



PRÊMIO
ABSEG

Categoria “Gestão”

SEGURANÇA EMPRESARIAL

Isaac de Oliveira e Souza, ASE

A diferenciação e integração das atividades da segurança empresarial na percepção dos respectivos gestores.

ISAAC DE OLIVEIRA E SOUZA

**A DIFERENCIAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES
DA SEGURANÇA EMPRESARIAL NA PERCEPÇÃO DOS
RESPECTIVOS GESTORES**

Artigo técnico-científico apresentado à Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança – ABSEG – de acordo com o Regulamento do “Prêmio ABSEG”, editado em Fevereiro de 2012.

Belo Horizonte

2012

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 a informação (SI). São atividades diferenciadas que necessitam serem integradas. Essas situações constituíram o objeto deste estudo, clarificado pelos conceitos de diferenciação, integração, segurança empresarial e das atividades de SST, SP e SI.

Definida a questão de pesquisa, cuidou-se de identificar e analisar, para as atividades de SST, SP e SI da segurança empresarial, a diferenciação, a integração exigida e a relação entre os graus de diferenciação e de integração. Assim, realizou-se um estudo exploratório-descritivo, quanto aos fins; bibliográfico, documental e quantitativo, quanto aos meios, e, quanto ao método, uma pesquisa de *survey* interseccional. De uma população estimada em 3000 profissionais de diversas associações, conseguiu-se acessar a 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.

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.

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 devem se integrar, visando à unidade organizacional da segurança empresarial. 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. Segurança e Saúde no Trabalho. Segurança Privada. Segurança da Informação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	DIFERENCIAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES DA SEGURANÇA EMPRESARIAL.....	8
2.1	Compreensão conceitual.....	8
2.2	Fundamentos teóricos da diferenciação e integração...	12
2.2.1	Teorias propostas pelas escolas da administração.....	12
2.2.2	Diferenciação e integração da segurança empresarial.....	16
3	ABORDAGENS METODOLÓGICAS DAS ATIVIDADES DA DIFERENCIAÇÃO E INTEGRAÇÃO DA SEGURANÇA EMPRESARIAL.....	17
3.1	Informações técnicas	17
3.2	Procedimentos metodológicos específicos.....	19
3.2.1	Dados funcionais e pessoais.....	19
3.2.2	Diferenciação das atividades da segurança empresarial.....	20
3.2.2.1	Diferenciação exigida.....	20
3.2.2.2	Diferenciação real, ou funcional.....	22
3.2.2.3	Grau de diferenciação.....	24
3.2.3	Integração das atividades da segurança empresarial.....	24
3.2.4	Relação entre a diferenciação e integração da segurança empresarial.....	26
3.3	Preparação e realização de testes estatísticos.....	27
4	A DIFERENCIAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES DA SEGURANÇA EMPRESARIAL NA PERCEPÇÃO DOS RESPECTIVOS GESTORES.....	28
4.1	Características específicas dos profissionais que atuam na segurança empresarial.....	28
4.2	Diferenciação nas atividades da segurança empresarial.....	35
4.2.1	Diferenciação exigida.....	36
4.2.2	Diferenciação real, ou funcional.....	36
4.2.3	Graus da diferenciação exigida e real, ou funcional.....	42
4.3	Integração nas atividades da segurança empresarial....	44
4.3.1	Integração exigida.....	45

4.3.2	Grau de integração.....	47
4.4	Relação entre a diferenciação e integração da segurança empresarial.....	49
5	CONCLUSÃO.....	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
	NOTAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62

1 INTRODUÇÃO

A intensidade dos negócios, cada vez mais globalizados, indica as possibilidades de recrudescimento e diversificação das agressões, internas e externas, 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.

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. Então, para que se tenha uma situação desejável de segurança, devem-se controlar os riscos e as emergências.

As condições de segurança necessárias aos ativos dos empreendimentos são os esforços resultantes das políticas, procedimentos, meios e medidas de proteção da segurança empresarial. Neste artigo, a segurança empresarial é o desenvolvimento coordenado, no âmbito das organizações (pequenas, micros, médias e grandes), das atividades de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), Segurança Privada (SP) e Segurança da Informação (SI).

O desenvolvimento coordenado implica a integração dos gestores (diretores, gerentes, coordenadores, supervisores, etc.) das diferenciadas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, pequenas (pequenas, micro e médias) e grandes empresas brasileiras.

Assim, a SST encarrega-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. A SP, através da vigilância patrimonial dos empreendimentos, responsabiliza-se 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. A SI desenvolve os meios e/ou medidas de proteção capazes de preservar a confidencialidade, integridade, disponibilidade, autenticidade e confiabilidade da informação em uma organização.

Com efeito, indaga-se de que maneira se desenvolvem, na opinião dos gestores de segurança das empresas, a diferenciação e a integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial?

Diante desse questionamento, o escopo delineado consistia em avaliar a diferenciação e a integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nos ambientes (Sst, Sp e Si) das empresas. Em consequência disso, considerou-se, no estudo ora relatado, que o ambiente Sst, relativo à SST, era de média incerteza; o ambiente Sp, relativo à SP, de baixa incerteza, e o ambiente Si, relativo à SI, de alta incerteza.

Nesse sentido, procurou-se identificar e analisar, para as atividades de SST, SP e SI da segurança empresarial, a diferenciação exigida e a diferenciação real ou funcional; os graus de diferenciação exigida e real, ou funcional; a integração exigida e o grau de integração e a relação entre os graus de diferenciação e de integração.

A expectativa é que o conteúdo ora relatado esclareça o entendimento da diferenciação e integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas, e contribua com o desenvolvimento funcional dos profissionais e estudiosos da segurança empresarial.

Desse modo, há, neste artigo, esta parte introdutória e mais quatro partes específicas, além das referências bibliográficas, em que estão listadas as obras pesquisadas, e as notas explicativas.

As partes específicas foram denominadas: Diferenciação e Integração das Atividades da Segurança Empresarial; Abordagens Metodológicas da Diferenciação e Integração das Atividades da Segurança Empresarial; Diferenciação e Integração das Atividades da Segurança Empresarial Na Percepção dos Respectivos Gestores e Conclusão.

A Diferenciação e Integração das Atividades da Segurança empresarial é a segunda parte deste artigo, em que se encontram a compreensão conceitual – da diferenciação, integração, segurança empresarial e das atividades de SST, SP e SI – e os fundamentos teóricos da diferenciação e integração. Nos fundamentos teóricos da diferenciação e da integração foram destacadas as teorias das escolas (Clássica, Relações humanas e Contingencial) da administração, estudadas por *Lawrence e Lorsch* (1973) e aplicáveis às realidades das organizações atuais, inclusive, nas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

Nas Abordagens Metodológicas da Diferenciação e Integração da Segurança Empresarial, que é a terceira parte do artigo, há informações técnicas sobre a tipologia, população e amostra, instrumento; os procedimentos metodológicos específicos da pesquisa e a preparação e realização de testes estatísticos. Nos procedimentos metodológicos, há os esclarecimentos sobre os critérios determinantes dos dados funcionais e pessoais dos gestores; diferenciação (exigida, real ou funcional, e grau de diferenciação); integração (exigida e grau de integração) e relação entre a diferenciação e integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Com a preparação e realização dos testes estatísticos, fundamentou-se a análise dos dados coletados.

Na quarta parte específica, denominada Diferenciação e Integração das Atividades da Segurança Empresarial Na Percepção dos Respectivos Gestores, há um conjunto de informações resultantes das análises realizadas e apresentadas em quatro etapas distintas. Na primeira etapa, encontram-se as características específicas dos profissionais que atuam na segurança empresarial. A segunda 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 terceira 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 quarta etapa e demonstrada de acordo com a quantidade de diferenciação e a qualidade de integração entre duas atividades de uma mesma empresa.

Na parte final, estão destacadas algumas considerações conclusivas sobre as situações verificadas com os profissionais pesquisados. Na oportunidade são apresentadas outras informações com a finalidade de esclarecer ou complementar o que foi concluído das análises e do estudo relatado em seguida.

2 DIFERENCIAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES DA SEGURANÇA EMPRESARIAL

A diferenciação e integração da segurança empresarial são explicadas, inicialmente, a partir da compreensão desses conceitos operacionais, inclusive daqueles relacionados com as atividades da SST, SP, SI e os meios de medidas de proteção.

