

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

HOMERO CREMM BUSNELO

SIGILO - MÚLTIPLAS DIMENSÕES: ação dos agentes,
formas de entendimento e dinâmica organizacional

SÃO CARLOS - SP
2018

HOMERO CREMM BUSNELO

SIGILO - MÚLTIPLAS DIMENSÕES: ação dos agentes, formas de entendimento e dinâmica organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Luiz F. de Oriani e Paulillo

São Carlos - SP
2018

ERRATA

SOBRENOME, Nome. **Título do trabalho:** subtítulo (se houver). Ano da defesa. nº de páginas.
Natureza (Grau) - Departamento, Universidade, Cidade, ano de publicação.

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se
Indicar o nº da folha	Indicar o nº da linha	Indicar o erro	Indicar a correção



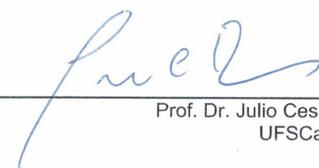
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Homero Cremm Busnelo, realizada em 25/09/2018:



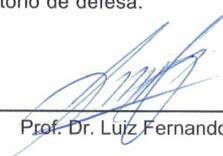
Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
UFSCar



Prof. Dr. Julio Cesar Donadone
UFSCar

Profa. Dra. Cristiane Biazzin
FGV

Certifico que a defesa realizou-se com a participação à distância do(s) membro(s) Cristiane Biazzin e, depois das arguições e deliberações realizadas, o(s) participante(s) à distância está(ão) de acordo com o conteúdo do parecer da banca examinadora redigido neste relatório de defesa.



Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família especialmente aos meus pais Virgílio e Elza que me ensinaram o caminho da retidão, as minhas amadas esposa Renata grande incentivadora, a minha filha Milena (in memoriam), aos meus irmãos Emerson e Virgílio Jr., aos sobrinhos Leticia, Cauã, Helena, Leila e Ceci, e aos nossos antepassados, indígenas, imigrantes portugueses, espanhóis, prussianos e italianos que contribuíram desde os primeiros anos da independência na formação desse lindo país.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente na realização desse trabalho, em especial a meu orientador Prof. Dr. Julio Cesar Donadone que teve paciência em iluminar os caminhos desconhecidos da pesquisa a um aluno que retornou aos bancos acadêmicos após longo período de inatividade. À banca avaliadora nas pessoas do Prof. Dr. Silvio Eduardo Alvarez Candido e da Prof^ª. Dra. Cristiane Biazzin pela prontidão em aceitar o convite e principalmente pelas análises críticas e recomendações feitas durante a fase de qualificação dessa dissertação, igualmente ao Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo. Aos professores e professoras do DEP que tive contato mais próximo durante as disciplinas realizadas em especial o Prof. Dr. Mario Sacomano Neto por seus comentários quando de minha participação no workshop organizado pelo NESEFI. As atividades quotidianas dentro do campus trouxeram e complementaram meus conhecimentos e contribuíram para uma maior integração ao ambiente acadêmico, dessa forma não poderia deixar mencionar o grupo de pesquisa NESEFI e todos seus membros que atuam de forma ativa no desenvolvimento de pesquisas, conferências e workshops. Aos meus pares do DEP - PPGEF que nos encontramos durante as disciplinas, compartilhamos nossas alegrias, dúvidas e auxílio mútuo, igualmente deixo aqui meus sinceros agradecimentos. A toda a equipe da BCO durante as inúmeras visitas e principalmente sobre as orientações e apoio, o mesmo agradecimento é dirigido a equipe da secretaria do DEP sempre cordiais e muito solícitos às minhas dúvidas. Agradeço as empresas que permitiram que esta pesquisa fosse realizada, como não poderia deixar de ser, foi me solicitado por uma delas que o nome das pessoas e da organização não fossem revelados, dessa forma considerem-se todos devidamente lembrados nesse breve agradecimento. Empresas participantes do trabalho foram apelidadas de MOTORES, MULTI e SERVIÇOS, muitíssimo agradecido aos seus executivos e áreas de compliance que autorizaram a realização da mesma. Aos demais executivos e gestores que preencheram o questionário longo da survey e também pela paciência e senso coletivo de contribuição igualmente sou e lhes serei sempre muito grato. E por final à minha esposa Renata que me auxiliou na organização dos emails, agendas e na impressão dos trabalhos ao longo dessa agradável e inesquecível jornada, e pela paciência durante meus períodos de ausência do convívio familiar.

Muito obrigado!

Homero

RESUMO

O estudo do sigilo da informação nas organizações envolve o entendimento da ação dos agentes e a existência de um suporte institucional de processos com reflexos diretos ou indiretos nos negócios das organizações. Este trabalho é um múltiplo estudo de casos com aplicação de um questionário survey que analisou três empresas multinacionais de grande porte presentes no Brasil. O objetivo central do estudo buscou trazer à superfície as visões de seus atores sobre o sigilo da informação em três níveis hierárquicos, diretoria, gerência e supervisão. O estudo ainda compara estas visões nos mesmos níveis entre as organizações pesquisadas e nas interações com instituições, com o mercado e sob a influência do nexo de contratos e suas fronteiras objetivas e subjetivas. A base teórica existente sobre o sigilo é fragmentada em diferentes áreas como a sociológica, econômica, jurídica, no management e até mesmo histórica. Este estudo propõe um círculo das interações que existem no trato do sigilo nos diferentes espaços sociais como organizações privadas ou públicas, militares, sociedades secretas e acadêmica. As visões dos atores estudados tem abrangência nos ambientes micro de suas organizações e algumas participações no ambiente macro quando da ocorrência de contatos externos e seus riscos, impactos e consequências. Ao final o estudo conclui sobre as visões encontradas nas diferentes áreas em que o sigilo é tratado como um ativo importante e formas de revelação quando aplicáveis ou ainda na existência ou ausência de ações de mitigação no caso de vazamentos.

Palavras-chave: Sigilo da Informação. Transparência. Visão hierárquica. Processo social. Governança. Estratégia. Nexos de contrato.

ABSTRACT

The study of the secrecy of information in organizations involves the understanding of agents actions and the existence of an institutional support of processes with direct or indirect reflexes in the business of organizations. This work is a multiple case study with application of a survey questionnaire that analyzed three large multinational companies present in Brazil. The main objective of the study was to bring the surface of the actors' visions about the secrecy of information in three hierarchical levels: top executive, manager and supervision. The study also compares these visions at the same levels between the organizations surveyed and in the interrelations with institutions, with the market and under the influence of the nexus of contracts and their objective and subjective boundaries. The existing theoretical basis on secrecy is fragmented in different areas such as sociological, economic, legal, management and even historical. This study proposes a circle of interactions that exist in the treatment of secrecy in different social spaces such as private or public organizations, military, secret societies and academics. The visions of the studied actors are broad in the micro environments of their organizations and some participation in the macro environment when external contacts occur and their risks, impacts and consequences. In the end, the study concludes on the visions found in the different areas where secrecy is treated as an important asset and forms of disclosure when applicable or in the existence or absence of mitigation actions in case of leaks.

Keywords: Secrecy of Information. Transparency. Hierarchy vision. Social process. Governance. Strategy. Nexus of contract.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Evolução das organizações ao longo da história	29
Quadro 2 - O regime de apropriabilidade associado a fatores do ambiente.	58
Quadro 3 - Sigilo - Ambiente e círculo das interações	69
Quadro 4 - Temas aplicados na survey	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIOTEC - Empresas de biotecnologia

BMIS - Bernard Madoff Investment Securities

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CEO - Chief Executive Officer

CFO - Chief Finance Officer

CIA - Central Intelligence Agency

COO - Chief Operation Officer

CPF - Cadastro de pessoa física

DATA MINING - Mineração de dados

EUA - Estados Unidos da América

GM - General Motors

L-1 - Membro do conselho de administração

L0 CEO - Chief Executive Officer

L1 - Diretores

L2 - Gerentes

L3 - Supervisores

IP - Internet Protocol

ISO - Refere-se às normas de gestão de garantia da qualidade e ambiental

MAINFRAME - Computador de grande porte

MAKE OR BUY - Decisão em produzir ou comprar determinado item em uma indústria

MIT - Massachusetts Institute of Technology

NSA - National Security Agency

ONGs - Organizações Não Governamentais

OFAC - Office Foreign Asset Control, pertencente ao Departamento do tesouro - EUA

PI - Propriedade Intelectual

SAF - Strategic Action Field

SEC - Security and Exchange Commission

SOX - Sarbanes Oxley

STAKEHOLDER - Aquele que possui ações de uma empresa, interesse, participação e assume riscos

TI - Tecnologia da informação, associado a software, hardware e arquivos em nuvem, e segurança deste tipo de sistema, tipicamente gerenciado em redes de comunicação

USB - Universal serial bus, em português Porta universal

WEB - rede

WIKILEAKS - Website que divulga dados diplomáticos dos EUA e seus bastidores, obtidos por meios ilícitos

WTC - World Trade Center, centro de negócios existente na cidade de Nova Iorque que sofreu ataque terrorista em 11/9/2001, sendo o complexo de edificios destruído e deixando mais de 3000 mortos

VW - Volkswagen

WWW - World Wide Web - rede mundial de computadores

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS/FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 ORIGENS.....	25
2.2 O PÚBLICO E O PRIVADO.....	32
2.3 MYSTERIUM, ARCANUM E SECRETUM.....	37
2.4 O SIGILO E SEUS GRUPOS.....	40
2.5 SOBRE O SIGILO NAS ORGANIZAÇÕES, SUA IMPORTÂNCIA, CONSEQUÊNCIAS	43
2.5.1 Instituições e Organizações.....	43
2.5.2 O sigilo, sua importância, vantagens, carência e prejuízo..	47
2.5.3 Sigilo de negócios, trade secrecy, impactos econômicos, vazamentos e	
indicadores de performance	52
2.5.4 Os ambientes do sigilo, interações, hipóteses e relevância	67
3 METODOLOGIA/MATERIAIS E MÉTODO	75
3.1 METODOLOGIA ADOTADA, MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVAS	78
3.2 EMPRESAS ESTUDADAS	79
3.3 ENVIO DO QUESTIONÁRIO	79
3.4 CONTEÚDO DO QUESTIONÁRIO	82
4 RESULTADOS	86
4.1 SURVEY E ESTUDO DE CASO 1, EMPRESA MOTORES	86
4.1.1 Sobre a pesquisa, comunicação e entrevistas	86
4.1.2 Análise vertical da pesquisa survey na empresa MOTORES	88
4.1.2.1 Sobre a informação e seu tratamento	88
4.1.2.2 Sobre como decisões associadas ao ambiente externo (macro) são tomadas	94
4.1.2.3 Sobre o comportamento do ator, dentro do ambiente profissional, em...liderança	95
4.1.2.4 Sobre o indivíduo, a empresa o público e o privado.....	100
4.1.2.5 Ambiente de desequilíbrio, visão e não visão, um campo de transição.....	102
4.1.2.6 Sobre as mídias sociais e suas possíveis influências... ..	106
4.1.2.7 Influências no ambiente governamental e os interesses das organizações.....	109
4.1.2.8 Governança e estratégia.....	114
4.1.2.9 Sobre o trabalho, formas de medi-lo, proteções quanto a perda do conhecimento,	115
4.1.2.10 Sobre o compartilhar informações de sua empresa passada	118
4.1.2.11 Sobre a importância da confidencialidade no lançamento de um produto ou campanha de	
marketing	118
4.1.2.12 Sobre contratos e suas cláusulas de segurança	120
4.1.3 Observações situacionais dos atores membros da MOTORES nos ambientes micro	
e macro organizacionais.....	121
4.1.3.1 Gestos espontâneos, revelações, sinais de aprovação e reprovação.....	121
4.1.4 Entrevistas semi-estruturadas com os atores L1, L2 e L3.....	129
4.1.4.1 Como o sigilo deve ser revelado, para quem e porque?	130
4.1.4.2 Por que o sigilo existe?... ..	133
4.1.4.3 Quando o sigilo deve ser revelado, para quem e porque?.....	135
4.1.4.4 O que não deve ser revelado e porque?	137
4.1.4.5 A transparência é necessária. Quando e em quais circunstâncias?	139
4.2 SURVEY E ESTUDO DE CASO 2, EMPRESA MULTI.....	142
4.2.1 Sobre a pesquisa, comunicação e entrevistas.....	142

4.2.2 Análise vertical da pesquisa survey na empresa MULTI	147
4.2.2.1 Sobre a informação e seu tratamento	148
4.2.2.2 Sobre como decisões associadas ao ambiente externo (macro) são tomadas.....	148
4.2.2.3 Sobre o comportamento do ator, dentro do ambiente profissional, em sociedade e seu papel de liderança	149
4.2.2.4 Sobre o indivíduo, a empresa, o público e o privado	149
4.2.2.5 Ambiente de desequilíbrio, visão e não visão, um campo em transição	149
4.2.2.6 Sobre mídias sociais e suas possíveis influências.....	150
4.2.2.7 Influências no ambiente governamental e os interesses das organizações	150
4.2.2.8 Governança e estratégia.....	150
4.2.2.9 Sobre o trabalho, formas de medi-lo, proteção quanto a perda do conhecimento.....	150
4.2.2.10 Sobre compartilhar informações de sua empresa passada.....	150
4.2.2.11 Sobre a importância da confidencialidade no lançamento de um produto ou campanha de marketing	151
4.2.2.12 Sobre contratos e suas cláusulas de segurança.....	151
4.2.2.13 O que você entende sobre o sigilo da informação nas organizações	151
4.2.3 Observações situacionais dos atores da MULTI no ambiente macro organizacional	152
4.2.3.1 Gestos espontâneos, revelações, sinais de aprovação e reprovação.....	152
4.3 SURVEY E ESTUDO DE CASO 3, EMPRESA SERVIÇOS	157
4.3.1 Sobre a pesquisa, comunicação e entrevistas	157
4.3.2 Análise vertical da pesquisa survey na empresa SERVIÇOS.....	159
4.3.2.1 Sobre a informação e seu tratamento.....	159
4.3.2.2 Sobre como decisões associadas ao ambiente externo (macro) são tomadas.....	160
4.3.2.3 Sobre o comportamento do ator, dentro do ambiente profissional, em sociedade e seu papel de liderança	161
4.3.2.4 Sobre o indivíduo, a empresa, o público e o privado.....	161
4.3.2.5 Ambiente de desequilíbrio, visão e não visão, um campo em transição	161
4.3.2.6 Sobre mídias sociais e suas possíveis influências	162
4.3.2.7 Influências no ambiente governamental e os interesses das organizações.....	162
4.3.2.8 Governança e estratégia.....	162
4.3.2.9 Sobre o trabalho, formas de medi-lo, proteção quanto a perda do conhecimento.....	162
4.3.2.10 Sobre compartilhar informações de sua empresa passada.....	163
4.3.2.11 Sobre a importância da confidencialidade no lançamento de um produto, ou campanha de marketing.....	163
4.3.2.12 Sobre contratos e suas cláusulas de segurança.	163
4.3.2.13 O que você entende sobre o sigilo da informação nas organizações	164
4.3.3 Observações situacionais dos atores membros da SERVIÇOS nos ambientes micro e marco organizacionais.....	164
4.3.3.1 Gestos espontâneos, revelações, sinais de aprovação e reprovação.....	165
4.4 SURVEY, UMA ANÁLISE HORIZONTAL ENTRE ORGANIZAÇÕES.....	171
4.4.1 Análise horizontal entre as organizações MOTORES, MULTI e SERVIÇOS.....	171
4.4.2 Sobre a pesquisa, comunicação e entrevistas.....	172
4.4.2.1 Sobre a informação e seu tratamento	173
4.4.2.2 Sobre como decisões associadas ao ambiente externo (macro) são tomadas.....	173

4.4.2.3 Sobre o comportamento do ator, dentro do ambiente profissional, em sociedade e seu papel de liderança	175
4.4.2.4 Sobre o indivíduo, a empresa, o público e o privado	176
4.4.2.5 Ambiente de desequilíbrio, visão e não visão, um campo de transição.....	176
4.4.2.6 Sobre as mídias sociais e suas possíveis influências	177
4.4.2.7 Influências no ambiente governamental e os interesses das organizações	178
4.4.2.8 Governança e estratégia.....	178
4.4.2.9 Sobre o trabalho, formas de medi-lo, proteções quanto a perda do conhecimento	180
4.4.2.10 Sobre compartilhar informações de sua empresa passada.....	180
4.4.2.11 Sobre a importância da confidencialidade no lançamento de um produto, ou campanha de Marketing.....	180
4.4.2.12 Sobre o contrato e suas cláusulas de segurança.....	181
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	183
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÕES.....	195
7 REFERÊNCIAS	209
8 APÊNDICES E ANEXOS	223

1 INTRODUÇÃO

O comportamento humano pode variar dependendo de qual ambiente determinado indivíduo participa seja na família, nas instituições de ensino, no trabalho, na sociedade, este tema tem sido portanto objeto de muitos estudos ao longo dos tempos, na Antropologia, Biologia, Bioquímica, Filosofia, Fisiologia, Neurologia, Pedagogia, Psicologia e Sociologia. As organizações igualmente tem sido estudadas, alguns tipos mais conhecidos são: Governos-estado, corporações, organizações políticas, forças armadas, entidades de caridade, clubes de serviço, organizações sem fins lucrativos, cooperativas, instituições de ensino, instituições religiosas, sociedades secretas. Há também as organizações que atuam fora do sistema legal classificadas como criminosas, grupos terroristas, gangues, grupos mafiosos entre outros.

Todo indivíduo precisa ser aceito para fazer parte de uma determinada organização e neste trabalho será dada ênfase nas organizações empresariais. Deseja-se portanto entender o comportamento do indivíduo dentro de uma dada organização através de seus diferentes níveis hierárquicos, suas relações entre seus pares e superiores. Também serão buscadas possíveis conexões externas nas relações inter-organizacionais entre as empresas estudadas sob o aspecto da visão sobre sigilo de dados e onde aplicável seu antônimo, a transparência.

O que se busca é entender a arena de embate entre a organização: sua hierarquia, métodos, processos, relações internas e externas com os indivíduos (atores) que fazem parte da mesma. Nesse ambiente, e dentro dos diferentes grupos existentes, residem dados e informações que precisam ser mantidos sob certo sigilo, ou mesmo no sentido oposto dados ou informações que devem ser tornados públicos, portanto, transparentes. Os trabalhos de (SIMMEL, 1906); (GOFFMAN, 1959/1978, 1963/2009) e mais recentemente em (ZERUBAVEL, 2006) podem ser algumas das fontes de referência para um melhor entendimento de como o sigilo é conhecido, mantido, controlado. Seus impactos e consequências também foram estudados por (BOK, 1989). Nas organizações as relações de confiança tem grande importância, considerando que o indivíduo é em parte ou muitas vezes totalmente absorvido pelo efeito imersão (embeddedness) dentro da organização como definido por Granovetter (1992, p. 53) “o argumento de que o comportamento e as instituições a serem analisadas são tão limitadas pelas relações sociais em curso que interpretá-las como independentes é um mal entendido.” Já o direito, a propriedade da vida privada separada da pública teve especial destaque em (WAREN; BRANDEIS, 1890), tema

este discutido quando da revolução tecnológica, na virada do século XIX para o XX, com a exposição das imagens da vida social através da fotografia. Não obstante, nos dias de hoje enfrenta-se igual ou até maior pressão quanto ao direito de propriedade sobre o conteúdo digital. Arquivos tem sido furtados via mídia eletrônica, quer sejam de cidadãos com arquivos nos seus computadores domésticos, ou mesmo de grandes organizações como no caso do segredo de estado definido em (HABERMAS, 1991; MARIN, 1998; HORN, 2011). Um exemplo recente recaí sobre o vazamento de dados do Governo dos EUA - no caso conhecido como WikiLeaks citado em Lafer (2011), ou ainda no furto de equipamentos e materiais que continham informações importantes para a Petrobras, (G1, 2008), sobre o vazamento de dados da NSA provocado por um terceiro prestador de serviços onde informações do departamento de segurança dos EUA pertencente a CIA tiveram uma massa de dados furtada, conhecido como o caso Edward Snowden (THE ECONOMIST, 2013). Na área do entretenimento recentemente houve o “sequestro” do filme Piratas do Caribe da Disney com pedido de resgate em moeda virtual Bitcoin, segundo o CEO da Disney o resgate não será pago, (YU; WEISE, 2017), no mesmo artigo os autores trouxeram também uma breve nota do caso Sony ocorrido em 2004 quando os arquivos das empresas foram atacados por hackers e tiveram dados privados de alguns executivos tornados públicos, neste caso a suspeita recaía sobre ataque liderado pela Coreia do Norte, pois a Sony estava para lançar um filme de comédia sobre o ditador daquele país Kim Jong-un. Múltiplos outros casos poderiam ser aventados nesses parágrafos, mas o que deve ser levado em consideração nos exemplos acima são as questões relacionadas às organizações e seus atores. Este estudo não tem por objetivo propor arquitetura de segurança em sistemas operacionais mas sim apresentar as visões sob a ótica dos executivos em três níveis, na alta administração - diretores, na gestão intermediária - gerentes e na gestão de operações - supervisores.

O segredo de estado nos tempos modernos tem na emancipação dos cidadãos e no pleito pela transparência um conflito, que envolve a aplicação do padrão moral da esfera privada no mundo político, como Horn (2011, p.112) descreve que “a modernidade substituiu a arcana imperii com sua lógica do secretum, estabelecendo uma relação mais complicada do segredo e seu uso político.” A autora segue destacando que “a modernidade estabelece que o sigilo é necessário para a vida em sociedade e portanto um bem comum a ser protegido, preservado.” Esta visão enxerga a privacidade como protetora do espaço que contém os

segredos individuais, almas, famílias, grupos e associações de indivíduos. Cabe também comentar a respeito da grande força que o desejo de transparência nas relações estado - sociedade tem sido defendido com grande ênfase por setores liberais. Contudo, como defende Simmel (1906, p. 456), “onde a inquestionável proibição é inevitável, a linha divisória entre o que é permitido e o que não é permitido é mais indefinida.”

Sob o aspecto econômico, as questões de mercado tem exercido influência nos negócios das empresas ao longo dos tempos. Em tempos recentes, (DIMAGGIO, 2001) observou mudanças importantes no cenário organizacional. Colocando uma visão mais ampla das mudanças econômicas em curso. Ele compara as antigas indústrias que atuam em segmentos saturados e com linhas de produtos maduras contra os setores mais dinâmicos da economia, propondo que estudos comparados chegarão a resultados diferentes em suas conclusões. As organizações deverão tornar-se planas, estruturas menos hierarquizadas, menos burocráticas, com maior confiança no trabalho em equipe e com maior interação cooperativa e ao mesmo tempo mais complexas.

A figura do empreendedor tem papel importante no desenvolvimento das economias, principalmente nas chamadas economias de mercado no qual a iniciativa privada é livre para criar e detectar desequilíbrios pela falta ou pela sobra de oferta. Surge o campo fértil à exploração das oportunidades não atendidas pelos empreendedores. A detecção das oportunidades não atendidas tem um aspecto de visão estratégica por parte do empreendedor que uma vez detectada passa a um estado de sigilo, observando que a manutenção deste permite que se obtenha vantagens de mercado frente aos concorrentes. Segundo Kirzner (1979), o empreendedor utiliza sua ferramenta de detecção de oportunidades, o gatilho de ação, em busca de oportunidades que o levem ao lucro. A competição entre empreendedores ou o campo de embate entre os desafiantes e os incumbentes se dá pela busca competitiva pelo lucro em suas atividades.

Governança e gestão estratégica sempre foram tratadas como campos distintos, contudo ambas estão presentes nas organizações, tipicamente nos conselhos de administração normalmente com sua função atribuída a ações de governança e reservado aos executivos CEO principalmente, mas em alguns casos complementados pelos CFO, COO na gestão estratégica de empresas de grande porte. Na literatura pode-se estabelecer as seguintes referências no campo da governança corporativa, (JENSEN; MECKLING, 1976;

WILLIAMSON, 1984; JENSEN; WARNER, 1988; HART; MORE, 2001; TIROLE, 2001; DENIS, 2001; CHARREAUX; DESBRIÈRES, 2001; JENSEN, 2002) e na gestão estratégica os pesquisadores dominantes são (PORTER, 2008; (RUMELT et. al., 1994; TEECE, 1990; TEECE et al., 1997; HARRIGAN, 2003; BARCA, 2003; BROMILEY, 2009; CAPASSO et al., 2005; HOSKISSON et al. 2004; BARNEY, 2014). O domínio da governança sobre a gestão estratégica é apresentado no estudo de Capasso e Dagnino (2014), no estudo longitudinal qualitativo sobre três diferentes empresas italianas não conseguiram definir qual versão de modelo prevaleceu nos diferentes períodos estudados, no entanto inferiram que ao longo do tempo os gestores e conselho optaram por modelos ora de governança prevalente ora de gestão estratégica prevalente, ao sabor das mudanças econômicas e do ambiente competitivo.

O comportamento das empresas participantes nesta pesquisa, as visões sobre o sigilo e transparência, gestão estratégica e governança serão observados ao longo da survey, apêndice F e em entrevistas semi-estruturadas nos estudos de caso, com o objetivo de testar as hipóteses levantadas.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS/ FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - Origens

O sigilo foi usado ao longo dos tempos como forma de proteção do conhecimento, manutenção da segurança de estados, preservação da vida. Segundo Bok (1989, p. 606) a “falta do sigilo poderia, por um momento, frustrar várias negociações, nas quais todos os planos não podem ser facilmente revelados logo de início.”

O sigilo em sua vertente sociológica tem suas raízes nos trabalhos teóricos de (SIMMEL, 1906; GOFFMAN, 1959; 1963; 1978, 2009) e mais recentemente em (ZERUBAVEL, 2006). Segundo Goffman (1959; 1978) o indivíduo quando está na presença de outros busca adquirir informações sobre si perante estes ou divulga informações sobre si ao grupo. Dessa forma o indivíduo antecipa a seus interlocutores informações úteis que auxiliarão na definição da situação, capacitando seus ouvintes a entender com antecedência o que ele irá esperar do grupo. Este indivíduo assume portanto o controle e a influência em seu espaço de ação, passando a liderar através de atos voluntários em alinhamento com seus objetivos. O papel exercido pelo indivíduo dentro de determinado grupo, muitas vezes não está sujeito a ações conscientes ou inconscientes. Ocorre uma harmonização, um acordo de aparências, no qual os sentimentos são controlados de forma a estabelecer um *modus vivendi* em dada sociedade. Esta condição harmonizada e ao mesmo tempo discrepante sinaliza potenciais conflitos entre identidades, a virtual e a verdade social (GOFFMAN, 1963, 2009).

O entendimento humano sobre o conhecimento é limitado e repleto de distorções. A realidade portanto não permite que exista o domínio pleno da mesma, existem limitações e aberrações como mencionado por Simmel (1906). Os fatos são elementos fundamentais que permitem a interpretação da realidade na qual a conduta do indivíduo é fundamentada nas relações interpessoais, sendo que a verdade e a mentira coexistem e influenciam o comportamento, as interpelações e tomadas de decisões (SIMMEL, 1906). As estruturas sociológicas são distinguidas pela medida da mentira que está intrínseca em seu meio, aponta (SIMMEL, 1906). O traço característico que o indivíduo enganado possui é a concepção equivocada da intenção verdadeira da pessoa que contou a mentira a este.

Nas organizações, por razões variadas, as relações interpessoais em sua forma compreendida nos costumes enraizados e envoltos em uma personificação, está presente o relacionamento próximo entre os atores. Como descrito por Simmel (1906) relações estas significativas sociologicamente podendo ser tratadas nos altos escalões culturais como *acquaintance*, ou familiaridade, o que envolve conhecimento relacional. Simmel descreve ainda que o sentido de “acquaintance” sobre a personalidade dos atores assim classificados em seu meio, indica que estes são capazes de discernir sobre o que é permitido e o que não é permitido de ser revelado como citado por Simmel (1906).

O entendimento das relações humanas, suas influências sociológicas reverberam também no fenômeno do silêncio, no qual indivíduos ou grupo de indivíduos acordam em ignorar algo que está errado, há um acordo tácito entre os envolvidos no sentido de que tal assunto passa a ser velado, como citado por Zerubavel (2006, p. 3):

Essencialmente orbitando em volta do conhecimento comum o qual praticamente nunca é discutido em público, indiscutíveis e não mencionáveis e que são geralmente conhecidos e que não podem ser falados, a estes segredos abertos continuem as inconformáveis verdades escondidas à vista, para dar crédito a Paul Krugman.

O mesmo autor destaca que o processo de evitar determinado tema de forma ativa leva-se ao efeito de negação, semelhante ao equivalente no caso do silêncio, (ZERUBAVEL, 2006).¹

A presença de problemas evidentes não mencionados, não revelados, tem aplicação do dito popular “tem um elefante na sala” o mesmo não é visto pelos presentes - como citado na nota 1 abaixo entre vários exemplos, este efeito está presente nas organizações, nações, além das famílias. (ZERUBAVEL, 2006, p. 14) destaca como segue “infelizmente existe uma falta de diálogo entre aqueles os quais estudam os segredos de família e daquelas que estudam os segredos de estado, e os escritos feministas sobre o silêncio são praticamente alheios aos aspectos que não tratam sobre as discussões de gênero.” Expandindo o tema às organizações e estado o autor conclui:

¹ Alguns exemplos de negação, silêncio são citados pelo autor Zerubavel (2006, p. 9) “vítimas do holocausto tem dificuldade em relatar suas experiências aos familiares, vítimas de abuso sexual, descumprimento do celibato na Igreja Católica, infidelidade amorosa, situações de morte de entes queridos, o relato da cena fica por dias sem ser mencionado, problemas financeiros da família não relatados a um de seus membros, o silêncio prevalece.”

“ Isso naturalmente nos impede de perceber a maneira notavelmente similar em que casais, organizações e até nações inteiras negam coletivamente as presenças dos Elefantes.”

Organizações e nações (Estado) tratam com alguma semelhança às famílias o sigilo (ZERUBAVEL, 2006). Outro exemplo pode ser lembrado como no caso do mercador e seu potencial cliente relatado em Simmel (1906). O conhecimento que o mercador tem de seu equivalente nos negócios, o mesmo deseja comprar o produto ao menor preço e o vendedor vendê-lo ao maior preço. Exemplifica também o caso do professor e seu pupilo, o mestre ensinará quase tudo o que sabe, mas não tudo. A intensidade e o grau de compartilhamento das informações são medidos pelas palavras e ações entre os diferentes tipos de relações sociais, como pais e filhos, ou ainda nos negócios entre líder e liderados.

O conhecimento sobre processos de determinados produtos dominados no oriente tiveram seu despertar nos mais variados segmentos ao longo da história. Alguns exemplos marcantes onde, há a presença do sigilo, do conhecimento sobre formas de negócios, produtos e processos são apresentados a seguir.

