é influenciada pela maneira como:	Em grau						De modo algum
	Extremo	Muito grande	Considerável	Regular	Pequeno	Muito pequeno	
A segurança e saúde no trabalho executa as suas tarefas.							
A segurança da informação executa as suas tarefas.							
IV - A atividade de SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO é influenciada pela maneira como:	Em grau						De modo algum
	Extremo	Muito grande	Considerável	Regular	Pequeno	Muito pequeno	
A segurança e saúde no trabalho executa as suas tarefas.							
A segurança privada executa as suas tarefas.							

QUINTO GRUPO DE PERGUNTAS

Diferenciação – Formalismo da estrutura

A estrutura das atividades (SST, SP e SI) tem algumas características que são evidenciadas nos itens expostos a seguir. Considerando a empresa onde você trabalha atualmente e a atividade de que você executa, marque, por favor, a alternativa que corresponde:

Ao número de pessoas que está, diretamente, sujeito à sua supervisão e controle.	1	2	3	4
	Acima de 7 pessoas	Entre 5 a 7 pessoas	Até 3 pessoas	Entre 3 a 5 pessoas
I – Âmbito médio de controle.				
Ao número de níveis existentes até alcançar um superior em comum.	Acima de 7 níveis	Entre 5 a 7 níveis	Entre 3 a 5 níveis	Até 3 níveis
II - Níveis para se alcançar um superior em comum.				
Ao intervalo em que é verificado o desempenho operacional.	Acima de um mês	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
III - Intervalo entre as revisões do desempenho operacional.				
À forma das revisões do desempenho operacional.	Revisões gerais orais	Revisões gerais por escrito	Utilização de uma ou mais estatísticas gerais	Revisões gerais com a utilização de técnicas estatísticas detalhadas
IV - Especificidade das revisões de desempenho operacional.				
À existência e aplicação das regras formais, por escrito, do desempenho	Não há regras formais	Regras relativas a pequenos	Regras amplas sobre procedimentos rotineiros	Regras amplas relativas a todos

Não entusiástico									Entusiástico
Tenso									Descontraído
Distante									Fechado
Frio									Caloroso
Cooperativo									Não cooperativo
Enfadonho									Interessante
Brigão									Harmonioso
Autoconfiante									Hesitante
Eficiente									Ineficiente
Triste									Alegre
Enfadonho									Interessante
Brigão									Harmonioso
Autoconfiante									Hesitante
Eficiente									Ineficiente
Triste									Alegre

SÉTIMO GRUPO DE PERGUNTAS

Diferenciação – Orientação relativa ao tempo

Nas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, as tarefas de planejamento, implementação e avaliação de meios e medidas de proteção podem ser demandas em curto prazo (de 1 mês ou menos a 1 trimestre); em médio prazo (acima de 1 trimestre a 1 ano) e em longo prazo (acima de 1 ano a 5 anos).

Assim, de acordo com as orientações descritas a seguir, indique, por favor, qual a porcentagem de seu tempo (em curto, médio e longo prazo) é dedicada para alcançar os resultados que terão efeitos imediatos ou futuros nas atividades de segurança empresarial onde você desenvolve suas

atividades.

Escreva o valor correspondente ao da porcentagem que será dedicada no respectivo período. Para cada período, o valor varia e 1% a 100%. Mas, lembre-se, a soma total das porcentagens dos períodos descritos deve totalizar 100%.

	0% a 100%
1 mês, ou menos	<input type="text"/>
De 1 mês a 1 trimestre	<input type="text"/>
De 1 trimestre a 1 ano	<input type="text"/>
De 1 ano a 5 anos	<input type="text"/>

OITAVO GRUPO DE PERGUNTAS

Diferenciação – Orientação relativa às metas

Ao planejar, implementar e avaliar as possibilidades de um novo meio de proteção das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, surgem muitas considerações importantes. Reconhecemos que algumas são consideradas mais importantes para você. Assim, nas questões seguintes, solicitamos que você indique quais são as SEIS características mais importantes na realização de um novo meio de proteção. Favor indicar:

a) Com o número "1", as TRÊS características que você considera mais importante;

b) Com o número "2", as TRÊS características que você considera em segundo lugar.

I - As potencialidades de publicação científica de um novo meio e/ou medida de proteção.

VI – A contribuição que as pesquisas resultantes de um novo meio e/ou medida de proteção trazem para as atividades de segurança empresarial.

II - Os custos resultantes de um novo meio e/ou medida de proteção.

VII – As condições de infraestrutura necessárias para implementar um novo meio e/ou medida de proteção, resultante de um planejamento.

III - A resposta dos usuários de um novo meio e/ou medida de proteção.

IV – O retorno de investimento que a empresa pode obter com um novo meio e/ou medida de proteção.

V - Os problemas técnicos resultantes de um novo meio e/ou medida de proteção.

VIII – A capacidade técnica de avaliação dos efeitos após a implementação de um novo meio e/ou medida de proteção.

IX – A satisfação dos usuários após verificar a implantação de um novo meio e/ou medida de proteção.