São igualmente importantes as considerações teóricas de *Lawrence e Lorsch* (1973) sobre a diferenciação e a integração. Principalmente porque esses autores, integrantes da “escola das relações humanas”, não se posicionaram exclusivamente no pensamento teórico da Escola de Gestão Organizacional a que pertencem. Ao contrário, fizeram questão de entender e defender os fundamentos da “escola clássica da administração”. Isso facilitou o entendimento e a importância dessas escolas, evidenciando-se os prós e contras, seguidos de soluções adaptáveis ao desenvolvimento organizacional. Além disso, colaboraram para a elaboração da Teoria da Gestão Contingencial.

Nesse sentido, descrevem-se, em seguida, algumas considerações sobre os conceitos destacados e a fundamentação teórica das escolas da administração ora citadas.

2.1 Compreensão conceitual

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

Desse entendimento, apresentam-se os conceitos de diferenciação, integração, segurança empresarial e das atividades de SST, SP e SI, enfatizando-se algumas considerações previstas nas normativas nacionais e internacionais.

Tem-se, então, na acepção de *Lawrence e Lorsch* (1973), que 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. 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.

Em consequência disso, observa-se que diferenciação entre as atividades (SST, SP e SI) pode comprometer a desejável unidade organizacional da segurança empresarial. Isso implica divisão de esforços dos recursos disponíveis, favorecendo vulnerabilidades, emergindo a necessidade de buscar a integração. Esta, para *Lawrence e Lorsch* (1973) 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*). Compreende-se, então, a importância dos esforços conjuntos entre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, notadamente nas tarefas de planejar, implementar e avaliar os meios e as medidas de proteção, visando à proteção empresarial.

Na versão 8.0 do Manual de Certificação para Analista de Segurança Empresarial, editado pela Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança – ABSEG – e a Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra de São Paulo – ADESG-SP –, em janeiro de 2010, encontra-se a “definição de termos”, destacando-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 do texto da ABSEG, nota-se que a “atividade inclui o desenvolvimento e gerenciamento de planos de continuidade”, exigindo-se a elaboração 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, também, delineadas em “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 inteligênciaⁱ e contrainteligênciaⁱⁱ” (ABSEG, 2010, p.7).

Portanto, 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.

Na ambiência organizacional, efetiva-se a segurança empresarial, por meio das atividades de SST, SP e SI que se encarregam das tarefas diferenciadas e integradas dos meios e medidas de proteção. 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.

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).

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).

A vigilância patrimonial é a “atividade exercida dentro dos limites dos estabelecimentos, urbanos ou rurais, públicos ou privados, com a finalidade de garantir a incolumidade física das pessoas e a integridade do patrimônio no local, ou nos eventos sociais”. O transporte de valores é a “atividade de transporte de numerário, bens ou valores, mediante a utilização de veículos, comuns ou especiais”. A escolta armada é a “atividade que visa garantir o transporte de qualquer tipo de carga ou de valores, incluindo o retorno da guarnição com o respectivo armamento e demais equipamentos, com os pernoites estritamente necessários”. A segurança pessoal é a “atividade de vigilância exercida com a finalidade de garantir a incolumidade física de pessoas, incluindo o retorno do vigilante com o respectivo armamento e demais equipamentos, com os pernoites estritamente necessários” e o curso de formação é a “atividade de formação, especialização e reciclagem dos vigilantes” (Brasil, 2006, inciso I, II, III, IV e V, do § 4º, do Art.1º).

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 fasesⁱⁱⁱ de direção, coleta, análise e difusão.

Além disso, segundo os autores pesquisados, 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.

Em consequência disso, 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 governamentais, 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).

Tem-se, ainda, para efeitos dos estudos relatados neste artigo, que os meios e medidas de proteção são o conjunto de ações, individuais e coletivas, preventivas^{iv} e corretivas^v, efetivadas com eficácia^{vi} e eficiência^{vii}, segundo orientações escritas, suplementadas por recursos^{viii} inovadores de processos^{ix} e produtos^x tecnológicos.

As orientações sobre a gestão dos meios e medidas de proteção das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial são encontradas 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; BSI 7799-2/2002; BSI. OHSAS/ 18001/2007 e ISACA-COBIT 4.1/2007*).

2.2 Fundamentos teóricos da diferenciação e integração

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^{xi}, Fayol^{xii}, Mooney^{xiii} e Gulick^{xiv} – 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. Os atributos estruturais constituem um dos princípios propostos pelos teóricos da Escola Clássica de Administração (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.185-191).

Para tais atributos, *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”, porque “na prática nenhum cérebro humano conseguiria supervisionar diretamente mais de cinco, ou no máximo seis, outros indivíduos cujo trabalho se inter-relaciona^{xv}” (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.

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 e do entendimento de autoridade (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.186-187).

Lawrence e Lorsch (1973) demonstram que 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 os autores. 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).

Do conceito de *princípio escalar*, Lawrence e Lorsch (1973) enfatizam o pressuposto evidenciando que “cada papel numa hierarquia deveria ser ‘definido com precisão’”. Isso 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, segundo os ensinamentos desses autores pode-se considerar que “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. Para esses autores “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^{xvi}; McGregor^{xvii} 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, *Lawrence e Lorsch* (1973) 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.

Colaboradores da Escola Contingencial de Administração, *Lawrence e Lorsch* (1973) relataram a análise realizada sobre os "conjuntos de métodos e processos administrativos, claramente diferentes", classificados "como 'mecanistas'^{xviii} ou 'orgânicos'"^{xix}. 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 e 213*).

Para *Lawrence e Lorsch* (1972 e 1973) a diferenciação organizacional é traduzida pela segmentação funcional que corresponde à departamentalização ou da divisão do trabalho, destacada pelos autores da Escola Clássica. Por outro lado, as atitudes e comportamentos, indispensáveis ao convívio organizacional, foram os 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 e 30*).

2.2.2 Diferenciação e integração da segurança empresarial

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

Conseqüentemente, houve formação profissional diferenciada do gestor de cada uma das atividades da segurança empresarial. De modo semelhante, com o tempo, segundo as lições de *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", será explicada por

meio dos atributos estruturais descritos em seguida (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, enquanto que as particularidades do formalismo da estrutura, para 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.

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 e 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.

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.

3 ABORDAGENS METODOLÓGICAS DAS ATIVIDADES DA DIFERENCIAÇÃO E INTEGRAÇÃO DA SEGURANÇA EMPRESARIAL

Nas descrições seguintes, encontram-se as abordagens metodológicas do estudo relatado neste artigo. Desse modo, descrevem-se, em seguida, as informações técnicas sobre a tipologia; população e amostra; instrumento; procedimentos metodológicos específicos da pesquisa e a preparação e realização de testes estatísticos.

3.1 Informações técnicas

As orientações fundamentais foram buscadas em *Babbie* (1999), *Mattar* (2001), *Malhotra* (2001), *Gonçalves; Meireles* (2004), *Hair Jr et al* (2005); *Vergara* (2006) e *Dancey; Reidy* (2008) e *Mesquita* (2010).

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

A população, estimada em 3000 profissionais de segurança, seria constituída por membros da Associação Brasileira de Gestores de Segurança (ABGS); Associação Brasileira de Profissionais de Segurança (ABSEG); Associação Brasileira dos Profissionais em Segurança Orgânica (ABSO); Associação Nacional de Engenharia de Segurança no Trabalho (ANEST); *American Society Industrial Security – ASIS* e *Information Systems Audit and Control Association – ISACA*.

Conseqüentemente, estabeleceu-se uma amostragem não probabilística por conveniência, segundo *Babbie* (1999) e *Matar* (2001) num índice de confiabilidade de 95%, correspondente a 364 profissionais, segundo *Matar* (2001), calculada por meio da seguinte equação:

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

Onde n = número de profissionais \Rightarrow 364; N = número do universo de profissionais \Rightarrow 3000; 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 $p + q = 1$ e $P = Q = 0,50$ (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.

Mas, 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. Em consequência disso concluiu-se que a amostragem não probabilística por conveniência deveria ser de 115 profissionais das atividades da (SST, SP e SI) da segurança empresarial que prestam serviços nas pequenas e grandes empresas.

Na elaboração do questionário, foram adaptadas algumas informações buscadas no "Apêndice Metodológico" (LAWRENCE E LORSCH, 1973, p. 274-299). Posteriormente, aplicou-se um teste-piloto, aos alunos do Curso de Graduação Tecnológica de Segurança Privada da Universidade FUMEC, fizeram-se os ajustes julgados necessários.

3.2 Procedimentos metodológicos específicos

Nos procedimentos metodológicos específicos há informações básicas sobre os critérios determinantes dos dados funcionais e pessoais dos gestores; diferenciação (exigida, real ou funcional, e grau de diferenciação); integração (exigida e grau de integração) e relação entre a diferenciação e integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas.