Pode-se citar a descoberta pelo ocidente no domínio da cerâmica e sua decoração, da mesma forma ocorreu com o processamento da seda, as ligas especiais obtidas na transformação do aço, além do longo caminho dos grãos de café desde África, passando pelo império Otomano e finalmente entrando pela Áustria após os invasores repelidos na batalha de Viena deixarem algumas sacas do tão desejado grão. Companhias por ações surgiram no século XVII como as conhecemos hoje, período em que se organizaram algumas empresas importantes da época como as Companhias das Índias Orientais (1602) e Companhias das Índias Ocidentais (1621) holandesas. Estas companhias tinham seus títulos negociados a termo na Bolsa de Amsterdã, fundada em 1611, segundo Rodrigues (1976). Em Amsterdã um grande número de judeus atuava no mercado de ações entendido como um livro aberto, Rodrigues (1976) chama a atenção para o livro *Confusión de confusiones* escrito por Joseph Penso de la Vega, de origem espanhola da cidade de Córdoba que exilou-se em Amsterdã perseguido pela Inquisição. Esse livro foi escrito em espanhol e segundo pesquisas recentes, poucos em Amsterdã podiam lê-lo. Assim, criou-se uma barreira natural de proteção sobre o conhecimento operacional da Bolsa de Amsterdã. Rodrigues relata em palavras do próprio De la Vega, Rodrigues (1976, p.54):

No primeiro diálogo, o Acionista diz ao Filósofo e ao Mercador que eles nada sabem, pois não tem conhecimento de um negócio enigmático que é o mais real e o mais falso que tem na Europa, o mais nobre e o mais infame que conhece o mundo, o mais fino e mais grosseiro que exerce o orbe: mapa das ciências e epítome de enredos, pedra de toque dos atentos e pedra de túmulo dos atrevidos. Às perguntas ansiosas dos outros dois sobre o tão enigmático negócio, o Acionista diz que se trata das ações, que são partes do capital de uma Companhia que os negociantes holandeses formaram no ano de 1602 e que cuidam dela três classes de pessoas: uns como príncipes, outros como mercadores e os últimos como jogadores. A cada parte ou porção deram o nome de ação, pela ação que tinha no avanço de quem negocia.

As organizações passaram por diversas formas ao longo da história humana, os registros que chegaram até nós apresentam os primeiros modelos na Mesopotâmia cerca de 3000 A. C. ainda que rudimentares pequenas organizações familiares deixaram de fazer simples trocas e passaram a negociar valores sobre seus produtos, operações estas que ocorriam nos templos da época e tinham estes como uma figura de banco e ao mesmo tempo de supervisionar as atividades como um representante do Estado, diversas outras fases surgiram ao longo da história chegando até as grandes organizações e suas formas multidivisionais que temos nos dias de hoje, o quadro 1 abaixo apresenta um resumo sobre essa grande jornada humana e formas de organizações.

Torna-se portanto necessário entender melhor as diferenças entre o público e o privado, suas consequências nas relações entre pessoas, sociedade, organizações e estado. Assunto este que será melhor explicado no próximo tópico deste estudo.

Quadro1 - Evolução das organizações ao longo da história

ANO	REGIÃO	EMPRESAS e TIPOS DE NEGÓCIOS	FORMA DE ORGANIZAÇÃO	REGIÃO	RELAÇÃO DE NEGÓCIOS
3000 A. C.	Mesopotâmia ao longo dos rios Tigre e Eufrates	Incrementou o arranjo dos negócios além da simples permuta de bens.	Famílias negociavam através de contratos que buscavam nacionalizar a propriedade. O templo tinha a função de banco e superintendente do Estado.	Mundo antigo	Negócios iniciaram após o período onde apenas as trocas prevaleciam, operava sob a supervisão do Estado.
2000 a 1800 A. C.	Assírios levaram este processo mais adiante.	Compartilhavam o poder com os mais velhos, a cidade, e os mercadores ou KARUM, palavra anteriormente utilizada significando Cais, local onde se sentavam.	Haviam acordos de parcerias conforme os termos do contrato, vários investidores aplicavam moedas de ouro (26) em um fundo onde o mercador chamado Amur Ishtar tinha investido ele próprio (4) moedas. O fundo teria a duração de 4 anos.	Karum, Cais.	Surgem os primeiros negócios com base no levantamento de fundos de investidores, com objetivo de angariar valores maiores e diluir os riscos envolvidos na operação.
	Fenícios seguidos pelos Atenienses.	Semelhantes aos anteriores o fator risco era maior sob os olhares dos investidores, credores e assemelhados. O capitão poderia simplesmente desaparecer. Os historiadores desconfiavam dos comerciantes de todos os matizes, denunciando-os que o famoso porto fenício Tyre deveria ser duplicado, esses comentários foram descritos nas obras de Homero.	Semelhante ao anterior. O tempo e as despesas envolvidas no comércio marítimo fizeram com que arranjos comerciais mais importantes do que seus equivalentes em terra.	Desenvolveram os negócios pelo Mediterrâneo, e seus portos.	Início do comércio marítimo pelo Mediterrâneo, relações comerciais de maior porte entre regiões mais distantes.
370 A. C.	Atenienses	Destacou-se pois seus negócios tinham como base a lei isso distanciava os negócios dos caprichos dos reis, e porque não eram usualmente abertos aos de fora. Os negócios eram pequenos, tipicamente reunindo não mais que uma dezena de pessoas mesmo nas fábricas de escudos, as maiores conhecidas, raramente empregavam mais de cem escravos.	Bancos e propriedades navais, embarcações, navios. O escravo bárbaro Pasion é uma exceção, tido como um dos homens mais ricos de sua época, era proprietário de banco e navios.	Mediterrâneo	Existência de pequenas empresas, com estrutura organizacional operada por escravos. Sistema de financiamentos existente através de bancos e dos grandes proprietários de navios.
218 a 202 A. C. (Segunda guerra Púnica) *	Roma	Criadas as Societates de Roma. A coleta dos impostos eram asseguradas pelos cavaleiros Romanos. Com a expansão do império as arrecadações cresceram e os nobres não poderiam garanti-las, surgem então as Societates. Comercializavam também armas para as Legiões, fornecendo escudos e espadas. A maioria dos ganhos adviam da agricultura e dos estados privados.	Sociedades organizadas pelos cobradores de impostos do campo, agricultura tributária, os Publicani. Eram empreendimentos mais ambiciosos. Cada parceiro possuía uma parte, share. Mais adiante surgem as Guildas nas classes mais baixas, compostas por artesãos e mercadores, formaram o Collegia ou Corpora. Elegiam seus próprios gestores e supunha-se que deveriam ser licenciados. Permitia indicar um herdeiro único.	Todo o império Romano.	Sociedade por participação em "ações". Artesão privado era o dono de seu negócio, mas pertencente as regras da Guilda.
376 a 476 D. C. (Após a queda de Roma)	Índia, China e mundo Islâmico	O profeta Mohammed (569 - 632) era um comerciante, trader, viviam em regiões inhóspitas para a agricultura, restando o comércio como praticamente a única forma de sobrevivência.	Mercadores muçulmanos, chegaram à China, antes de Marco Polo. A lei permitia negócios de forma flexível e com parcerias chamadas Muqarada. Os investidores e comerciantes podiam unir seus capitais. Os contratos eram orais, firmados na presença de testemunhas. A lei de herança com base no Alcorão obrigava a dividir os bens com toda a família. Isso limitou o crescimento de empresas muçulmanas levando-as ao ponto de precisar levantar o capital com terceiros. Com a queda do Império Romano dois tipos de organizações medievais surgiram: os impérios mercantes da Itália, e as corporações estatutárias e Guildas no norte da Europa.	Oriente e Ocidente.	Mercadores, comerciantes e investidores.
1066 a 1424 (Séc. IX a XV)	China	As fábricas chinesas produziam 125kt de ferro por ano. Foram pioneiros no uso das células de papel. Os navios eram de porte superior, encantando Marco Polo em suas viagens à China. O avanço tecnológico era superior ao do ocidente. As grandes empresas pertenciam ao Estado, como por exemplo a fabricação de porcelana.	O Estado minou a ideia do setor privado dominar os negócios, e também por fatores culturais. No século XIV os chineses se empenharam em diferentes em diferentes categorias de investimentos e mercados marítimos, raramente durando mais que poucas viagens. Burocratas hereditários governavam os monopólios do Estado em muitas indústrias, com grande economia de escala até o século XVIII. O auge do imperialismo Chinês ocorreu no século XV. Em 1424 sob o imperador Ming ordenou que todas as explorações mercantilistas fossem cessadas.	Oriente.	Monopólio estatal, funcionários do estado.

ANO	REGIÃO	EMPRESAS e TIPOS DE NEGÓCIOS	FORMA DE ORGANIZAÇÃO	REGIÃO	RELAÇÃO DE NEGÓCIOS
Século IX em diante	Amalfi e Veneza na Itália	Empresas marítimas surgiram com base no modelo muçulmano da Muqarada, usado para financiar uma viagem apenas.	O capitalista ficava em casa, permitia diversificar os investimentos em diferentes embarques. Com o tempo ficou mais complexo uma vez que foram adicionados um maior número de participantes, múltiplas viagens, investidores estrangeiros e foram criados novos tipos de propriedade como consequência desse novo cenário. As Galés do Estado eram financiadas por consórcio.	Mediterrâneo principalmente.	Investidores nacionais e internacionais, criação do consórcio.
Século XII (Compagnia: Cum (parte), Panis (pão) => Partem o pão juntos.	Florença, Itália.	Introduziu o conceito de partidas dobradas, princípio contábil, utilizado até os dias de hoje na análise de balanços das empresas. Como em Veneza, os negócios no exterior tinham por base relações com pessoas confiáveis, honestas. Letras de câmbio eram emitidas, evitando a circulação do dinheiro e dando maior segurança aos grandes mercadores.	Surgiu a Compagnia, começou com negócios de família sob o princípio da responsabilidade solidária. A punição por falência era a prisão ou mesmo a servidão. Era vital que todos os membros da organização deveriam confiar absolutamente entre si.	Mediterrâneo principalmente.	Os membros da organização eram punidos com prisão ou mesmo servidão em caso de falência. Confiança absoluta entre seus membros.
Século XII (1260), XV Europa: surgem os Gremios na Espanha, Arti na Itália, Guilda na Inglaterra, Corps de Métier na França e Zünfte na Alemanha.	Europa Ocidental.	Comércio, trabalho e produção. As Guildas foram introduzidas nas cidades, centros urbanos, com o propósito de organizar a atividade artesanal. Mercadores e artesãos ambos ficaram presos em uma rede de relações na qual nunca conseguiram escapar.	Elas controlavam a grande maioria dos negócios, do trabalho e da produção. Disputas surgiram quando da especialização do trabalho uma vez que a vida econômica se desenvolveram. Os olhos da Guilda eram treinados para identificar e assegurar que todos os negócios tinham uma participação justa de mercado.	Europa Ocidental. As Guildas foram abolidas na França em 1791 através da lei Le Chapelier.	Mercadores urbanos, compostos por importadores - exportadores e empreendedores.
Grandes navegações, Colombo 1451 - 1506, Magellan 1469 - 1512, Vasco da Gama e surgimento das Cias, das Índias Ocidentais e Orientais 1500 - 1750.	Holanda, Inglaterra, França, Portugal e Espanha.	Companhia das Índias Ocidentais Holandesas criada em 1602 (Vocflor Verrenigde Oost Indische Compagne). Faziam o transporte de mercadorias como especiarias do oriente para o ocidente. Tendo com consequência do grande risco que tais viagens traziam este era diluído em ações, vários investidores aplicavam seus recursos em ações assim diluindo os riscos. Isso levou a criação da primeira bolsa de valores que se tem notícia, a Bolsa de Amsterdã em 1611. A exploração de tais rotas eram obtidas através de permissões governamentais, concessões, com duração 10, 15 ou até 20 anos. Inglaterra e França tinham processos igualmente semelhantes.	Adotavam modelo de organização emprestado dos utilizados na idade média, um deles o conceito de ações conhecido desde o século XIII, formando o capitalismo naval, sob uma condição de Monopólio. Outro benefício de tal medida foi o de limitar o risco, os negócios com as colônias dentro do "imperialismo competitivo" (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 2005), segundo os mesmos autores as instruções eram para que os holandeses atacassem as embarcações portuguesas e espanholas onde quer que as encontrassem. Adam Smith tinha a preocupação com o problema da agência - as empresas por ações seriam menos competitivas e eficientes do que as exclusivamente pertencentes aos mercadores/comerciantes - contratar os gerentes não traria o mesmo espírito atento de vigilância dos proprietários gerentes.	Colônias das Américas, África e Ásia.	Companhias por ações, mercado tendo como base o conceito de financiar os negócios de forma a diminuir riscos, formalização de concessões pelo Estado aos mercadores por contrato com prazo de validade. Mercado composto por Funcionários públicos, eram conhecidos como membros pertencentes às Companhia das Índias Orientais na função de Gerentes em substituição aos Gerentes Proprietários. Os recursos eram levantados através dos ricos investidores mercadores, Reis e Estado.
1750 - 1862 o princípio.	Europa Ocidental	Os primeiros industrialistas eram contrários a empresas com ações em bolsa, preferiam formar parcerias entre seus pares. A formação de empresas de transporte marítimo estavam centradas entre Inglaterra e França no tráfico de escravos da África para a Europa e América. Outro fator favorável a formação de parceiros era o econômico o capital necessário para criar um empreendimento de manufatura não era grande.	As organizações nos dois casos tinham o perfil industrialista, centrado na manutenção da propriedade e gestão de seus negócios em um círculo pequeno. Em 1769 através de uma mistura e curiosidade intelectual um casamento astuto foi realizado por Josiah Wedgwood chamado em seu julgamento como o primeiro industrial de Londres.	França e Inglaterra.	Surgimento dos primeiros industrialistas, preferiam realizar os negócios e investimentos em um grupo pequeno e conhecido de empresários, por questões de confiança e econômica uma vez que o capital para formar um empreendimento industrial à época não era grande.
1774 ocorrências de destaque.	Inglaterra	Josiah Wedgwood associou-se a James Watt, escocês pioneiro no desenvolvimento da máquina a vapor. Em 1776 a nova tecnologia foi apresentada em Birmingham, rapidamente foi adotada na indústria de exploração de carvão e depois no segmento de moinhos de algodão. Após sua aposentadoria os negócios foram passados a seus filhos.	Os britânicos produziam em 1800 15 milhões de t de carvão por ano, aproximadamente cinco vezes maior do que a produção total da Europa continental. Como os escravocratas os industrialistas confiavam até certo grau nas sanções do governo na obtenção em primeiro plano de patentes, isso provocava a fúria de seus concorrentes.	Inglaterra	Proprietários empreendedores geriam os negócios familiares, algumas primeiras sociedades eram formadas. A transmissão do poder gestor era hereditária. Forte relação governamental para proteção de mercado via aprovação de patentes junto ao governo, ações governamentais fortes.

ANO	REGIÃO	EMPRESAS e TIPOS DE NEGÓCIOS	FORMA DE ORGANIZAÇÃO	REGIÃO	RELAÇÃO DE NEGÓCIOS
1774 ocorrências de destaque.	EUA	Logo após a independência empresas foram dotadas com direitos de atuar na construção da infraestrutura do novo país.	A forma de organização era classificada de empresas especiais com autorização para atuar na forma de monopólio. Em 1800 havia 335 companhias, corporações atuando em forma de monopólio. Os contratos das empresas eram alterados por capricho e razões políticas. Em relato de algumas décadas depois um advogado afirmou “ a noção de contrato entre o governo e a corporação era muito fantasiosa para precisar de qualquer observação, empresários nunca poderiam assumir que esta relação garantiria direitos duradouros, (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 2005).	EUA	Surgimento das primeiras corporações privadas com negócios em forma de monopólios para a implantação da infraestrutura do país. Contratos eram existentes, mas ajustados conforme os interesses e necessidades dos proprietários das organizações ou conveniência política. Crescimento vertiginoso no registro de tais organizações na Nova Inglaterra.
1880 o surgimento das grandes corporações.	EUA	Grandes empresas definiam as práticas de mercado para reduzir a competição entre seus atores e ao mesmo tempo bloquear a entrada de desafiantes no mercado. Verticalização sw operações foi uma das estratégias usadas como forma de proteger o conhecimento de processos e materiais evitando assim o acesso dos concorrentes aos mesmos. Mesmo quando ocorreram horizontalizações estas eram coordenadas de tal sorte que não havia espaço para a entrada de novos competidores, opções de fornecimento de matérias-primas e componentes circulavam somente dentro dos grandes conglomerados formando oligopólios. O uso intensivo de patentes era usado como forma de proteger as novas tecnologias do acesso aos novos competidores.	Formação de grandes corporações e oligopólios. Mercado fracamente regulado, busca constante por alianças entre concorrentes na tentativa de regular a oferta de produtos, a região de distribuição e os preços praticados. Poucas ações governamentais exerciam pressão por tais práticas, isso auxiliou a formação dos oligopólios empresariais, a prática de formação de cartéis e o controle do acesso ao mercado por novos competidores.	EUA	Gestão dos negócios sob a coordenação dos gerentes e empreendedores. Criação de oligopólios e formação de cartéis tendo como objeto a manutenção do controle dos preços, oferta e distribuição, além do conhecimento protegido por patentes. Isso levou a concentração de mercado, dificultando ações regulatórias por parte do governo central.
1920, a evolução do marketing dominou a indústria no pós segunda guerra mundial.	Mundo industrializado	O produto deixou de ser o centro propulsor de mudanças na medida que as empresas, grandes, expandiam suas fronteiras dentro dos EUA e no mercado internacional com a criação de novas fábricas. Vendas e Marketing passaram a ditar as novas práticas, agora a criação de organizações com multi-produtos e multi-divisionais firmaram como consequência de aquisições e formações de holdings que estão sediadas em pequenos espaços, mas com acessos aos principais números contábeis e financeiros que passaram a orientar futuras decisões sobre investimentos.	Houve a migração das grandes empresa orientadas a produtos em seu campo de ação, alterando para uma base em indústrias inteiras. A concepção moderna das organizações é financeira, mensuram o desempenho com base no lucro. Os produtos são avaliados com base no seu retorno sobre o capital investido. Empresas são vistas como um conjunto de ativos com diferentes taxas de retorno não mais como produtoras apenas de determinado portfólio de produtos.	Mundo industrializado	Preços das ações no mercado definem orientação das mudanças nas organizações. O capital é remunerado através dos resultados de curto prazo, o gestor não é mais o fundador empreendedor das organizações, a administração é profissional, o mercado é altamente regulado, competitivo e sem fronteiras. As organizações são um nexo de contratos, suas fronteiras são fluidas, as relações entre os atores é profissional. (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2018) classificam o período anterior a 1930 como o primeiro espírito do capitalismo, tinha como premissa a liderança e a legitimidade nos laços com o proprietário da organização, a gestão era feita por profissionais competentes. A partir da década de 60 do século XX houve uma transição da burguesia patrimonialista centrada nos donos das empresas para uma nova burguesia a dos gerentes. Os gerentes são assalariados, academicamente qualificados e integrados às gestões pública e privada são os responsáveis pelos resultados das organizações do segundo espírito do capitalismo segundo Boltanski e Chiapello (2018).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Notas: Os Assírios são classificados nos textos bíblicos como povos selvagens. É creditado aos Romanos como os fundadores das companhias. Criaram os fundamentos da lei corporativa, pessoas devem ter uma identidade coletiva, separada dos componentes humanos. Ligam as companhias a família, a unidade básica da sociedade.

* Guerra entre 264 a 146 A. C. entre Roma e Cartago (cidade estado Fenícia), totalmente destruída por Roma ao final. A partir de então Roma dominou todo o Mediterrâneo.

2.2 - O público e o privado

A evolução tecnológica associada aos hábitos sociais relacionados ao comportamento dos indivíduos provocaram em fins do século XIX nos Estados Unidos da América - EUA discussões sobre o direito a privacidade. Leis asseguravam o direito de proteção a pessoa e a propriedade. Tipicamente no início as leis protegiam bens físicos, tangíveis como direito a propriedade, e bens materiais como o gado. O reconhecimento sobre direito do cidadão a sua imagem, sentimentos e intelecto ocorreu somente mais tarde. O padrão de moralidade social decaiu sobremaneira com a invasão da privacidade de pessoas pela exposição de seu comportamento em sociedade, seja na exposição de suas imagens através do uso de fotografias, tecnologia em alta naquela época, seja pela exploração de seus comportamentos através da imprensa, como relatam Warren e Brandeis (1890)². A fofoca não era usada apenas como uma ferramenta para os ociosos de plantão mas sim veio a tornar-se um negócio lucrativo (mas desonesto), sugerem os mesmos autores. Todo indivíduo ou grupo de indivíduos possui um espaço imaginário de propriedade, ou sua esfera e seu raio de proteção. Proteção esta que serve como elemento de distanciamento entre o público e o privado, chamado por Simmel (1906) de “zu nahe treten”, “chegou muito próximo”. Mesmo a fofoca aparentemente inofensiva quando circulada de forma persistente tem a capacidade de menosprezar e ofender as pessoas e suas reputações, gerando danos tangíveis e intangíveis aos envolvidos, suas famílias e negócios (WARREN; BRANDEIS, 1890).

A propriedade ou o direito existente sobre uma obra, as criações humanas como as citadas em alguns exemplos em nota 2 possuem condições e atributos que podem ser valorados, transferidos e comercializados de alguma forma. Já quando a análise recai sobre o pensamento, ou mesmo sobre o sentimento dos indivíduos sendo estes expressos em cartas, apenas como exemplo, estes podem não ser autorizados a tornar-se públicos sem o consentimento do autor. Warren e Brandeis (1890, p. 201) mostram o seguinte:

Um homem registra em uma carta a seu filho, ou em seu diário, que ele não jantou com sua esposa em um determinado dia. Ninguém terá o direito de tornar público estas notas, mesmo que a posse desses documentos tenham sido obtidas de forma lícita; e a proibição não está restrita somente a publicação de uma cópia da carta por assim dizer, ou do diário; a restrição estende-se a publicação do conteúdo.

O que está sendo protegido nesta passagem (WARREN; BRANDEIS, 1890) não é o conteúdo intelectual do material escrito propriamente dito, mas sim o ato de não ter jantado com sua esposa. Existe aqui uma proibição por força de lei a respeito do direito de revelar um fato privado, esta passagem apresenta uma fronteira, formal, entre o que pode ser público e o que deve permanecer privado, a não ser que seja da vontade do autor e somente deste este conteúdo não poderá tornar-se público.

O direito a propriedade e seu conteúdo, no exemplo de uma carta recebida pelo destinatário é classificado por Warren e Brandeis (1890) como direito de propriedade sobre o conteúdo da mesma, ou ainda, o direito a privacidade. O direito a privacidade por outro lado, em (WARREN; BRANDEIS, 1890) não tem o intuito de proibir a comunicação desde que a lei sobre calúnia e difamação seja respeitada em vista do interesse público. Do mesmo modo, se houver a publicação do conteúdo pelo indivíduo que possui a propriedade sobre o fato, o mesmo passará a ser público, bem como quando sob sua expressa autorização.

Na Grécia antiga, temos outro exemplo do público e do privado, em suas cidades-estado a sociedade estava dividida dentro da esfera de ação das polis em cidadãos livres (oikos) e cada qual dentro de sua área de influência. A vida pública era discutida ou mesmo em modo de consulta na ágora, esta sociedade antiga discutia assuntos sobre a legislação local, jogos agonísticos, estrangeiros eram convidados a participar mesmo não tendo uma atribuição pública. Era uma sociedade com sua base econômica estruturada na exploração da escravidão, (HABERMAS, 1991).

² “O direito de publicar o conteúdo da propriedade intelectual de alguém somente pode ser obtido com a respectiva autorização, do autor, quer seja um texto, uma palavra, através de sinais ou símbolos, pintura de um quadro ou painel, escultura ou música, Warren e Brandeis (1890, p. 199).” Aplica-se a mesma proteção a uma simples carta ou anotações em um diário, a um poema ou ensaio rudimentar ou a uma obra-prima seguem os mesmos autores. O indivíduo responsável pela criação da obra possui o direito de decidir onde e quando este conteúdo deverá tornar-se público. Ninguém tem o direito de publicar suas criações de nenhuma forma sem seu expresso consentimento. Ainda detalham Warren e Brandeis (1890, p. 199) “Este direito é totalmente independente do material no qual ou nos meios os quais, o pensamento, sentimento ou emoção são expressados. - O direito é perdido somente quando o autor em pessoa comunica sua produção ao público e a publica.”

O acesso ao mercado, a água tinham o caráter de acesso livre - público com suas raízes no sistema de produção feudal. Segue (HABERMAS, 1991) esclarecendo o papel entre o público e o privado, na definição do papel do soldado, como um homem comum, tornou-se privado. Aqui esclarece o autor sobre o uso do “privado” no significado de soldado “comum” , sem patente hierárquica, sem poder especial para comandar o que pode ser interpretado como “público”. O significado de “gemein” no sentido de comum, público, acessível a todos, pessoas comuns sem classificação específica “reflete os elementos comunais da organização, (genossenschaftlich), dentro da estrutura social baseada na autoridade senhorial da época, (HABERMAS, 1991, p.6).”

A transição para a sociedade monárquica, notadamente no século XV, trouxe um novo perfil nas discussões sobre as questões da esfera pública e privada “publicus” e “privatus”. Nesse momento, a classe, categoria do indivíduo passa a contar como forma de diferenciação, como exemplo as insígnias, armas, vestimentas, o comportamento e a retórica eram elementos de distinção nas sociedades monárquicas, como definiu Harbermas (1991, p. 8) em uma palavra - “conduta nobre.” Na alta idade média, segue o mesmo autor, o culto a virtude é valorizado, no sentido de representação pública através de representações de participações em batalhas, sendo estas orgulhosamente apresentadas a “sociedade” da época nas grandes festas uma vez que as mesmas tinham o espaço adequado para a publicidade, estes dias eram chamados de “dias elevados santificados” diferentemente dos dias comuns onde dedicava-se às discussões e decisões políticas, (HABERMAS, 1991, p. 8). Nos dias de hoje somente a igreja ainda mantém estas representações ainda vivas, nas palavras do autor.

De acordo com um ditado bem conhecido a Casa Britânica dos Lordes, o Staff do General Prussiano, a Academia Francesa, e o Vaticano em Roma foram os últimos pilares desta representação; finalmente restou apenas a Igreja, completamente isolada e para aqueles que veem nisto não mais que uma forma externa que não pode superar a piada epigramática que ela não mais representa nada que não seja a própria representação em si.

Nesse período as missas eram realizadas pelos sacerdotes em latim, privando os fiéis do perfeito entendimento da mensagem. Já a representação citada anteriormente faz parte do enredo da divulgação de que estes membros não foram excluídos. O significado de “privado” pode ser entendido nessas passagens uma vez que apesar de ser parte dos

membros baixos do exército (no caso do soldado sem patentes) e do corpo de fiéis esses membros estavam excluídos das honrarias e do entendimento. Habermas destaca que esta exclusão era um segredo velado dentro das instituições: “O último era baseado no *arcanum*³, para a população a bíblia era lida em Latin e não na língua da população” segundo Habermas (1991, p. 9).

A instituição do direito de propriedade exige a definição de regras estruturantes e o entendimento destas para que um mercado possa ser estabelecido. Fligstein define que são quatro tipos de regras que devem prevalecer em um mercado, ele a chama de sociologia de mercado, são elas: o direito a propriedade, as estruturas de governança, as regras de troca e os conceitos de controle (FLIGSTEIN, 2002). Sobre o direito de propriedade especificamente Fligstein deixa claro que se “não sabemos quem é o dono do que e quem tem o direito de abrir mão do que, estamos então num mundo de negócio ilegal e não num mundo de mercados estáveis” (FLIGSTEIN, 2002, p.33). Por outro lado a constituição do direito de propriedade sofre pressões de grupos organizados de negócios, trabalhadores, agências governamentais e partidos políticos, segundo o mesmo autor. Fligstein cita que o direito de propriedade define as relações sociais entre os proprietários e todos os demais na sociedade. Essa referência nos leva a uma conexão com a governança, que é controlada pelo mercado de ações em última instância (DAVIS, 2009). As empresas nos EUA tem seu valor em bolsa aumentado se as mesmas são incorporadas em estados onde as leis que regem as corporações são mais claras e bem especificadas. O autor menciona o estado mais atrativo sob a perspectiva de leis mais eficientes, protetoras da boa governança, o estado de Delaware é o preferido para as incorporações por sua lei amigável ao acionista e ao mesmo tempo ser altamente alinhada com a legislação e às instituições judiciárias, (DAVIS, 2009).

As empresas à partir dos anos 80 do século XX passaram por um processo de transformação em suas relações de trabalho, quer sejam no ambiente interno entre empregador e empregado, ou ainda entre empresários (agentes) e investidores (principais), transformando-se de uma estrutura hierárquica definida em uma gestão de contratos, para atividades que não são fim (DONADONE; JARDIM, 2011). (DAVIS, 2009) ainda ressalta a diferença conceitual de que a corporação existe para criar valor ao acionista e que isso nada mais é do que um nexos de contratos e gera uma implicação direta nos empregados,

todos são temporários quer eles saibam disso diretamente ou não. Ainda complementa que a existência de um contrato entre o empregado e o empregador não é a razão para reconhecermos o que tradicionalmente chamamos de empresa (DAVIS, 2009). As fronteiras das organizações antes definidas claramente em suas relações internas e externas passaram por transformações e em muitos casos este processo ainda não está maduro. Vem sendo construídos novos modelos ao longo dos anos e suas áreas de influência estão em constante processo de adaptações e mudanças, compostas por relações “contraditórias e convergentes” (DONADONE; JARDIM, 2011, p. 9). As fronteiras das organizações com base no nexus de contratos podem ser conhecidas através de duas escolas, a tradicional as definem como marcas da diferença, a proposta por Susan Leigh Star e colaboradores conceituam as fronteiras como sendo interfaces que facilitam a produção do conhecimento (LAMON; MOLNAR, 2002). Os autores ainda estabelecem que as fronteiras objetos podem ser objetos materiais, formas organizacionais, espaços conceituais ou procedimentos, sugere portanto um campo amplo de possibilidades de investigações para o campo do sigilo e sua conexão com o mundo organizacional. As fronteiras ainda “sob a perspectiva da ética e escolhas políticas e na institucionalização das diferenças valorizam o ponto de vista e o silêncio do outro” segundo Bowker e Star (2000, p.5).

³ Arcanum: “Ferramenta essencial à segurança, usada na proteção de informações sensíveis ao abuso”, nos dias de hoje o termo usado é classificado, ou classification do original em inglês, como descreve Horn (2011, p.108).

2.3 - *Mysterium, arcanum e secretum*

As palavras latinas *mysterium*, *arcanum* e *secretum* são usadas para se estabelecer e entender as diferentes lógicas usadas para o sigilo. Segundo Marin (1998) alguns fatos históricos advêm e auxiliam no entendimento mais adequado dessas palavras como apresentado nas diferentes culturas do sigilo:

- os mistérios medievais do estado
- as primeiras doutrinas modernas do *arcana imperii*
- o moderno segredo de estado

O mistério permite a ênfase na dimensão do desconhecido, na religião ou cultos secretos, na infalibilidade de Deus, na natureza da alma humana. *Arcana imperii* é definida em sua essência como “técnicas governamentais” (HORN, 2011, p.111), cabe aqui também um complemento clássico que define com substância através de Botero citado por (HORN, 2011, p.111), “*notitia mediorum & rationum, quibus fundatur, firmatur & augentur status*”, “notas dos meios e regras através dos quais o estado está fundado, fortalecido e ampliado”. O segredo de estado nos tempos modernos tem na emancipação dos cidadãos e no pleito pela transparência um conflito em sua gênese o conflito que lida com a aplicação do padrão moral da esfera privada no mundo político. Como Horn (2011) descreve, a modernidade substituiu a *arcana imperii* pela lógica do *secretum*, estabelecendo uma relação mais complicada do segredo e seu uso político. Segue a autora destacando que a modernidade estabelece que o sigilo é necessário para a vida em sociedade e, portanto, um bem comum a ser protegido, preservado. Esta visão enxerga a privacidade como protetora do espaço que contém os segredos individuais, almas, famílias, grupos e associações de indivíduos. Cabe também comentar a respeito da grande força que o desejo de transparência nas relações estado - sociedade tem sido defendido com grande ênfase por setores liberais, contudo como defende Simmel (1906, p. 456) que “a inquestionável proibição é inevitável, a linha divisória entre o que é permitido e o que não é permitido é mais indefinida.” Outro destaque complementar sobre o mesmo tema mas dessa vez com uma visão mais clara sobre a “histeria da transparência” tem na defesa do sigilo benéfico na seguinte passagem de Schmitt citado em Horn (2011, p. 115).