X – A capacidade técnica de divulgar, para os usuários, um novo meio e/ou medida de proteção.

NONO GRUPO DE PERGUNTAS

Grau de Integração

A “estreita conexão” interfuncional e as “decisões conjuntas” podem ser frequentes durante o desenvolvimento de meios e medidas de proteção nas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Isso porque, na efetivação das tarefas de planejar, implementar e avaliar meios e/ou medidas de proteção das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, necessitam integrar-se umas com as outras. Esse processo de integração pode demandar, ou não, a participação de uma Unidade Integrante. Uma Unidade Integrante pode ser um indivíduo, um grupo de pessoas ou uma unidade departamental que exerça a atividade integradora. Nesse sentido, marque, por favor, para cada par de atividades [SST-SP, SP-SI, SST-SI e UI (SST, SP e SI)] da segurança empresarial, apresentado nas linhas seguintes, o grau das relações correspondentes.

Atividades	Existem relações completas de integração.	Existem relações quase completas de integração.	Existem relações de integração um pouco maiores que as relações médias.	Existem relações médias de integração.	Alguns conflitos impedem relações médias de integração.	Quase não existem relações de integração.	Sérios problemas impedem qualquer tipo de relações de integração.
Segurança e saúde no trabalho e segurança privada.							

Segurança e saúde no trabalho e segurança da informação.							
Segurança privada e segurança da informação.							
DÉCIMO GRUPO DE PERGUNTAS Determinantes da Solução de Conflitos - Influência funcional, hierárquica e do sistema de remuneração dos integradores							
Para que se desenvolva o processo de meios e medidas de proteção nas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, sob o enfoque das inovações tecnológicas, podem ocorrer fatores diversos de influências na solução de conflitos. Assim, solicitamos a você que indique, por favor:							
I - Se existe, ou não, Unidade Integrante com a atividade de segurança, onde você exerce suas tarefas atualmente, e entre as demais atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.							
Existe Unidade Integrante <input type="checkbox"/>				Não Existe Unidade Integrante <input type="checkbox"/>			
II - O grau de influência que as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial mais a Unidade Integrante, na solução de conflitos, exercem na:		Influência muitíssimo grande	Grande influência	Média influência	Alguma influência	Pouca ou nenhuma influência	
Segurança e saúde no trabalho							
Segurança privada							
Segurança da informação							
Unidade integrante							

III - O grau de influência exercido pelos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial e da Unidade Integrante, na solução dos conflitos, durante o processo de efetivação de meios e medidas de proteção.	Influência muitíssimo grande	Grande influência	Média influência	Alguma influência	Pouca ou nenhuma influência
Diretor(a)					
Gerente de segurança					
Coordenador(a) de segurança					
Supervisor(a) de segurança					
Técnico(a) de segurança/Vigilante/Operador técnico					
Gestor(a) da Unidade integrante					
<p>IV - Dentre os CINCO critérios utilizados, segundo os indicadores de um sistema de remuneração dos integradores observados pelas chefias superiores, escolha, por favor, os TRÊS que você considera que são os mais utilizados, para a sua avaliação, e classifique-os, no respectivo espaço, com o número:</p> <p>1 – O critério base mais importante de avaliação;</p> <p>2 – O segundo critério base mais importante;</p> <p>3 – O terceiro critério base mais importante.</p> <p>Lembre-se: Você deve escolher somente 3 (três) critérios de avaliação.</p> <p>a - Na atuação de meus subordinados. <input data-bbox="1939 1161 2078 1225" type="text"/></p> <p>b - Na atuação global da equipe com a qual estou trabalhando. <input data-bbox="1939 1241 2078 1305" type="text"/></p> <p>c - Em minhas próprias realizações individuais. <input data-bbox="1939 1321 2078 1385" type="text"/></p>					

d - No relacionamento com as pessoas da própria atividade da segurança empresarial.

e - No relacionamento com as pessoas das outras atividades da segurança empresarial.

DÉCIMO PRIMEIRO GRUPO DE PERGUNTAS

Determinantes da Solução de Conflitos – Modo de Soluções de Conflitos

Na integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, surgirão conflitos que devem ser solucionados. Existem cinco modos de solução de conflitos: Confronto; Compromisso; Apaziguamento; Imposição; e Retratação. Nas questões abaixo são apresentados 25 provérbios associados a relações interpessoais, considerados próximos dos modos IDEAL e REAL para a solução de conflitos.

I - Tendo como referência os possíveis conflitos que acontecem nas atividades da segurança empresarial que você exerce, marque, por favor, para cada provérbio listado a seguir, o grau de conveniência IDEAL utilizado na solução de conflitos.

Provérbios	Completa- mente inconveni- ente	Inconveni- ente	Nem conveniente nem inconveni- ente	Conveni- ente	Muito conveni- ente
1 - Você me faz um favor que eu depois lhe faço outro.					
2 - Quando duas pessoas discutem, a que para de falar primeiro é a mais digna de louvor.					
3 - As palavras suaves conquistam os corações duros.					
4 - Um homem que não foge fará seu inimigo fugir.					
5 - Venha cá e vamos raciocinar juntos.					
6 - É mais fácil abster-se do que retirar-se de uma briga.					
7 - É melhor metade de um pão que nenhum.					