3.2.1 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 Emprego^{xx}). Quanto ao porte das empresas, verificou-se que a legislação brasileira^{xxi} faz referência apenas à microempresa e pequena empresa. Mas, segundo Ribeiro (2009), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDES), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Ministério do Trabalho têm praticado classificações diversas sobre o porte das empresas. 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). Foram considerados, também, 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.

3.2.2 Diferenciação das atividades da segurança empresarial

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, segundo *Lawrence e Lorsch* (1967 e 1973). Desse modo, objetivava encontrar os resultados específicos da diferenciação, exigida e real, para as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

3.2.2.1 Diferenciação exigida

A diferenciação exigida resultou de acordo com *Lawrence e Lorsch* (1973), dos valores encontrados para a “quantidade total de incerteza”, “tempo de reconhecimento - *feedback* definitivo” e “importância relativa no ambiente”. Na mensuração da “quantidade total de incerteza”, na ambiência das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, foram utilizadas 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” (7) a “não são nada claras” (1). 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 os resultados do “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.

Conforme destacado por *Lawrence e Lorsch* (1973), 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. Conseqüentemente, 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 E 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

* Tabela adaptada (LAWRENCE E LORSCH, 1973, p. 284).
Fonte: Souza (2011).

3.2.2.2 Diferenciação real, ou funcional

A diferenciação real, segundo as orientações de *Lawrence e Lorsch* (1967 e 1973) foi obtida da pontuação média dos resultados indicados pela amostra dos pesquisados sobre o formalismo da estrutura, orientações interpessoais, orientações relativas ao tempo e orientações relativas às metas.

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) no 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); e 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 e 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.

Para a medida das orientações interpessoais, *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, os profissionais pesquisados responderam um item do instrumento de pesquisa contendo 20 pares de adjetivos bipolares, dispostos em oito pontos. 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.

Os resultados encontrados indicaram que as orientações interpessoais estão direcionadas às pessoas ou às tarefas. Os valores da pontuação média foram classificados, em ordem decrescente. Os valores menores indicam que o relacionamento interpessoal é direcionado para as pessoas e os valores maiores para as tarefas.

Na mensuração das orientações relativas ao tempo 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 um 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") deveriam 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%).

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 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.

3.2.2.3 Grau de diferenciação

Na determinação do "grau relativo de diferenciação" exigida e real, ou funcional, de acordo com *Lawrence e Lorsch* (1973), foi utilizada a pontuação média dos resultados de cada um dos quatro atributos de diferenciação, apurados segundo descrições anteriores.

3.2.3 Integração das atividades da segurança empresarial

Na 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.

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.

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

Os gestores da amostra considerada responderam 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).

3.2.4 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 encontrados.

Por outro lado, os graus de diferenciação e de integração apurados anteriormente não poderiam ser comparados porque tinham indicativos diversificados. Isso porque, na apuração do grau de diferenciação, não foi considerada a UI e o grau de integração foi apurado para a totalidade da amostra, com ou sem UI.

Nesse sentido, os graus de diferenciação e de integração foram apurados apenas para os casos indicativos da existência da UI, de acordo com as orientações descritas anteriormente. Além disso, para o grau de diferenciação foi observada, também, 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 E LORSCH, 1973, p. 288).

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.

Os resultados comparativos da diferenciação e de integração foram verificados entre a quantidade de diferenciação e a qualidade da integração.

3.3 Preparação e realização de testes estatísticos

O questionário aplicado *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 *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 20*.

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).

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

4 A DIFERENCIAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES DA SEGURANÇA EMPRESARIAL NA PERCEPÇÃO DOS RESPECTIVOS GESTORES

De acordo com as orientações metodológicas e a disposição dos resultados ora analisados, a unidade da amostra de 109 respondentes equivale a 94,78%. 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 exercia.

A partir dos resultados coletados apresenta-se uma análise sistematizada do perfil do gestor; da diferenciação e integração 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.

4.1 Características específicas dos profissionais que atuam na segurança empresarial

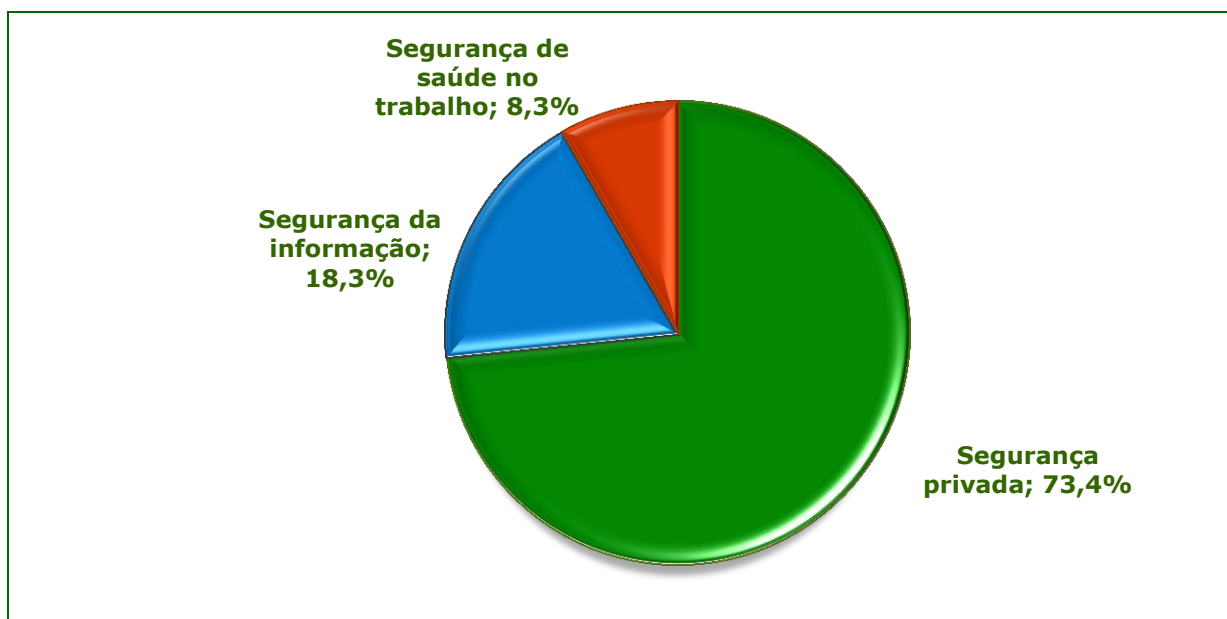
A amostra da pesquisa foi constituída por profissionais que desenvolviam atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas, e é analisada segundo os dados funcionais e pessoais. Os dados funcionais são relacionados à função (atividade), porte da empresa, cargo e tempo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

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

Quanto ao porte das empresas, foi considerado que as empresas pequenas seriam aquelas, indicadas pela amostra, onde a quantidade de pessoas – (inclusive das terceirizadas) que circulavam nos espaços de responsabilidade da empresa onde o respondente trabalhava – 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).

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



Fonte: Souza (2011).

TABELA 4.1 - Porte das empresas segundo os profissionais pesquisados das 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

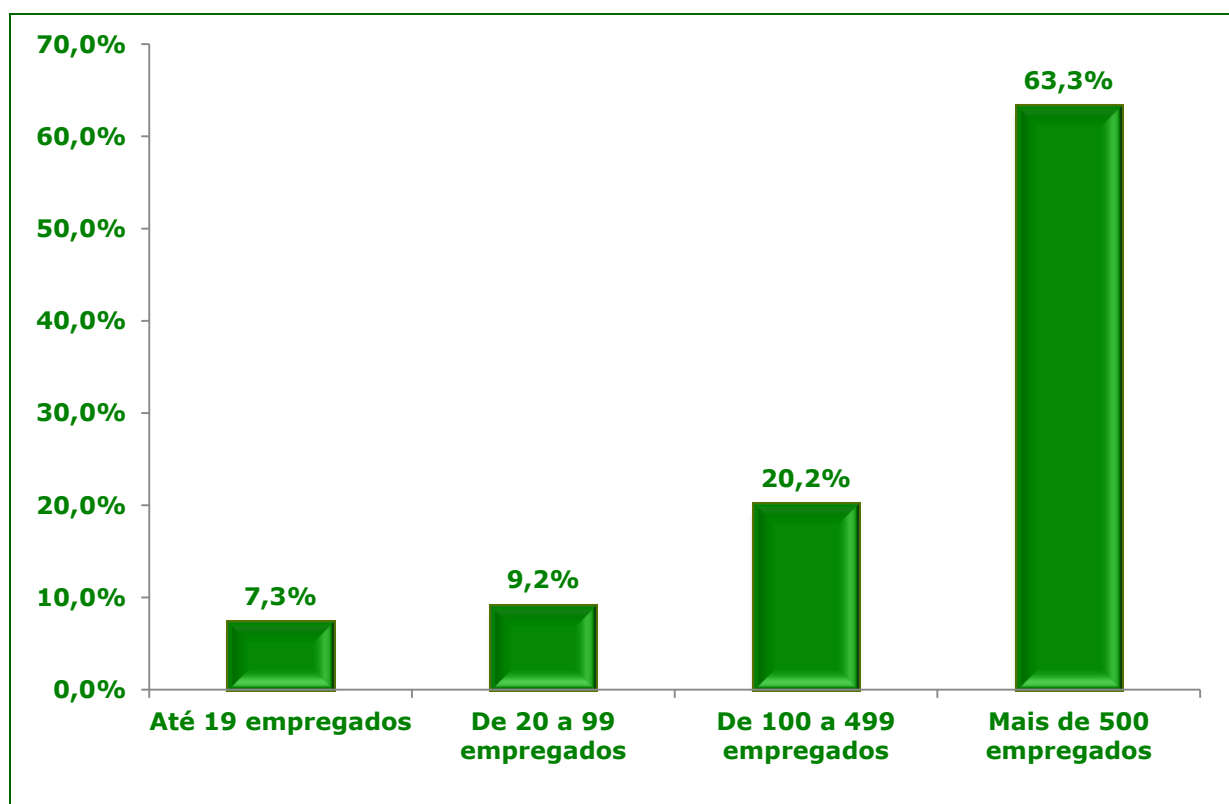
Fonte: Souza (2011).