... o segredo de estado certamente ajuda a libertar a teoria política do sigilo da histeria de uma transparência total ideal e das falácias do efeito do sigilo. Isso oferece uma conceituação de sigilo que torna o segredo aceitável como um subterrâneo da política, como se fosse uma base estabilizadora, embora removida da vista.

A lei deve ser ignorada apenas como forma “paradoxal” a permitir que a mesma torne-se efetiva, destaca Horn (2011, p. 115). Ainda complementa “ certamente tem seu apelo quando associado às funções defensivas e relacionadas a segurança do sigilo, como a classificação de dados, discricção diplomática ou medidas de segurança.”

O segredo de estado moderno enfrenta múltiplas frentes de ataque no sentido de manter o controle sobre seu conteúdo, o espaço de ação em que essa contenda ocorre não está mais confinado às antigas salas e arquivos das agências de inteligência, governo e espões. Eles foram transformados em metadados, arquivos transferidos pela rede de comunicação mundial e que estão sujeitos a vazamentos sistemáticos para o conhecimento da mídia atingindo rapidamente a esfera pública. O sigilo pode ser formal ou informal em seu código de conduta, o que se procura defender sob o manto da manutenção do sigilo é o da manutenção do mesmo em seu estado original. E nesse ponto é que surge a ambivalência entre o sigilo e a transparência, a separação entre o que pode ser aceito e o que é inaceitável. Aquilo que puder ser silenciado, tirado dos olhos da esfera pública, que era prática usada no antigo segredo de estado, não mais tem espaço na arena de embate do sigilo moderno. Hoje o tratamento sob pena de execração pública, sobre o segredo de estado, é usado como uma freqüente fonte de especulação, dramatização e ficção como relata Horn (2011). A ficção, entendida no contexto como uma maneira de relatar um dado evento, tem em sua estrutura os antagonismos sobre o que deve ser mantido sob a luz do conhecimento em contradição ao que deve permanecer obscuro. Aquilo que na esfera pública pode ser incluído como parte da divulgação e sobre aquilo que deve ser excluído, ainda cabem mais dois pontos igualmente paradoxais sob o ponto de vista do poder, no qual a decisão sobre o que é suspeito e o que deve ser mantido sob sigilo para a preservação do poder. A manutenção do sigilo, dentro do segredo de estado, abre espaço para a especulação, a geração de versões conflitantes, insegurança e em casos extremos paranóia, (HORN, 2011). Segundo a autora nesse contexto, surgem as teorias da

conspiração, como sintoma do efeito do sigilo. Horn (2011) cita os casos do assassinato do Presidente J. F. Kennedy, e também os ataques do 11 de setembro de 2001. O maior adversário do sigilo, se assim puder ser classificado, é a transparência. (DEAN, 2002) testifica que suas preocupações não residem no fato de qual é o conteúdo do segredo, mas sim qual o propósito que leva tal segredo a tornar-se público, o que isto significa dentro da lógica entre o que deve ser mantido sob a luz do conhecimento da esfera pública e o que deve ser mantido sob sigilo. Desenvolvendo o mesmo raciocínio a autora afirma que “o segredo, em outras palavras, é o ponto limite na validação da democracia. A publicidade requer o segredo” (DEAN, 2002, p.16). A aura de mistério entre o público e o privado teve seu momento na transição da idade média para o Iluminismo. Esta dialética da mistificação e desmascaramento (revelação), tem suas origens no Estado Absolutista, conforme descreve Koselleck (1988), tendo esta criação, o Estado Absolutista, suas bases nas guerras religiosas que aceitaram essa dualidade nos princípios daquele. Em guerra civil, na França, o estado preocupado em terminá-la cedeu espaço para diferentes estados de consciência nas esferas moral e política. O Estado passou a assegurar paz e segurança, assumindo um papel de neutralidade, séc. XVIII, e com isso abriu espaço para sua neutralidade moral, e não para a imoralidade política, argumenta Koselleck (1988) “em seu espaço privado o homem era livre; lá sozinho ele era livre já como cidadão este homem estava sujeito ao soberano; apenas como sujeito ele era um cidadão.”

(DEAN, 2002, p.17) defende que “the public requires the secret in a sense that I understand as ideological”, “o público solicita que o segredo tenha o sentido que eu possa entender sua ideologia”. A matriz segundo a qual as relações são reguladas entre o que é visível e o não visível, entre o imaginável e o não imaginável, bem como as trocas nessas relações são definidas pela teoria de Žižek (1989).

2.4 - O sigilo e seus grupos

Os tipos de sigilo mais conhecidos podem ser classificados em quatro grandes grupos são eles, o científico, o militar voltado a segurança nacional, o comercial *trade secrecy* e as patentes no registro de invenções, fórmulas, modelos matemáticos.

Na ciência a preocupação em tornar o conhecimento público tem em Robert Merton suas raízes, em publicação de 1942 como descrito em Vermeir e Margócsy (2012). Segundo Hollinger (1983), Merton estabeleceu quatro normas dentro do ethos científico que devem guiar as pesquisas. São elas o comunismo, o universalismo, o desinteresse e o ceticismo organizado. (VERMEIR; MARGÓCSY, 2012) ressaltam que Merton compartilhava os mesmos sentimentos que outros cientistas e legisladores de sua época. Diferentemente do ambiente técnico-científico o sigilo na área militar foi mantido e, particularmente, no que tange ao desenvolvimento da bomba nuclear durante a Segunda Guerra Mundial.

O ambiente do segredo de estado tem na espionagem e esta acompanhada pela contra-espionagem um cenário de preocupações com o inimigo, sobre seus segredos. Isto tem efeito nas preocupações com o segredo inimigo em função da “cegueira informacional”, quer na legitimidade individual quer na privacidade corporativa. Shills (1996, p.34) descreve como “the need to uncover the secrets of others and to keep other secrets within one’s own community is a product of the need for unchallenged and unchallenging solidarity.” A necessidade de tornar os segredos de outras pessoas iguais aos próprios revela a necessidade de estar cercado por iguais (SHILLS, 1996). Na busca obsessiva pela revelação do segredo, ocorre por fim a negação da privacidade bem como o direito sobre a esfera privada.

O sigilo comercial, *trade secrecy*, pode ser classificado em formal e informal, (DIEFENBACH; SULLINCE, 2011; SCOTT, 2007). No formal, onde tudo que é oficial pertencente a uma dada organização como seus procedimentos, metas, estruturas e posições organizacionais. Já o sigilo informal, está ambientado no dados intangíveis, na realidade não oficial das relações sociais, nos relacionamentos e pessoas (COSTAS; GREY, 2014).

A preocupação com o sigilo comercial tem um aspecto estratégico associado a ele. O mesmo ocorre também em outros casos como no militar e no de patentes principalmente. Dessa forma pode-se entender que havendo um adequado controle sobre as informações associadas a determinado negócio como, por exemplo, o lançamento de um novo produto ou serviço, toda a preparação sobre a estratégia de comunicação, mercado alvo, preços, logística, garantia, assistência técnica passam a ser fontes críticas na preservação da estratégia que antecede o lançamento. O vazamento de parte deste plano poderá tirar a vantagem competitiva, ou ainda o efeito surpresa junto aos concorrentes, podendo gerar danos tangíveis e intangíveis à organização. Ainda em tempo cabe também citar o cuidado com o tratamento de informações confidenciais, o direito a privacidade como citado em Warren e Brandeis (1890).

O autor Sissela Bok em Bok (1982) alerta sobre a necessidade de se obter registros do conhecimento científico através do uso de patentes e que estes afetavam menos a segurança nacional do que o papel do comércio existente na alta sociedade, levando o conhecimento para fora do país através do comércio exterior, ecoando Merton conforme levantamento histórico em Vermeir e Margócsy (2012). Como testemunhou Bok (1982), “o comunismo do ethos científico era abstratamente incompatível com a definição de tecnologia como propriedade privada numa economia capitalista.” Seguindo estas recomendações, os inventores científicos continuaram a atender o ethos da abertura do conhecimento quando do registro de seus trabalhos através das patentes simultaneamente preservando formalmente suas origens na ciência e seus autores mas tornando-os disponíveis para o público (VERMEIR; MARGÓCSY, 2012). Ainda assim o conhecimento era passado através das patentes, trazendo prejuízo a seus inventores, uma vez que os conceitos principais de tais inventos eram parte do descritivo desses documentos (POLANVYI, 1944) sugeriu então uma reforma propondo que pagamentos sobre os direitos dos inventos sobre determinado produto, processo sejam negociados entre o inventor e seus potenciais interessados. Diversos autores relatam o fato histórico da abertura do conhecimento existir com base nas normas mertonianas por um longo período, o mesmo fizeram os historiadores sobre economia. Autores como (DAVID, 2008; MOKYR, 2002) respectivamente, o primeiro em seu ensaio estuda as influências do sistema patronal na produção do conhecimento bem como nos principais elementos do

ethos organizacional tornado público na fundação da ciência aberta. Relata ainda o importante período transformador quando dos séculos XVI e XVII ser revelador para o desenvolvimento da ciência aberta - open science, levando a uma verdadeira revolução científica. Nesse momento tem-se a ruptura entre a tradição do desenvolvimento científico baseada no ethos do sigilo na busca dos segredos da natureza. Já o segundo destaca a importância da tecnologia, do conhecimento envolvendo pessoas e o fenômeno social que o cerca, indaga sobre onde o conhecimento é armazenado, nas mentes das pessoas ou em equipamentos (memória externa) onde estaria acessível a outros (MOKYR, 2002, p.4) “do ponto de vista de um único agente, outra mente também é um dispositivo de armazenamento.”

No uso da tecnologia, como a anunciada revolução da TI - Tecnologia da Informação, o conteúdo de informação que flui através das redes e também através de seus agentes, suas mentes, são muito mais rápidas que no passado, (MOKYR, 2002, p. 8), o autor descreve como o conhecimento é transmitido nessa passagem abaixo.

Grande parte da probabilidade de que o conhecimento seja transmitido depende da organização social do conhecimento, da tecnologia para seu armazenamento, e quem controlará o acesso a ele. O conhecimento, entretanto, é transmitido ao longo do tempo bem como entre indivíduos. Se o conhecimento proposicional é controlado pela burocracia imperial, como era o caso da China, ou de uma pequena elite aristocrática, como foi o caso da civilização clássica, muito disso pode ser perdido ou tornar-se inacessível. Se o custo de acesso for baixo, a probabilidade de perder tal “pedaço, parte” do conhecimento é pequena, e a busca por um novo conhecimento para reinventar a roda será menos provável. Os custos de acesso determinam, portanto, a probabilidade de que Ω^4 se expanda - isto é, que novas descobertas e conhecimentos serão adicionados, pois quanto mais baixos os custos de acesso, mais conhecimento será cumulativo.

4 “A teoria do conhecimento útil - useful knowledge, estabelece dois tipos de conhecimento. Um deles é o conhecimento “o que”, “what” ou conhecimento proposicional (crenças) sobre um fenômeno natural e suas regularidades. Este conhecimento pode então ser aplicado para criar conhecimento “como”, “how”, que tem caráter instrutivo, instrucional ou prescritivo sobre o conhecimento, o qual é chamado de técnica, “techniques”. O autor, Mokyr (2002), adota o conhecimento proposicional o nome de Ω , e sobre o conhecimento e o conhecimento prescritivo como lambda-knowledge. Se Ω é a episteme, lambda é a techne.”

Hierarquias de inclusão e exclusão estão ligadas ao governo e suas práticas, nesse ponto a dinâmica do sigilo deve ser analisada, aqui é o momento da separação que deve ocorrer em uma análise crítica entre o segredo e o sigilo, *secret to secrecy*, onde o conteúdo intrínseco do segredo deve ser deixado de lado, em favor do melhor entendimento das dinâmicas do sigilo e suas relações sociais, sugerem Vermeir e Margócsy (2012), como exemplo “nas práticas da simulação e dissimulação, na retórica secreta ou nas estratégias de esconder e revelar o que foi empregado” (VERMEIR e MARGÓCSY, 2012, p.160).

2.5 - Sobre o sigilo nas organizações, sua importância e consequências

2.5.1 - Instituições e Organizações

Instituições e organizações concentram a maior parte das atividades sociais do mundo moderno, pode-se ainda dizer que ambas representam aquilo que nos dias de hoje entende-se por público e privado nas relações entre grupos sociais. Elas possuem elementos reguladores internos ou externos bem como estão submetidas às influências de diversas áreas, quer sejam legais, políticas, de mercado e mesmo da opinião pública. Uma organização burocrática, como na visão weberiana (WEBER, 2002), possui sua estrutura hierárquica definida, responsabilidades e papéis de seus agentes apropriadamente distribuídos (WEBER, 2002; MARCH; SIMON, 1993; FAMA; JENSEN, 1983). Organizações estão presentes na vida cotidiana das pessoas influenciando direta ou indiretamente em seu comportamento, na forma de se comunicar, vestir, hábitos de consumo, lazer entre outras atividades sociais; a maior parte da população atua em organizações privadas com fins lucrativos (empresas, comércio, hospitais, escolas particulares). Há também organizações sem fins lucrativos como exemplo as de cunho religioso, clubes de serviço, organizações não governamentais, hospitais como Santas Casas (BOTTA; DONADONE, 2015) ou ainda as de origem governamental ou reguladora - instituições. Segundo March e Simon (1993, p.21) “pode-se explicar seu grau de importância como sendo o local onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro delas.” Os mesmos autores ressaltam ainda que deve-se buscar o entendimento do comportamento humano como elemento de relevância nos estudos científicos e não somente o estudo das organizações como foco principal e muitas vezes único.

Se voltarmos às origens, na burocracia de (WEBER, 2002), as organizações foram concebidas tendo-se uma separação clara entre o domicílio privado do funcionário, bem como os recursos financeiros e ativos estão igualmente divorciados entre o privado e o pertencente a organização quer esta seja de origem governamental ou privada. Os mesmos cuidados se aplicam aos executivos e empresários que possuem sua correspondência comercial distinta da pessoal, os ativos das empresas separados de suas fortunas pessoais. Segue (WEBER, 2002) reportando que esta distinção é o resultado de um longo processo de evolução sendo que este teve início na Idade Média. As corporações de ofício surgiram no século XII na Europa, o capitalismo da época era centrado nos mercadores importadores-exportadores e também empreendedores em (BRAUDEL, 1982). Braudel ainda esclarece que as Guildas foram criadas pelas cidades com objetivo de organizar o trabalho artesanal existente nesses espaços urbanos. Ambos mercadores e artesãos ficaram presos à uma rede de compromissos que era ambígua e conflitante ao mesmo tempo. O conceito das Guildas se espalhou por toda a Europa ocidental ganhando diferentes nomes, em francês corps de métiers, em alemão Zünfte, em italiano Arti, em inglês guildas e em espanhol gremios (BRAUDEL, 1982). As cidades podiam ter relações de dependência perante as guildas ou ser livres segundo o mesmo autor. O auge das guildas se deu no século XV, na França o desejo da monarquia preocupada em impor unidade, controle e taxar impostos levaram as guildas a condições financeiras precárias para atender às demandas reais no século XVII. As guildas eram responsáveis pela divisão do trabalho, e com o desenvolvimento da vida econômica muitas disputas por demarcações de mercado ocorreram.

Na Alemanha as chamadas cidades imperiais de Augsburg, Nuremberg, Frankfurt, Colônia e Hamburgo eram grandes centros de produção de fios de seda no séc. XVII. Importantes fornecedores da política imperial eram protegidos da concorrência através da proibição da importação de produtos de luxo franceses ou mesmo por bloqueio tecnológico, no caso do surgimento do tear motorizado, sob o argumento da manutenção da qualidade dos produtos feitos pelo modelo de tear tradicional e também pela preservação dos empregos. Esta novidade tecnológica foi proibida em 1645 e somente retificada pelo imperador em 1685 (PFISTER, 2008). A estrutura laboral foi adaptada ao longo do tempo tanto com o objetivo de controlar os custos da mão de obra como na

preservação do conhecimento dos processos fabris, que exigiam mestres para a função. O risco da perda de um artesão master e consigo seria levado todo o conhecimento levou a uma mudança na estrutura do trabalho nas guildas, estes eram divididos em mestres, trabalhadores por jornada, aprendizes, e membros da família (esposas, filhas e filhos), os quais recebiam pagamentos substancialmente diferentes (PFISTER, 2008).

Em Veneza as produções de seda e vidro foram estudadas por Trivellato (2008), essa pesquisadora chama a atenção para a criação do sistema de patentes já no séc. XV. Os venezianos registravam seus inventos de processos mas davam ênfase principalmente nos registros dos instrumentos utilizados na fabricação de seus produtos, o conhecimento sobre os processos não eram registrados, o artesão pré-industrial praticava a difusão tecnológica através do ensinamento feito pelo mestre ao aprendiz, o acesso ao mercado de trabalho era informal, as trocas eram interpessoais, segundo Trivellato (2008). Os segredos não eram escritos, o conhecimento era acumulado pelos artesãos mestres. O que ainda não é entendido é como o conhecimento coletivo das Guildas eram separados dos individuais, é um entendimento que ainda não encontrou uma resposta afirma Trivellato (2008). Havia dificuldade da gestão dos trabalhadores precários, em sua maioria estrangeiros e mulheres, a busca por novos e melhores materiais para fazer frente aos concorrentes, ingleses, desenvolveu uma característica de adaptabilidade nas Guildas venezianas, manutenção da qualidade de seus produtos, ganhos de produtividade e custos sob controle. Em suma Guildas representaram uma instituição central na organização e governança das hierarquias sociais conclui Trivellato (2008).

As organizações, essencialmente as de origem privada tem sua estrutura funcional tipicamente hierarquizada e definida por processos, forma pela qual permite o fluxo de informações, divisão de responsabilidades e tomadas de decisões em diferentes situações e níveis hierárquicos. Este conceito de estrutura traz vantagens quando a organização é de menor porte, seus responsáveis executivos e gerentes, devido a essa estrutura possuir menos níveis de comando tomam decisões mais rápidas e com uma relação custo benefício melhor. A sobrevivência da organização está associada a sua capacidade de entregar o produto ou serviço solicitado pelos clientes a preços competitivos, desde que este cubra seus custos, a questão que se coloca aqui é como as organizações sobrevivem

quando os agentes responsáveis por suas decisões não consideram os impactos de suas decisões no resultado da empresa que representam, testificam Fama e Jensen (1983).

March e Simon (2002) preferem dar destaque na qualidade singular sobre as influências dos processos das organizações em contraste com os processos na sociedade. A especificidade é característica do primeiro e a difusão do segundo. Os autores exemplificam a especificidade dos processos organizacionais como no recebimento de um pedido de produção de um determinado produto, o mesmo entra na empresa por canais designados, previamente estabelecidos chegando ao conhecimento das áreas responsáveis por seu planejamento, manufatura e entrega. Já a difusão ocorre no caso de um rumor que dependendo da forma como for difundido o mesmo tende a morrer ao longo deste “processo informal” não atingindo grande divulgação.

Organizações (MARCH; SIMON, 2002), são os maiores agrupamentos em nossa sociedade que interagem com os seres humanos mas sem uma coordenação central, pois no nível micro há coordenação com alta especificidade em suas atividades, já no nível macro entre organizações a difusão e relações variáveis não permitem tal centralidade.

Na abertura de seu clássico ensaio sobre a sociologia do sigilo e as sociedades secretas de Simmel (1906, p. 441) o autor define o que devemos saber sobre o outro:

Assim como nossa apreensão da natureza externa, juntamente com suas ilusões e suas imprecisões, ainda lacuna aquele grau de verdade que é essencial para a vida e o progresso de nossa espécie, assim cada um conhece o outro com quem tem que se relacionar, de forma pronta, na medida adequada para que os tipos necessários de relações possam prosseguir. Que saberemos com quem temos que nos relacionar, é a primeira pré-condição de ter algo a ver com o outro.

Em tempos recentes (DiMAGGIO, 2001) observou mudanças importantes no cenário organizacional, colocando uma visão mais ampla das mudanças econômicas em curso, ele compara as antigas indústrias que atuam em segmentos saturados e com linhas de produtos maduras contra os setores mais dinâmicos da economia, relata que estudos comparados chegarão a resultados diferentes em suas conclusões. As organizações deverão tornar-se planas, estruturas menos hierarquizadas, menos burocráticas, com maior confiança no trabalho em equipe e com maior interação cooperativa e ao mesmo tempo mais complexas. DiMaggio ainda levanta questões de desconforto dentro desse novo ambiente, como por exemplo, de que forma em um cenário mais severo no controle da

governança e na busca por resultados se dará a gestão da organização em condições de comando menos severas? Se o ambiente organizacional é mais agregador, envolvente e menos alienador por outro lado demanda menos segurança e possui localização espacial dispersa?

Há alguns poucos anos que antecederam ao estouro da bolha das empresas .com, DiMaggio testificou, o que viria a ser uma realidade quase uma década depois, através de um anúncio no jornal New York Times de 1999, anúncio feito por uma empresa de consultoria (Andersen Consulting) em Dimaggio (2001, p. 212) como segue:

Você é real, eles são virtuais. Você constrói, eles colaboram. Você é orientado ao produto, eles são orientados ao cliente. Encare isso. Você ainda tenta ganhar dinheiro do modo antigo... você terá que mudar os seus caminhos. O modelo de negócio que você procura não é o marketing maciço e verticalmente integrado que você trabalhou arduamente para criar. É uma rede fluida de alianças, intensamente sintonizada às necessidades dos clientes... você é ágil o suficiente para manter seu time, processo e tecnologia focados em estratégias que mudam frequentemente e repentinamente?

(DiMAGGIO, 2001) abriu o sub-item do capítulo chamando-o de redes da mudança, network of change no original. A profundidade das relações de negócios nessas redes, não no contexto tradicional hierárquico, mas inter-relacional, associado com sua longevidade de relacionamento e complementaridade são fatores de relevância. Isto nos leva ao questionamento sobre o sigilo da informação nas trocas comerciais, quais cuidados e quais riscos estão sujeitas as organizações envolvidas?

2.5.2 - O Sigilo, sua importância, vantagens, carência e prejuízo

Sob a perspectiva da vantagem competitiva, o sigilo exerce papel importante quando permite que a organização possuidora do mesmo, tem na demora de sua revelação o tempo a seu favor, podendo assim tirar proveito desse período de “carência” quando ela desfruta sozinha dessa vantagem (DUFRENSE; OFFSTEIN, 2008). Ocorre que, por outro lado, na sociedade moderna, há o interesse sobre a transparência nas atividades do governo, sobre a vida pública, a livre opinião dos cidadãos ou sobre um desenvolvimento científico. Influências de diversos matizes estão presentes em uma economia de mercado. Se relacionarmos algumas mais frequentes poderíamos citar os interesses corporativos que

normalmente atuam via suas associações de classe, as ações institucionais, religiosas, políticas, científicas, de segurança nacional, ONGs, sociedades secretas, grupos terroristas dentre muitas outras. Contudo a sociedade está sujeita “às regras de mercado”, neste caso exemplificado pelas empresas .com, classificadas assim pelo seu caráter unilateral como citado por Potolsky (2016), já que tudo que é transacionado online ou offline tem seu conteúdo e dados rastreáveis nos grandes bancos de dados dessas organizações. Cohen (2010) descreve o poder do sigilo na razão público/privada, defende que a economia emergente sobre as redes de informações, com acesso aos dados pessoais e seus potenciais clientes associados acabam por revelar informações substanciais na geração de potenciais mercados configurados aos diferentes perfis de seus usuários. Restrições legais nos EUA limitam a troca de informações sobre dados financeiros e dados sobre saúde. Já empresas especializadas em data mining e comportamento de consumo tem crescido e desenvolvido ferramentas de seleção e classificação dos perfis de seus potenciais clientes (COHEN, 2010). Segue a autora na defesa deste mercado sobre, dados privados, tem em si a propriedade deste conteúdo do perfil do consumidor mantido como sua propriedade pode-se citar Google e Facebook, uma vez proprietários desse conteúdo, os mesmos utilizam-se destes para sua comercialização, venda ou troca. Brin (1999) defende a sociedade transparente, como se os atores vivessem em um palácio de cristal, tudo é transparente, não há segredos, sigilos, senhas, proteção, o autor argumenta que o desenvolvimento tecnológico deve ser livre, disponível a todos a seu tempo. Em seu pensamento utópico viveríamos em um mundo livre, os dados do estado, das organizações e atores sociais seriam transparentes, a exceção da vida privada, que esta estaria sob jurisdição do ator social que poderia decidir por sua revelação ou não. A segurança do estado nesse mundo ideal estaria comprometida, sujeita a ataques do mundo das sombras, colocando a sociedade e organizações em posição de fragilidade absoluta. No Brasil, o marco civil da internet Brasil (2014) de fato estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet, na seção II sobre a proteção dos registros, aos dados pessoais e às comunicações privadas cita no artigo 10 que “ A guarda e a disponibilização dos registros de conexão e de acesso a aplicações de internet -...- bem como dados pessoais e do conteúdo de comunicações privadas, devem atender à preservação da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem das partes direta ou indiretamente envolvidas”. Resta saber

se essa lei será cumprida, e no caso de seu descumprimento ações judiciais poderão abarrotar os tribunais. É tão utópico quanto o pensamento de Brin (1999), os limites foram estabelecidos pelo marco civil, certamente é um avanço mas sua eficácia será duramente testada nos próximos anos, poderá uma lei estática, controlar ou limitar abusos de um sistema dinâmico, evolutivo e fluido como a internet e seu mundo? Nos EUA as preocupações são semelhantes, quatro atos propostos sobre o direito autoral foram analisados por Carrier (2012), SOPA - ato que proíbe a pirataria online em favor do direito autoral, PIPA - ato que protege a identificação IP dos equipamentos, ACTA - Acordo que regula sobre produtos contrafeitos, falsos e o funesto acordo TPP - parceria transpacífico que naufragou e não entrou em vigor em 2016, data prevista, após o Governo Trump tomar posse, os demais países membros trabalham para sua reestruturação dessa vez sem a presença dos EUA.

Nas universidades os chamados acordos de confidencialidade, principalmente quando tratados entre a academia através de seus centros de pesquisas e as empresas parceiras, tem trazido preocupações. A primeira quanto a velocidade em que um dado desenvolvimento científico será publicado nos meios acadêmicos, divulgado nos congressos da área e assim permitir que o livre desenvolvimento científico siga seu caminho conforme idealizado no conceito mertoniano. Contratos de confidencialidade são firmados entre as partes, universidades e empresas, o que resulta em compromissos de ambas a respeitá-lo. No plano estratégico os pontos de interesse parecem estar equacionados pelos contratos, no entanto alguns problemas podem ocorrer como no contrato de consultoria firmado entre os cientistas da Universidade de Brown e uma empresa têxtil. O objetivo era pesquisar sobre a ocorrência de doenças ocupacionais, ao término, a pesquisa concluiu que foi observada a ocorrência de doenças nos pulmões entre seus funcionários. Este fato foi relatado em reunião no MIT em 29 de março de 1999, conforme descrito por Nadis (1999), levantando a preocupação da academia com a crescente participação de pesquisadores em projetos com a iniciativa privada. Devido ao acordo de confidencialidade outras preocupações foram levadas em conta, no mesmo artigo da Nature, Nadis (1999) relata que em suas entrevistas junto aos cientistas agora ele primeiro pergunta ao entrevistado se o mesmo tem um acordo de confidencialidade sobre tal desenvolvimento, abrindo um espaço para entender até que nível as respostas

durante a entrevista serão sinceras ou terão filtros devido ao sigilo necessário por respeito ao contrato entre as partes. Em conclusão, os presentes à conferência firmaram ao final um consenso sobre os resultados de uma pesquisa, estes devem ser compartilhados o mais rápido possível para beneficiar ambos a ciência e a sociedade, mesmo sob risco de perda do emprego pela quebra do sigilo. Há que se considerar que a dinâmica dos negócios tem-se acelerado depois da massiva difusão da internet, a velocidade das informações, as tomadas de decisões superam todos os limites conhecidos pelas organizações até meados da década de 90 do século XX. Manter o sigilo dos negócios nos dias de hoje é tarefa difícil senão impossível. As organizações tradicionais foram concebidas no conceito da burocracia de Weber, esta pedra fundamental precisa encontrar seu IP de identidade com o mundo digital, como já citado por DiMaggio (2001) “você é real eles são virtuais...”, mas as origens do sigilo moderno não são tão antigas quanto a doxa pode indicar. O sistema principal do sigilo nos dias de hoje tem como pilares o sigilo de negócios, segredos de estado e segredos militares segundo Galison (2004). Esse sistema moderno de sigilo não tem origem nos antigos Babilônios ou mesmo nos Venezianos mais recentemente, sua origem moderna está na “vasta infraestrutura criada na Segunda Guerra Mundial” (GALISON, 2004, p.239). Esse sistema tem suas bases do programa nuclear que será melhor relatado mais adiante. Sobre o sigilo nos negócios Galison (2004, p. 239) menciona o caso do sigilo da bomba atômica e em outro exemplo fala sobre a famosa fórmula da Coca-Cola, que é preservada há mais de cem anos, como relatado na seguinte passagem:

Armas termonucleares... e o que restou na última metade do século. Apenas esses segredos, diz Quist, devem ser entendidos por comparação com os segredos sagrados dos negócios, que o melhor guardado que todas as fórmulas comerciais, a receita da Coca-Cola Classic® tem sido mantida por mais de cem anos. É dito que somente dois executivos da Coca-Cola® company sabem sobre essa receita a qual está protegida em um cofre em Atlanta, o qual pode ser aberto somente por votação no conselho de administração da companhia.

O processo de desenvolvimento da bomba atômica conhecido como projeto Manhattan demandou grande esforço dos cientistas da época e simultaneamente uma corrida pelo desenvolvimento da tecnologia que iria determinar o lado vencedor da segunda guerra mundial. As pesquisas desenvolvidas nessa área tiveram seus registros suprimidos dos congressos internacionais, revistas e jornais antes mesmo dos Estados Unidos entrarem na

guerra. Proteger o conhecimento adquirido no desenvolvimento do enriquecimento do urânio, as equações matemáticas, as ligas utilizadas tinham seu acesso restrito, seus registros catalogados, fragmentados, de forma a não se obter um entendimento do contexto sem o entendimento das partes, além de acesso restrito, conforme Galison (2004). Galison (2004, p.233) ainda destaca que esta classificação ainda subdividia o sigilo em “segredos subjetivos em cinco características - eles são compacto, transparente, arbitrário, mutável e perecível.” Segredos objetivos devem contrastar com o anterior, sendo classificados em difuso, técnico, determinável, eterno, duradouros qua secret.”⁵

5 Galison (2004, p.233) define o sigilo em “**segredo subjetivo**, suas características são cinco, compacto significa que eles podem ser expressos rapidamente; transparente significa que são prontamente entendidos; mutável significa que tipicamente podem ser revistos; perecível significa que após algum intervalo de tempo ele perdem seu poder.