8 - Uma questão deve ser decidida pelo conhecimento e não pelos números, para ter uma decisão justa.					
9 - Quando alguém lhe bate com uma pedra, bata com um algodão.					
10 - Os argumentos do mais forte têm sempre mais peso.					
11 - À força de se escavar, descobre-se a verdade.					
12 - As palavras macias fazem os caminhos desimpedidos.					
13 - Se você não pode fazer uma pessoa pensar como você, faça-a agir como você pensa.					
14 - Quem briga e corre vive para correr outra vez.					
15 - Uma troca equitativa não gera briga.					
16 - A força sobrepuja o direito.					
17 - Olho por olho é um modo leal de agir.					
18 - As palavras amáveis valem muito e custam pouco.					
19 - Procure até encontrar e não terá perdido o seu esforço.					
20 - Numa briga, quem perde menos é aquele que guarda a língua na boca.					
21 - Mate seus inimigos com delicadeza.					
22 - O esforço e a confiança movem montanhas.					
23 - Ponha o pé onde acha que deve ficar.					
24 - Um presente em troca de outro cria bons amigos.					
25 - Não mexa em casa de marimbondo.					

II - Tendo como referência os possíveis conflitos que acontecem nas atividades da segurança empresarial que você exerce, marque, por favor, para cada provérbio listado a seguir, o grau de conveniência REAL utilizado na solução de conflitos.

Provérbios	Completa- mente inconveni- ente	Inconveni- ente	Nem conveniente nem inconveni- ente	Conveni- ente	Muito conveni- ente
1 - Você me faz um favor que eu depois lhe faço outro.					
2 - Quando duas pessoas discutem, a que para de falar primeiro é a mais digna de louvor.					
3 - As palavras suaves conquistam os corações duros.					
4 - Um homem que não foge fará seu inimigo fugir.					
5 - Venha cá e vamos raciocinar juntos.					
6 - É mais fácil abster-se do que retirar-se de uma briga.					
7 - É melhor metade de um pão que nenhum.					
8 - Uma questão deve ser decidida pelo conhecimento e não pelos números, para ter uma decisão justa.					
9 - Quando alguém lhe bate com uma pedra, bata com um algodão.					
10 - Os argumentos do mais forte têm sempre mais peso.					
11 - À força de se escavar, descobre-se a verdade.					
12 - As palavras macias fazem os caminhos desimpedidos.					
13 - Se você não pode fazer uma pessoa pensar como você, faça-a agir como você pensa.					
14 - Quem briga e corre vive para correr outra vez.					

15 - Uma troca equitativa não gera briga.					
16 - A força sobrepuja o direito.					
17 - Olho por olho é um modo leal de agir.					
18 - As palavras amáveis valem muito e custam pouco.					
19 - Procure até encontrar e não terá perdido o seu esforço.					
20 - Numa briga, quem perde menos é aquele que guarda a língua na boca.					
21 - Mate seus inimigos com delicadeza.					
22 - O esforço e a confiança movem montanhas.					
23 - Ponha o pé onde acha que deve ficar.					
24 - Um presente em troca de outro cria bons amigos.					
25 - Não mexa em casa de marimondo.					

NOTAS EXPLICATIVAS

¹ Para a ABSEG, a inteligência é “um processo sistemático e ético de busca, coleta, análise e tratamento de dados e produção de relatórios para subsidiar o processo de tomada de decisões, reduzindo riscos e permitindo ações antecipadas. Ainda com a necessária observância de padrões éticos e de legalidade” (ABSEG, 2010, p.7).

² A contrainteligência é a “atividade de proteção de dados e informações sensíveis — assim entendidas aquelas cujo conhecimento por pessoas não autorizadas comprometa o alcance dos objetivos empresariais ou organizacionais — e a neutralização das ações de inteligência de outras empresas ou organizações em busca desses dados e informações” (ABSEG, 2010, p.7).

³ Segundo Miller, as quatro fases do ciclo da inteligência são: a) a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; b) a coleta de informações; c) a análise da informação e sua transformação em inteligência; d) a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões (MILLER, 2002, p.37).