As empresas, segundo o porte (GRÁFICO 4.2), foram caracterizadas em pequenas e grandes empresas. As pequenas empresas foram constituídas das empresas com até 19 empregados (7,3%); entre 20 e 99 empregados (9,2%) e de 100 a 499 empregados (20,2%). As

grandes empresas, com mais de 500 empregados, tiveram maior contingência (63,3%).

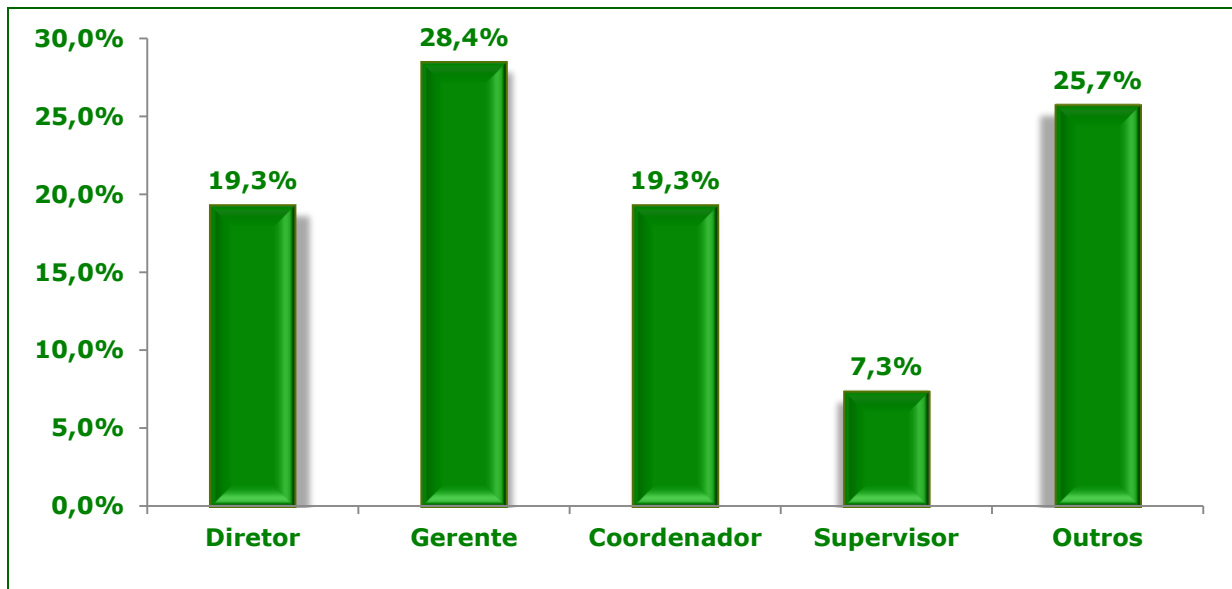
Quanto ao cargo exercido (GRÁFICO 4.3), quase 1/5 se constituem de diretores (19,27%); assim como um bom índice é constituído de gerentes (28,4%), seguidos pelos coordenadores (19,27%); supervisores (7,34%); e outros (25,69%). Os que declararam ter cargo diverso dos que foram citados são: "Agente de 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 4.2 – Porte das empresas, segundo a quantidade total de pessoas (inclusive das empresas terceirizadas) que circulavam na empresa onde trabalha.



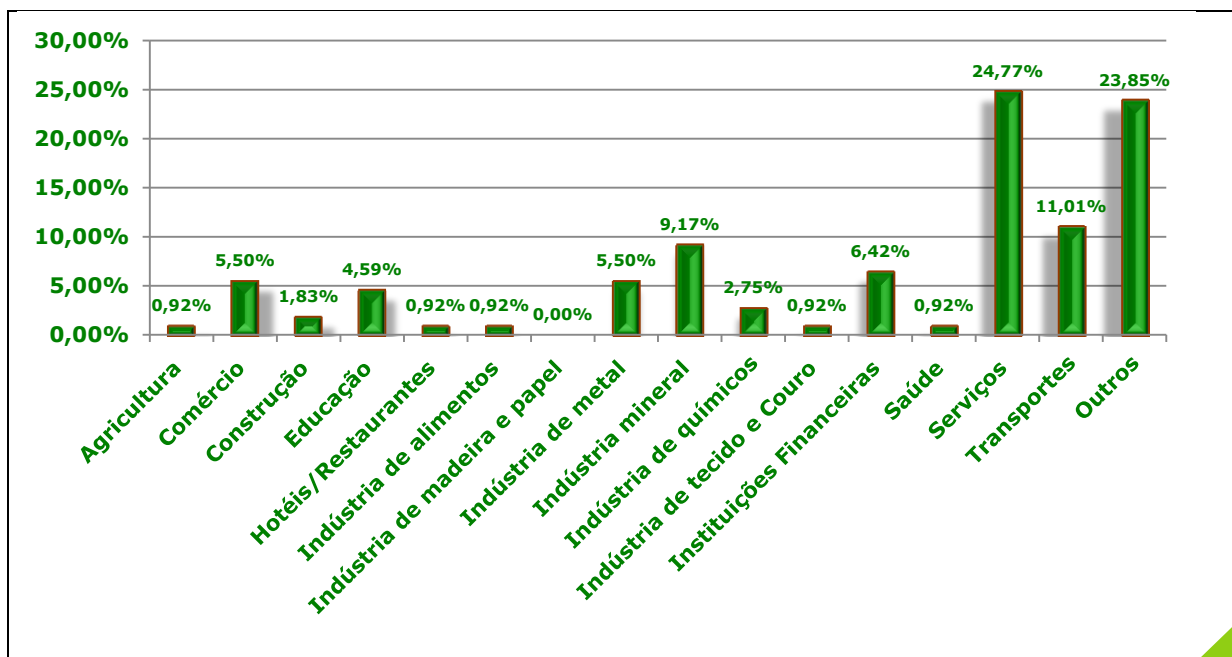
Fonte: Souza (2011).

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



Fonte: Souza (2011).

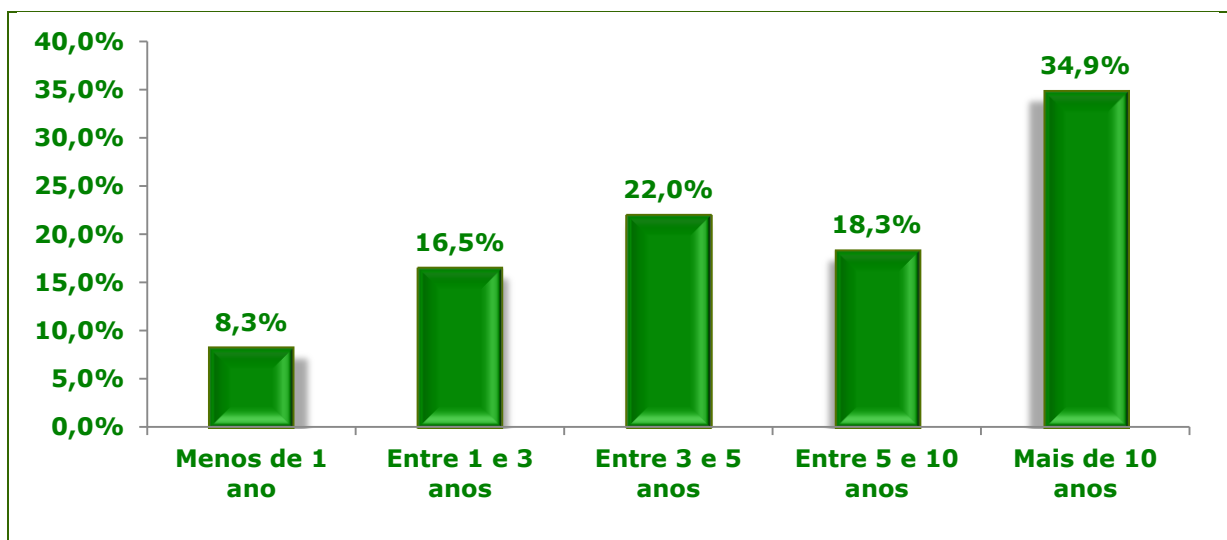
GRÁFICO 4.4 – Setor econômico de atuação dos gestores das atividades (SST, SP, SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Souza (2011).