Segredo objetivo, tem as seguintes características, difuso significa o conhecimento da tecnologia envolve equações integrais-diferenciais; não podem ser entendidos sem um treinamento técnico; supostamente determinável se a pergunta correta for colocada; e finalmente o objeto a ser mantido em segredo é mantido em estado imutável (ex.:como lei da natureza, ou um dado equipamento que é preparado para suportar ambiente agressivo sem alteração funcional).”

2.5.3 - Sigilo de negócios, (trade secrecy), impactos econômicos, vazamentos e indicadores de performance

Um país obtém divisas através de suas exportações, deve-se considerar que as exportações ocorrem tipicamente quando há excedente produtivo na indústria local. Dessa forma, o fabricante de determinado produto, independentemente de sua origem, agrícola ou tecnológica fará uso de suas atribuições comerciais e seguirá em busca de mercados novos. Oportunidades surgirão no exterior, a qualidade de seus produtos será testada, exigências reguladoras serão verificadas e, uma vez sendo aprovado, o fabricante nacional passará a contar com o comércio internacional em sua carteira de clientes. Este processo tem como consequência positiva a geração de divisas ao país, uma balança comercial positiva entre nações e preferências alfandegárias podem ser estudadas. Barreiras também poderão ser interpostas a “produtos não desejáveis” ou de países que não praticam economia de mercado. O sigilo de negócios tem na passagem de Smith (2013, p.30) o seguinte registro:

O alto preço do câmbio, além disso, deve ter necessariamente funcionado como um imposto elevando o preço das mercadorias estrangeiras e, desse modo, diminuindo seu consumo. Portanto, tenderia não a aumentar, mas a diminuir o que chamavam de balança comercial desfavorável e, por conseguinte, a exportação de ouro e prata. No entanto, tais como eram, esses argumentos convenceram as pessoas às quais eram dirigidos. Eles foram apresentados por comerciantes a parlamentares e aos conselhos de príncipes, aos nobres e à fidalguia rural, por aqueles que tinham a consciência de que não sabiam nada sobre o assunto. Que o comércio exterior enriquecia o país, a experiência já demonstrara aos nobres e à fidalguia rural, assim como aos comerciantes; porém como, ou de que maneira, nenhum deles sabia bem. Os comerciantes sabiam perfeitamente de que maneira enriquecia a eles mesmos. Era parte de seu negócio sabê-lo. Mas saber de que maneira enriquecia o país não era parte de seu negócio. Esse aspecto nunca fora considerado por eles a não ser quando tinham de solicitar a seu país alguma mudança nas leis que tratavam do comércio exterior. Tornou-se então necessário dizer algo sobre os efeitos benéficos do comércio exterior e sobre como esses efeitos eram obstruídos pelas leis então vigentes.

As empresas em suas diversas formas (hospitais, comércio, postos de combustíveis, shoppings centers, indústria entre diversos outros) são criadas ou passam a existir através da visão de seus fundadores, empreendedores, que observam oportunidades de ganho através do empenho e do esforço e recursos na exploração de uma atividade, (PENROSE,

2013; NELSON; WINTER, 1982). Outros enxergam a organização sobre lentes diferentes como uma instituição social, tratando o tema dentro do behaviorismo (MARCH ; SIMON , 1993) ou ainda sobre a ação humana (MISES, 2010) e sobre o empreendedorismo da ação humana (KIRZNER, 1979). O estudo do empreendedorismo, defendido pela teoria do processo do mercado, em inglês Theory of Market Process, estuda as oportunidades detectadas pelos empreendedores acerca de um novo negócio quer seja ele de produto ou serviço. O ponto central dessa teoria tem bases no momento de visão que o empreendedor tem acerca de uma oportunidade, quais os melhores meios a atingi-lo e como devem ser buscados. Ainda sobre a perspectiva dessa teoria econômica (KIRZNER, 1979) indaga que esta atividade não apenas envolve a maximização de lucros, mas procura entender o elemento de disparo na detecção da oportunidade para um novo negócio, ou seja, deseja descobrir qual é o trigger point do empreendedor.

A economia capitalista é dinâmica em sua essência, sua expansão não se realiza de forma homogênea, suas evoluções ocorrem de dentro para fora através da entrada de novos produtos manufaturados por novos processos e serviços nos diversos segmentos existentes como Schumpeter (1961) descreveu. Trata-se de um processo de evolução contínuo, desafiador, gerando oportunidades em momentos de desequilíbrio, onde a descoberta da ignorância não planejada se faz presente, nas palavras de Kirzner (1979) o empreendedor e seu sistema de alerta sobre uma dada oportunidade, quando esta não é detectada em tempo tem-se uma falha de detecção classificada pela teoria do processo do mercado como erro. Ainda sobre a ignorância não planejada e a teoria do processo do mercado, seu pilar está localizado no aprendizado espontâneo, desta forma pode-se simplificar dizendo que o empreendedor atua como um caçador de oportunidades, sempre atento aos desequilíbrios potenciais ou às demandas não perfeitamente supridas pelos atores em cena. Tem-se portanto o cenário de um espaço aberto a franca exploração, tratando-se de uma economia aberta, no sentido das iniciativas empresariais estarem sujeitas a iniciativa do empreendedor.

Segundo Kirzner (1979) o empreendedor utiliza sua ferramenta de detecção de oportunidades, o gatilho de ação, em busca de oportunidades que o levem ao lucro. A competição entre empreendedores, ou o campo de embate entre os desafiadores e os

incumbentes, (FLIGSTEIN; McADAM, 2012) se dá pela busca competitiva do lucro em suas atividades.

Diversos pesquisadores em teoria das organizações, na sociologia-econômica, os institucionalistas na ciência política buscam entender o fenômeno de como as organizações podem controlar e promover mudanças em seu ambiente de ação, (FLIGSTEIN; McADAM, 2012). Ocorre que no estudo de empresas profissionalizadas, onde a gestão é feita por profissionais executivos de mercado, a presença do empreendedor “caçador de oportunidades” é substituída pelos primeiros. Portanto aqui surgem as figuras dos executivos de carreira que ocupam as principais funções de gestão nas empresas, como exemplo as figuras do conselho de administração, CEO, COO, CFO e diretores. Considerando empresas multinacionais ou mesmo nacionais de grande porte, esta estrutura está presente naquelas que possuem ações em bolsa de valores. Nesse ambiente altamente complexo, com estruturas multi-níveis e disputas por recursos e poder, o problema de agência está presente (EISENHARDT, 1979). Nesse ambiente formal ganha espaço o institucionalismo e mais recentemente o novo institucionalismo (POWELL; DiMAGGIO, 2012; MARCH; OLSEN, 1983; GREENWOODS; HININGS, 1996; SELZNICK, 1996), onde empresas que desenvolvem novas tecnologias e equipamentos buscam atender a um mercado mais exigente por qualidade, produtos inovadores, serviços de alto nível, segurança, respeito ao meio ambiente e boa governança dos negócios entre outros fatores de relevância para os dias de hoje. As instituições precisam ser versáteis ao ponto de conseguirem adaptar-se a constante mudança, como bem definido por Schumpeter (1961, p.54) “o progresso econômico, na sociedade capitalista significa tumulto”.

O conflito institucional reside nesse ambiente onde uma massa de informação é gerada em escala que supera a capacidade de análise, principalmente conflitando com o ambiente conservador e centralizador existente nas grandes corporações (POWELL, 2001), também definido por Hayek (1945) e Granovetter (1992) como o problema da ordem econômica racional, racionalidade limitada “bounded rationality”, sendo este determinado pelo fato que o conhecimento limitado sobre as circunstâncias que envolvem um dado problema nunca estarão disponíveis de forma concentrada, integrada, mas sim existirá de forma fragmentada, incompleta e até contraditória sobre dado conhecimento uma vez que este

conhecimento pertence a indivíduos igualmente distintos. Complementando este raciocínio e voltando a (POWELL, 2001), ele classifica o processo de adaptação e evolução das novas tecnologias ao ambiente institucional como, co-evolucionário, destacando obviamente a experimentação e o aprendizado como elementos fundamentais para a solução e melhoramentos necessários a nova tecnologia da informação TI. (POWELL, 2001) questiona, quanto tempo irá passar nesse processo evolutivo das organizações considerando que as empresas de tecnologia tem baixo valor em capital contudo possuem extraordinariamente elevados índices de capital intelectual e estes ainda estão em ascendência, diferindo das empresas originárias da produção em massa, tendo estas um perfil oposto ao da primeira.

Outro ponto levantado pelo autor está na forma como os indicadores de desempenho das empresas tem sido medidos. (POWELL, 2001) critica como sendo um ponto central o conceito ainda adotado, mesmo para as empresas de tecnologia estas ainda são medidas por indicadores criados à época da produção em massa, considere que o valor dessas empresas de TI está na massa humana geradora de conhecimento e soluções, é de saltar os olhos como estes ativos intelectuais que são a essência da nova organização ainda não são mencionados nos balanços corporativos. Na bolsa de valores sobre os medidores de performance, (LEITE, 2011) apresenta relato semelhante sobre o mercado brasileiro de ações e sua popularização mais recente dá destaque ao investimento em ações feito pelo investidor médio ou mesmo pequeno, a autora ainda chama a atenção pelo grande crescimento dos investimentos femininos em ações inclusive com o surgimento de literatura direcionada a este público quebrando portanto, o paradigma, de que a bolsa de valores é um ambiente majoritariamente masculino. A popularização dos novos investidores na bolsa teve auxílio fundamental da tecnologia, como na seguinte passagem em Leite (2011, p. 459), “vale ressaltar que as inovações tecnológicas e a introdução de novas técnicas no mercado financeiro também facilitaram o crescimento do número de pequenos investidores.”

Os recursos como conhecemos são limitados, nessa seara estão também inseridas as interrelações complexas na alocação de tais recursos (HAYEK, 1945), quando do ambiente macroeconômico. Toda atividade econômica, o autor menciona a palavra “planning” em português planejamento, envolve um número elevado de atores que

colaboram na elaboração do melhor plano tomando-se como base seus conhecimentos prévios, que por sua vez os encaminhará a outrem que irá consolidar todo este pacote de informações e conhecimento para a realização de um dado plano. Como pode ser observado neste caso há a centralidade das informações em um único indivíduo, numa figura que poderia ser chamada de coordenador central das ações de um plano econômico unificado. Por outro lado quando se faz o uso da versão descentralizada de um dado plano, tem-se a competição, incluindo nesta condição que este plano tenha sido elaborado por diferentes pessoas (HAYEK, 1945). Já o meio termo entre os dois casos, existe quando o plano é delegado a indústrias específicas, aqui reside o monopólio.

Sob o ponto de vista das empresas (WILLIAMSON, 1991) descreve a necessidade das organizações estabelecerem um plano estratégico, além do já conhecido econômico. Williamson considera que a estratégia tem se tornado um elemento importante principalmente levando-se em conta o crescimento do comércio internacional, nos dias de hoje conhecido como globalização, ambiente no qual a competição entre produtos/empresas tem elevado o nível de expectativas entre os diversos atores, clientes, fornecedores, concorrentes e mesmo agentes governamentais através de órgãos reguladores e certificadores.

As preocupações sobre transações entre empresas não se restringem apenas aos custos de transação, considera-se elemento importante neste contexto a decisão do make-or-buy onde não somente a viabilidade econômica é analisada sob a perspectiva estratégica, são nele considerados os riscos sobre o direito de propriedade, os mesmos são classificados por Williamson (1991) em fortes e fracos. Integrações verticais e laterais são classificadas como direitos de propriedade fortes, onde os fatores como economia de escala, impostos, cotas e poder de monopólio podem ser considerados. Como consequência dessa interação um monitoramento próximo na gestão dos negócios é realizado, define-se qual o melhor modelo de governança a ser adotado e o por que (WILLIAMSON, 1991). No entanto os acordos verticais e laterais podem sofrer reveses, isso ocorre quando tem-se o estado do direito fraco de propriedade, classificados assim por expor os casos em que os contratos de transação são fracos e incompletos, deixam expostos os direitos sobre propriedade intelectual como um exemplo. A recomendação como ação de mitigação de vazamentos de informações não desejadas está na introdução de salvaguardas de segurança de forma a

bloquear eventuais riscos de vazamento dos direitos de propriedade segundo Teece (1986). (WILLIAMSON, 1991) descreve outros riscos que devem ser mitigados via controle de contratos e cláusulas de segurança contra vazamentos, inclusive envolvendo casos como franchising e licenciamento, transcritos como segue Williamson (1991, p. 83):

Se a contratação ocorrer em determinados estágios relacionados puser em risco de que o conhecimento valioso vaze, e se as empresas que operam em etapas relacionadas possuírem ativos especializados, então o controle efetivo sobre as inovações pode, inadvertidamente, passar para as mãos de outros.

Sobre a integração entre estágios relacionados, estes podem ser operados a serviço do sigilo de negócios, trade secrecy, sendo os novos ativos específicos integrados ou não (WILLIAMSON, 1991, p. 83, 84), a seguir é destacada outra passagem nesse contexto sobre empresas inovadoras (WILLIAMSON, 1991, p. 83, 84) a saber:

A negação do conhecimento para estágios especializados é especialmente importante, no entanto, onde a especificidade de ativos tem efeitos redutores de custos. Se o controle de fato da inovação se acumular para aqueles que combinam o conhecimento com a especificidade de ativos, então o vazamento do conhecimento será dissuadido pela integração em etapas co-especializadas de produção e distribuição.

(TEECE, 1986) estabelece três tipos de ativos, o genérico, o especializado e o co-especializado. Por definição o genérico é assim classificado por estar adequado, não se restringe a nenhuma inovação específica. Os especializados por sua vez são ativos que possuem dependência unilateral entre a inovação e o ativo complementar. Os ativos co-especializados são aqueles onde há uma dependência bilateral, como exemplo o suporte técnico no caso do motor rotativo Mazda, suportado por duas empresas, o mesmo ocorre no caso de empresas de TI, software/ hardware e telecom, aqui a preocupação é de controlar os estágios de produção e distribuição (TEECE, 1986).

(WILLIAMSON, 1991) defende o cuidado especial nos casos de franchising e licenciamento, nestes tipos de contratos há o perigo de vazamento de dados e conhecimento, no entanto devem ser analisados separadamente como recomendado pelo autor. No franchising o vazamento pode ser dissuadido ao longo do tempo, por exemplo detectando através do uso de inspetores se o franqueado vem fazendo uso de materiais de baixo custo, fora do padrão e ferindo portanto os padrões de qualidade estabelecidos no contrato. Assim obtém-se evidências para o uso de uma cláusula de descumprimento de contrato, proibindo o franqueado de realizar novos investimentos no negócio e, impondo

posteriormente o encerramento do mesmo com efeito de sanção criminal (KLEIN, 1980). Estas medidas no entanto não trazem efeito nos casos de licenciamento, uma vez que o encerramento ocorre quando este já adquiriu o conhecimento, know-how, ao longo do processo de vigência desse tipo de contrato (WILLIAMSON, 1991).

(TEECE, 1986) explica que a distribuição do lucro da inovação, dando destaque que a menor parcela deste de fato é de proveito da empresa inovadora, dedicando a maior parcela do benefício da inovação aos clientes, seguidos pelos imitadores e seguidores e somente então em benefício da empresa inovadora em quarto lugar, mas (TEECE, 1986) destaca ainda que bem próximo do terceiro aparecem os fornecedores da empresa inovadora. O regime de apropriabilidade associado a fatores do ambiente, excluindo deste a empresa e a estrutura do mercado, habilitam a empresa inovadora a conquistar os lucros gerados por esta (TEECE, 1986). As dimensões mais importantes desse regime são a natureza da tecnologia e a eficácia dos mecanismos legais de proteção, conforme o quadro 2:

Quadro 2 - O regime de apropriabilidade associado a fatores do ambiente.

Instrumentos legais	Natureza da tecnologia
Patentes	Produto
Copyrights	Processo
Segredo de negócios (trade secrets)	Tácito
	Codificado (codified)

Fonte: Teece (1986)

Para este tipo de contrato, licenciamento, devem ser previstas cláusulas de restrições de mercado, área de ação no uso da marca, ainda deve-se incluir restrições sobre evoluções da tecnologia proibindo portanto investimentos diretos tornando-os muito caros, (WILLIAMSON, 1991) classifica este perfil de proteção adotado no licenciamento como

uma oportunidade de “uma só vez”, no original “one-time”, exigindo um montante único de pagamento pela licença ao invés do acordo para pagamentos de royalties.

Quando a inovação está imersa no processo, a melhor escolha recai sobre o segredo de negócio, trade secret, o processo de patente nesses casos não é recomendável uma vez que pequenas alterações circundando a proteção principal podem resolver a questão. Neste caso podemos dizer que a patente na realidade revela o principal da invenção e simultaneamente transmite de forma indireta a rota mais curta para o desvio da mesma solucionando portanto o problema do concorrente seguidor. Teece (1986, p.287) recomenda os seguintes passos no caso da adoção do segredo de negócios, trade secret:

A proteção do segredo de negócios só é possível se uma empresa puder colocar seu produto perante o público e ainda manter a tecnologia subjacente em segredo. Normalmente, apenas fórmulas químicas e processos industriais, comerciais (por exemplo, cosméticos e receitas) podem ser protegidos como segredos comerciais depois que eles são divulgados ao mercado.

A considerar algumas definições importantes que Teece (1986) estabelece sobre o conhecimento tácito ou codificado, sendo este último de fácil cópia, normalmente obtido através da espionagem industrial. O conhecimento tácito é difícil de ser copiado, a não ser que o mesmo seja demonstrado por quem o conhece a terceiros. Os métodos de apropriabilidade variam de forma significativa entre indústrias. Os direitos de propriedade também estão sujeitos ao ambiente onde a empresa atua, classificado conforme a natureza da tecnologia, e sobre a eficácia do sistema legal sobre atribuir direito a propriedade. Este ambiente pode ser classificado de forma simplificada como sendo tight (apertado) relativo a tecnologia de fácil proteção, e fraco (weak) tecnologia praticamente impossível de proteger, Teece (1986) cita dois exemplos, o primeiro a fórmula da Coca-Cola, e o último sobre o algoritmo de programação linear Simplex.

Quando o fabricante de determinado produto necessita desenvolver um canal de distribuição especializado o mesmo tem duas possibilidades a escolher, fazer uso de sua própria força de vendas ou desenvolver uma rede de representantes, aqui classifica-se o primeiro como principal e o segundo como agente. As relações de espaço e poder são definidas por contrato, sendo este com vigência por prazo determinado, contudo podem tipicamente ser cancelados por aviso de qualquer das partes com antecedência de 30 dias. Heidi e John (1988) relatam que claramente os fabricantes possuem poder sobre os

agentes, estando esses últimos em posição de clara inferioridade. Uma vez que o agente desenvolve o mercado, investe nas relações com os clientes e apresenta sucesso em seus negócios, o principal pode tomar a decisão de assumir o comando das contas de dado canal tirando o agente do processo. Williamson (1991, p. 84) aponta três cenários a avaliar neste caso.

1- O fabricante venderá diretamente de seu endereço, sua desvantagem fica evidente; 2- O fabricante inicialmente utiliza o agente para vender ao mercado e sub-sequentemente entra se os esforços do agente são bem sucedidos, mas não ao contrário; e 3- O fabricante usa o agente mas é impedido de substituí-lo na sequência, uma vez que o agente tem os contatos, a rede de relacionamentos bem desenvolvida e a ausência deste último poderá provocar perda de vendas do primeiro.

Desta forma o agente que desenvolve seus laços relacionais com o mercado sob sua responsabilidade consegue evitar o cenário 2 descrito por Williamson (1991) acima.

O desenvolvimento tecnológico pode ser obtido por recursos próprios de uma organização, ou ainda através de parcerias (consultorias) ou por joint-ventures, ou mesmo por aquisição, uma característica comum tem destaque e que se apresenta nesses casos é o fato do conhecimento ficar restrito aos atores participantes do desenvolvimento. Quando um conhecimento é vazado, no sentido de difusão através de uma rede de pesquisadores classificados como stars (ZUCKER; DARBY; ARMSTRONG, 1998), estes cientistas podem atuar além do ambiente acadêmico, uma forma pode ser diretamente via consultoria junto a empresas ou indiretamente através de seminários. Estes pesquisadores também exercem obviamente influência na formação de profissionais capacitados. Em regiões onde há presença de grandes universidades com centros de pesquisas observa-se nelas importantes ganhos de produtividade tipicamente em empresas que estão próximas a estas ou mesmo através de outras fontes de descobertas influenciadas por estas. A indústria de biotecnologia estudada por Zucker, Darby e Brewer (1998) permitiu melhorar o entendimento sobre zonas de influência existentes entre esses grandes centros de pesquisa e a geração de tecnologia no desenvolvimento de uma dada indústria, neste caso nos EUA. Onde e como os cientistas de destaque estão ativos, determinam o timing e a localização na geração de empreendimentos na área de biotecnologia no caso estudado por Zucker, Darby e Armstrong (1998, p. 66), onde “o aparente vazamento do conhecimento geograficamente localizado opera”. No caso estudado, a atuação dos cientistas de renome

não se caracterizou apenas pela localização na mesma área de atuação das empresas de BIOTEC, mas sim pelo seu envolvimento pleno nas operações dessas empresas, atuando como funcionários, consultores ou cargos executivos.

O conhecimento muitas vezes está preservado nas mentes dos profissionais que dominam determinada tecnologia, de produto, processo ou serviço. As organizações por vezes abrem mão de registrar todos seus novos inventos, como uma forma de se proteger contra cópias que cedo ou tarde aparecerão no mercado. Silverman (1999) cita que as empresas podem não patentear um conhecimento técnico quer seja porque o mesmo não o permite, como no exemplo de um algoritmo, ou seja porque simplesmente a empresa decidiu não fazê-lo. Diferentes razões influenciam estas decisões em diferentes tipos de negócios, empresas, indústrias e também em função do momento. (SILVERMAN, 1999) inclui nessa análise as influências sob variações de uma dada tecnologia e sobre o valor econômico intrínseco de uma dada patente.

A análise da qualidade de patentes feita por pares dentro da indústria farmacêutica revela outro ponto de possível vazamento de conhecimento, pois nesse caso um determinado desenvolvimento é submetido a um especialista que irá avaliá-lo, adquirindo diretamente da fonte um conhecimento tácito como mencionado por Silverman (1999); Narin, Noma e Perry (1987).

O sigilo de negócios, trade secret, também pode ser violado pela natural movimentação de funcionários de uma empresa para outra concorrente, turn over. Este tipo de “transferência de conhecimento” não autorizado na realidade tem característica de furto de informação privilegiada, ou ainda espionagem industrial. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2018) consideram este profissional como “great man” tem um perfil nômade move-se em volta dentro ou fora da organização com extrema facilidade. Os casos mais famosos envolvem a indústria de biotecnologia, mas não se limita somente a este, alguns eventos famosos como a espionagem industrial envolvendo a VW e GM (MEREDITH, 1997), relacionado a saída do executivo espanhol José Ignacio Lopez de Arriortua, acusado de levar documentos e arquivos de computador quando este foi contratado pela VW vindo da GM e que levou outros quatro engenheiros desta última para a primeira empresa; o acordo chegou a \$1 Bilhão, obrigando a VW a adquirir certos componentes da GM por sete anos, já o executivo foi processado pelas leis alemãs. Outro

caso ocorreu com a P&G que reconheceu ter espionado a Unilever, fazendo uso de espões vindos do sistema de inteligência do governo dos EUA, foram descobertos pela Unilever revirando seu lixo de escritório, a indenização foi de aproximadamente £7 Milhões (GIBSON, 2001), além da pena financeira ainda foi constituído um auditor independente para assegurar que as ações de marketing da P&G não sofrerão mudanças durante o período de monitoramento. Recentemente a disputa pelos direitos de propriedade intelectual - PI no caso Qualcomm e Apple (MEDLHORA e MUKHERJEE, 2017) relatam que a Qualcomm está processando a Foxconn conhecida fornecedora da Apple, dos produtos iPhone e iPad, em Taiwan de não ter pago os royalties devidos. A Apple em janeiro de 2017 entrou na justiça reclamando que a Qualcomm está cometendo abuso na cobrança dos valores de royalties devidos, recusa-se a pagar \$1Bilhão em rebates, alguns dias depois o governo dos EUA acusou a fabricante de chips de práticas anticompetitivas para manter o monopólio no segmento de semicondutores específicos para aplicações em telefones celulares. São quatro fornecedores envolvidos nesta demanda, a Qualcomm cobra portanto o descumprimento de contrato por parte deles. O impacto dessa disputa refletiu nas declarações da Qualcomm sobre sua previsão de lucros, já descontando os royalties sob disputa judicial, no mesmo período as ações das empresas sofreram quedas no dia da divulgação dessa notícia. Um trecho da notícia Medlhora e Mukherjee (2017) é reproduzido a seguir.

A Qualcomm, maior fabricante de chips usados em smartphones, afirmou em comunicado que a Apple está tentando forçar a empresa a concordar com uma demanda não razoável por uma licença direta abaixo do mercado. A Apple reiterou que vem tentando chegar a um acordo de licenciamento com a Qualcomm por mais de cinco anos, mas a empresa se recusou a negociar termos justos.

Outros exemplos podem ser considerados, saindo do ambiente de proteção por patentes, como foi observado em algumas ocorrências de vazamento de sigilo de dados ou mesmo o furto de banco de dados que tem sido relatado na indústria de BIOTEC Elliot (2007) cita alguns exemplos de furto de dados operado por funcionários relacionados “a menor interferência em moléculas de RNA, sobre um tratamento potencial da doença de

Alzheimer, novas drogas imuno-supressivas, estratégias de Marketing para produtos específicos do ramo farmacêutico e um banco de dados genealógico” Elliot (2007, p. 293). No mesmo artigo Elliott relata a perda de dados da deCODE Genetics (Reykjavik, Iceland), sobre o processo aberto contra ex-funcionários alegando que estes copiaram seu banco de dados ou mesmo enviaram-os acompanhados de planos de pesquisas, métodos e ferramentas a outra empresa quando estes estavam se preparando para abrir uma nova empresa de capital de risco.

Uma passagem importante e que demonstra o risco envolvido em relações entre diferentes atores quer por seu carisma, reputação ilibada, capital econômico, social e/ou tradição tenham passadas duas décadas até sua debacle ocorrer quando da crise do subprime nos EUA em 2008, reporta-se ao caso Madoff, classificado pela SEC como fraude financeira. Este caso é classificado por Van de Bunt (2010) como uma organização com características de uma sociedade secreta, uma vez que seus membros partilhavam de segredos, sujeitavam-se a troca do silêncio por quantias em dinheiro, assegurando assim que o segredo de sua divisão permanecesse preservado dos investidores, e também das agências supervisão na BMIS, havia dois sistemas de bancos de dados e comunicação um dedicado para os equipamentos conectados a SEC, e outro fora deste sob controle restrito de Madoff e seu “staff” mais próximo. Alguns dos investidores lesados por Madoff declararam-se surpresos com o fato de tantos deles terem experiência no mercado de ações e ainda assim não ligaram o sinal de alerta sob os riscos que corriam.

Ainda sobre o segredo de estado e sua contrapartida democrática, a transparência, não há como não deixar de mencionar o recente caso de vazamentos seletivos promovido pelo famoso WikiLeaks, liderada por Julian Assange. É considerada a maior divulgação pública de dados considerados confidenciais, seu conteúdo intrínseco e seus bastidores (LAFER, 2011). Possíveis explicações para um fato de tamanha amplitude é discutido por Lafer (2011), onde o autor questiona, 1- Sobre o horizonte de informações na era da revolução digital e seu significado na possível preservação do sigilo e confidencialidade?; 2- Limites aceitáveis de instantaneidade da transparência na conduta governamental?; 3- Na diplomacia, como proceder à gestão de arquivos diplomáticos e qual o papel da confidencialidade? São questões pertinentes que se transpostas do ambiente governamental para organizações privadas não diferirão em grande medida, ou seja, as

mesmas preocupações devem recair sobre empresas, indústrias e organizações similares. Como o sigilo e a transparência convivem nos diferentes níveis hierárquicos das organizações, o que é revelado, o que é entendido pelos atores como sigilo ou seu oposto a transparência, quando, como devem ser preservados, ou revelados, impactos que podem gerar na percepção interna, entre pares, stakeholders, atores, fornecedores, clientes, concorrentes e sociedade são lacunas que se apresentam.

A hierarquia deliberadamente preservada e a centralização na tomada de decisões ao longo dos anos podem ter sido algumas das razões para a longevidade e o “sucesso” da BMIS, no caso Madoff. Estando o mundo em constante mudança, mais recentemente tem-se percebido que a velocidade destas tem aumentado de intensidade e provocado alterações importantes nas estruturas das organizações (DIEFENBACH; SILLINCE, 2011). Seguem os mesmos autores dentro da premissa que não só as organizações mas seus processos e estruturas passam pelas mesmas mudanças, as relações entre chefes e subordinados tem elevado o grau de tensões e desafios, inclusive entre gerações, mesmo assim existe maior liberdade nas tomadas de decisões se comparados há apenas uma década atrás.

A hierarquia organizacional pode ser definida como sendo formal ou informal, e ainda dividida em cinco tipos segundo Diefenbach e Sillince (2011), a organização burocrática ou ortodoxa - regida por regras e gerenciamento próximo; a organização profissional - quando o gerenciamento é comandado pelos profissionais da área; a organização democrática representativa é a mais participativa em suas tomadas de decisões, possui linha de gerenciamento por comitês; já a híbrida e a pós-moderna - trabalham por projetos, seu princípio é reconhecido através da aplicação do gerenciamento direto e indireto, possui líderes e membros de projetos e times; e finalmente a organização em rede - emerge através de funções formais e tarefas dentro da rede, este tipo de hierarquia tem o perfil mais próximo de uma organização sem hierarquia (DIEFENBACH; SILLINCE, 2011).

Através dos exemplos e teorias anteriormente expostos cabe lembrar que é necessário haver uma forma de medir, aquilatar o grau de abertura versus sigilo em suas diferentes formas, um estudo feito por Hannah (2007) sugere como um ponto de partida uma pesquisa exploratória feita com duas empresas de alta-tecnologia onde foram

entrevistados 111 funcionários, esse estudo tinha como objetivo esclarecer como os novos funcionários entendiam seu papel na revelação ou não de assuntos associados ao seu trabalho anterior. (HANNAH, 2007) estabelece dois pontos que podem ser considerados como eventos que podem levar um ex-funcionário a divulgar um sigilo ao seu novo empregador, são eles: Esta informação será ignorada?; Terei um benefício como resultado da divulgação do sigilo? Então surge a pergunta, esta informação é um sigilo de negócios? Se afirmativo, existe a tensão em proteger ou compartilhar. Se negativo, a informação poderá ser compartilhada.