⁴ Ação preventiva é “ação para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou outra situação potencialmente indesejável. Nota 1 - Pode existir mais de uma causa para uma não conformidade potencial. Nota 2 - Ação preventiva é executada para prevenir a ocorrência, enquanto que a ação corretiva é executada para prevenir a repetição.” Uma não conformidade é um “não atendimento a um requisito”. Um requisito é uma “necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória. Nota 1 - ‘Geralmente implícito’ significa que é uma prática costumeira ou usual para a organização, seus clientes e outras partes interessadas, e que a necessidade ou expectativa sob consideração está implícita. Nota 2 - Um qualificador pode ser usado para distinguir um tipo específico de requisito, como, por exemplo, o requisito do produto, requisito da gestão da qualidade, requisito do cliente. Nota 3 - Um requisito especificado é um requisito declarado, por exemplo, em um documento. Nota 4 - Requisitos podem ser gerados pelas diferentes partes interessadas. Nota 5 - Esta definição difere da existente em 3.12.1 da ISO/IEC DIRECTIVES, Parte 2:2004. 1.12.1 requisito expressão no contexto de um documento definindo critérios a serem atendidos, se a conformidade com o documento for exigida e para a qual nenhum desvio for permitido (ABNT NBR 9000:2005, p. 8, 15).

⁵ Ação corretiva é “ação para eliminar a causa de uma não conformidade ou outra situação indesejável. Nota 1 - Pode existir mais de uma causa para uma não conformidade potencial. Nota - Ação corretiva é executada para prevenir a repetição, enquanto que a ação corretiva é executada para prevenir a ocorrência. Existe uma diferença entre correção e ação corretiva”. A correção é uma “ação para eliminar uma não conformidade identificada. Nota 1 - Uma correção pode ser feita em conjunto com uma ação corretiva. Nota 2 - Uma correção pode ser, por exemplo, um retrabalho ou reclassificação”. Um retrabalho é a “ação sobre um produto não conforme, a fim de torná-lo conforme os requisitos. Nota - Ao contrário do retrabalho, o reparo pode afetar ou alterar partes do produto não conforme”. Um reparo é uma “ação sobre um produto não conforme, a fim de torná-lo aceitável para o uso pretendido. Nota 1 - Reparo compreende ações reparadoras executadas sobre um produto previamente conforme, a fim de recuperá-lo para o uso, por exemplo, como parte de uma atividade de manutenção. Nota 2 - Ao contrário do retrabalho, o reparo pode afetar ou mudar partes do produto não conforme. Uma reclassificação é uma “alteração da classe de um produto não conforme, a fim de torná-lo conforme a requisitos diferentes daqueles inicialmente especificados”. Uma classe é uma “categoria ou classificação atribuída a diferentes requisitos da qualidade para produtos, processos ou sistemas, que têm o mesmo uso funcional. Exemplo - Classe de uma passagem aérea e categoria de um hotel em um guia de hotéis. Nota - Quando se estabelece um requisito da qualidade, a classe é geralmente especificada” (ABNT NBR 9000:2005, p. 8, 15, 16).

⁶ É a “extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados” (ABNT NBR 9000:2005, p.10).

⁷ É a “relação entre o resultado alcançado e os recursos usados” (ABNT NBR 9000:2005, p.10).

⁸ Para o desenvolvimento das atividades organizacionais, Gadelha (1999) listou os seguintes recursos: “tempo, espaço, energia, material, equipamentos, conhecimento, informação, homem, experiência, habilidade e criatividade” (CARDELLA, 1990, p.30).

⁹ Um processo é um “conjunto de atividades inter-relacionadas ou em interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). NOTA 1 - Os insumos (entradas) para um processo são geralmente produtos (saídas) de outros processos. NOTA 2 - Processos em uma organização são geralmente planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor. NOTA 3 - Um processo cuja conformidade do produto resultante não pode ser prontamente ou economicamente verificada, é freqüentemente chamado de ‘processo especial’.” Uma conformidade é o “atendimento de um requisito. NOTA - O termo *conformance* é sinônimo, porém é desaconselhado” (ABNT NBR 9000:2005, p. 8, 12).

¹⁰ Um produto é o “resultado de um processo”. NOTA 1 - Existem quatro categorias genéricas de produto: - serviços (por exemplo: transporte); - informações (por exemplo: programa de computador, dicionário); - materiais e equipamentos (por exemplo: parte mecânica de um motor); - materiais processados (por exemplo: lubrificante). Muitos produtos abrangem elementos que pertencem a diferentes categorias genéricas de produto.