Quanto ao tempo de exercício no cargo, conforme dados demonstrados no GRÁFICO 4.5, 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.

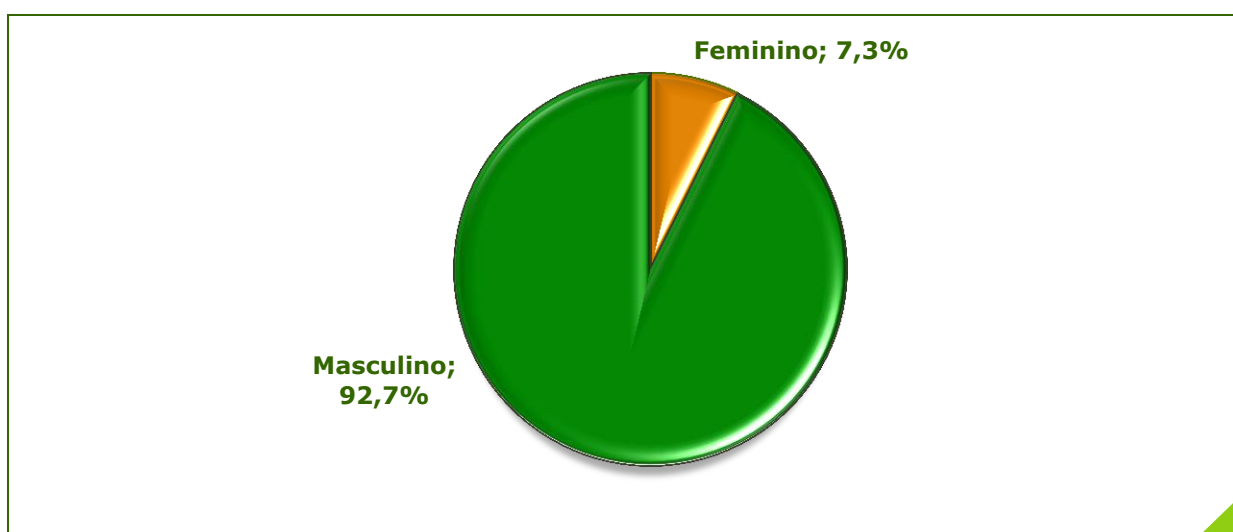
GRÁFICO 4.5 – Tempo de serviço prestados pelos gestores das atividades (SST, SP, SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Souza (2011).

Em relação ao sexo declarado pelos respondentes (GRÁFICO 4.6) as mulheres representam apenas uma pequena parcela (7,3%).

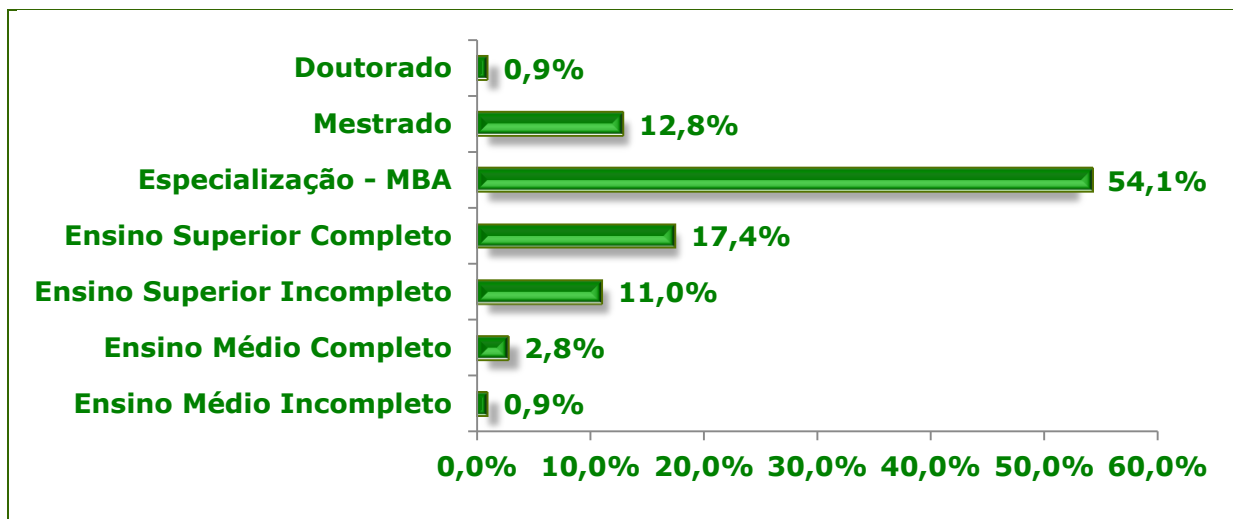
GRÁFICO 4.6 – Gênero declarado pelos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Souza (2011).

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 alta escolaridade (GRÁFICO 4.7) dos profissionais das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

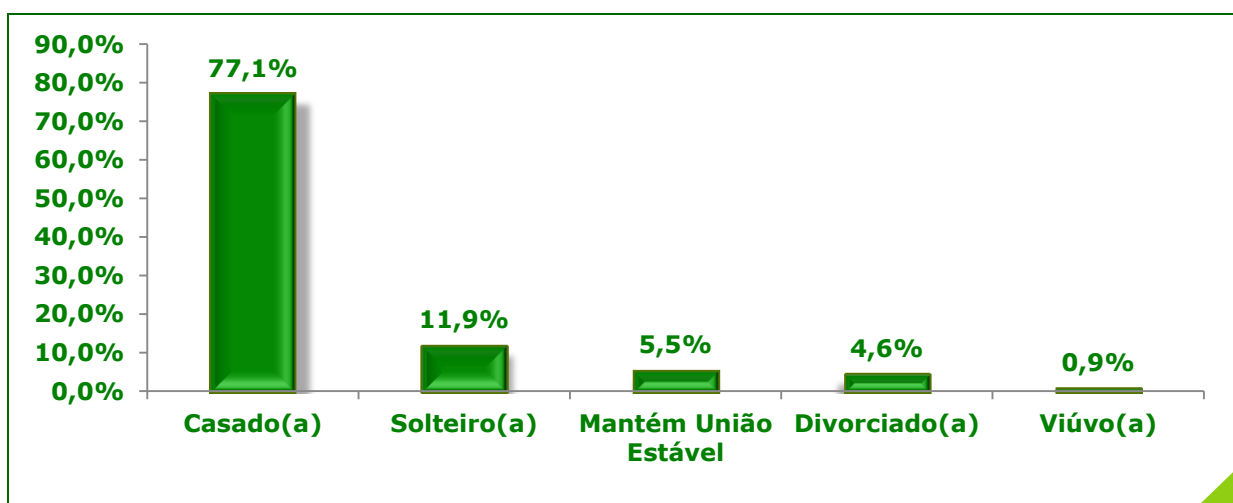
GRÁFICO 4.7 – Escolaridade dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Souza (2011).

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 4.8.