(DELERUE; LEJEUNE, 2011) investigaram o efeito do ambiente institucional na gestão do sigilo, no setor de empresas de BIOTEC. Característica desse setor é o largo uso de registros de patentes, PI, que podem ser proteção formal como o uso de patentes e outros mecanismos, e proteção estratégica, como lead time, sigilo, vendas e serviços, instalações de plantas operacionais e know-how (LEVIN; NELSON; WINTER, 1987; COHEN; NELSON; WALSH, 2000). As pesquisas abrangem empresas médias e pequenas no segmento de BIOTEC. com menos de 250 funcionários. Foram testados os atributos e suas relações com o ambiente institucional no gerenciamento do sigilo, onde foi aplicada pesquisa tipo survey em 297 empresas de 19 países. Concluem Delerue e Lejeune (2011) que a pesquisa sugere maior influência do ambiente institucional na gestão e uso do sigilo do que o sistema legal podem proporcionar. A Procter & Gamble - P&G proíbe seus funcionários de tratar assuntos de negócios em locais públicos como aeroportos, saguões de hotéis, restaurantes e similares. Falar em público somente para executivos seniores, um grupo bem seleto de profissionais portanto, desde que sejam comentários favoráveis a companhia. Ainda proíbe que seu corpo técnico faça parte em organizações de negócios, entidades de classe, evitando assim que os segredos dos negócios sejam revelados, proíbe também que seus funcionários não utilizem em suas bagagens nenhuma identificação que revele onde trabalham, uma situação quase cômica (SWASY, 1994).

Governança e gestão estratégica tecnicamente viveram em ambientes distintos por um período longo, o mesmo não pode ser negado que ambas influenciaram e influenciam na evolução das empresas (CAPASSO; DAGNINO, 2014). Nesta pesquisa os autores fizeram uma leitura longitudinal sobre a evolução dos negócios em três diferentes empresas, sendo uma automotiva Fiat, outra de telecom a Telecom Italia e a terceira um banco o Unicredit.

Ao longo dos períodos estudados estas empresas tiveram gestões onde a dominância do fator governança prevaleceu e em outros o de gestão estratégica foi o dominante. Há farta literatura existente nas duas áreas sendo no campo da governança corporativa (JENSEN ; MECKLING, 1976; WILIAMSON, 1984; JENSEN; WARNER, 1988; HART; MORE, 2001; TIROLE, 2001; DENIS, 2001; CHARREAUX; DESBRIÈRES, 2001; JENSEN, 2002) na gestão estratégica os pesquisadores dominantes são (PORTER, 2008; RUMELT et al., 1994; TEECE, 1990; TEECE et al., 1997; HARRIGAN, 2003; BARCA, 2003; BROMILEY, 2009; CAPASSO et al. 2005; HOSKISSON, 2004; BARNEY, 2014). Apesar das diferentes áreas de alguns desses autores, sociológica, econômica, a divisão entre estes dois grupos levou a uma separação entre os campos de governança e gestão estratégica, classificado por Capasso e Dagnino (2014) como uma separação ocorrida por silos, os autores não concluem se uma empresa é melhor gerida por uma governança dominante ou pela gestão estratégica dominante, indicam ainda que fatores como condições do ambiente onde tais empreendimentos estão inseridos influenciam suas condutas. Terminam o estudo propondo que seja investigado nesse ambiente de constante mudança os pontos de interseções entre governança e gestão estratégica. Ainda no mesmo estudo os autores não separam os agentes de influência através da adoção da maior governança sobre a gestão estratégica, uma vez que prevalecem forças oriundas de fatores internos a organização e também externos, principalmente em períodos de crise econômica.

Tomando-se como base a teoria até aqui exposta, o método de pesquisa será apresentado a seguir e sobre quais hipóteses o estudo irá buscar seu melhor entendimento.

2.5.4 - Os ambientes do sigilo, interações, hipóteses e relevância

O sigilo está presente em diversas formas de agrupamentos onde os atores sociais participam, o ambiente onde esses atores atuam promove influências em seu comportamento, nas tomadas de decisões e relações internas e externas a organização.

Segundo Simmel (1909), “toda pessoa que tenha participado ativamente da vida pública sabe que na formação de um grupo pequeno de pessoas pode-se chegar a um acordo mais facilmente se estas transações forem secretas.” Na disputa por recursos e relações de poder podem existir a formação de novas arenas sociais ou campos (FLIGSTEIN; McADAM, 2012), da mesma forma que influências dentro do “quadro cultural” ou dentro de uma “lógica de ação” estão inseridas no campo de ação.

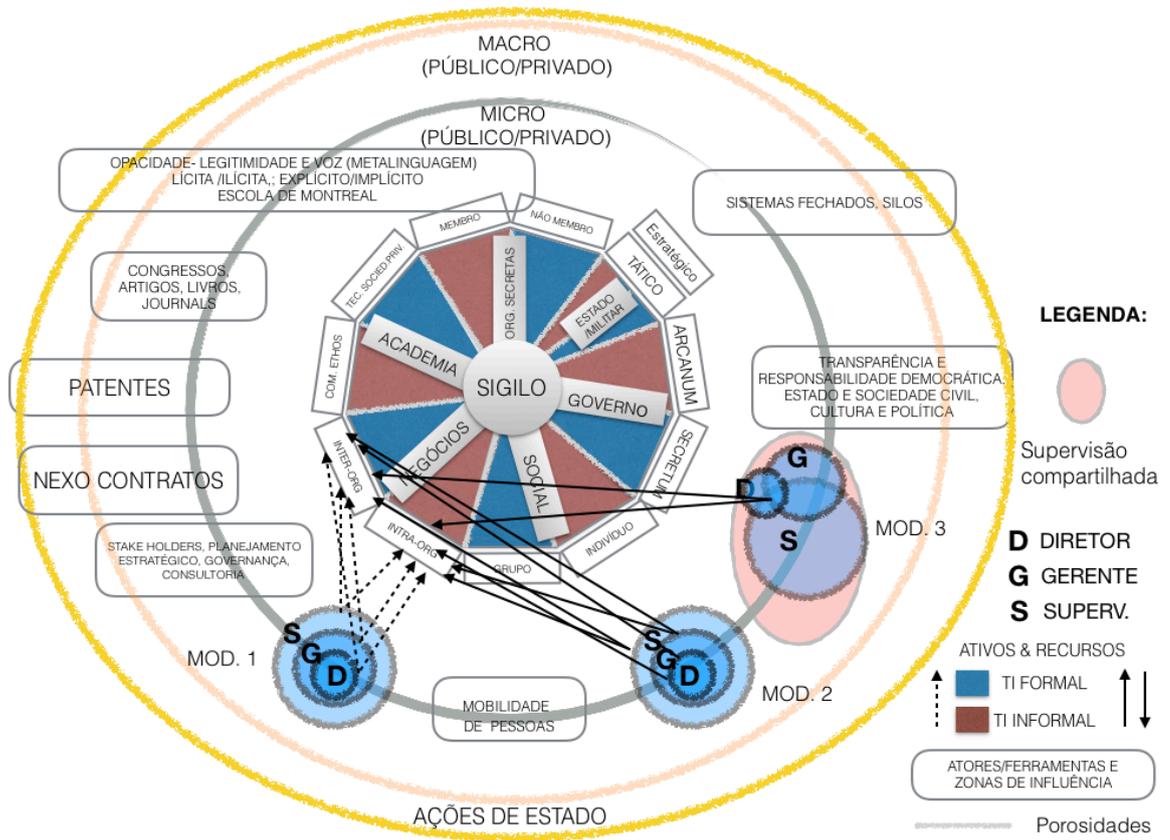
O sigilo tem seus fundamentos aplicáveis quer sejam na esfera pública quer nos negócios privados, seu objetivo é de proteger um ativo informacional percebido como sendo de alto valor tático ou estratégico (DUFRENSE e OFFSTEIN, 2008). Para os indivíduos que acumulam segredos, isto significa uma apropriação de maior valor individual, valorizam seu capital humano (DUFRENSE; OFFSTEIN, 2008). Importante lembrar que o capital humano tem por característica alta mobilidade Coff (1997) sugere um programa de valorização do profissional, reconhecendo seu mérito através de promoções, já nas dimensões não financeiras o autor indica a criação de um ambiente de maior autonomia que confira maior satisfação ao profissional. O sigilo tem valor, pois o mesmo protege valor (DUFRENSE; OFFSTEIN, 2008). Lee (2011) define o sigilo como formal tendo como característica o domínio oficial da organização, são eles regras oficiais, metas, estruturas e posições. Regras são fontes de controle, criam um construto de uma identidade particular, aos indivíduos, grupos e organização - quem eles são, o que é dito e não dito, por quem e para quem (COSTAS; GREY, 2014). Já o domínio informal refere-se ao controle não oficial sendo estas atividades sociais, relacionamentos, pessoas (DIEFENBACH ; SILLINCE, 2011; SCOTT, 2007).

No período de transição entre o mundo dos gerentes, onde no mundo saxão as relações entre as empresas e sociedade eram consideradas hostis, os cinco fatores que influenciariam no declínio das taxas de lucro a partir de 1968, consumidores exigindo melhor qualidade dos produtos, movimento ambientalista, desconfiança quanto a ética das

grandes organizações, aumento das intervenções reguladoras promovidas pelo governo federal dos Estados Unidos nas áreas de higiene, segurança no trabalho, igualdade de oportunidades de emprego e carreira para as mulheres e minorias raciais além do monitoramento dos riscos de danos ambientais (GÜN, 2011). Grün (2011) chama atenção para a homogeneidade social de pontos de vista no alto escalão das companhias de diferentes matizes, o recurso adotado chamado “interlocking”, que representa a escolha de diretores e presidentes de outras organizações lucrativas para ocupar assentos nos conselhos de administração de cada conglomerado, num processo cujo resultado foi a institucionalização de redes de troca de informações e de pontos de vista cada vez mais fortes entre os principais executivos. Este processo de controle e conluio institucional favorece a cooptação de organizações e de resultados positivos nos negócios, o interlock é citado por Haunschild e Beckman (1998) como causa e resultado da geração do lucro nas organizações.

As empresas de consultoria organizacional tem papel de destaque nas últimas décadas segundo Donadone (2011b). Essas empresas tiveram origem no início do século XX destacando-se os Estados Unidos e Grã-Bretanha, o formato das consultorias sofreu alteração a partir da criação da SEC, com a missão de regular os mercados financeiros e a alavancagem financeira das empresas. O mercado de consultores se legitimou a partir da década de 40, na análise e gestão das organizações privadas ou públicas. Donadone (2011b, p. 313) cita “o reconhecimento pela Commission Hoover, os consultores eram vistos como elos de ligação institucional responsáveis pela transferência do conhecimento organizacional do setor privado para o setor público”. Esta influência entre fatores internos e externos compostos pela disputa de poder e recursos entre os atores será estudada por essa pesquisa tendo como objeto as empresas financeirizadas, o entendimento como o sigilo da informação é tratado em suas diferentes áreas, a existência da institucionalização, a estabilidade e quais impactos as mudanças geradas provocam no ambiente micro e sua possível reverberação via influências no ambiente macro, vide quadro 3 a seguir (FLIGSTEIN e McADAM, 2012).

Quadro 3 - Sigilo - Ambiente e círculos das interações



Fonte: Elaborada pelo autor.

No centro do círculo das interações está o sigilo, o mesmo pode ser formal e existir através de normas escritas ou informal sendo apenas verbalizado conforme a necessidade. Suas linhas divisórias aqui chamadas de porosidades significam que mesmo havendo normas, compromissos, confiança há o risco de vazamentos de informações confidenciais. O próximo estágio do círculo apresenta as principais áreas onde o sigilo está presente em suas diferentes formas, assim em sentido horário temos o sigilo ligado ao governo - Estado sendo eles arcanum que não pode ser revelado, secretum em algum momento poderá ser revelado em função do tempo, “queremos saber mas não devemos” aponta Bobbio (2015), p. 78), no campo social estão os sigilos do grupo e do indivíduo em suas relações interpessoais, nos negócios existem em dois ambientes o intra-organizacional e o inter-organizacional, na academia temos o ethos científico e o tecnológico e sociedade privada, no campo das organizações secretas temos o status de membro e não membro, no Estado militar o sigilo é estratificado em compartimentos, as informações estão divididas por camadas, ninguém possui a informação completa organizando-se em tático e estratégico. O primeiro anel externo na cor cinza possui algumas porosidades sinalizando

haver novamente possíveis vazamentos em determinadas situações este ambiente é reconhecido como o ambiente micro, privado/público às organizações, já o seguinte encontra-se na esfera pública, no ambiente macro podendo ser público ou privado, todos os círculos estão inscritos no círculo poroso do Estado, as organizações devem estar sujeitas às ações do Estado e este regula as interações obrigando os indivíduos e organizações cumprirem as leis. Há três modelos identificados como possíveis estágios de desenvolvimento no estabelecimento de processos para o trato do sigilo da informação, o MOD. (modelo) 1 é o primeiro deles não há procedimentos em sua maior parte escritos e as decisões sobre o que é sigilo são tomadas ad hoc, as decisões são centralizadas, por esta razão os círculos concêntricos entre D, G e S, as setas são tracejadas indicando menor zonas de controle e ações de forma sistêmica. O MOD. 2 é um estágio superior nesse conceito, onde procedimentos escritos existem e o controle é formalmente delegado à área de governança, tem igualmente ao primeiro um perfil centralizador, setas em linhas cheias indicam ações de ordem mais sistêmica, o terceiro MOD. 3 os círculos são excêntricos indicando haver uma dinâmica descentralizada com pontos de intersecções entre si e inscritos em uma área elíptica que os envolve, esta área representa o conceito de responsabilidade delegada onde todos os atores da organização são responsáveis pela manutenção e cumprimento dos princípios dos pilares na manutenção do sigilo, setas de linhas cheias asseguram pontos fortes de influência. Qualquer suspeita de atos ilícitos o ator tem liberdade de abrir um processo de investigação que será composta por membros com responsabilidades pela governança, retaliações aos denunciadores são condenadas, e ao final se o processo detectar violações o responsável terá a penalidade conforme seu tipo de violação caso negativo nada acontece nem com o suspeito e tão pouco com o denunciante. Os quadros retangulares que orbitam os espaços micro, macro e ações do Estado representam as diversas formas, ambientes, ferramentas e atores que interferem direta ou indiretamente na preservação do sigilo, seu vazamento voluntário ou intencional ou ainda na sua revelação planejada. Todos os círculos são dinâmicos

As seguintes hipóteses serão testadas:

H1 - Existe uma estrutura formal para o estabelecimento de regras de controle/compartilhamento e ações de mitigação em caso de vazamento do sigilo nas diferentes áreas, social, contratos-negócios, patentes, segurança, nas relações intra e inter-organizacionais.

H2 - Nas relações internas à organização o compartilhamento de informações sofre influências por recursos e poder na visão dos gestores nos diferentes níveis.

H3- Há evidências da presença de grupos de influência que possam sugerir a formação de relações de amizade, simpatia, influência religiosa, afinidade política, parentesco, experiências comuns e que de alguma forma influenciam ou tenham influenciado nas tomadas de decisões estratégicas.

H4- Nas relações inter-organizações, os mesmos fatores citados na H3 existem. Pode ser considerado algum grau de influência, direta, indireta ou mesmo na formação de atividades de conflito de interesse.

Esta pesquisa irá buscar as respostas dos atores em seus diversos níveis hierárquicos sobre: (Como o sigilo é entendido?; Por que ele existe?; Quando deve ser revelado e porque? ainda sob a seguinte afirmação A transparência é necessária. Cabe a pergunta Quando? e Em quais circunstâncias?). Encerram o plano de perguntas sobre o entendimento, existência, sua temporalidade, as razões e quando aplicável a necessidade de conviver contraditoriamente com a transparência.

Como complemento o levantamento permitirá comparar o grau de maturidade do processo de sigilo da informação. Será possível um diagnóstico do grau de exposição do sigilo para outrem não desejado, voluntariamente, intencionalmente.

Este trabalho tem como objeto de pesquisa entender a arena de embate que exerce influência na organização, sua hierarquia, métodos, processos, relações internas e externa entre seus atores. Entender o comportamento do ator profissional, entre seus pares e nas relações verticais. Serão buscadas possíveis conexões externas nas relações inter-organizacionais. O sigilo da informação, como é compreendido e tratado nos diferentes

níveis hierárquicos será estudado através de uma análise vertical e também serão cruzados estes resultados transversalmente entre as organizações pesquisadas.

A relevância dessa pesquisa está centrada no objetivo de melhor entender uma área de estudo que foi pouco pesquisada como citam Grey e Costas (2016, p. 1) “ essa compreensão amplamente concebida do sigilo organizacional talvez explique a natureza paradoxal de tentar estudá-lo.” Os autores ainda destacam em outro trecho na introdução do livro que ocorrem dois paradoxos no estudo do sigilo das organizações, dizem respeito ao tema ter sido pouco e amplamente estudado, contudo não há sequer uma única literatura sobre o sigilo organizacional, no entanto o tema já foi amplamente difundido e mencionado em diferentes literaturas e disciplinas (GREY; COSTAS, 2016).

Em 26/08/2017 foram encontrados 232 citações entre artigos, patentes e livros com o uso do string de busca a seguir: secrecy or secret or trade secrecy or management or hierarchy vision or social process or economy or data secrecy or public sphere or privacy or transparency or knowledge or formal or informal or organization or institutions or entrepreneur or saf - smart. A tabela 1 abaixo resume o levantamento feito.

Tabela 1 - Relevância

ANO	Internet	State Secret & Political	Science & Secret	Religious Secret	Trade secret & Mng & Corporate	Social Secret	Contract Secret	TOTAL
2017	2	2	0	0	0	0	0	4
2016	0	8	1	1	1	0	1	12
2015	0	1	1	2	3	0	0	7
2014	2	5			5	1	2	15
2013	0	1	1	0	1	1	0	4
2012	0	4	0	0	2	4	0	10
2011	0	1	0	0	3	3	0	7
2010		6	1	1	4	2	0	14
2009	2	5		2	4	1	0	14
2008	1	4	1		1	1	0	8
2007	2	3	0	0	1	0	0	6
2006	0	0	0	0	2	2	0	4
2005	0	1	0	0	1	0	0	2
2004	0	3			1	1		5
2003	0	1	0	1	0	0	0	2
2002	0	0	0	0	0	1	0	1
2001	2	1	0	0	2	0	0	5
2000	0	0	0	0	1	1	0	2
1999	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	11	46	5	7	32	18	3	122

Apenas três artigos associados aos estudo de organizações, trade secrecy: anos 2004; 2009 e 2014.

Este estudo não tem por objetivo por em análise crítica a segurança de banco de dados, informações confidenciais que possam ser obtidas pelo uso da tecnologia de TI, ruptura de sistemas informatizados protegidos por estruturas de bloqueio eletrônico - segurança da informação (BULGURÇU; CAYVUSOGLU; BENBASAT, 2010), senhas de acesso, criptografia (MAKER, 1999; STALLINGS, 2006), uso de recursos escusos especializados conhecidos como hackers para a obtenção de informações ou dados de sistemas conectados pela www (SINDRE, 2005) em equipamentos físicos, hardware, ou mesmo wireless e em nuvem (SHAIKH, 2011); (SUBASHINI; KAVITHA, 2011), ainda pode-se incluir gestão de riscos em TI (ALBERTS, 2002; STONEBURNER, 2002), segurança da informação na área de saúde (HINDFLEISH, 1997).

Diversos autores estudaram e estudam a segurança da informação no ambiente de TI e estimam que tem sido objeto de uma vasta agenda de pesquisa nas últimas décadas, destacando-se o período que compreende o pós ataque às torres gêmeas e Pentágono nos EUA conhecido como 11/9 (onze de setembro, no ano de 2001).

No próximo capítulo são apresentados a proposta de metodologia da pesquisa, materiais, público alvo e método a ser seguido na coleta empírica dos dados de campo. Pretende-se com esse detalhamento permitir que outras investigações possam ser repetidas em igual teor ou com a evolução desta, que atue no sentido de aproximar o conceito teórico no trato do sigilo da informação nas organizações com a perspectiva de observar sob as lentes dos atores gestores de organizações que atuam no campo de ação estratégica dentro e fora destas.

3 METODOLOGIA/MATERIAIS E MÉTODO

3.1 Metodologia adotada, método escolhido e justificativas

O plano de pesquisa consiste em avaliar empresas de grande porte, o tamanho do negócio pode ser definido por vários critérios, faturamento, participação de mercado, número de empregados entre outros (MACCARTHY; FERNANDES, 2000). Considerando que nessa pesquisa serão escolhidas empresas de segmentos diferentes, o que naturalmente exclui uma possível comparação por faturamento e também por participação de mercado, dessa forma o critério de comparação indicado recai sobre o número de empregados. MacCarthy e Fernandes (2000) assumem que o tamanho de empresas é diferente entre países e citam como exemplo os casos da Reino Unido e Brasil, no primeiro caso uma empresa de grande porte é assim considerada se possuir mais de 250 empregados, já no segundo caso esse número salta para superior a 500 funcionários. Como as empresas objeto dessa pesquisa estão instaladas no Brasil será adotado como critério de classificação por tamanho de empresa o modelo brasileiro, empresas grandes com mais de 500 funcionários.

Investigar como o sigilo da informação dentro de uma organização é entendido, avaliado, tratado, classificado e preservado sob as lentes de seus gestores é um desafio, pois pela própria natureza e significado do substantivo masculino dessa palavra “sigilo”, provoca uma reflexão por parte dos atores e geram reações defensivas no sentido de precaver potenciais “vazamentos indesejados”, mesmo antes de ter conhecimento sobre o tipo de entrevista a ser aplicado. Cabe esclarecer também que o critério de se investigar somente grandes empresas tem por base a premissa de se encontrar um ambiente mais estruturado sobre o tratamento de informações sensíveis onde tais conteúdos deverão ser controlados dentro de uma perspectiva de procedimentos no tratamento de tais informações, considerando que estas devem ser classificadas como sigilosas portanto. Outro motivo de escolha por tais empresas, sugere por seu perfil corporativo e por serem multinacionais, seus compromissos com informações ao mercado e o respeito a requisitos regulatórios como exemplos: SOX, OFAC ou o respeito a Lei número 12.529 sobre a defesa da concorrência (BRASIL, 2011), outra Lei a de número 12.846 que dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira., ou ainda associados a

certificações de sistema ISO, ou sob o risco de participar na formação de cartel (BERTRAND; LUMINEAU; FEDOROVA, 2014), podem exercer influência no tratamento de informações e na visão de seus atores sobre o sigilo da informação. Práticas de governanças estruturadas que levem a melhores orientações formais, escritas portanto, o que em contrapartida é de se esperar uma estrutura menos formal em empresas de menor porte. Evitar um viés epistemológico é necessário e nessa pesquisa será aplicado um questionário do tipo survey tendo sido adotado na maior parte das questões o uso da escala Likert (GLIEM; GLIEM, 2003), mas também composto por questões dissertativas e de múltipla escolha. A escala Likert adotada é de 1 a 5 sendo 1 nenhuma concordância a 5 concorda com grande abrangência, ou 6 no caso de desconhecer o tema. Serão realizados estudos de caso entre as empresas pesquisadas desta forma uma triangulação mais apurada poderá ser obtida cruzando-se os dados da survey com os do estudo de caso explanatório, será feito o uso de perguntas semi-estruturadas para o segundo caso, com análises qualitativas e quantitativas dos dados. A investigação tem em seu plano original a obtenção de um entendimento sobre as visões existentes entre três níveis hierárquicos, alta administração onde encontram-se os diretores, média gerência executivos que tomam decisões em nível tático e baixa gerência ou supervisores responsáveis por decisões operacionais aplicáveis na gestão das atividades nas organizações estudadas, uma análise de imersão “embedded” (YIN, 2009) é caracterizada.

Quando disponível e aplicável desde que autorizado serão buscadas evidências associadas às situações, condições ou mesmo documentações existentes.

Este estudo de caso é classificado como um estudo multi-casos, ao longo do desenvolvimento das pesquisas o plano original poderá sofrer adequações no sentido de atender às necessidades não previstas, sempre observando a independência epistêmica da mesma (YIN, 2009).

As pesquisas survey e os estudos de caso serão num primeiro plano analisados separadamente por empresa, e verticalmente dentro das mesmas, podendo haver informações externas e/ou a análise entre pares, uma condição também possível. Após concluídas as análises individuais, por empresa, serão feitos os cruzamentos das análises entre as empresas e suas possíveis conclusões. Em todos os casos a convergência das

evidências ou suas divergências serão apontadas e comentadas em comparação com a teoria em análise (YIN, 2009).

Ao final será apresentada uma conclusão a respeito dos resultados alcançados, eventuais dificuldades na realização das pesquisas bem como sugestões para pesquisas futuras.

Sobre o tamanho da amostra considerada Yin (2009, p. 58) esclarece que “quando é feito o uso de múltiplos estudos de casos, a pergunta que é levantada, qual o número adequado para os estudos de casos?” O mesmo autor ainda esclarece que “entretanto, simplesmente por que uma lógica de amostras não pode ser usada, o critério típico a respeito do tamanho da amostra nesta condição é irrelevante.” A relevância recai sobre quantos estudos de casos deverão ser feitos para que uma replicação do estudo que o autor considera adequado, ou melhor dizendo possível, dada às dificuldades em se obter tal abertura dentro de grandes corporações.

As questões respondidas da survey, apêndice F terão seus resultados analisados através de correlação simples onde as comparações das visões serão feitas cruzando-se os resultados entre os diferentes níveis. O critério de identificação adotado, considera o nível hierárquico identificado pela letra L, sendo L1 para a visão dos diretores que representam a alta gestão, L2 para os gerentes de média gerência e L3 para os supervisores de área. Em todos os casos L1, L2, e L3 foram classificados os executivos e/ou gestores das respectivas empresas que possuam equipes de coordenação. Segundo Yin (2009) “os resultados de cada pesquisa não serão agrupados entre empresas” o que exigiria um outro plano de pesquisa diferente do aqui apresentado. Portanto será feita análise individual por empresa e também serão comparadas as empresas pesquisadas entre os equivalentes níveis hierárquicos assim poderá se obter através de uma análise comparativa as visões entre executivos de empresas diferentes mas que possuem o nível hierárquico equivalente.

Esse estudo procura identificar a visão do gestor sobre o sigilo da informação dentro da organização, o foco central recai sobre sua visão micro, quando possível ou houver a conexão com a visão externa a análise será feita também no nível macro. Esta pesquisa não analisará os gestores por aérea de atuação, isso diminuiria sobremaneira a representatividade da amostra obtida em função da população estudada comprometendo as investigações sob o ponto de vista objeto desse estudo.

Os estudos da survey considerando as populações individuais de cada organização estudada serão analisados sob a perspectiva de correlações entre os níveis hierárquicos de cada organização em pares. Isto significa que somente serão analisadas as visões em cada questão da survey de dois a dois, organização 1, L1 x L2, L1 x L3 e L2 x L3; organização 2, L1 x L2, L1 x L3 e L2 x L3 e assim por diante. Considerando que a pesquisa envolve uma população finita e as respostas ao questionário são voluntárias, estamos falando de uma pesquisa com base em pequenas amostras, onde $n < 30$. Spiegel (1978, p. 275) ainda esclarece que “neste caso utiliza-se a distribuição t para se obter os níveis de confiança.” Valores de r nas ciências sociais muitas vezes considerados úteis são relativamente pequenos, de até 0,25, conforme citam Anderson, Sweeney e Williams (2007). Nas ciências físicas e biológicas valores de r iguais a 0,6 são válidos. Para efeito de segurança será adotado $r > \text{ou} = 0,7$ que é entendido como sendo um coeficiente de correlação forte, podendo ser positivo ou negativo.

3.2 Empresas estudadas

Inicialmente foram contatadas três empresas que possuem suas operações no Brasil, nos três casos elas encontram-se instaladas no Estado de São Paulo, mais detalhes sobre municípios não serão revelados por solicitação de uma das participantes. Considerando que uma das participantes não terá seu nome revelado por solicitação formal, mesmo não havendo tal tipo de solicitação feita pelas demais empresas, este pesquisador decidiu não revelar por coerência o nome de nenhuma delas, entendendo não ser adequado diante de tal solicitação de uma das empresas pesquisadas.

Sobre as empresas todas elas possuem mais de 500 funcionários, portanto classificadas pelo critério acima como de grande porte, atuam em segmentos distintos sendo uma delas no segmento de serviços a qual será chamada de agora em diante de SERVIÇOS, a outra atua no segmento de motores, forma genérica de identificá-la portanto será chamada no estudo de MOTORES, e por fim a terceira participante atua em diversas áreas desde sinalização, instrumentos de uso da área médica, didática entre vários outros a mesma será

chamada de MULTI. Todas estas empresas são multinacionais de origem americana ou europeia.

Considerando os diferentes segmentos envolvidos torna-se interessante entender sob o objeto dessa pesquisa a existência de uma visão, a qual poderá divergir ou até mesmo convergir dentro e fora de tais organizações. Vislumbra-se portanto com base nesses estudos de caso obter uma pequena fração sobre os entendimentos existentes ou até mesmo suas ausências. Lembrando que nessa análise os atores é que estão sendo analisados, os processos sendo eles existentes ou não terão um papel secundário mas poderão indicar ou controlar comportamentos que dessa forma serão entendidos como dentro de um ambiente normativo, regulado portanto.

3.3 Envio do questionário.

O envio do questionário para a empresa MOTORES foi realizado por email, antes do mesmo ser realizado o executivo principal da empresa foi contatado, também por email, uma vez obtida sua anuência os questionários foram enviados. Esta fase da pesquisa foi concebida para servir de referência experimental do questionário, foram pesquisados atores nos três níveis L1, L2 e L3, tendo sido respondidos igualmente nos três níveis.

Uma vez analisadas as respostas pequenos ajustes foram feitos no questionário, digno de nota foi a substituição da frase pesquisa sobre sigilo de dados para pesquisa sobre sigilo da informação, esta é mais adequada ao objeto da pesquisa pois o interesse nesse trabalho é entender como o sigilo da informação existente se dá, como é entendido, como é visto pelos atores em seus diferentes níveis hierárquicos. Adequação implantada, o envio do questionário para todos os executivos da MOTORES foi providenciado aos níveis L1, L2 e L3, prosseguiu-se o mesmo protocolo mensagens comunicando o objetivo da pesquisa, que a mesma havia sido autorizada pela Direção da MOTORES e que desejava-se saber a opinião clara e sincera dos pesquisados. As mensagens foram agrupadas conforme o cargo, somente L1 receberam a mensagem quando esta foi endereçada aos Diretores, L2 para os gestores Gerentes e L3 para os Supervisores, no entanto o questionário enviado sempre foi o mesmo. O envio das mensagens para os respectivos grupos ocorreu na mesma semana. Foi estabelecido um prazo para resposta de 30 dias, o mesmo foi

estendido por duas vezes uma vez que em vários casos houve coincidência de atores em período de férias ou mesmo em viagem de negócios, e também para aqueles que esqueceram de preencher o questionário mas foram devidamente lembrados na véspera do prazo final para sua entrega.

O procedimento adotado com a empresa MULTI foi igualmente por email, mas é importante explicar as condições em que este processo se deu, mesmo que neste capítulo ainda não entremos em maiores detalhes. O contato com a empresa MULTI foi obtido depois de uma tentativa fracassada que se apresentara viável ainda na fase de planejamento da pesquisa. O segundo contato ocorreu através de uma indicação feita por um executivo da MOTORES que tinha estreito contato com seu par da MULTI, assim foi feito. Fui apresentado ao executivo da MULTI. Uma vez feito o contato e as apresentações de praxe, foi confirmado se havia o interesse em participar da pesquisa. Recebida a informação o comunicado com o questionário foi enviado. Nesta fase ficou claro que uma visita não seria possível nem mesmo entrevistas por telefone, essas restrições eliminaram a possibilidade de realização de entrevistas semi-estruturadas, portanto a MULTI será avaliada através das informações disponíveis na web, mensagens trocadas antes e durante o processo da pesquisa survey e análise das respostas da survey. Todo o procedimento de comunicação interna para a realização da pesquisa foi negociado através de um diretor da MULTI com seus pares. Na apresentação detalhada das empresas, no próximo capítulo mais informações de como esta fase foi realizada e ajustes feitos até a consecução da mesma. Cabe destacar que o questionário original da survey foi inicialmente reduzido considerando que o mesmo era composto por mais de 130 perguntas e ou sub-perguntas, por várias tentativas foi negociada esta versão reduzida 1 mas sem sucesso, finalmente uma outra versão limitada a 13 perguntas foi aprovada pela MULTI, chamada versão resumida 2, detalhes serão explicados no próximo capítulo. Foi igualmente estabelecido o prazo de 30 dias para as respostas, negociado algumas vezes. O período de realização dessa pesquisa coincidiu com férias e feriado de carnaval, como é bem conhecido nesta época do ano no Brasil, algumas atividades ficam para depois dos grandes eventos.