Se o produto é chamado de serviço, informações, materiais e equipamentos ou materiais processados, isso vai depender do elemento dominante. Por exemplo, o produto automóvel consiste de materiais e equipamentos (por exemplo: os pneus), materiais processados (por exemplo: combustível, líquido de refrigeração), informações (por exemplo: manual do motorista, programa de computador para controle do motor) e serviço (por exemplo: explicações de operação dada pelo vendedor). NOTA 2 - Serviço é o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada necessariamente na interface entre o fornecedor e o cliente e é geralmente intangível. A prestação de um serviço pode envolver, por exemplo: - uma atividade realizada em um produto tangível fornecido pelo cliente (por exemplo: o reparo em um automóvel; - uma atividade realizada em um produto intangível fornecido pelo cliente (por exemplo: declaração de imposto de renda necessária para receber a restituição); - a entrega de um produto intangível (por exemplo: fornecimento de conhecimento); - a criação de um ambiente agradável para o cliente (por exemplo: em hotéis e restaurantes). Os produtos do tipo informações são geralmente intangíveis e podem estar em forma de abordagens, atas ou procedimentos. Materiais e equipamentos são geralmente tangíveis e sua quantidade é uma característica enumerável. Materiais processados são geralmente tangíveis e sua quantidade é uma característica contínua. Materiais e equipamentos e materiais processados freqüentemente são denominados bens. NOTA 3 - Garantia da Qualidade é principalmente focada no produto intencional. Um cliente é uma “organização ou pessoa que recebe um produto. EXEMPLOS: Consumidor, cliente, usuário final, varejista, beneficiário e comprador. NOTA - Um cliente pode ser interno ou externo à organização”. Um fornecedor é uma “organização ou pessoa que fornece um produto. EXEMPLOS: Produtor, distribuidor, varejista ou comerciante de um produto ou provedor de um serviço ou informação. NOTA 1 - Um fornecedor pode ser interno ou externo à organização. NOTA 2 - Em uma situação contratual, um fornecedor é algumas vezes chamado de ‘contratado’.” Um procedimento é uma “forma especificada de executar uma atividade ou um processo. NOTA 1 - Procedimentos podem ser documentados ou não. NOTA 2 - Quando um procedimento é documentado, o termo ‘procedimento escrito’ ou ‘procedimento documentado’ é freqüentemente usado. O documento que contém um procedimento pode ser chamado de ‘documento de procedimento’.” Uma informação é um conjunto de “dados que são significativos”. Um documento é “uma informação e o meio no qual ela está contida. Exemplos: Registro, especificação, procedimento, documento, desenho, relatório, padrão. NOTA 1 - O meio físico pode ser papel, magnético, eletrônico, ótico, fotografia, ou amostra padrão, ou uma combinação desses meios. NOTA 2 - Um conjunto de documentos, por exemplo, especificações e registros, é freqüentemente chamado de ‘documentação’. NOTA 3 - Alguns requisitos (por exemplo: o requisito deve ser legível) relacionam-se a todos os tipos de documentos. Entretanto, pode haver diferentes requisitos para especificações (por exemplo: o requisito de ter controle revisão controlada) e registros (por exemplo: o requisito de ser recuperável)”. Uma característica é uma “propriedade diferenciadora. NOTA 1 - Uma característica pode ser inerente ou atribuída. NOTA 2 - Uma característica pode ser qualitativa ou quantitativa. NOTA 3 - Existem vários tipos de características, tais como: - físicas, por exemplo: características mecânicas, elétricas, químicas ou biológicas; - sensoriais, por exemplo: relacionadas com olfato, tato, paladar, visão, audição; - comportamentais, por exemplo: cortesia, honestidade, veracidade; - temporais, por exemplo: pontualidade, confiabilidade, disponibilidade; - ergonômicas, por exemplo: características fisiológicas relacionadas à segurança humana; - funcionais, por exemplo: velocidade máxima de um avião. Uma garantia da qualidade é “parte da gestão da qualidade focada em prover confiança de que os requisitos da qualidade serão atendidos” (ABNT NBR 9000:2005, p. 8-15).

¹¹ Comprometimento da qualidade do ar, água, alimento (Nota do autor).

¹² Com ameaças contra a vida, “assaltos”, extorsão, tortura, escravidão e sequestro, cárcere privado, etc. (Nota do autor).

¹³ Com incêndios/descargas elétricas, inundação, tempestade, terremoto, furacão, epidemia humana ou animal (Nota do autor).

¹⁴ Limitação, escassez ou falta de recursos básicos de abastecimento para as pessoas e os bens materiais indispensáveis à produtividade (Nota do autor).

¹⁵ Com incêndios, eletricidade, químicos, estruturas físicas, equipamentos mecânicos e radiação (Nota do autor).

¹⁶ Com utilização de bomba, produto químico, biológico, nuclear, veículo — aéreo ou terrestre — com ou sem explosivo e sequestro (Nota do autor).

¹⁷ “No sentido amplo economia lida com a atividade produtiva” (TAVARES, 2005, p.128).

¹⁸ “Refere-se ao estudo da população, como a ocorrência de movimentos migratórios, a redução da taxa de natalidade e o aumento da expectativa de vida” (TAVARES, 2005, p.129).

¹⁹ “Dizem respeito às relações e à inserção do indivíduo na sociedade, à maneira como a sociedade está estratificada e desenvolve suas relações sociais” (TAVARES, 2005, p.129).

²⁰ “A política refere-se à arte e à ciência de governar” (TAVARES, 2005, p.130).

²¹ “A política econômica corresponde a um conjunto de medidas adotadas pelo governo destinadas a produzir efeitos na produção, distribuição e consumo de bens e serviços” (TAVARES, 2005, p.131).

²² “É a maneira como o país define e estabelece suas relações externas” (TAVARES, 2005, p.132).