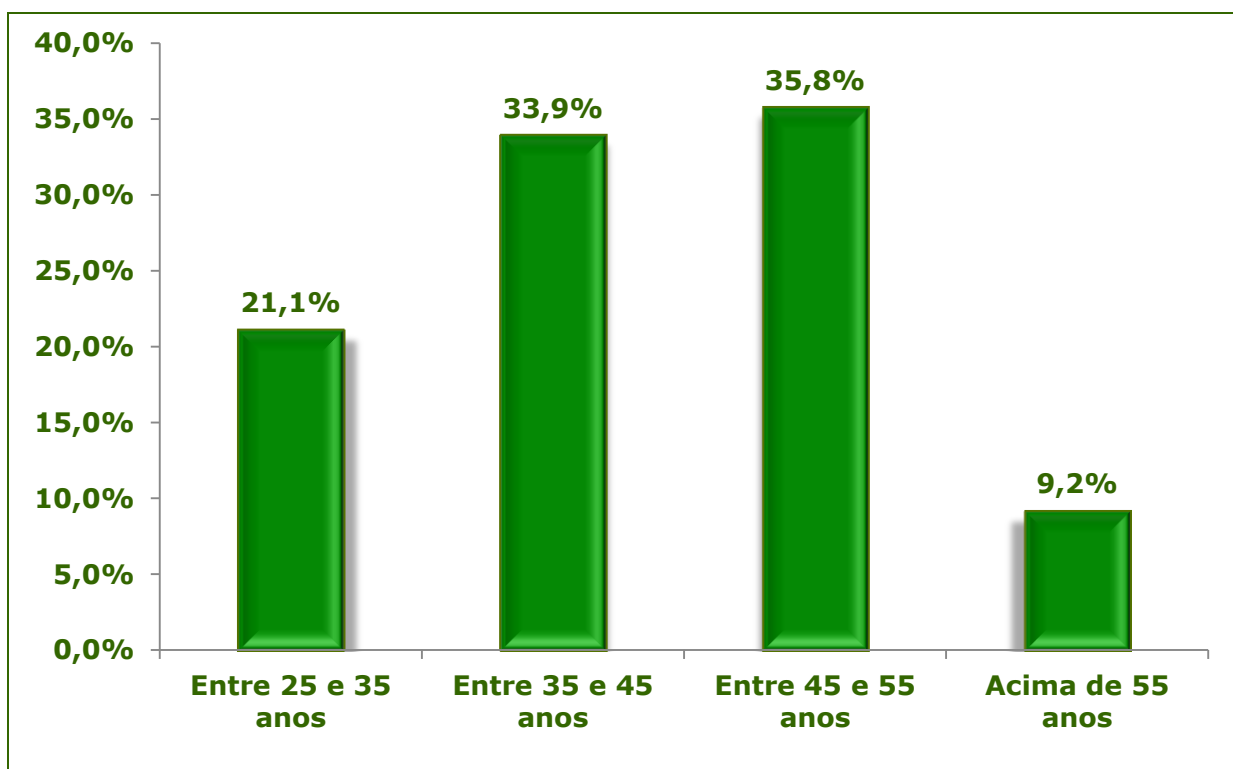
GRÁFICO 4.8 – Situação conjugal dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Souza (2011).

Mais da metade dos entrevistados (55%) apresenta idades até 45 anos (Gráfico 4.9). Isso significa que a maioria dos profissionais permanecerá ainda, no mercado da segurança, mais duas décadas, aproximadamente. Na faixa etária de 45 a 55 anos de idade, são 35,8% dos pesquisados, com possibilidade de atuação entre uma e duas décadas. Menos de 10% dos profissionais deixarão as atividades, na próxima década.

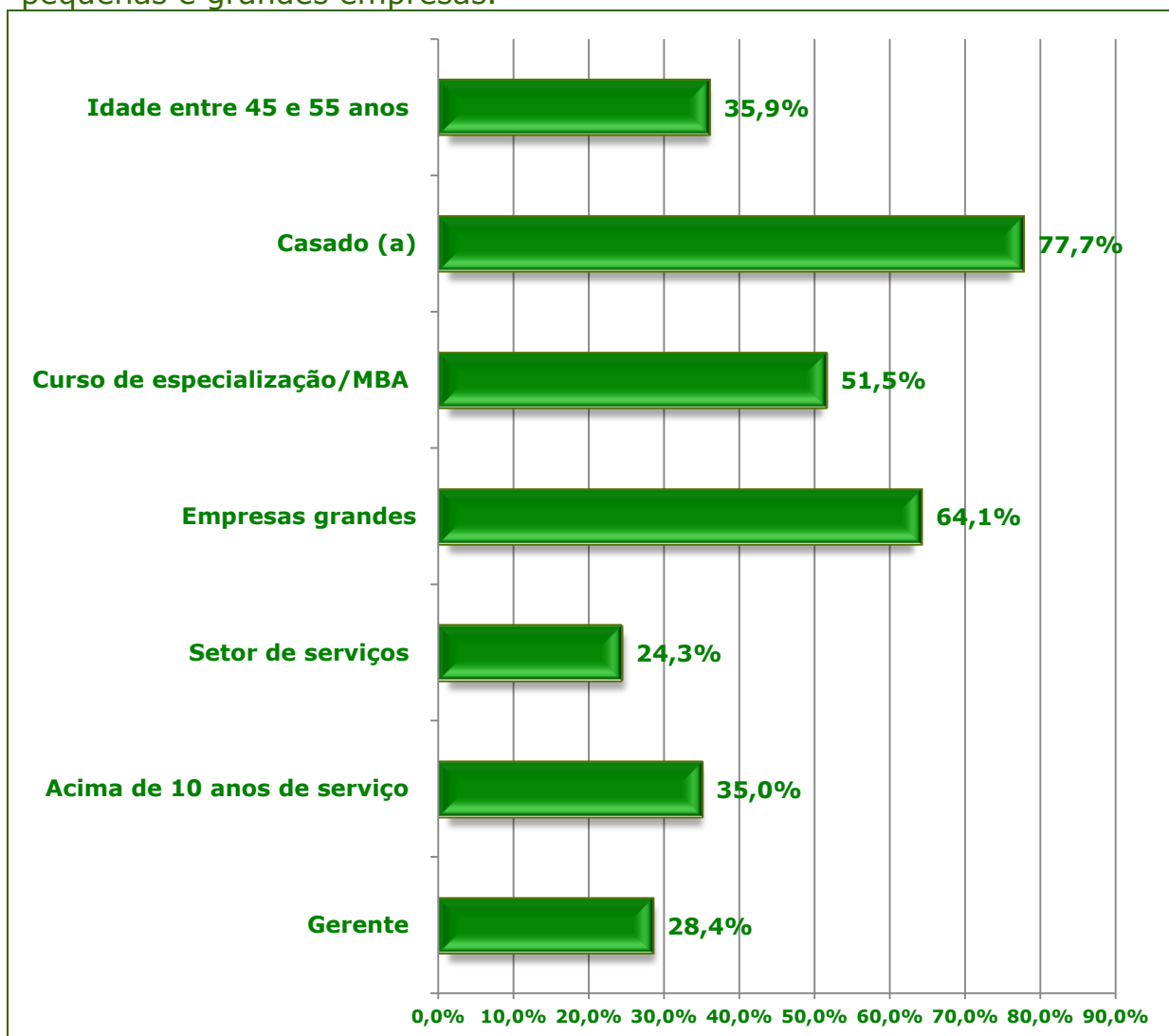
GRÁFICO 4.9 – Idade dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da Segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Souza (2011).

Dos dados funcionais e pessoais informados pela amostra dos profissionais de SST, SP e SI pesquisados (GRÁFICO 4.10), 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 4.10 – Perfil funcional e pessoal predominante entre os gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.



Fonte: Souza (2011)

4.2 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.

4.2.1 Diferenciação exigida

A diferenciação exigida resultou da quantidade de pontos expostos na TAB. 4.2. Os valores foram encontrados de acordo com a metodologia descrita para a apuração dos resultados do formalismo da estrutura, orientações interpessoais e orientações relativas ao tempo e relativa às metas.

TABELA 4.2 - 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: Souza (2011)

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%). Por outro lado, 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.

4.2.2 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 realizada segundo *Lawrence e Lorsch* (1967 e 1973). A pontuação média encontrada para o formalismo da estrutura, orientação interpessoal e orientações relativas ao tempo e às metas encontram-se na TAB. 4.2.

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. 4.3) foi caracterizado por organizações pouco estruturadas, semiestruturadas e estruturadas. Nas pequenas empresas, as poucas estruturadas são menos frequentes (2,5%); as estruturadas mais frequentes (42,5%) e as semiestruturadas com maior percentual de (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%).

Os resultados médios das orientações interpessoais (TAB. 4.4) 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 4.3 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: Souza (2011).

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.

TABELA 4.4 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: Souza (2011).

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, 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. 4.5, 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 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.

TABELA 4.5 – 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: Souza (2011).

Na seleção das características 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 [...]) e implementar 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.

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 equivaleu, 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 utilizadas na apuração do grau de diferenciação real, ou funcional, descrito em seguida.

4.2.3 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. 4.6.

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 0,38), 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.

TABELA 4.6 – 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.