A terceira empresa, a de serviços por estar neste seguimento e não ter caráter industrial traz expectativas no sentido de apresentar um ponto novo de referência quando comparada às outras duas ou mesmo um contraponto a ser diagnosticado quando do

recebimento da pesquisa. Neste caso o contato foi feito pela ferramenta de mídia social WhatsApp, a pessoa de contato é um funcionário da empresa SERVIÇOS e por intermédio desta pessoa foi solicitada a informação se a direção da mesma teria interesse em participar da pesquisa, obtido o sim, inclusive nesta resposta há evidência de uma mensagem de voz gravada, foi confirmado o interesse da SERVIÇOS em participar. A próxima etapa foi enviar o questionário à pessoa de contato, desta vez por email. Vencido o primeiro prazo, sem a obtenção das respostas esperadas foi concedido um segundo prazo de 10 dias adicionais. Observar que o questionário enviado à SERVIÇOS é a versão reduzida 1, o mesmo proposto na primeira etapa apresentada à empresa MULTI.

Vencidos os 10 dias adicionais e sem as respostas, o contato na empresa SERVIÇOS sugeriu como maior chance de obtenção da pesquisa respondida que a survey fosse enviada por módulo online, ferramenta para questionário de pesquisa como surveymonkey ou google docs.. Considerando o adiantado da hora, a survey foi transportada da planilha original, na versão resumida 1 e submetida a SERVIÇOS. Vencidos todos os prazos e após algumas conversas por WhatsApp com o contato, não foi obtido êxito por este canal.

A ausência da empresa SERVIÇOS neste trabalho traria uma redução ao campo de análise do sigilo ficando este limitado somente a duas pesquisas em empresas do setor industrial de transformação. A empresa SERVIÇOS traria portanto um possível contraponto de visões que contribuiria no cruzamento das visões e possíveis elementos de estrutura existentes em um ramo de atuação e ausentes no outro.

Um novo contato foi feito em 08 de junho de 2018, data avançada em relação ao plano de defesa original previsto entre Julho/Agosto de 2018. Desta vez logrou êxito após uma rápida conversa entre este pesquisador e um(a) executivo(a) da empresa SERVIÇOS, o encontro se deu nas dependências da UFSCar, maiores detalhes serão explicados na apresentação dos dados da survey e durante sua análise crítica, foi enviado o questionário reduzido 1.

3.4 Conteúdo do questionário

A versão completa aplicada na empresa MOTORES é composta conforme os seguintes tópicos principais, sobre a informação e seu tratamento em sua área de atuação, deseja-se saber como o ator, executivo, toma decisões associadas ao ambiente macro, externo à organização, a respeito do comportamento do ator, executivo, dentro do ambiente profissional junto a sua equipe ou terceiros e em sociedade bem como sobre seu papel de liderança, outro aspecto investigado pelo questionário em sua versão completa diz respeito sobre o indivíduo, a empresa e as relações entre o público e o privado, havendo um ambiente de desequilíbrio no mercado e sendo este momento de difícil entendimento sobre as regras existentes e também sobre a ausência delas abre outra linha de investigação junto aos representantes executivos, atores em análise, o objetivo é conseguir diferenciar a visão empreendedora e de propensão a assumir riscos na visão dos atores, o século XXI tem revolucionado as comunicações e nada mais dinâmico e presente do que as mídias sociais, sobre elas há um conjunto de questões que desejam investigar possíveis influências e potenciais fontes de riscos no vazamento ou cruzamento de informações sigilosas entre os atores, no ambiente macro o questionário também apresenta um conjunto de perguntas com o objetivo de desvendar mesmo que em nível superficial as relações no ambiente governamental em conjunto com as defesas dos interesses das organizações. Ainda são cobertos temas sobre governança e estratégia, sobre o trabalho e formas de medi-lo, proteções quanto a perda do conhecimento, sobre como compartilhar informações de sua empresa passada em possível benefício na atual, envolve questões de cunho ético, contratos e cláusulas de confidencialidade encerram os principais tópicos da versão aplicada na MOTORES.

A seguir é apresentado no quadro 4 um comparativo entre as três versões de questionários e suas semelhanças nos tópicos relativos às questões comuns entre estes.

Quadro 4 - Temas aplicados na survey

NÚMERO	QUESTÕES	MOTORES	MULTI	SERVIÇOS
1	Sobre a informação e seu tratamento em sua área de atuação.			
2	Deseja-se saber como o ator, executivo, toma decisões associadas ao ambiente macro, externo à organização.			
3	Deseja-se saber sobre o comportamento do ator, executivo, dentro do ambiente profissional junto a sua equipe ou terceiros e em sociedade e seu papel de liderança.			
4	Sobre o indivíduo, a empresa - público x privado			
5	Considere que está em um ambiente de desequilíbrio, onde informações e regras não são claras. Como você enxerga e toma decisões nesse ambiente, visão estratégica faz parte de algumas afirmações - informe seu grau de concordância com as afirmações a seguir.			
6	Sobre as mídias sociais e suas possíveis influências			
7	Influências no ambiente governamental podem ser necessárias na defesa dos interesses das organizações.			
8	Governança & Estratégia			
9	Sobre o trabalho, formas de medi-lo, proteções quanto a perda do conhecimento - know-how.			
10	Sobre compartilhar informações de sua empresa passada			
11	Sobre a importância da confidencialidade no lançamento de um produto, ou campanha de Marketing.			
12	Sobre contratos e suas cláusulas de segurança.			

Notas: A empresa MOTORES recebeu o questionário completo em formato planilha eletrônica. A MULTI recebeu o questionário reduzido 2 em planilha eletrônica, já a SERVIÇOS recebeu o questionário reduzido 1 através do Google docs..

A análise intra-empresa auxiliará na compreensão sobre o ponto de vista dos atores e seus diferentes níveis hierárquicos, L1 x L2, L1 x L3, e L2 x L3 desta forma será permitido avaliar as aproximações de visões sob determinado tema do sigilo, sua estrutura formal ou informal, as formas nas quais o mesmo é visto, entendido e preservado ou revelado sob as lentes da hierarquia de seus atores. Uma vez concluída esta análise por empresa o cruzamento entre-empresas será feito levando-se em consideração que somente nos quesitos e questões respondidas de forma comum entre as empresas investigadas, neste ponto devido às limitações de acesso a maiores detalhes sobre estas empresas, a MULTI e a SERVIÇOS investigações adicionais utilizando-se inteligência de negócios serão adotadas sempre que se fizer necessário e quando é claro a obtenção de tais

informações não violar os conceitos de ética, em outras palavras somente informação obtida através de busca ou consulta de dados públicos serão analisadas isto remete a consultas ao website das empresas, dados divulgados na mídia escrita principalmente, registros públicos, redes sociais, anúncios, e que possam trazer uma melhor compreensão dos negócios intra e também em suas relações externas com o mercado e sociedade.

A limitação de acesso a informações nas empresas MULTI e SERVIÇOS fez com que maior atenção e maior profundidade às investigações fossem realizadas na empresa MOTORES, uma vez que nesse caso este pesquisador possui maior liberdade de ação. Assim sendo na empresa MOTORES além do uso do questionário extenso em formato de survey, também foram observados os comportamentos de seus atores dentro de um período de cinco meses, comportamento dentro de situações onde o pesquisador estava presente e observados os momentos em que o sigilo estava sendo tratado, recomendado, cuidado e algumas vezes revelado. Para tanto os demais atores não foram informados de que estavam sendo observados sob o aspecto de seus comportamentos e de que faziam parte de uma pesquisa. Segundo Miguel et al. (2012) um estudo de caso deve empregar múltiplas fontes de evidências, a presença do pesquisador portanto permite identificar comportamentos sem a influência deste.

A empresa MOTORES permitiu ainda que fossem realizadas entrevistas com vários de seus executivos e gestores de forma individual e através de perguntas semi-estruturadas, o objeto de interesse nesse método é descobrir a visão sob as fronteiras do sigilo sob o ponto de vista de executivos e gestores, nos diferentes níveis hierárquicos L1, L2 e L3. O resultado das entrevistas deverá apresentar as fronteiras existentes nas visões hierárquicas e permitirá mesmo que de forma limitada traçar um possível quadro de suas fronteiras, restrito a empresa MOTORES. Este trabalho poderá lançar algumas ideias novas sob o aspecto do sigilo da informação existente. Devido às condições limitantes para se realizar tal investigação, esta pesquisa estará condicionada ao ambiente estudado, não definindo portanto um padrão de referência para a indústria, mas sim irá contribuir para se obter uma leitura das organizações e como elas através de seus atores tratam o sigilo das informações, preservam-no ou ainda quando este é vazado ou quando decidem por revelá-lo. Mesmo assim entende-se como resultante de tal trabalho uma importante contribuição aos estudos do sigilo considerando-se que o mesmo foi pouco estudado até a presente data

havendo portanto oportunidades de se abrir novos caminhos na investigação de suas fronteiras e processos formais ou informais que compõem sua estrutura nuclear.

4 RESULTADOS

4.1 Survey e Estudo de Caso 1, empresa MOTORES

4.1.1 Sobre a pesquisa, comunicação e entrevistas

A empresa MOTORES originária dos EUA, fornecedora de autopeças para a indústria automobilística de Detroit, posteriormente desenvolveu tecnologia própria de produtos do segmento automotivo. No Brasil suas operações são verticalizadas possuindo operações de transformação de produtos que abastecem diferentes mercados, bem como na produção de partes e peças que serão posteriormente montadas e transformadas em seus produtos acabados, realiza diversos tipos de testes e ensaios de desempenho em seus produtos. Possui diversas certificações internacionais de processos, sistemas ISO 9001, ISO 14001, compete nos mercados nacional e internacional com os maiores fabricantes do segmento.

A MOTORES possui mais de 1500 funcionários, portanto classificada como empresa de grande porte segundo os critérios desse estudo, sendo ocupantes dos cargos executivos e gestores 76 profissionais, descritos como Diretores, Gerentes e Supervisores. Foram recebidas 32 respostas à pesquisa survey, perfazendo uma taxa de resposta de 42%. O período de pesquisa ocorreu entre Novembro/17 a Janeiro/18, devido ao período envolver festas de fim de ano e férias houve necessidade deste prazo estendido. Todos os participantes foram comunicados por email divididos em três grupos, Diretores, Gerentes e Supervisores, eles receberam as instruções no corpo da mensagem constando que havia sido autorizado pela Direção da empresa a realização de tal estudo.

A empresa MOTORES foi pesquisada em quatro etapas:

A primeira quando da realização do teste-piloto da pesquisa survey, um grupo composto de Diretores, Gerentes e Supervisores, $n = 15$ foi escolhido, tendo o cuidado de ter ao menos um representante de cada área da organização. Logo após o envio dos questionários todos os envolvidos nesta fase foram contatados pessoalmente ou por telefone. Desde o princípio algumas reações foram observadas, passo a relatá-las resumidamente como segue:

“Vejo sua pesquisa como extremamente importante.”

“Minha área já aplica os cuidados com o sigilo, não vejo porque respondê-lo.”

“A empresa está desprotegida.”

“Você fechou bem todas as entradas.” Comentando sobre sua abrangência.

“Somente responderei se o preenchimento do nome não for obrigatório.”

Alguns ajustes foram feitos seguindo algumas das observações acima, o preenchimento do nome passou a ser opcional.

O questionário integral foi aplicado à empresa considerada como ponto de referência nesse estudo, MOTORES, como será visto mais adiante duas derivações do mesmo questionário foram criadas para atender às outras empresas pesquisadas, por exigências destas, mas sem prejuízo do conteúdo das demais considerando que a empresa de referência MOTORES seguiu o preenchimento do questionário completo, esta foi a segunda etapa.

A terceira etapa ocorreu quando das observações, dentro do estudo de caso, sobre as situações do dia a dia, no período de dezembro/17 a abril/18. As observações foram anotadas em diário e/ou folhas avulsas conforme a situação se apresentava. Sempre anotados o local, os atores, o tema em discussão, as expressões de seus atores, seus comentários e comportamentos.

A quarta etapa compreende entrevistas com alguns dos respondentes da survey e/ou pertencente ao grupo que teve acesso a survey mas não necessariamente respondeu a mesma. As entrevistas foram agendadas com antecedência, um questionário contendo cinco perguntas foi previamente elaborado, nesse contexto as entrevistas são classificadas como semi-estruturadas com duração aproximada de 20 a 30 minutos. Não foi utilizado o uso de gravador por entender que esta condição poderia interferir na livre expressão dos entrevistados. No entanto foram anotadas suas reações, cito alguns exemplos: Pensou, refletiu e iniciou sua resposta; sorriu, refletiu e respondeu entre outras como o ator que levou um susto com a pergunta, levando seu corpo para traz com uma expressão facial de receio, foram observações obtidas.

As seguintes perguntas fazem parte da pesquisa semi-estruturada:

1- Como você entende o sigilo?

- 2- Porque ele existe?
- 3- Quando deve ser revelado? Para quem? Por que?
- 4- O que não deve ser revelado? Por que?
- 5- A transparência é necessária. Quando? Em quais circunstâncias?

Nessa etapa quatro ainda foram trianguladas determinadas descobertas com as respostas da survey, não deixando de incluir nessa análise a existência de evidências formais como normas, procedimentos, mensagens ou documentos similares, desde que preservadas suas fontes e que não informem o conteúdo do assunto em questão.

4.1.2 Análise vertical da pesquisa survey na empresa MOTORES

Os questionários foram recebidos e suas respostas tabuladas em formulário próprio, apêndice A.

Ao tabular as respostas cada qual foi estatisticamente analisada tendo como objetivo detectar a existência de correlação forte, representada por “r” igual ou maior que 0,7 entre os três níveis hierárquicos, L1, L2 e L3 e seus respectivos cruzamentos L1 x L2, L1 x L3, e L2 x L3. Uma análise crítica com base na teoria existente será fundamentada, buscando detectar divergências ou convergências, bem como responder a pergunta de pesquisa e suas hipóteses.

4.1.2.1 Sobre a informação e seu tratamento

A vida humana é fortemente afetada pela gigantesca capacidade humana em transformá-la, a mesma é muitas vezes negligenciada se as condições assim não as permitem em agir (SIMMEL, 1906).

A informação e seu tratamento em sua área de atuação desde que classificadas como sensíveis, quer por razões estratégicas de negócio, conhecimento de processos, questões legais, dados pessoais, vantagem competitiva devem possuir um tratamento específico. Existem duas possibilidades de se manter algum controle sobre uma informação este pode estar na forma de controles formais, documentados através de

rotinas escritas, procedimentos, patentes ou informais que deveriam reger um código de ética do sigilo da informação, este mais voltado ao comportamento dos atores envolvidos, (SIMMEL, 1906; BOK, 1989; BROMILEY, 2009; COSTAS; GREY, 2014).

A empresa MOTORES sob a visão de seus atores L1 x L2 apresentou baixa aderência nas questões relativas a existência de informações de acesso restrito em sua área de atuação, primeiro destaca-se no L1 uma clara visão díspar entre pares, enquanto 50% declarou não haver nenhuma ou uma pequena parcela de tais acessos restritos, a outra parte indicou haver tais controles com grande abrangência. Já no L2, fazendo também uma leitura dentro deste grupo de atores 70% declararam não haver ou apenas haver uma pequena parcela de informações com acesso restrito em suas áreas. Quando comparados os dois grupos o índice de correlação ficou muito baixo, ou seja não pode ser explicado por uma correlação linear, ou melhor dizendo, existe apenas uma pequena correlação linear entre estas visões. Não são encontrados nessas áreas, nas visões de seus atores L1 e L2 em sua maioria, procedimentos escritos, instruções verbais caracterizando ausência de instruções e informações associadas ao acesso restrito. Quando se analisa as respostas cruzadas entre L2 e L3 sobre não haver orientações a respeito do acesso restrito a informações aqui ocorre um alinhamento de visões, ambos declararam a ausência de tais e em L3 uma concentração significativa de respondentes declarou desconhecer o tema em sua totalidade.

Na suposta condição de haver um vazamento de informação restrita os atores L1 e L2 bem como em L1 e L3 apresentam ter o mesmo entendimento sobre a existência de procedimentos escritos, demonstrando o mesmo tipo de divisão de entendimento, sendo que parte dos entrevistados indicam não existir um plano de ação em caso de vazamento e outra parte declarou que existe um plano com grande abrangência. Aqui ocorre a concordância na discordância, sinalizando haver falta de entendimento sobre o que é o vazamento de uma informação sigilosa, ou não conhecimento sobre que medidas tomar no caso da ocorrência deste. L1 e L2 e também em L2 e L3 demonstraram forte concordância com relação a ausência de orientações nesse sentido, acompanhados de um número elevado de pesquisados tanto em L2 como em L3 declaram desconhecer tais instruções e/ou situações. Havendo portanto um dado vazamento não existe evidências de haver um plano de mitigação. Chama atenção o grande número de respondentes da

pesquisa que declararam ter desconhecimento total sobre o assunto em discussão quer na forma escrita, verbal ou até mesmo na falta de orientações principalmente em L2 e L3, mas também uma ocorrência em L1 quando o assunto é a falta de orientações sobre em como proceder em caso de vazamento de uma informação sigilosa.

Instados a responder sobre ocorrências passadas a esmagadora maioria L1 e L2 respondeu que não houve vazamento, desconhecem a esse respeito. Apenas um entrevistado declarou ter conhecimento sobre vazamentos, em outra área que não a sua, citando vazamento de informações sobre clientes como um exemplo, retornarei a este tema mais adiante.

Quando questionados sobre o número de pessoas em sua área que possuem acesso a informações sensíveis, houve a indicação de uma forte correlação entre as visões de L1, L2 e L3, deixando transparecer que os diretores e gerentes portanto L1 e L2 possuem acesso a tais informações inclusive reconhecidos pelos atores L3 em mesmo grau de correlação que os primeiros. Observar que estamos diante de um paradoxo, pois apesar de não haver procedimentos formais e nem verbais os mesmos convergem em declarar que sim são detentores de informações sensíveis, classificando-as como de abrangência moderada e com grande abrangência. Conflitam no entanto quando veem o acesso a informações sensíveis ao L3, sugerindo que pela falta do estabelecimento de padrões normativos, o sigilo como um processo formal ou informal não está hierarquicamente bem estabelecido, portanto existe um processo social em ocultar intencionalmente a informação entre atores (DIEFENBACH; SILLINCE, 2011; SCOTT, 2008). O acesso livre aos dados não estão disponíveis nas visões de L1 e L2, classificando-as como nenhuma e uma pequena parcela. Já L3 apresenta dispersão por todo o espectro da escala Likert, reforçando o entendimento já exposto acima sobre a falta de uma estrutura hierárquica no tratamento das informações sensíveis.

A análise de informações e a racionalidade limitada em se ter conhecimento, acesso a informações de forma integrada, realizar uma análise crítica sob a perspectiva de decisões importantes. Os atores L1 e L2 convergem com uma correlação 0,68, segundo o critério adotado nesta pesquisa uma correlação “fraca”, mas se levarmos em consideração a proximidade da mesma com o índice de 0,7 percebe-se que na visão desses atores não há muitas limitações sob a perspectiva da racionalidade limitada, sinalizando uma zona de

transição divergindo portanto da teoria sobre a racionalidade limitada defendida por Granovetter (1992). Inclusive no L3 quando comparado L1 e L3 e L2 e L3 o coeficiente de correlação é respectivamente de 0,84 e 0,9, indicando forte alinhamento dessa visão nos três níveis. A visão desses atores, no que é entendido como acesso a informações de forma integrada, tem possível conexão com uso de sistemas integrados em nuvem e serviços de plataformas. Lembrando que estes sistemas ganharam projeção nas últimas décadas, tendo seu espectro se expandido sobre maneira, exemplos Oracle, SAP. Outro monitoramento de mercado que cresceu nos últimos anos é o campo da inteligência de negócios ou inteligência competitiva, áreas foram criadas e processos estruturados para que informações estratégicas sobre o mercado, concorrentes, ações governamentais entre outras ramificações que envolvem os interesses das organizações tivessem um suporte estruturado auxiliando assim os executivos nas tomadas de decisões com o uso de computadores e inteligência (GREEN, 1995; SHARP, 2009).

A ascensão dos mercados financeiros e a valorização do capital sem necessariamente passar para produção (DONADONE; JARDIM, 2011), onde os interesses dos stakeholders são preservados pela boa governança corporativa (GRÜN, 2007). Davis (2009) é enfático quando testifica que investidores são diferentes de compradores; emissores diferem de outros vendedores. Quanto mais uma sociedade estiver securitizada e mais pessoas comuns tornarem-se investidores, acentuará mais e mais, quer voluntariamente ou não, uma realidade social voltada ao nexos financeiro. Surgiram como pontos de alta relevância entre os três níveis pesquisados, sob a perspectiva da tomada de decisão com base financeira e sobre o investimento em tecnologia vinculados a este, apresentando um alinhamento fortíssimo entre L1 e L2, L1 e L3, e L2 e L3. Os dados financeiros e os investimentos em tecnologia despontaram como destaque pelo elevado grau de correlação sendo o menor deles 0,89 entre L1 e L3, longe de ser classificado como tal. A financeirização da produção mostra nessa passagem toda sua força e status sedimentado na MOTORES. No entanto surgem divergências quanto a visão sobre um determinado investimento em tecnologia, no caso desse não possuir um bom retorno sobre o investimento o mesmo poderá ser reprovado. L1 classificou como importante decidir sob o ponto de vista do retorno sobre o investimento ser este justificável, já L2 e L3 em sentido oposto absolutamente entendem que se não houver uma justificativa financeira

para um determinado investimento em tecnologia a MOTORES não o fará. Sob a ótica da média gestão as decisões são puramente financeiras, isso expõe a empresa ao risco de ter em seu escopo de investimentos em tecnologia somente projectos financeiramente atrativos e não necessariamente as melhores propostas. Esta desconexão põe em risco a criatividade na geração de propostas de projetos, fora da caixa, simplesmente não há espaço na mente dos atores L2 e L3 para soluções alternativas, estas são suprimidas e poderão fazer falta em um mercado altamente competitivo. A colaboração em massa em diversas áreas, cultura, economia, educação com soluções lucrativas ganhou espaço notável na última década (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007) foram felizes em recomendar aos líderes que pensem diferente sobre como concorrer e ser lucrativo.

Os ativos físicos são antigos conhecidos do sistema legal, sujeitos as auditorias, monitorados por frequentes controles de seu status, cálculos contábeis são realizados ao longo do tempo, como exemplo depreciações conforme são realizadas na forma da lei. Outro ativo, o intelectual, tipicamente é monitorado através de patentes com suas vantagens ou desvantagens em revelar e proteger mesmo que parcialmente a pesquisa de uma empresa (BRENDA; BROEKHUIZEN; FARIA, 2015). Os ativos intelectuais, conhecimento humano, não são considerados nos resultados da organização MOTORES. Existe alguma abrangência no trato do tema em L1, já para L2 uma pequena parcela, nenhuma ou mesmo declararam desconhecer o tema. Em L3 uma pequena parcela, nenhuma e declararam desconhecer o tema, alinhado-se fortemente com a mesma visão de L2. Não há portanto um tratamento estruturado sobre o tema, apenas é tratado esporadicamente.

Uma das preocupações sobre o vazamento de informações sigilosas reside na criação do conhecimento e sua exploração (HANNAH, 2007) e na mobilidade dos empregados, de uma empresa para outra. Hannah pesquisou novos funcionários de algumas empresas nos EUA, constatou que o risco da exploração do conhecimento existe, depende de fatores éticos e por força de contrato sua preservação (DELERUE e LEJEUNE, 2011). Existe alguma preocupação sobre o vazamento de informações sigilosas relacionadas à mobilidade de funcionários em parte de L1, 50%, apresentando baixa correlação com L2, e praticamente inexistente entre L2 e L3. Este baixo interesse permite uma reflexão sobre os riscos envolvidos, a exposição de informações sensíveis

não havendo aparente controle estabelecido e conhecimento que permitam um entendimento mínimo do que é sigilo e deve ser preservado ou não.

Em complemento ao acima exposto que medidas de orientação, tipos de monitoramento se existentes e canais de comunicação são adotados. Novamente identifica-se que L1 possui uma visão mais clara sob tais controles classificando-os como em abrangência moderada e com grande abrangência. Quando comparados L1 e L2 não é possível afirmar que há uma correlação significativa, L2 vê com alguma abrangência e apenas uma pequena parcela. Já L3 demonstra não conhecer ao todo sobre os cuidados operacionais no trato do sigilo, indicando presenças em toda a escala Likert inclusive a opção desconheço. Em todos os casos L1 e L2, L1 e L3, L2 e L3 não possuem correlações fortes indicando haver ausência de divulgação das regras existentes, falta de entendimento e possivelmente incompletude dos procedimentos escritos ou verbais.

Ainda sobre o tema mobilidade de funcionários, deseja-se saber se existe um protocolo quando do desligamento de um funcionário que teve acesso a dados sensíveis da organização. A questão propõe a existência de uma entrevista reforçando que o funcionário desligado deverá manter tais informações confidenciais mesmo estando ele a caminho de outra empresa, inclusive uma concorrente (ELLIOT, 2007). Os entrevistados indicaram desconhecer a existência de tais práticas, em todos os níveis L1, L2 e L3, inclusive com índices de correlação altos em L1 e L3 $r = 0,8$ e L2 e L3 $r = 0,87$.

Ao abrir um olhar para o ambiente externo, macro da MOTORES, desejava-se saber se haviam cláusulas de confidencialidade nos contratos com fornecedores. L1 e L2 confirmaram a existência de tais condições, mesmo assim chama atenção nos dois níveis haver desconhecimento sobre a aplicação dessa prática. A destacar ainda que em L3 esse desconhecimento torna-se significativamente maior e em proximidade com a mesma visão de L2.

Na existência do compartilhamento de informações com fornecedores, dentro do escopo de um projeto, versões de documentos em meio impresso, eletrônico e em nuvem podem ser divulgados. Ficou evidente com as respostas obtidas que há o desconhecimento de L1 sobre o compartilhamento de informações em nuvem. Nos demais casos, no compartilhamento impresso um melhor entendimento entre L2 e L3 surge como uma luz frente aos demais modos, no eletrônico não houve consenso nas respostas,

apresentando baixa correlação entre L1 e L2 e também entre L1 e L3, novamente somente em L2 e L3 aparece uma correlação sinalizando que esta atividade é melhor entendida e aplicada nos níveis mais táticos da estrutura organizacional.

Ao haver o encerramento de um contrato, com o fornecedor, é reforçado o compromisso sobre a confidencialidade das informações compartilhadas. Há forte indicador de falta de conhecimento sobre o tema, isso devido ao alto índice de respostas “desconheço” ocorrer nos três níveis, se a regra existe ou não e se é aplicada ou não. O mesmo critério se aplica sobre a devolução dos documentos compartilhados, permanece a falta de conhecimento dos entrevistados nos três níveis sobre o tema.

4.1.2.2 Sobre como decisões associadas ao ambiente externo (macro) são tomadas

O representante de uma organização possui a incorporação de um poder (HABERMAS, 2014). Isso ocorre no ambiente da esfera pública, uma vez representando uma empresa não existe uma figura privada (HABERMAS, 2014).

Em suas decisões externas, no ambiente macro, onde a organização é representada por seus membros designados deseja-se saber como as decisões são tomadas, se de forma hierarquizada ou independente nos variados campos de atuação. Para os assuntos relacionados a fornecedores cabe destaque sobre as visões de L2 e L3 as mesmas sinalizam que as decisões nesse campo de atuação pública somente se dão mediante autorização superior, indica também que os dois níveis respeitam a autoridade dos incumbentes (FLIGSTEIN; MCADAM, 2012). Nas relações com os clientes desponta em destaque a elevada correlação, bem distinta entre todos os níveis, transparecendo haver uma clara definição dos papéis de autoridade e subordinação, em L1 e L2 $r = 0,99$, em L1 e L3 $r = 0,79$ e finalmente entre L2 e L3 $r = 0,77$. Deve ser considerado nessa análise que L1 e L2 possuem maior ação direta com clientes, por esta razão um coeficiente elevadíssimo, indicando um perfeito alinhamento no campo da incumbência e da hierarquia. Quando a survey abre o espaço para os assuntos tratados com os concorrentes, as correlações ainda apresentam-se fortes, cabe destaque para o surgimento da opção, desconheço, sinalizada nos três níveis. As sinalizações, marcadas como desconheço, podem ter relação com o desconhecimento propriamente dito ou pelo receio, digo isso

pois L1 também sinalizou desconhecimento nessa condição de relacionamento com os concorrentes, cabe lembrar a entrada em vigor da LEI N° 12.846, de 1 de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2013) e também em respeito a LEI American Anti-Corruption Act (EUA, 2011) igualmente aplicável aqui uma vez que a MOTORES é uma multinacional americana. As relações da MOTORES junto a entidades de classe não é conhecida de forma representativa entre os três níveis avaliados, já com relação às decisões junto aos órgãos governamentais são reconhecidas por L2 e L3, mas igualmente às entidades de classe não apresenta conexão hierárquica com L1. Isso demonstra que somente com a anuência dos superiores ações são tomadas, faltando em L1 uma conexão de entendimento desse contexto pois 50% dos atores declararam desconhecer tais atividades.

Autonomia pode ser uma condição de diferenciação na esfera pública (HABERMAS, 1991), em algumas situações o ator pode tomar decisões isoladamente junto a fornecedores, clientes, concorrentes, entidades de classe e governo reportando-se na sequência a seus superiores hierárquicos. L1 e L3 nas relações com clientes foi a única evidência de que decisões são mais autônomas no entendimento desses dois grupos mas em claro contraste com L2 que diverge de L1 e L3 segundo o critério de correlação adotado. Para todas as demais situações não foi observada nenhuma correlação que apresentasse uma conexão significativa.

4.1.2.3 Sobre o comportamento do ator, dentro do ambiente profissional, em sociedade e seu papel de liderança.

O sigilo em sua vertente sociológica tem suas raízes nos trabalhos teóricos de (SIMMEL, 1906; GOFFMAN, 1959, 1963, 1978, 2009) e mais recentemente em (ZERUBAVEL, 2006). Segundo Goffman (1959, 1978) o indivíduo quando está na presença de outros busca adquirir informações sobre si perante estes ou divulga informações sobre si ao grupo. Dessa forma o indivíduo antecipa a seus interlocutores informações úteis que auxiliarão na definição da situação, capacitando seus ouvintes a

entender com antecedência o que ele irá esperar do grupo. Este indivíduo assume portanto o controle e a influência em seu espaço de ação, passando a liderar através de atos voluntários em alinhamento com seus objetivos. O papel exercido pelo indivíduo dentro de determinado grupo, muitas vezes não está sujeito a ações conscientes ou inconscientes. Ocorre uma harmonização, um acordo de aparências onde os sentimentos são controlados de forma a estabelecer um “modus vivendi” em dada sociedade. Esta condição harmonizada e ao mesmo tempo discrepante sinaliza potenciais conflitos entre identidades, a virtual e a verdade social (GOFFMAN, 1963, 2009).