-
- ²³ “É composto por um conjunto de leis, decretos e outros instrumentos legais que o país utiliza para regular as relações entre indivíduos e entre esses e as organizações” (TAVARES, 2005, p.132).
- ²⁴ “A cultura representa o conjunto de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de atitudes e comportamentos que caracterizam uma sociedade” (TAVARES, 2005, p.133).
- ²⁵ “Abrange o conjunto de conhecimentos aplicados para a obtenção de um determinado fim” (TAVARES, 2005, p.133).
- ²⁶ “Corresponde ao conjunto de variáveis que, em dado momento, simultaneamente, influencia positiva ou negativamente a vida de uma organização e que se expressa de maneira diferente segundo as características de cada uma dessas organizações” (TAVARES, 2005, p.137).
- ²⁷ “Corresponde à intensidade de alteração nos indicadores de determinada variável que compõem o ambiente da organização” (TAVARES, 2005, p.140).
- ²⁸ “É o período de tempo que uma variável interfere, positiva ou negativamente, na vida de uma organização” (TAVARES, 2005, p.140).
- ²⁹ “É o grau de previsibilidade das forças ambientais, que podem ser baixa, média ou alta” (TAVARES, 2005, p.140).
- ³⁰ “Os acionistas são os responsáveis pelo aporte da maior parte do capital de risco e ainda pela eleição do conselho de administração ou dos diretores das sociedades anônimas” (TAVARES, 2005, p.167).
- ³¹ “Podem estar representados nas três esferas de governo: federal estadual e municipal. As relações com o governo, em grande parte, vão ocorrer em função do que o mesmo estabelece em relação a suas prioridades” (TAVARES, 2005, p.168).
- ³² “Em termos restritos, a comunidade é, usualmente, a principal fornecedora de recursos humanos e beneficiária mais direta da ação da organização que participa da composição da renda de seus moradores” (TAVARES, 2005, p.168).
- ³³ “Participa da vida da organização, a partir da percepção de seu papel social e econômico e da imagem que constrói. Pode contribuir ou atrapalhar na condução de questões cruciais junto ao governo e outras instituições” (TAVARES, 2005, p.168).
- ³⁴ “São os representantes dos interesses dos empregados, empregadores, ramos e setores das atividades” (TAVARES, 2005, p.169).
- ³⁵ “Tem papel significativo na formação da opinião pública e é, em parte, responsável pela imagem e pelo reconhecimento públicos das atividades da organização” (TAVARES, 2005, p.169).
- ³⁶ “São os responsáveis por atividades complementares à atividade organizacional” (TAVARES, 2005, p.169).
- ³⁷ “É a responsável pela disponibilidade de recursos [financeiros] de curto e longo prazos” (TAVARES, 2005, p.170).
- ³⁸ “A concorrência direta envolve apenas produtos e serviços que cumprem a mesma finalidade. A indireta envolve a competição pela busca dos mesmos segmentos, dos mesmos recursos, direitos benéficos, já que sua conquista por uma organização representará a sua perda para a outra” (TAVARES, 2005, p.170).
- ³⁹ “Os provedores podem ser de recursos financeiros, *know-how* e pessoas” (TAVARES, 2005, p.172).
- ⁴⁰ “São materializados por instituições responsáveis pelo cumprimento de normas e valores, positivos e negativos, relevantes à filosofia e aos objetivos da organização” (TAVARES, 2005, p.172-173).
- ⁴¹ “São mantidos com instituições e organizações que possuem interesses difusos em relação aos interesses da organização” (TAVARES, 2005, p.173).
- ⁴² “Envolve os fornecedores dos mais variados tipos de recursos, desde que não vitais para a organização” (TAVARES, 2005, p.173).
- ⁴³ “A competição tem sua origem em pessoas, grupos de pessoas, organizações e instituições que concorrem entre si pelos mesmos segmentos, pelos mesmos recursos, direitos ou benefícios” (TAVARES, 2005, p.173).
- ⁴⁴ “As relações satisfatórias ocorrem quando os interesses são recíprocos e são atendidos” (TAVARES, 2005, p.174).
- ⁴⁵ “É quando o nível de relações não ocorre segundo as expectativas da organização e do público” (TAVARES, 2005, p.174).
- ⁴⁶ “Corresponde ao tipo de relação que a organização não tem interesse de manter ou sustentar” (TAVARES, 2005, p.174).
- ⁴⁷ “O nível diretivo é responsável maior pela busca e adoção de inovações que criam o amanhã para a organização” (TAVARES, 2005, p.206).
- ⁴⁸ “O nível técnico é o principal responsável pela tradução da visão do futuro, trazendo-a para os negócios de hoje, sintetizada na missão e estruturada em dois níveis: o operacional e o administrativo” (TAVARES, 2005, p.207).
- ⁴⁹ “O nível social é responsável pela produtividade do capital intelectual orientada para o atingimento da visão e o cumprimento da missão. É a liderança que cuida dos relacionamentos interpessoais, visando a transformar o

potencial e habilidades de cada um em ações sinérgicas destinadas a orientar e facilitar o cumprimento dos objetivos organizacionais e pessoais” (TAVARES, 2005, p.208).