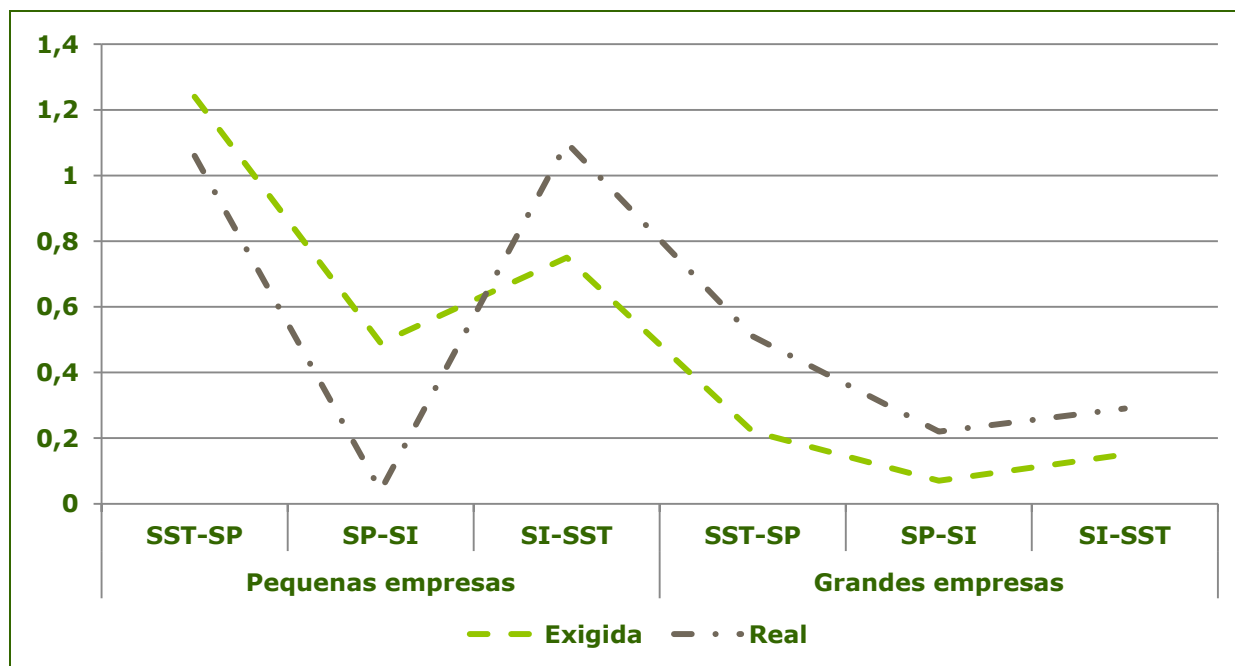
Porte das empresas	Atividades da segurança empresarial	Critérios da diferenciação								Média da diferenciação	
		Formalismo da estrutura		Orientação interpessoal		Orientação relativa ao tempo		Orientação relativa às metas			
		Diferenciação									
		Exigida	Real	Exigida	Real	Exigida	Real	Exigida	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: Souza (2011).

Os dados expostos, na tabela anterior e projetados no GRÁFICO 4.11, 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, apenas entre o par das atividades SP-SI, os registros indicam que o grau de diferenciação exigida é maior do que o grau de diferenciação real, ou funcional.

GRÁFICO 4.11 – 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: Souza (2011).

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

4.3 Integração nas atividades da segurança empresarial

O estado de integração é caracterizado pela integração exigida e grau de integração, observados na ambiência da organização. Para *Lawrence e Lorsch (1973)*, na integração exigida, destacam-se os graus de coordenação e de influência entre os departamentos organizacionais.

Nesse sentido, 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.

4.3.1 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.

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, nas pequenas e grandes empresas.

Nesse sentido, cuidou-se de observar a variação do grau de coordenação dos gestores e da influência 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.

As estatísticas descritivas projetadas na TAB. 4.7 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, nas pequenas e grandes empresas. As médias mostradas na TAB. 4.7 demonstram que a autonomia dos gestores de SST e SI ocorre em grau pequeno e a dos gestores de SP em grau muito pequeno.

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 pela maneira que as outras duas atividades exerciam as respectivas tarefas.

Para o grau de influência funcional, na análise dos fatores entre os sujeitos, foram consideradas as mesmas quantidades definidas para o grau de coordenação do gestor, no item anterior.

Realizadas as estatísticas descritivas (TAB. 4.8) observa-se que os resultados das medidas de tendência central (médias e desvio padrão) entre o grau que as SST, SP e SI é influenciada, respectivamente, pela

maneira como as SP e SI; SST e SI; SST e SP realizam as respectivas tarefas, nas pequenas e grandes empresas.

TABELA 4.7 - Grau de coordenação dos gestores das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas.

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

Fonte: Souza (2011).

TABELA 4.8 - Grau de influência nas atividades SST, SP e SI, pela maneira como as SP e SI; SST e SI; SST e SP realizam seus trabalhos, nas pequenas e grandes empresas.

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

Fonte: Souza (2011).

Verifica-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 níveis 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

Fonte: Souza (2011).

4.3.2 Grau de integração

O grau de integração foi verificado, entre os pares das atividades (SST-SP, SP-SI e SST-SI) da segurança empresarial, conforme demonstrado no e 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 e SI, seguido pelo par das atividades SST-SP.

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.

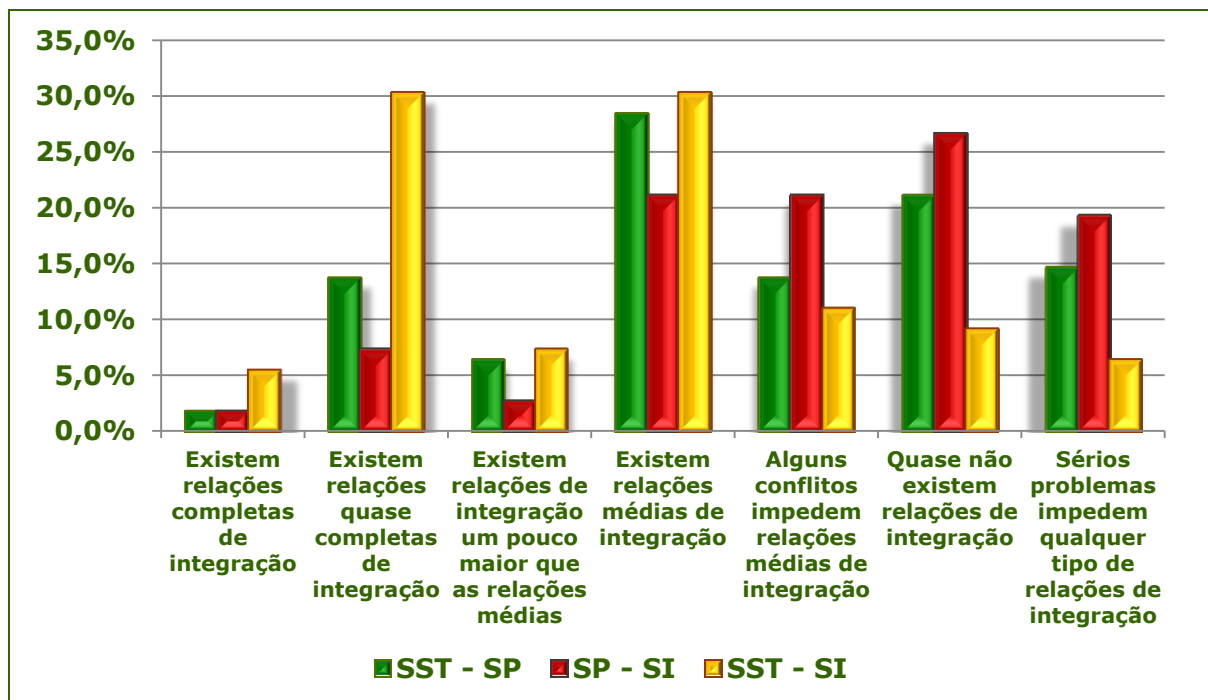
Integração das atividades	Intervalo de Confiança de 95%			Desvio Padrão	N
	Limite Inferior	Média	Limite Superior		
SST – SP	3,08	3,39	3,71	1,66	109
SP – SI	2,62	2,91	3,20	1,52	109
SST – SI	4,04	4,36	4,67	1,65	109

Fonte: Souza (2011).

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 indicam a 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: Souza (2011).