Perguntados sobre quando o ator é apresentado a um novo grupo de pessoas, no trabalho, deseja-se saber se ele(a) informa o que se espera como resultado deste. L1 e L3 bem como L2 e L3 fortemente concordam com esta afirmação. Uma menor interação é observada entre L1 e L2. Já em sociedade somente L2 e L3 sinalizaram o mesmo comportamento no trabalho e em sociedade. A harmonização somente é sinalizada entre L2 e L3, havendo um distanciamento maior entre as demais visões, L1 e L2 e L1 e L3, esse distanciamento sinaliza uma divisão entre o nível executivo L1 e os demais. Esta divisão traz à tona o papel do executivo responsável diretamente pelos resultados da organização, criando uma barreira de autoproteção e distanciamento dos demais níveis L2 e L3 uma vez que decisões difíceis e não necessariamente bem recebidas pelas companhia, mercado e sociedade são tomadas dependendo das situações em que os negócios se encontram, se num momento de crise, o grupo torna-se mais distante ainda, somente deixando transparecer decisões consolidadas, sem necessariamente estas terem sido tomadas com o compartilhamento entre os demais níveis L2 e L3. Decisões difíceis como demissões, cortes de orçamento, mudanças estratégicas são comunicadas por etapas, existem filtros ao longo do tempo.

As relações entre pessoas tem um significado importante que vai além das organizações e seus propósitos, reside nesse espaço as pessoas que se conhecem reciprocamente (SIMMEL, 1906). A palavra “acquaintance” significa familiaridade, conhecimento do outro de forma recíproca, um conhecimento da individualidade da pessoa conforme Simmel (1906) descreveu. O que não é proibido é permitido e o que não é permitido é proibido, o grau de proximidade entre os atores classificados como entre pares não apresentaram grau de correlação entre L1 e L2, já entre L1 e L3 pode ser

observado tal correlação indicando que ambos L1 e L3 tem uma proximidade de “acquaintance” entre seus pares. Quando analisado entre pares L2 e L3 igualmente entre L1 e L2 não foi detectada uma correlação, quando observado em separado L2 uma concentração maior em haver tal familiaridade com seu par em nível médio, na escala adotada surge com alguma abrangência tal familiaridade com o outro par. Para os demais L1 a concentração ocorre entre com abrangência moderada e grande abrangência e L3 com alta concentração em grande abrangência 61% e 78% se considerarmos as duas mais elevadas em L3 classificadas como abrangência moderada e com grande abrangência. Interpretando L2, classificada dividida entre com algum abrangência e uma pequena parcela representando 50%, sugere um baixo relacionamento interpessoal entre os atores L2, ou seja, como há um baixo conhecimento de seus pares isso pode significar baixa cooperação entre estes atores, prevalecendo o campo de ação estratégica dos incumbentes L1 que possuem esta posição como função hierárquica e ao mesmo tempo impondo sob certo aspecto a direção a seguir, não havendo espaço para possíveis revisões de prioridades ou projetos. L3 apresenta grande similaridade com L1 mas muito mais coesa na proximidade entre pares, o que pode significar a tradução de seu comportamento quanto a execução de projetos e programas. O cenário se revela totalmente diferente, no sentido de haver maior harmonia hierárquica, quando a análise recai sobre haver maior grau de proximidade entre os níveis hierárquicos na estrutura vertical, ou seja, entre L1 e L2, L1 e L3, L2 e L3. Todos eles apresentaram elevado grau de correlação em concordar com a afirmação de haver grau de proximidade entre os níveis de abrangência moderada e grande abrangência sendo esta a que concentrou o maior grau de frequência entre os atores que responderam a survey.

Há situações em que o silêncio fala, na ausência de comentários em uma dada situação fica subentendida a concordância com determinada decisão. Muitas vezes palavras não são necessárias para esclarecer determinados fatos, entre pares de uma mesma área, pares de áreas diferentes e entre superior e subordinado. Claramente não houve um alinhamento de visões neste ponto, tanto L1, L2 como L3 apresentaram opiniões dispersas, variando de não concordo a concordo totalmente e até mesmo com a ocorrência da opção desconheço. Esse espectro variado nas respostas obtidas indica falta de uma referência, inclusive sugere uma contradição com o observado na avaliação entre pares e principalmente

quando entendido na questão sobre o grau de proximidade entre superiores e subordinados, vide acima, ou seja, os pares se reconhecem uns aos outros, mas principalmente suas proximidades nas relações hierárquicas, são fortes, contudo divergem com grande grau de correlação quando na ausência de concordância com determinada decisão estar subentendida, sendo esta condição na ausência de comentários. A condição de divergência encontrada precisa ser observada pois a organização está sujeita a prejuízos no entendimento recíproco entre os atores (SIMMEL, 1906). No sentido contrário, mas coerente com os resultados anteriores quando a mesma análise é feita entre pares externos a organização o resultado foi de baixa correlação linear, ou seja, não foi observado nenhuma concordância, isso reverbera com maior intensidade a ausência ou a baixa compreensão de contextos, sugerindo fragilidades nas relações com o ambiente externo.

Na esfera pública a intensidade e o grau de compartilhamento das informações são medidos pelas palavras e ações entre os diferentes tipos de relações sociais (HABERMAS, 2014). Interessa saber para efeito dessa pesquisa se o ator revela ao seu interlocutor as informações necessárias para o entendimento de uma determinada situação comercial, de negócios. Quando o assunto é relacionado aos fornecedores em L1 seus membros entendem que sim tais informações são necessárias e devem ser compartilhadas no entanto essa visão diverge de L2 que em sua maioria entende que a mesma não deve ser revelada, ou ainda há falta de conhecimento a esse respeito, e em L3 ocorre a difusão de opiniões antagônicas com relevância a favor do compartilhamento e também com significativo grupo de atores relatando desconhecer sobre o tema. Sob a perspectiva de haver uma correlação entre os níveis L1 e L2, L1 e L3 e entre L2 e L3 a mesma não foi confirmada com o uso da correlação linear. Não há portanto uma visão homogênea sobre como o que deve ser público possa ser revelado, parte dos gestores entendem que sim deve ser revelado, parte entende que não e outra parcela principalmente nos níveis L2 e L3 desconhecem o assunto, não sabem como proceder.

Aos clientes os respondentes revelam um alinhamento interessante, há correlação forte entre todos os níveis, ou seja, as visões de L1, L2 e L3 estão alinhadas havendo concordância de abrangência moderada e concordância total quanto a revelação de informações necessárias em uma negociação, para que se obtenha sucesso com a mesma.

Sob a perspectiva das relações com os concorrentes, não ficou evidente a existência de visões alinhadas, apenas em L1 e L3 houve correlação forte, no entanto isso se dá em concordância com o compartilhamento de informações “necessárias”. Chama atenção esta visão considerando as leis vigentes (BRASIL, 2013) e (EUA, 2011), em outro estrato da organização L2 sugere compreender melhor esse risco tendo 50% dos respondentes afirmado ser necessário apenas uma pequena parcela ou nenhuma parcela de compartilhamento de informações com os concorrentes. L2 mesmo assim apresenta um grau importante de respondentes declarar desconhecer o tema.

Os atores em todos os níveis indicam desconhecer o papel das entidades de classe e governo nas relações institucionais que envolvem a MOTORES, o mercado, o governo e a sociedade. Não foi detectada correlação linear entre nenhum nível pesquisado, em Pena (2016, p. 429) é possível entender a importância de tais instituições “ E a ênfase na propriedade privada como condição da liberdade individual inspira Hume e Adam Smith a criarem a ciência econômica, sem a qual não poderíamos imaginar o tripé que sustenta a sociedade livre moderna, o tripé do político, do cultural/moral e do econômico.”

Numa pesquisa é importante testar o contraditório, pensando nisso e entendendo ser importante despertar a reflexão nos entrevistados foi perguntado se os mesmos tem consciência sobre a preservação de informações sensíveis, ou seja o secretum existe em uma organização além de ser uma reconhecida condição aplicada ao estado. O segredo de estado nos tempos modernos tem na emancipação dos cidadãos e no pleito pela transparência um conflito em sua gênese, o conflito de aplicar o padrão moral da esfera privada no mundo político, como Horn (2011, p.112) descreve que a modernidade substituiu a arcana imperii com sua lógica do secretum, estabelecendo uma relação mais complicada do segredo e seu uso político.

Os respondentes em todos os níveis de cruzamento das visões L1 e L2, L1 e L3 e em L2 e L3 apresentaram consistentes evidências de que os assuntos sensíveis nas relações com fornecedores e clientes devem ser preservados. Já nos assuntos relacionados aos concorrentes houve uma baixa correlação $r = 0,61$ entre L1 e L2 sinalizando em L1 que uma abrangência moderada de cuidado deveria ser aplicada neste caso com 50% dos respondentes defendendo esta posição em contraste com L2 onde 90% classificou esta situação como sendo de grande abrangência, ou seja, muito sensível para ser considerada

possivelmente revelável a um concorrente. Em L2 10% declararam desconhecer o tema, L3 67% estão alinhados com a visão de L2, ainda em L3 28% declararam desconhecer o assunto e 5% apenas concordam com L1 de que tais informações podem até um certo nível ser compartilhadas com o concorrente.

Quanto ao compartilhamento de informações sensíveis nos ambientes de Entidades de Classe e Governo apenas L2 e L3 concordam em fazê-lo, $r = 0,98$ em ambos, mesmo assim nos três níveis L1, L2 e L3 possuem percentuais elevados cerca de 1/3 dos respondentes classificando estas instituições e as relações de sua organização com elas como desconhecidas. O compartilhamento de informações com tais entidades pode ser entendido aqui como um elemento importante na visão da maioria dos entrevistados contudo um percentual elevado dos respondentes declararam desconhecer o tema, opinião relevante pois permeia toda a estrutura do corpo diretivo da MOTORES, em L1, L2 e L3.

4.1.2.4 Sobre o indivíduo, a empresa - o público e o privado

O sigilo de uma organização e sobre o indivíduo devem ser preservados, “ferramenta essencial à segurança, usada na proteção de informações sensíveis ao abuso”, nos dias de hoje o Arcanum é conhecido sob o termo classificado, ou classification do original em inglês, como descreve Horn (2011, p.108). Isso remete às fronteiras sobre o conhecido e o desconhecido (COSTAS; GREY, 2014; HORN, 2011) sobre a lógica de sigilo político deduz existir duas lógicas fundamentais que envolvem o sigilo, são derivadas dos termos em Latin “arcanum” e “secretum”. Uma forma de legitimar a governança, nos regimes pre-modernos, era classificada de “arcana imperii”, (HORN, 2011, p. 104) cita o exemplo do governo dos EUA em se “dissociar das atividades de seu próprio serviço de inteligência”.

O sucesso da empresa, deve ser do conhecimento público de todos os funcionários, não paira qualquer sombra de dúvida de que tal informação é desejada por todos os respondentes em todos os níveis e em suas comparações L1 e L2, L1 e L3 e entre L2 e L3 os coeficientes de correlação obtidos foram máximos. O mesmo resultado foi

obtido quanto aos dados pessoais, os mesmos devem ser preservados do conhecimento público, o arcana imperii é desejado por todos. Em grau forte de correlação mas no intervalo de $r = 0,74$ a $r = 0,78$ os atores responderam que concordam também em revelar os dados sobre os negócios da empresa aos funcionários desta. As avaliações de L3 apresentam uma concentração de não desejar que tais informações sejam reveladas a todos, transparecendo o desejo de um pouco mais de cuidado sobre este tema na opinião de 39% dos pesquisados.

L2 e L3 concordam em compartilhar um problema da organização com todos os funcionários desta, em L1 e L2 as visões são de baixa correlação, enquanto L1 entende que compartilhar tais informações sobre um problema da empresa com todos é de concordância parcial e total na maioria dos pesquisados, L2 apresenta uma divisão nos dois extremos por um lado um grupo é a favor e por outro entende que não devam ser compartilhadas tais informações com todos. L1 e L3 tem correlação forte entre suas visões, apresenta portanto uma visão hierárquica alinhada fortemente com L1.

Para informações que explicam o sucesso da empresa na visão de todos, L1, L2 e L3, estas devem ser compartilhadas, em sentido contrário a privacidade do indivíduo deve ser preservada, e também sobre o conhecimento dos dados dos negócios da empresa, há portanto nessas posições uma definição clara e de entendimento de todos onde está o limite do que deve ser público e do que deve ser privado. O ambiente micro é portanto um espaço social no qual seus atores compreendem o que é permitido e o que não é permitido ser revelado. No entanto quando a análise crítica recai sobre um problema existente, se ele deve ser revelado ou não a todos os funcionários, L2 desponta como voz discordante entre seus pares e também quanto a hierarquia, conferindo baixa correlação entre L1 e L2, mas sinalizando forte correlação entre L2 e L3 onde tal divisão é um pouco menor mas ainda assim existente em 22% dos respondentes de L3 e 40% em L2.

Nem todas as informações sobre a empresa devem ser reveladas, com fortíssimo grau de correlação em todos os níveis L1, L2 e L3. Em igual contraste, mantendo correlação fortíssima entre todos os níveis, o sucesso da empresa deve ser compartilhado com toda a sociedade. Os limites entre o que deve ser revelado parece ocupar um mesmo grau de importância nos ambientes micro e macro para os atores, tudo o que estiver associado a resultados positivos, ações de sucesso devem ser do conhecimento público micro e macro.

Já os dados pessoais, ocupa uma esfera privada micro portanto, na esfera macro todos concordam que nem tudo deve ser compartilhado, sugerindo que filtros devem existir quando alguns temas tem chance de alcançar a esfera pública.

4.1.2.5 Ambiente de desequilíbrio, visão e não visão, um campo em transição

O estudo do empreendedorismo, defendido pela teoria do processo do mercado, em inglês Theory of Market Process, estuda as oportunidades detectadas pelos empreendedores acerca de um novo negócio quer seja ele de produto ou serviço. O ponto central dessa teoria tem bases no momento de visão que o empreendedor tem acerca de uma oportunidade, quais os melhores meios a atingi-lo e como devem ser buscados. Ainda sobre a perspectiva dessa teoria econômica (KIRZNER, 1979) indaga que esta atividade não apenas envolve a maximização de lucros, mas procura entender o elemento de disparo na detecção da oportunidade para um novo negócio, ou seja, deseja descobrir qual é o trigger point do empreendedor.

A economia capitalista é dinâmica em sua essência, sua expansão não se realiza de forma homogênea, suas evoluções ocorrem de dentro para fora através da entrada de novos produtos manufaturados por novos processos e serviços nos diversos segmentos existentes como Schumpeter (1961) descreveu. Trata-se de um processo de evolução contínuo, desafiador, gerando oportunidades em momentos de desequilíbrio, onde a descoberta da ignorância não planejada... se faz presente, nas palavras de Kirzner (1979) o empreendedor e seu sistema de alertas sobre uma dada oportunidade, quando esta não é detectada em tempo, tem-se uma falha de detecção classificada pela teoria do processo do mercado como erro. Ainda sobre a ignorância não planejada e a teoria do processo do mercado, seu pilar está localizado no aprendizado espontâneo, desta forma pode-se simplificar dizendo que o empreendedor atua como um caçador de oportunidades, sempre atento aos desequilíbrios potenciais ou às demandas não perfeitamente supridas pelos atores em cena. Tem-se portanto o cenário de um espaço aberto a franca exploração, tratando-se de uma economia aberta, no sentido das iniciativas empresariais estarem sujeitas a iniciativa do empreendedor.

Segundo Kirzner (1979) o mercado empreendedor, ou melhor dizendo o empreendedor, utiliza sua ferramenta de detecção de oportunidades, o gatilho de ação, em busca de oportunidades que o levem ao lucro. A competição entre empreendedores, ou o campo de embate entre os desafiadores e os incumbentes, (FLIGSTEIN; MCADAM, 2012) se dá pela busca competitiva do lucro em suas atividades.

Diversos pesquisadores em teoria das organizações, sociologistas econômicos, institucionalistas em ciência política buscam entender o fenômeno de como as organizações podem controlar e promover mudanças em seu ambiente de ação (FLIGSTEIN; MCADAM, 2012). Ocorre que no estudo de empresas profissionalizadas, onde a gestão é feita por profissionais executivos de mercado, a presença do empreendedor “caçador de oportunidades” é substituída pelos primeiros. Portanto aqui surgem as figuras dos executivos de carreira que ocupam as principais funções de gestão nas empresas, como exemplo as figuras do conselho de administração, CEO, COO, CFO e diretores. Considerando empresas multinacionais ou mesmo nacionais de grande porte esta estrutura está presente, mas não exclusivamente, naquelas que possuem ações em bolsa de valores. Nesse ambiente altamente complexo, com estruturas multi-níveis e disputas por recursos e poder, o problema de agência está presente (EISENHARDT, 1979). Nesse ambiente formal ganha espaço o institucionalismo e mais recentemente o novo institucionalismo (POWELL; DIMAGGIO, 2012; MARCH; OLSEN, 1983; GREENWOOD; ININGS, 1996; SELZNICK, 1996), onde empresas que desenvolvem novas tecnologias e equipamentos buscam atender a um mercado mais exigente por qualidade, produtos inovadores, serviços de alto nível, segurança, respeito ao meio ambiente e boa governança dos negócios entre outros fatores de relevância para os dias de hoje. As instituições precisam ser versáteis ao ponto de conseguirem adaptar-se às constantes mudanças, como bem definido por Schumpeter (1961, p.54) “o progresso econômico, na sociedade capitalista significa tumulto”.

Existindo um ambiente econômico onde as regras mudam constantemente, dificultando em alguns casos a consecução de seus planos, isto afeta às oportunidades para os negócios. As opiniões nos três níveis avaliados da MOTORES, todas as correlações L1 e L2, L1 e L3 e em L2 e L3 classificaram o ambiente econômico incerto como agente de influência significativo para os negócios. Reconhecem igualmente que erros podem

ocorrer quando a oportunidade não é detectada com antecedência, confirmando que a ausência do gatilho de ação (KIRZNER, 1979) pode levar a perda de uma possível condição de lucro. A incerteza existente nesse ambiente é vista como uma oportunidade em L1 e L2 e em L3. Analisando-se de forma isolada, L3 apresenta dispersão de opiniões, 39% classificaram esta condição como não sendo necessariamente reconhecida como uma oportunidade. Se considerarmos sob o ponto de vista somente de L3 esta preocupação com o ambiente de incerteza, turbulento portanto, pode ser um fator de resistência às mudanças internas. A organização precisará ser ágil para se adaptar às oportunidades emergentes em face do novo cenário econômico e das dinâmicas do mercado em transição, a visão divergente em 39% de L3 poderá criar barreiras ao aprendizado espontâneo.

A criação de riqueza é vista como uma grande oportunidade, nos dias de hoje, com indivíduos conectados podendo participar ativamente da inovação (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007). Os autores defendem que uma grande massa de pessoas reunidas poderá gerar “os verdadeiros dividendos da competência e da genialidade coletiva” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p.11). O co-desenvolvimento pode ser visto como um espaço de risco para vazamentos de informações estratégicas, ele é visto no caso de um projeto desenvolvido entre a MOTORES e uma Universidade como de risco elevado de vazamento nas visões de L1 e L3, sendo nas visões de L2 e L3 igualmente aparecem divisões de opiniões, praticamente 50% de cada não conseguem distinguir se este co-desenvolvimento expõe a empresa ao risco de vazamento ou não. As opiniões divergem ainda mais quando entra na análise um co-desenvolvimento com consultorias, não houve correlação em nenhum caso, sinalizando uma zona de alta turbulência nas relações entre a MOTORES e consultoria, sugerindo dificuldades em obter um nível de colaboração minimamente desejável se um determinado projeto vier a ser solicitado em co-desenvolvimento. Fornecedores foram classificados reconhecidos por L1 como fonte de risco de vazamentos de informações estratégicas com um alinhamento forte entre seus pares, já L2 e L3 apresentaram divergências de opiniões, ora vendo como fonte de vazamentos ora não reconhecendo como tal. Quando se analisa as visões entre os níveis uma correlação entre L1 e L2, L1 e L3, e em L2 e L3 não pode ser confirmada, colocando fornecedores num mesmo nível de risco que os consultores. Já o co-desenvolvimento

junto aos concorrentes foi descartado como possível oportunidade de realização de algum projeto conjunto, todos os níveis reconhecem como fonte e risco de vazamentos de informações estratégicas da MOTORES, apresentando opiniões de concordância parcial e totalmente como as mais representativas nos três níveis pesquisados. Ou seja a visão da MOTORES quando as relações externas a organização são vistas em sua maioria como fontes de risco de vazamentos, sinalizando que em alguns casos não há condições de confiança para a realização de projetos de co-desenvolvimento, divergindo portanto das práticas existentes em indústrias como as das áreas de Telecom e TI, cito algumas LG, Samsung, Qualcomm e Apple.

Sobre a manutenção do conhecimento em determinados estágios estratégicos da produção, a existência de controles para assegurar a preservação do know-how de um determinado produto, processo ou mesmo serviço (WILLIAMSON, 1984). Os respondentes L1 e L2 não apresentaram a mesma visão sobre a existência de tais controles, a correlação não pode ser explicada pelo modelo linear neste caso $r = 0,19$, indicando que L1 entende haver abrangência moderada e até grande abrangência de controles na opinião de 75% dos entrevistados, já L2 apresentou 40% classificando a existência desses controles com alguma abrangência e apenas uma pequena parcela. L1 e L3 igualmente não apresentam correlação que possa ser explicada por este modelo de regressão linear. Uma correlação forte é encontrada quando a análise recai sobre as visões de L2 e L3, $r = 0,87$, ou seja há um entendimento semelhante nesses dois níveis sobre a existência de controles quer sejam eles presentes de forma abrangente e de grande abrangência como com alguma abrangência e uma pequena parcela. As opiniões de L2 e L3 estão distribuídas de forma assimétrica, elas variam tanto no sentido de não haver um controle formal, como no reconhecimento de haver tal controle, e ainda em L3 surge um grupo de entrevistados que assinalou desconhecer a existência de tais controles.

Quando perguntados sobre a importância em manter os custos sob controle ser uma das atribuições dos gestores, existindo uma preocupação em assegurar o cumprimento dos planos estratégicos em tornar a empresa mais competitiva e que estes não cheguem ao conhecimento de seus concorrentes (WILLIAMSON, 1991). Apenas nas comparações entre L2 e L3 é que houve uma sinalização de um alinhamento de visões, indicando que concordam em manter os custos sob controle, mas em sentido contrário apresentam esta

visão dispersa ao longo da escala Likert, desde uma pequena parcela de preocupação até uma grande abrangência de preocupação e ainda em L3 um percentual de 27,8% declarou desconhecer o assunto. Falta portanto homogeneidade no entendimento sobre a importância em se manter os custos sob controle, no sentido de assegurar o cumprimento dos planos estratégicos de tornar a empresa mais competitiva. Sobre a existência de procedimentos escritos para assegurar tais controles, não houve correlação explicada pelo modelo em nenhum dos casos, a dispersão de visões foi evidenciada em toda a escala Likert para os três níveis pesquisados. Inclusive em todos os níveis L1, L2 e L3 houve respostas assinaladas como desconheço haver a existência de controles formais no cumprimento de tais planos estratégicos, 25%, 30% e 44,4% respectivamente.

4.1.2.6 Sobre as mídias sociais e suas possíveis influências

As mídias sociais tem ocupado grande espaço na vida das pessoas nos últimos anos, isto sem dúvida é um fato novo para as empresas e que podem servir como novos canais de aproximação junto aos clientes e ao mesmo tempo uma nova fonte de preocupação, pois ainda é um terreno desconhecido ou pouco explorado pelas empresas. O caso do CEO da Sun Microsystems, que mantém um blog pessoal com o intuito de dar transparência as ações de sua empresa ou mesmo a GM (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007; KAPLAN; HAENLEIN, 2010), não deixam de alertar para a existência de riscos quando no desenvolvimento de projetos colaborativos e mesmo no compartilhamento de informações corporativas via blogs ou as assim chamadas pelos autores Kaplan e Haenlein (2010) como sites de conexões sociais (social network sites) como Facebook, MySpace, Univision entre outros. Uma vez escolhido com cuidado em qual tipo de mídia social participar no caso de um projeto colaborativo, há que prestar atenção para o fato de clientes poderão ficar descontentes com a empresa e sua proposta, e críticas poderão ocorrer, ou seja críticas abertas no espaço cibernético (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Outro efeito ao alocar seus empregados de forma ativa em blogs, devem conviver com a possibilidade de receber críticas de seus próprios membros para com a empresa na qual trabalham.

As comunidades de conteúdo, Flickr, Youtube, Powerpoint, Slideshare tem como princípio compartilhar seu conteúdo de mídia entre seus usuários (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). São meios de comunicação atrativos, pois vídeos, imagens e textos podem ser compartilhados simultaneamente, contudo há o risco do desrespeito ao direito de propriedade, copyright-protected materials conforme descrito por Kaplan e Haenlein (2010).

Uma visão sistêmica é recomendada por Hanna, John e Crittenden (2011), os autores observam que um plano de marketing nos dias de hoje considera e inclui tipicamente conteúdos no YouTube, Facebook e twitter. Mas chamam a atenção pela falta de visão no aspecto da visão sistêmica na gestão da estratégia de mídias sociais. Alertam também que sob o ponto de vista desta análise pontual oportunidades são perdidas uma vez que os elementos dessas plataformas são tratados em separado, diminuindo portanto o ganho sinérgico com sua possível integração (HANNA; ROHM; CRITTENDEN, 2011). A visão integrada direciona a análise no sentido estratégico da ação de mídia social afastando portanto de um plano tático segundo os mesmos autores.

O gerenciamento de riscos ao operar plataformas em mídias sociais tem sua natureza frágil, uma vez que múltiplos atores podem criar conteúdo ou interagir diretamente com clientes em nome da empresa (CULNAN; MCHUGH; ZUBILLAGA, 2010). Políticas de mitigação de riscos são recomendadas no sentido de regular um setor ainda pouco conhecido de todos. As indústrias farmacêuticas, empresas ligadas às áreas da saúde são mais sensíveis nesse aspecto por questões legais. Os vazamentos de propriedade intelectual, códigos de conduta, segurança, violações de dados confidenciais de clientes são alguns elementos que estão na lista dos maiores riscos para as empresas, seus negócios e põem em risco sua credibilidade. Os autores recomendam políticas que definam o que é permitido e o que não é permitido no comportamento corporativo desses atores e seus respectivos ambientes laborais e complementam recomendando o monitoramento de sua conformidade (CULNAN; MCHUGH; ZUBILLAGA, 2010).

O papel das mídias sociais na MOTORES, nos últimos dois anos, é entendido como de influência pequena ou de alguma abrangência nas decisões estratégicas na visão de L1. Na comparação entre os níveis a correlação linear é pequena, não representativa, entre estes. Quando a análise é feita entre seus pares L2 x L2, L3 x L3 demonstram ter

dispersão entre si, em ambos os níveis seus pares não apresentam um entendimento homogêneo, inclusive com percentual de 30% e 41,2% respectivamente de respondentes declarando desconhecer o assunto.

As mídias sociais mais utilizadas pela MOTORES são o email e o website, ambas classificadas como assíncronas de menor alcance do que a terceira classificada pelos entrevistados o WhatsApp segundo a classificação de Kaplan e Haenlein (2010) esta é síncrona o que a coloca na categoria de uma conversa ativa, live chat. LinkedIn e Facebook aparecem empatados em quarto lugar, aproximando ainda timidamente sua presença social.

A dinâmica das mudanças no mercado onde a MOTORES atua foi classificada pelos entrevistados como radicais com correlação linear elevada em todos os níveis de comparação L1 e L2, L1 e L3, e L2 e L3.

Atuando em um mercado altamente competitivo e como visto acima com uma dinâmica de mudanças radicais, os entrevistados classificaram a fidelidade MOTORES/cliente em um grau de concordância parcial com esta afirmação nas visões de L1 e L2. Há uma clara discordância quando esta análise envolve L3, quer seja na comparação com L1 ou com L2, 35,3% de L3 declaram desconhecer o assunto.

Ao se fazer uma análise intra-organizacional com foco nas relações dos atores como um grupo social específico, além do ambiente profissional, deseja-se saber se os atores possuem uma rede de relacionamentos e em quais situações isto ocorre. O espaço de ação, na esfera social, ocupado pelo grupo objeto desta pesquisa nos níveis avaliados L1, L2 e L3 tem como maior destaque o cibernético com 65% dos respondentes. Os respondentes indicaram ter conexões com seus colegas nas mídias sociais, classificadas aqui como Facebook, Twitter, WhatsApp, seguido por contatos através do clube de campo com 14% das respostas e empatados em terceiro lugar com 7% cada estão os grupos de ex-alunos (alumni) e cargos de diretoria ou membro do conselho de administração de outras empresas.

4.1.2.7 Influências no ambiente governamental e os interesses das organizações.

Instituições e organizações concentram a maior parte das atividades sociais do mundo moderno, pode-se ainda dizer que ambas representam aquilo que nos dias de hoje entende-se por público e privado nas relações entre grupos sociais, elas possuem elementos reguladores internos ou externos bem como estão submetidas às influências de diversas áreas quer sejam legais, políticas, de mercado e mesmo da opinião pública. Uma organização burocrática como na visão weberiana (WEBER, 2002), possui sua estrutura hierárquica definida, responsabilidades e papéis de seus agentes apropriadamente distribuídos (WEBER, 2002; MARCH; SIMON, 1993; FAMA; JENSEN, 1983). Organizações estão presentes na vida cotidiana das pessoas influenciando direta ou indiretamente em seu comportamento, na forma de se comunicar, vestir, hábitos de consumo, lazer entre outras atividades sociais; a maior parte da população atua em organizações privadas com fins lucrativos (empresas, comércio, hospitais, escolas particulares). Há também organizações sem fins lucrativos como exemplo as de cunho religioso, clubes de serviço, organizações não governamentais, hospitais como Santas Casas (BOTTA; DONADONE, 2015) ou ainda as de origem governamental ou reguladora - instituições. Segundo March e Simon (1993, p.21) “pode-se explicar seu grau de importância como sendo o local onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro delas”.

Redes de confiança são historicamente parte das relações de negócios ao longo dos últimos séculos. Tilly (2001) cita alguns desses tipos como diásporas de negócios, linhagens e sectos. Estas redes são uma combinação de fortes laços de confiança, composta por uma extensa rede de relações, várias tríades, e ainda uma composição de barreiras de entrada ou saída. Tilly (2001) exemplifica que este tipo de relacionamento em rede irá direcionar os negócios no século XXI, o que em certos momentos levará a um comportamento das relações entre instituições e empresas, dentro da dialética econômica e política a assemelhar-se a estrutura dos séculos XVII e XVIII.

John Locke é reconhecido como o teórico da Revolução Gloriosa de 1688, estabelecendo a liberdade sob um Estado de Direito em Penna (2016, p. 217), “ aos princípios de tolerância das opiniões, da representação parlamentar e do direito de

propriedade, no campo econômico o herói é Adam Smith”. Penna (2016) atribui o sucesso do trabalho de Smith (2017) em *A riqueza das Nações*, a uma simples e poderosa obra, à liberdade natural “a mão invisível”, base do liberalismo econômico orientado a economia de mercado. Em PENNA (2016, p.2017)) a “mão invisível” de Smith é explicada através da leitura do comportamento do indivíduo perante o mercado, “o indivíduo no mercado só possui dois atributos, a vontade e o poder, ou em termos econômicos, necessidades e propriedade”.