⁵⁰ “Nos sistemas mecanistas, os problemas e as tarefas com que o consórcio em conjunto se enfrenta são divididos por especialistas. Cada indivíduo se empenha na sua tarefa como se esta fosse distinta das tarefas reais da firma enquanto totalidade, como se a tarefa fosse objeto de um subcontrato. ‘Alguém na cúpula’ tem a responsabilidade de cuidar da importância dela. Os métodos, obrigações e poderes técnicos atribuídos a cada função estão precisamente definidos. A interação dentro da administração tende a tornar-se vertical, isto é, a se passar entre o superior e o subordinado. As operações e o comportamento de trabalho são governados por instruções e decisões emitidas pelos superiores. Essa hierarquia de comando é mantida pela implícita suposição de que todo o conhecimento relativo à situação da firma e suas tarefas só se encontra, ou só deveria se encontrar, no vértice da firma. A administração, freqüentemente visualizada como a hierarquia completa bem conhecida nos organogramas, opera um sistema de controle simples no qual a informação flui para cima através de uma sucessão de filtros e as decisões e instruções decorrem para abaixo através de uma sucessão de amplificadores” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.212).

⁵¹ “Os sistemas orgânicos são adaptados a condições instáveis, quando surgem problemas e exigências de ação que não podem ser fragmentados e distribuídos entre especialistas numa hierarquia claramente definida. Os indivíduos têm de realizar suas tarefas especiais à luz do conhecimento que possuem das tarefas da firma em totalidade. Os trabalhos perdem muito da sua definição formal em termos de métodos, obrigações e poderes, pois estes têm de ser continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes de uma tarefa. A interação efetua-se tanto lateralmente quanto verticalmente. A comunicação entre as pessoas de categorias diferentes assemelha-se mais à consulta lateral do que ao comando vertical. Não se pode mais atribuir onisciência à chefia do consórcio” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.212).

⁵² As mais antigas experiências de [Lyndall Fownes] “Urwick foram de duas espécies. A primeira, como jovem estudante de Oxford, no exército inglês, durante a Primeira Guerra Mundial. A julgar por suas frequentes referências a ela, essa experiência foi aparentemente muito importante para a configuração de suas idéias a respeito das empresas. Mas não saltemos apressadamente para os estereótipos relativos às organizações militares. Nem todas as tarefas militares são iguais e as diferenças nas finalidades levam a constituir diferentes tipos de organizações [...]. A outra experiência de primeira mão que Urwick teve foi no setor da produção de uma companhia de bombons de chocolate, durante a década de 1920” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.188).

⁵³ Henri Fayol, “o autor mais antigo da escola clássica, teve uma longa carreira na cúpula de uma grande companhia mineira de carvão na França. Foi nesse ambiente que criou suas idéias a respeito da administração. Ainda aqui, podemos imaginar o que era a natureza dessa experiência de primeira mão, numa empresa destinada a tratar com um ambiente quase único na estabilidade tecnológica e de mercado” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.188, 189).

⁵⁴ James D. “Mooney, vice-presidente e diretor da General Motors, parece ter adquirido sua principal experiência empresarial na indústria automobilística. Foi na qualidade de funcionário da General Motors que ele escreveu, em 1931, juntamente com Allan Reiley, sua principal contribuição para a literatura, o livro *Onward Industry!* Embora isso acontecesse no final de uma década de grande crescimento na indústria automobilística, foi no entanto um período relativamente estável em termos de mudanças técnicas e mesmo em termos da natureza das exigências do consumidor” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.189).

⁵⁵ LUTHER GULICK, Director, Institute of Public Administration; Eaton Professor of Municipal Science and Administration Columbia University. A memorandum prepared as a member of the president's committee on administrative management December, 1936. Author of Notes on the theory of organization with special reference to government in the United States (GULICK; URWICK, 1937).

⁵⁶ Transcrição fiel do texto, considerando a ortografia utilizada naquela época (Nota do autor).

⁵⁷ “O australiano George Elton Mayo, falecido em 1949, é considerado o fundador do movimento das relações humanas, que se opôs aos princípios científicos do trabalho de Taylor. As suas teorias foram baseadas nas experiências que conduziu em Hawthorne entre 1927 e 1932 sobre os fatores que realmente motivam os empregados. Mayo licenciou-se na Universidade de Adelaide e estudou Medicina em Londres e Edimburgo, ensinou Filosofia Mental e Moral em Queensland, durante a primeira década do século, e emigrou para os Estados Unidos em 1923. Começou por trabalhar em pesquisas numa empresa têxtil da Pensilvânia e juntou-se mais tarde à Harvard University como professor convidado em Pesquisa Industrial” (JUNIOR, 2011).