4.4 Relação entre a diferenciação e integração da segurança empresarial

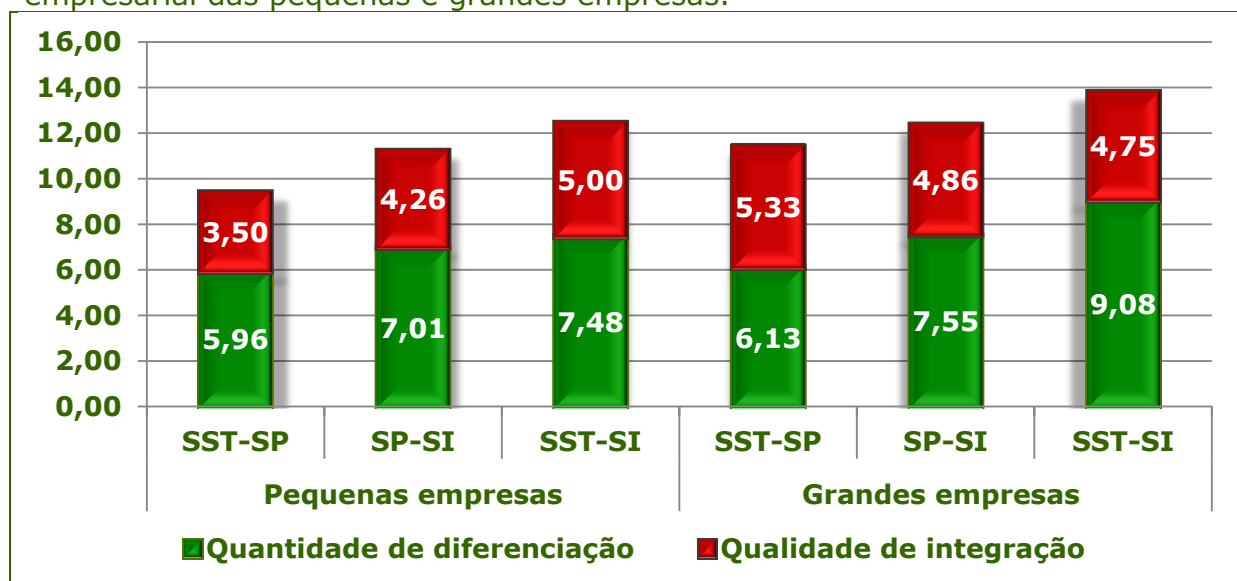
Conforme verificado em *Lawrence e Lorsch* (1973) há relação inversa entre a quantidade de diferenciação e a qualidade de integração entre duas atividades de uma mesma empresa.

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: Souza (2011).

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. Com isso, a relação inversa é verificada, nas grandes empresas, para os pares das atividades (SST-SP; SP-SI e SST-SI) quando se verifica que, à medida que aumenta o grau de diferenciação, o grau de integração diminui.

5 CONCLUSÃO

Os desafios propostos para o estudo ora relatado consistiam em responder a maneira como se desenvolve a diferenciação e a integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, das pequenas e grandes empresas.

A principal indagação indicou a elaboração dos conceitos de diferenciação e integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

O escopo principal indicava que deveria ser avaliada a diferenciação e a integração das atividades (SST, SP, SI) da segurança empresarial. 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.

Na fundamentação teórica, buscaram-se, nas obras e documentos referenciados, as informações que contribuiriam para a resposta do problema e alcance dos objetivos. Assim, nos autores revisados, encontraram-se as indicações necessárias e sustentadoras das principais teorias e fundamentos organizacionais da diferenciação e integração das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial. Valeu-se, também, das considerações teóricas específicas e aplicações recorrentes, na gestão da segurança empresarial, segundo as orientações da Escola clássica; Escola das relações humanas e Escola contingencial da administração. Isso porque os fundamentos dessas escolas contribuiriam para o entendimento do desenvolvimento organizacional e das situações de diferenciação e integração nas atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial.

Com os autores das escolas citadas, inclusive, *Fayol* (1949), encontraram-se orientações específicas da função segurança das empresas, considerada essencial para a gestão moderna dos empreendimentos bem-sucedidos.

Das obras dos autores modernos, que escreveram sobre as atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, e dos documentos

referenciados retiraram-se as informações específicas sobre as funcionalidades da SST, SP e SI, com o propósito de compreender a gestão da segurança empresarial, notadamente a diferenciação e a integração, nas pequenas e grandes empresas brasileiras.

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 deveria 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 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.

A organização, análise e testagem dos dados coletados foram realizadas de acordo com as orientações dos autores citados na parte “3” deste artigo.

Com os resultados analisados, foram apresentadas as características específicas dos profissionais; a diferenciação; a integração e a relação entre a diferenciação e integração 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 da (SST; SP e SI) da segurança empresarial têm sido conduzidas por uma liderança experiente e comprometida com o desenvolvimento organizacional e profissional.

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 disso, a despeito da

possibilidade de erro amostral destacado 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 a 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:

- a) 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)*;
- b) Na orientação interpessoal, observou-se que o estilo de liderança dos gestores direcionamento às pessoas foi prevaletente, nas atividades (SST; SP e SI) da segurança empresarial. Essa é uma tendência caracterizadora de organizações pouco estruturadas, onde 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, prevalecerão 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 no grupo.

- c) 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.
- d) 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, a diferenciação real, ou funcional, não ultrapassa os parâmetros plausíveis de aceitabilidade entre as diferenças das atividades (SST, SP e SI) da segurança empresarial, na ambiência das pequenas e grandes empresas. Mas, há necessidade de os gestores das atividades efetivarem ações

coordenadoras intensivas, a fim de alcançarem significativa qualidade de integração.

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 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 diferenças 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.

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 consequente 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.

Certamente que as considerações conclusivas ora destacadas, consequentes da pesquisa realizada com os gestores das atividades de SST, SP e SI, favorecem melhor compreensão da realidade da segurança empresarial, nas pequenas e grandes empresas. A diferenciação e a integração explicadas anteriormente são fundamentais para que os gestores da SST, SP e SI desenvolvam as respectivas tarefas, considerando as especificidades técnicas exigidas, 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, têm responsabilidades distintas e coletivas nos diversos momentos dos empreendimentos, devendo assegurar-lhes as condições mínimas de tranquilidade para assegurar a produtividade.

Nesse sentido, 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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. 55 p.

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. 61 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **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 de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. 519 p.

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 a 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. Decreto 4.829, de 3 de Setembro de 2003. 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. 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 2006. 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. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** 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 – BSI 7799-2/2002: Information security management systems – Specification with guidance for use. London, 2002. 39 p.

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.

DANCEY, C.P.; REIDY, J. Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows. Tradução de Lorí Vaili. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 608 p.

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.

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**. 5ª. Edição do Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. By Regis Ltda. 2010. CD-ROM

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 de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

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.

LAWRENCE, P. R; LORSCH, J. W. **Differentiation and Integration in Complex**

Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12 (1), June 1967, p. 1-47;

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação.** Tradução: Prof. Meyer Stilman (da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo). 1. Ed. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda. 1972.112 p.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As Empresas e o ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas.** Tradução de Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1973. 300 p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing - uma orientação aplicada.** Tradução de 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. 276 p.

MESQUITA, J.M.C. de. **Estatística multivariada aplicada à administração: guia prático para utilização do SPSS.** Curitiba: Editora CRV, 2010. 168p.

MILLER, J.P. **O milênio da inteligência competitiva.** Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.

PARDINI, D. J. **A Transformação Cultural no Processo de Aquisição de Empresas Relacionadas do Setor Siderúrgico.** 2004. 406 p. Tese (Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

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.** 118 p. Dissertação (Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais - FACE) Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2009.

SOUZA, I. O. **Segurança empresarial na ambiência empresarial.** 176 p. Dissertação (Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação de Mestrado e Doutorado da Faculdade de Ciências Empresariais – FACE/FUMEC) Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006. 94 p.

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.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

ⁱ 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).

ⁱⁱ 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).

ⁱⁱⁱ 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).

^{iv} 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 e 15).

^v 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 aos 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 e 16).

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

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

^{viii} 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).

^{ix} Um processo é um “conjunto de atividades inter-relacionadas ou 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 e 12).

^xUm 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).

^{xi} 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, esta 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).

^{xii} 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 neste ambiente que criou suas idéias a respeito da administração. Ainda aqui, podemos imaginar o que era a natureza desta 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 e 189).

^{xiii} 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).

^{xiv} 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 de Notes on the theory of organization with special reference to government in the United States (GULICK; URWICK, 1937).

^{xv} Transcrição fiel do texto, considerando a ortografia utilizada naquela época (Nota do autor).

^{xvi} "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" (JÚNIOR, 2011).

^{xvii} "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” (JÚNIOR, 2011).

^{xviii} “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. Esta 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).

^{xix} “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).

^{xx} Informações disponíveis em

<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A31190C1601311EA2F2D23EC5/est_brasil_acumulado_2011.pdf>. Acesso em 08 ago. 2011.

^{xxi} 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).