⁵⁸ “Nascido em Detroit no ano de 1906, e falecido em 1964, McGregor partilhou as suas idéias sobre as necessidades do indivíduo com Maslow e Likert. Psicólogo social especialista em comportamento humano, professor do MIT e de Harvard, tornou-se famoso pela sua teoria X (gestão autoritária) e teoria Y (gestão participativa) criada em 1960. Esta última desafia as empresas a inovar na gestão dos recursos humanos e preconiza que as pessoas têm uma necessidade psicológica de trabalhar e aspiram a ter realização profissional e responsabilidade. A teoria X nega a existência de qualquer potencial na força de trabalho e assume que as pessoas são preguiçosas, imaturas e precisam ser controladas para ter resultados” (JUNIOR, 2011).

⁵⁹ “[...] uma estrutura organizacional com definições de responsabilidades técnicas e administrativas para desenvolver e implementar sua política de SST e para gerenciar seus riscos [probabilidade de ocorrer um evento não desejado, que pode se transformar em dano à saúde, integridade das pessoas, materiais e ambiente do trabalho] por meio de técnicas e das melhores práticas disponíveis de SST” (ABNT NBR 18801:2010, p.3).

⁶⁰ O sistema de gestão permite a organização desenvolver e implementar políticas, objetivos e programas segundo os requisitos legais e outros estabelecidos pela própria organização, incluindo as informações sobre riscos e ameaças significativas capazes de impactá-la (inclusive os *stakeholders*) e a proteção dos ativos críticos (físicos, intangíveis, ambientais e humanos) (ASIS SPC.1-2009, p.1). (Tradução nossa).

⁶¹ “[...] a parte do sistema de gestão global, baseado na abordagem de riscos do negócio, para estabelecer, implementar, operar, monitorar, analisar criticamente, manter e melhorar a segurança da informação” (ABNT NBR ISO/IEC 27001:2006, p.4).

⁶² “[...] toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises peuvent se répartir entre six fonctions essentielles, à savoir: technique; commerciale; financière; de sécurité; de comptabilité; administrative. Administrer ne doit pas être confondu avec gouverner qui consiste à assurer la marche des six fonctions essentielles” (REMILA, 2004, p.8).

⁶³ Do fr. *félonie*. S. f. 1. Rebelião de vassalo contra o senhor. 2. Traição, deslealdade, perfídia. 3. Crueldade, ferocidade (FERREIRA, 2010).

⁶⁴ As perturbações sociais podem ser entendidas como atos de vandalismos (incluindo a intrusão, invasão e/ou depredação das instalações físicas) contra os veículos e as instalações da edificação; A retirada desautorizada ou destruição de materiais, documentos ou qualquer outro tipo de bem patrimonial de propriedade das organizações, de seus colaboradores e dos visitantes, em geral; violências generalizadas no local de trabalho (assédios, agressões, extorsões e furtos internos); ações deliberadas (ou organizadas): capazes de criar distorções que desestabilizam o prestígio, relações com os colaboradores, fornecedores, visitantes e as comunidades vizinhas, de um modo geral; de falsificação de documentos; de fraudes na contratação de serviços e aquisição de materiais; de sabotagem; de terrorismo, etc. (Nota do autor).

⁶⁵ “A partir de 2007, a nova edição da ISO/IEC 17799 será incorporada ao novo esquema de numeração como ISO/IEC 27002” (ABNT, 2005, p.vii).

⁶⁶ Crime Prevention Through Environmental Design (CPTED), Physical Barriers and Site Hardening, Physical Entry and Access Control, Security Lighting, Intrusion Detection Systems, Video Surveillance, Security Personnel, and Security Policies and Procedures (ASIS GDL FPSM, 2009, p.1).

⁶⁷ Informações disponíveis em:

<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A31190C1601311EA2F2D23EC5/est_brasil_acumulado_2011.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2011.

⁶⁸ No texto legal, a microempresa deverá auferir “receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais)” e, a pequena empresa, “receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais)” (BRASIL, 2005b, Art. 3º, incisos I e II).

⁶⁹ Segundo *Hair Jr et al (2005)* “Em estatística, uma hipótese é uma suposição ou proposição não comprovada que tenta explicar certos fenômenos” (*HAIR Jr et al. 2005, p.305*). Uma *hipótese nula* destacam *Dancey; Reidy (2006)* “é muito importante para o processo da testagem de hipóteses”. Isso porque, “se a hipótese de pesquisa (às vezes denominada de hipótese *experimental* ou *alternativa*) declara que há relacionamento entre as duas variáveis, então a hipótese nula afirma que não existe relacionamento entre ambas” (*DANCEY; REIDY, 2006, p.148-149*).

⁷⁰ Os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett indicam qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, isto é, qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados quando do seu tratamento pelo método multivariado de análise fatorial seja empregada com sucesso (*HAIR et al., 2005*).

⁷¹ Os Testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett indicam qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, isto é, qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados quando do seu tratamento pelo método multivariado de análise fatorial seja empregada com sucesso (*HAIR et al., 2005*).

⁷² “A variância comum entre um indicador e o fator é representada pelo quadrado da carga fatorial. A soma das variâncias compartilhadas com os diversos fatores é denominada comunalidade total. Portanto, a variância única será dada pela subtração 1 – comunalidade” (MESQUITA, 2010, p.103)