Sobre as relações de comércio exterior, pouco conhecidas dos parlamentares e conselhos dos príncipes, a seguinte passagem em Smith (2013, p.30, 31) apresenta as relações em rede e de confiança em favor do interesse dos comerciantes da época, séc. XVII:

O alto preço do câmbio, além disso, deve ter necessariamente fundado como um imposto, elevando o preço das mercadorias estrangeiras e, desse modo, diminuindo seu consumo. Portanto, tenderia não a aumentar, mas a diminuir o que chamavam de balança comercial desfavorável e, por conseguinte, a exportação de ouro e prata. No entanto, tais como eram, esses argumentos convenceram as pessoas às quais eram dirigidos. Eles foram conselhos de príncipes, aos nobres, e à fidalguia rural, por aqueles que supostamente entendiam de comércio para aqueles que tinham a consciência de que não sabiam nada sobre o assunto. Que o comércio exterior enriquecia o país, a experiência já demonstrara aos nobres e à fidalguia rural, assim como aos comerciantes; porém como, ou de que maneira, nenhum deles sabia bem. Os comerciantes sabiam perfeitamente de que maneira enriquecia a eles mesmos. Era parte de seu negócio sabê-lo. Mas saber de que maneira enriquecia o país não era parte de seu negócio. Esse aspecto nunca fora considerado por eles a não ser quando tinham de solicitar a seu país alguma mudança nas leis que tratavam do comércio exterior.

Em outra passagem no mesmo texto Smith (2013, p. 32) informa que:

...o governo desviou-se do cuidado de impedir a exportação de ouro e prata para o de zelar pela balança comercial como o único fator que poderia propiciar todo aumento ou toda a diminuição na quantidade desses metais...

A questão da propriedade quando se refere a um regime de produção, e ambas estão diretamente ligadas, pois seu possuidor deve ser incentivado a torná-la a mais produtiva quanto possível, Saint-Simon, citado por Boltansky e Thévenot (2006, p. 120), “é a substância que é ocultada por discussões sobre a divisão de poderes e sobre a forma de governo:” sobre as funções do parlamento “o parlamentarismo é a melhor forma de governo, mas é apenas uma forma, a constituição da propriedade é a substância, já a constituição suporta-os como a base para o edifício social”. A partir desse ponto a sociedade não mais precisará ser dirigida Saint-Simon, citado por Boltanski e Thévenot (2006), caberá aos juristas assegurar que tipo de sociedade será dirigida por juristas e

legisladores que irão se ocupar em fazer leis e aplicá-las de forma a garantir a prosperidade da agricultura, dos negócios, e da manufatura. Saint-Simon, citado por Boltansky e Thévenot (2006, p. 121) faz uma distinção sobre a hierarquia dos industriais e suas várias classes como na passagem apresentada a seguir:

O trabalho realizado por industriais possui diferentes graus de generalizações, e esta disposição estrutural básica possui um tipo de hierarquia entre as diversas classes que compõem uma grande massa de cidadãos os quais são ativos na produção. Agricultores e artesãos estão unidos pela classe dos comerciantes; estes terão mais adiante os banqueiros como seus agentes comuns, então os banqueiros precisam ser vistos como em termos gerais os agentes da indústria.

Uma empresa de negócios, nos dias de hoje, é composta por indivíduos livres e por um nexos de contratos citado por Davis (2009), ainda complementa a importante estrutura de suas conexões em rede entre fornecedores de mão de obra, capital, matérias-primas, e seus clientes quando da compra de seus produtos ou serviços. Seus membros e suas redes de contratos e relações não são mais do que a redução sofista que os teóricos econômicos reduziram-na do Leviathan a um simples tigre de papel (DAVIS, 2009).

Uma corporação não possui uma alma a ser salva, mas sim é composta como seu próprio nome diz, de um corpo. Seus membros participantes e as vezes a lei, esperam que seus atos ocorram como é o esperado que o façam (DAVIS, 2009).

A empresa em suas relações governamentais, institucionais, como acima já citado possui ou depende de ações junto a órgãos governamentais para a preservação de seus negócios. Os três níveis da MOTORES sinalizaram com grande harmonia que sim, as relações institucionais com o governo são importantes para a manutenção de seus negócios. Quanto ao uso de barreiras tecnológicas as visões de L1 e L2 apresentaram uma pequena correlação linear, o mesmo ocorreu entre L1 e L3. Este posicionamento divergente entre L1 e os demais níveis é um sinalizador de que o tema não é entendido por estes, apesar de L1 sinalizar que tais ações são importantes em se fazer o uso de barreiras tecnológicas. Benefícios fiscais são entendidos por todos como necessários para o bom andamento dos

negócios, uma visão perfeitamente simétrica a favor de tais pleitos, o mesmo se aplica para leis ou programas de incentivos a fabricação nacional. Alterações nas regras do jogo são entendidas pelos entrevistados como necessário agir conjuntamente com empresas pares no sentido de se buscar uma reversão do quadro. Há uma grande correlação detectada nos três níveis, no entanto deve ser explicado que em L3 que 44,4% dos respondentes sinalizaram desconhecer a respeito deste quesito, portanto não opinaram a respeito. A interpretação deste quesito ficará sob um aspecto condicional, há correlação significativa entre os três níveis hierárquicos avaliados, no entanto uma parcela importante de L3 declarou desconhecer o assunto e portanto não pode avaliar tal quesito. Entidades de classe devem ser o canal a ser buscado para a discussão dos pontos em análise e na formalização de um pleito posterior, em conjunto com seus pares, nas opiniões de todos os níveis avaliados, com alta correlação, o mesmo efeito de um percentual elevado de L3 declarou desconhecer tal tema em 38,9% dos respondentes. O contato direto com os concorrentes, é até certo ponto, entendido como possível, independentemente da participação via entidade de classe nas visões de L1 e L2 classificados em L1 nas condições de, com alguma abrangência e abrangência moderada e por L2 uma maior dispersão ocorre por três motivos, 60% declararam desconhecer o tema, portanto não opinaram, e dos 40% que opinaram 50% deles classificaram que este contato poderá ser, com grande abrangência, e no sentido oposto os outros 50%, com uma pequena parcela e com alguma abrangência. Em L3 somente 33,3% opinaram com pequena correlação entre os demais níveis, os demais declaram desconhecer o tema. O contato direto com os representantes do governo e diretamente com políticos é uma opção de atuação da MOTORES na defesa de seus interesses (PENNA, 2016; BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006; DAVIS, 2009). A destacar 60% em L2 declararam desconhecer o uso do canal de contato direto com políticos, em L3 o índice de desconhecimento de contatos via órgãos governamentais em 33,3% e subindo para 44,% para contatos via políticos. Todos os níveis L1, L2 e L3 concordam de forma coerente de que a empresa não

possui tecnologia que lhe dê uma salvaguarda de proteção e uma vantagem competitiva que possa abrir mão de ações de defesas no ambiente regulatório, fiscal entre outros. Novamente em L3 um índice elevado de respondentes classificando, desconhecer o tema, com 38,9% dos respondentes.

Havendo discordância no ambiente da entidade de classe que representa a MOTORES, os três níveis L1, L2 e L3 apresentaram correlação elevada entre si e portanto recomendam que uma ação individual deverá ser tomada junto aos órgãos governamentais no sentido de garantir seus interesses mesmo que isto implique na discordância de posição em relação aos membros de sua entidade de classe. Prevalece portanto o interesse individual sobre o coletivo.

O papel do governo e instituições quando o tema for de interesse das organizações deve ser de transparência absoluta no entendimento de todos os níveis pesquisados. Foi obtido neste caso índice de correlação linear perfeita $r = 1$, indicando também uma regressão linear perfeita.

Medidas protecionistas são bem-vindas, quando possível, no entendimento de todos correlação elevada entre os níveis.

A privacidade do indivíduo deve ser respeitada, e o estado é visto como um agente responsável por sua preservação e manutenção, o marco da internet é um exemplo.

Incentivos a exportação devem ser criados pelo Estado com elevada correlação em todos os níveis, no sentido oposto os respondentes não apresentam uma simetria quando a mesma pergunta é feita sob o ponto de vista das importações livres que incentivem uma concorrência sadia. Os respondentes L1 discordam parcialmente em 50% dos respondentes, já L2 concordam em 70%, concordo parcialmente e concordo totalmente. Logo temos sinais discordantes nas visões de L1 e L2 com baixa correlação, o mesmo ocorre entre L1 e L3. Já entre L2 e L3 há correlação forte, mesmo assim apresentando similar assimetria dentro de cada nível L2 tem opiniões de 30% entre discordo parcialmente ou nem concordo nem discordo, L3 muito similar 33,3% entre discordo parcialmente ou nem concordo

nem discordo, 61,1% apresentaram opiniões classificadas entre concordo parcialmente ou concordo totalmente.

4.1.2.8 Governança e estratégia.

Governança e gestão estratégica sempre foram tratadas como campos distintos, contudo ambas estão presentes nas organizações, tipicamente nos conselhos de administração normalmente com sua função atribuída a ações de governança e reservado aos executivos CEO principalmente, mas em alguns casos complementado pelos CFO, COO na gestão estratégica de empresas de grande porte. Na literatura pode-se estabelecer as seguintes referências no campo da governança corporativa (JENSEN; MECKLING, 1976; WILLIAMSON, 1984; JENSEN; WARNER, 1988; HART; MORE, 2001; TIROLE, 2001; DENIS, 2001; CHARREAUX; DESBRIÈRES, 2001; JENSEN, 2002) e na gestão estratégica os pesquisadores dominantes são (PORTER, 2008; RUMELT et al., 1994; TEECE, 1990; TEECE et al., 1997; HARRIGAN, 2003; BARCA, 2003; BROMILEY, 2009; CAPASSO et al., 2005; HOSKISSON et al., 2004; BARNEY, 2014). O domínio da governança sobre a gestão estratégica é apresentado no estudo de Capasso e Dagnino (2014), no estudo longitudinal qualitativo sobre três diferentes empresas italianas não conseguiram definir qual versão de modelo prevaleceu nos diferentes períodos estudados, no entanto inferiram que ao longo do tempo os gestores e conselho optaram por modelos ora de governança prevalente ora de gestão estratégica prevalente, ao sabor das mudanças econômicas e do ambiente competitivo.

L1 e L2 concordam com elevado grau de correlação $r = 0,84$ que a governança define as linhas mestras, os rumos que uma organização deve seguir. já L1 e L3 divergem sobre o tema não havendo correlação explicável por este modelo. L2 e L3 apresentam correlação significativa $r = 0,74$ pelo critério adotado nesta pesquisa destacando que em L3 11% declararam não concordar com esta afirmação e outros 22,2% declararam nem concordar nem discordar a esse respeito. L3 portanto possui 33,3% de seus pesquisados discordando e/ou nem concordando nem discordando sobre a governança ser um elemento que define as linhas mestras de uma organização.

Quando perguntados sobre a estratégia ser parte fundamental na busca por resultados melhores e que em muitas vezes substitui ou sobrepõe à própria governança somente entre L2 e L3 uma correlação de $r = 0,7$ foi encontrada, em ambos os casos as opiniões em L2 apresentam 60% entre concordo parcialmente e concordo totalmente, enquanto que em L3 50% opinaram da mesma forma. Já no outro oposto L2 apresenta 30% como não concordo e discordo parcialmente enquanto que L3 16,7% apresenta a mesma opinião. Claramente há um entendimento difuso entre os atores pesquisados, dificultando assim uma avaliação mais precisa. Entre L1 e L2 com $r = 0$ a variação total não pode ser explicada, e quando se analisa entre L1 e L3 apenas uma pequena correlação $r = 0,19$ foi encontrada.

Perguntados sobre as possíveis influências do cenário econômico nas tomadas de decisões sobre projetos em andamento, os mesmos serão continuados ou poderão ser desacelerados, adiados ou até mesmo cancelados. Influências ocorrem segundo as respostas obtidas e com correlações importantes, fortes portanto, entre todos os níveis quanto ao projeto ser desacelerado e adiado. Já sob a condição de cancelamento L1 e L2 e entre L1 e L3 há igualmente correlação explicada, divergência ocorre entre as visões comparadas de L2 e L3 foi obtida uma correlação “baixa” pelos critérios adotados nessa pesquisa com $r = 0,69$, L3 entende em menor proporção que um projeto deva ser cancelado mesmo estando a organização sob pressões econômicas.

4.1.2.9 Sobre o trabalho, formas de medi-lo, proteções quanto a perda do conhecimento, know-how.

(DELERUE; LEJEUNE, 2011) investigaram o efeito do ambiente institucional na gestão do sigilo, no setor de empresas de BIOTEC. Característica desse setor é o largo uso de registros de patentes, PI, que podem ser proteção formal como o uso de patentes e outros mecanismos, e proteção estratégica, como lead time, sigilo, vendas e serviços, instalações de plantas operacionais e know-how (LEVIN; NELSON; WINTER, 1987; COHEN; NELSON; WALSH, 2000). As pesquisas abrangem empresas médias e pequenas no segmento de BIOTEC. com menos de 250 funcionários. Foram testados os atributos e suas relações com o ambiente institucional no gerenciamento do sigilo, onde foi aplicada pesquisa tipo survey em 297 empresas de 19 países. Concluem Delerue e Lejeune (2011)

que a pesquisa sugere maior influência do ambiente institucional na gestão e uso do sigilo do que o sistema legal podem proporcionar.

Aos pesquisados da MOTORES foi perguntado que ordenassem do mais importante ao menos importante uma série de sigilos organizacionais, tomando-se em uma primeira análise a visão dos três níveis hierárquicos de forma conjunta e estabelecendo uma ordem de prioridade média obteve-se a seguinte escala de importância, do mais importante sigilo para o menor: dados tecnológicos - P&D; dados de negócios - estratégia de Vendas, preços, canal de vendas e promoções; patentes - novos produtos, tecnologia, processos fabris; dados pessoais - prontuário médico, salários; na mesma posição dados do estado - tratados com o governo ou órgãos governamentais, entidades de classe e dados financeiros - resultado da organização, ativos, passivos; dados trabalhistas - negociações com o sindicato, patronais, processos; dados ambientais - cuidados e pendências, passivos ambientais; dados sobre segurança do trabalho- acidentes, prevenções e treinamento como os quesitos de menor importância sob a perspectiva de mantê-los sob sigilo.

O quadro 6 apresenta as correlações encontradas em função da concordância entre os diferentes níveis hierárquicos sobre a posição do sigilo conforme sua ordem de importância. Despontam como sigilos concordantes em todos os níveis comparados L1 e L2; L1 e L3 e entre L2 e L3 estão os sigilos tecnológico - P&D em primeiro e dados de negócios - estratégia de Vendas, preços, canal de Vendas, promoções. Discordância e portanto uma pequena correlação linear ocorreu nos quesitos classificados em terceiro e quarto lugares em ordem de importância, sendo eles os sigilos sobre patentes - novos produtos, tecnologias, processos fabris e dados pessoais - prontuário médico, salários respectivamente. A ausência de correlação linear para estes sigilos, apesar da classificação de ambas como a terceira e quarta mais importantes, indica haver entendimento de que tais sigilos são importantes sendo que Patentes em L1 tem um entendimento de baixa importância na preservação do sigilo, já a respeito da preservação de dados pessoais L1 entende que são de alta relevância na sua preservação, divergindo da visão dos demais níveis L2 e L3. Tiveram classificação média com mesmo grau de importância os sigilos sobre dados do estado e financeiros, destaque quando analisada a correlação existente entre L1 e L3 sobre dados do estado, os pesquisados concordam com mesmo grau de classificação. Aos demais sigilos ora não há nenhuma correlação entre os

três níveis hierárquicos ora há apenas entre L1 e L2 como nos sigilos trabalhistas, ambientais e segurança do trabalho e entre L2 e L3 nos sigilos trabalhistas e ambientais, não havendo nenhuma correlação forte entre L1 e L3. Somente nos sigilos de Estado foi identificada uma correlação forte entre L1 e L3.

Tabela 2 - Os sigilos organizacionais por ordem de importância na MOTORES

ORDEM DE IMPORTÂNCIA	QUESTÃO NR.	SIGILO	CORREL. L1 e L2	CORREL. L1 e L3	CORREL. L2 e L3
1	83a	Tecnológico - P&D	0,91	0,99	0,87
2	83de	Dados de negócios - estratégia de Vendas, preços, canal de vendas, promoções	0,97	0,97	0,91
3	83f	Patentes - novos produtos, tecnologia, processos fabris	-0,35	-0,36	0,53
4	83b	Dados pessoais - prontuário médico, salários	-0,4	-0,39	0,62
5	83c	Dados do estado - tratados com o governo ou órgãos governamentais, entidades de classe	-0,05	0,81	0,18
5	83ha	Dados financeiros - resultado da organização, ativos, passivos	-0,13	0,36	-0,19
6	83g	Dados trabalhistas - negociações com sindicato, patronais, processos	0,72	0,15	0,7
7	83i	Dados ambientais - cuidados e pendências, passivos ambientais,	0,77	0,61	0,86
8	83j	Dados sobre segurança do trabalho - acidentes, prevenções, treinamento	0,92	0,43	0,61
Legenda:		Há correlação e regressão linear fortes.			

Fonte: Dados obtidos na pesquisa survey aplicada na empresa MOTORES, elaborado pelo autor.

4.1.2.10 Sobre compartilhar informações de sua empresa passada.

Perguntado se o ator compartilharia informações de sua experiência anterior para sua atual empresa, se a mesma lhe fosse solicitada, os atores responderam com alto coeficiente de correlação em todos os níveis de que tais informações não seriam compartilhadas. Mesmo quando perguntados se tais informações seriam compartilhadas se esta colaboração estivesse vinculada a uma promoção, o mesmo resultado foi obtido, com destaque que a maioria dos respondentes preferiu responder por extenso declarando respeitar o compromisso assumido anteriormente, ser ético, promoção deve ser por mérito entre outros argumentos. Na situação condicional de estar em contato com um terceiro quando da negociação sobre o desenvolvimento de um produto ou processo pertencente à empresa na qual o ator trabalha o posicionamento dos entrevistados foi o mesmo, nenhuma revelação será feita.

4.1.2.11 Sobre a importância da confidencialidade no lançamento de um produto ou campanha de Marketing.

O sistema principal do sigilo nos dias de hoje tem como pilares o sigilo de negócios, segredos de estado e segredos militares segundo Galison (2004). Esse sistema moderno de sigilo não tem origem nos antigos Babilônios ou mesmo nos Venezianos mais recentemente, sua origem moderna está na “vasta infraestrutura criada na Segunda Guerra Mundial” (GALISON, 2004). Esse sistema tem suas bases do programa nuclear que será melhor relatado mais adiante. Sobre o sigilo nos negócios Galison (2004, p. 239) menciona o caso do sigilo da bomba atômica e em outro exemplo fala sobre a famosa fórmula da Coca-Cola, que é mantido preservado há mais de cem anos.

O processo de desenvolvimento da bomba atômica conhecido como projeto Manhattan demandou grande esforço dos cientistas da época e simultaneamente uma corrida pelo desenvolvimento da tecnologia que iria determinar o lado vencedor da segunda guerra mundial. As pesquisas desenvolvidas nessa área tiveram seus registros suprimidos dos congressos internacionais, revistas e jornais antes mesmo dos Estados Unidos entrarem na guerra. Proteger o conhecimento adquirido no desenvolvimento do enriquecimento do

urânio, as equações matemáticas, as ligas utilizadas tinham seu acesso restrito, seus registros catalogados, fragmentados, de forma a não se obter um entendimento do contexto sem o entendimento das partes, além de acesso restrito, conforme Galison (2004). Galison (2004, p.233) ainda destaca que esta classificação ainda subdividia o sigilo em “segredos subjetivos em cinco características - eles são compacto, transparente, arbitrário, mutável e perecível.” Segredos objetivos devem contrastar com o anterior, sendo classificados em difuso, técnico, determinável, eterno, duradouros qua secret.”

Sendo o lançamento de um novo produto o sigilo mantido até o momento correto para sua revelação deseja-se entender como os atores veem esse momento, adequado para a revelação. Em todos os níveis há o entendimento de que a revelação sobre o lançamento do novo produto tem o momento adequado, nem antes nem depois, existe correlação forte entre L1 e L2, L1 e L3 e entre L2 e L3. A mesma concordância existe nos três níveis hierárquicos sobre o uso de mídias sociais como sendo um canal adequado para a divulgação do lançamento de um novo produto. Maior convergência entre todos os níveis, com $r > 0,91$ em todas as comparações, existe quando o alerta é feito sobre o cuidado de não permitir o vazamento de informações ou dados sobre um novo produto de forma a evitar o rapto das informações por hackers. Quando perguntados se a empresa onde trabalham toma tais cuidados nas situações indicadas acima uma grande dispersão de entendimentos se apresenta. L2, L3 declararam desconhecer haver tais cuidados, precauções na preservação de informações que devem permanecer sigilosas até o lançamento de um novo produto, 60% e 64,7% respectivamente. Nota-se que as visões de L2 e L3 estão alinhadas, no sentido do desconhecimento sobre as medidas de precaução, apresentam forte correlação portanto. O nível L1 no entanto declarou posição neutra, nem concordo, nem discordo e concordo parcialmente haver algum tipo de controle. Esta posição quando comparada com os demais níveis, L2, L3 apresenta uma pequena correlação L1 e L2 $r = -0,33$; L1 e L3 $r = -0,16$.

4.1.2.12 Sobre contratos e suas cláusulas de segurança.

Contratos de confidencialidade são firmados entre as partes, universidades e empresas, fornecedores e clientes apenas para citar os casos mais conhecidos, o que resulta em compromissos de ambas as partes respeitá-lo. No plano estratégico os pontos de interesse parecem estar equacionados pelos contratos (NADIS, 1999).

Quando a inovação está imersa no processo, a melhor escolha recai sobre o segredo de negócio, trade secret, o processo de patente nesses casos não é recomendável uma vez que pequenas alterações circundando a proteção principal podem resolver a questão. Neste caso podemos dizer que a patente na realidade revela o principal da invenção e simultaneamente transmite de forma indireta a rota mais curta para o desvio da mesma solucionando portanto o problema do concorrente seguidor (TEECE, 1986).

A possível proteção de um novo produto através do uso do registro de uma patente apresentou haver uma assimetria de visões entre os três níveis, L1 e L2; L1 e L3; e entre L2 e L3. Em nenhum dos casos foi encontrada correlação forte, 75% de L1 declararam concordar com alguma abrangência a proteção por uma patente preservará os interesses da MOTORES. Em sentido oposto 60% dos respondentes de L2 declararam concordar com grande abrangência haver a proteção adequada sob o registro de uma patente. Em L3 61% declararam concordar com abrangência moderada e com grande abrangência, no entanto 22,2% declararam desconhecer o tema.

A empresa pode desenvolver tecnologia em seus centros de pesquisa, ou ainda desenvolvê-la através de programas de cooperações com universidades ou open-science. Os atores da Motores foram questionados se acreditam no desenvolvimento tecnológico com recursos próprios, grande convergência de opiniões a favor do uso de tais recursos em todas as comparações L1 e L2, L1 e L3 e entre L2 e L3 há correlação linear forte.

Perguntados se a MOTORES tem em andamento ou desenvolveu algum projeto em parceria com terceiros, voltados a área de P&D nos últimos dois anos, os respondentes apresentaram ter visões divergentes. Apenas há correlação visível em L2 e L3, contudo neste caso ambos os níveis tem dispersão de visões ao longo de toda a escala Likert.

4.1.3 Observações situacionais dos atores membros da MOTORES nos ambientes micro e macro organizacionais.

Ao longo da pesquisa diversas situações se apresentaram onde o sigilo formal ou informal foi tratado. Estas observações de situações reais permitem que sejam analisados os contextos explícitos sobre um determinado tema, quando o mesmo puder ser revelado, ou sobre condições implícitas quando sua revelação por questões éticas não as permitirem. Em todos os casos os atores estavam sob análise do pesquisador sem no entanto saberem estes estar sob a observação daquele. As passagens estão classificadas por situações micro em primeiro plano e na sequência algumas macro. A narrativa de tais situações é feita sempre que possível respeitando as seguintes etapas, o ambiente, o contexto ou tema a ser tratado, os atores envolvidos, as observações e comentários sobre o tratamento dado ao sigilo dentro do contexto estudado, quando possível serão anexadas evidências de documentos. Os documentos anexados não terão reveladas suas fontes, data, endereço de email ou qualquer outra referência que possa revelar seu autor ou a entidade do qual o mesmo é membro. Será no entanto mantido dentro do possível o texto com seu conteúdo central, revelado, para que possa exemplificar o conteúdo associado ao sigilo ou a falta deste.

4.1.3.1 Gestos espontâneos, revelações, sinais de aprovação e reprovação.

Caso, reestruturação de área:

No escritório, dois atores L1, aqui classificados como L1a (observador) e L1b(ator principal) conversavam a respeito da situação econômico-administrativa pela qual a empresa MOTORES estava passando. L1b ao entrar em um assunto sigiloso demonstrou preocupação em destacar a importância do que iria revelar a L1a, alguns “protocolos” gestuais e de palavras foram apresentados. Em primeiro plano L1b tirou seu crachá e disse “vou lhe revelar algo, mas estou falando como alguém de fora de companhia a partir desse momento” e colocou seu crachá sobre a mesa. A seguir L1b mudou seu tom de voz, se reclinou para frente, e passou a comentar como iria reestruturar sua área, falando em voz baixa, se aproximando de L1a como se fosse revelar o segredo falando próximo ao

ouvido, pedindo também que L1a se aproximasse para que a revelação pudesse ser narrada. Neste caso temos uma revelação direta.

Caso, aquisição:

Outra situação se deu durante uma reunião em uma sala ampla com as presenças de representantes de todos os níveis de L1, L2, L3 além de outros membros da organização de nível mais tático. A apresentação do tema da reunião estava em andamento quando L1b aproximou-se de L1a e falando baixo, próximo ao ouvido revelou o contexto com a seguinte frase de abertura “que fique entre nós”... “receberemos as visitas do L0 e do L-1”. Esta aproximação foi na direção do acesso ao círculo do poder decisório da MOTORES. A visita em si chama a atenção ou melhor dizendo “despertou” a atenção de L1a uma vez que visitas desse porte não são comuns, em outras palavras, algo mais estaria acontecendo para que tão ilustres executivos estivessem presentes (USEEM, 1984) relata que as fronteiras dos círculos internos “inner circle” não são bem definidas, nem documentadas, são informais e discretas.. Possíveis razões para estas visitas: uma aquisição, algum investimento de porte, uma venda poderiam estar em curso..., o mistério, mysterium (MARIN, 1998; HORN, 2011) permaneceu por algumas semanas que se seguiram, mas neste caso ao longo do tempo o sigilo foi sendo revelado. A revelação parcial ocorreu por outras circunstâncias pois fugiram das atividades de rotina, alguns exemplos: as visitas na MOTORES de analistas de mercado renomados, fazendo perguntas sobre o mercado, os concorrentes, os tipos de produtos existentes, sobre os requisitos regulatórios que envolvem os negócios. Outro sinal revelador de que algo importante estava em curso se deu no comportamento de alguns pares no nível de L1 que pediam informações não usuais ou ainda solicitavam as presenças dos demais membros do nível L1 para esclarecimentos a dar na reunião com os analistas de mercado, preparando os convidados com a frase “não sei por que estão aqui, mas você deve revelar tudo o que lhe perguntarem”, e por outro lado o alerta “é estritamente confidencial, não conte nem para sua mulher”, outro comportamento não usual, não houve a troca de cartões de visitas, apenas os nomes foram apresentados. A este processo de revelação, fragmentada, incompleta, nebulosa e que ocorre ao longo do tempo, será classificada como revelação parcial ou em blocos.

Caso, planos e aquisição:

Em outra oportunidade a revelação parcial ou em blocos como citado anteriormente voltou à cena, desta vez como pano de fundo após o tratamento de um tema central, ações críticas para aumento da competitividade como melhorias de processos, suporte de consultoria, lançamento de novos produtos, sourcing, finanças e recursos humanos. Os presentes eram os representantes de todas as áreas por seus diretores L1 e gerentes L2. O tratamento das ações para execução dos planos acima foram definidos com todos os presentes ressaltando que são fundamentais para a manutenção dos negócios e sobrevivência dos mesmos. Dispensados os membros do L2, outro tema veio a tona, este de ordem estratégica revelando que um concorrente estava com suas operações a venda no mercado nacional, “imminente”. Alguns dias se passaram e o mercado foi informado de que a concorrente de fato havia sido vendida para outra empresa nacional, aumentando assim a concentração de mercado, o sigilo foi revelado tornando-se público (SIMMEL, 1906; GOFFMAN, 1959/1978, 1963/2009; ZERUBAVEL, 2006) podem ser algumas das fontes de referência para um melhor entendimento de como o sigilo é conhecido, mantido, controlado, seus impactos e consequências também foram estudados por Bok (1989).

Caso, desenvolvimento tecnológico:

Na busca por soluções tecnológicas uma empresa a priori pode optar pelo desenvolvimento interno, via equipes de P&D, podem realizá-lo ou com o auxílio externo que poderá ocorrer pelo caminho de parcerias com Universidades, através da inovação aberta ou pela via mais tradicional, para a indústria, com parcerias entre cliente e fornecedor. Uma interessante passagem revela situações cotidianas acompanhadas de comportamento de risco, neste caso pela revelação inocente de informações ou mesmo posições de fraqueza do cliente junto ao potencial fornecedor de uma solução tecnológica. Nos dias de hoje a tecnologia da informação nos permite encurtar distâncias e reduzir o tempo para o compartilhamento de informações, ao mesmo tempo sugere cuidados especiais no seu uso, no comportamento dos atores, na consciência desperta sobre a realidade dos negócios e no preparo comportamental e seguro diante de um processo de negociação preliminar. O fornecedor participe desse processo já havia tido contato com o

cliente em uma oportunidade de primeira aproximação entre as partes. Os mesmos atores participavam de uma conferência telefônica, em três endereços distintos. Durante a exposição dos requisitos técnicos e necessidades comerciais como custos, tipos de aplicação da tecnologia e prazos algumas “revelações inocentes” surgiram ao longo da conferência telefônica a qual é descrita na seguinte passagem. O cliente neste caso representado por L3 da MOTORES revela ao potencial interlocutor FORNECEDOR: “Não temos recursos quer de pessoas, e conhecimento sobre a tecnologia ou mesmo financeiros”, “não tenho o código fonte de um determinado software”, “precisamos de ajuda e é urgente”, “perdemos pessoas importantes”, relatando que haviam perdido conhecimento pela saída de alguns profissionais chave, “o suporte de vocês é urgente”, outra revelação neste caso positiva se considerada num primeiro plano, “tenho estrutura de hardware forte”, mas ao mesmo tempo funciona como uma revelação indireta pois diz indiretamente sobre a fragilidade da MOTORES em sua estrutura na área de software. Isto se deu antes mesmo da assinatura de um contrato de confidencialidade entre as partes, pesquisadores e catedráticos da teoria das organizações já desenvolveram vasto material sobre o tema como Teece (1986) sobre os riscos de vazamento, nos aspectos de governança em Williamson (1991), no plano estratégico em Nadis (1999), nas conexões em rede em Marchingon et al. (2005) e Davis (2009) e nos fatores éticos por força de contrato em Delerue e Lejeune (2011).

Caso, auditoria:

Consultorias internacionais atuam no espaço brasileiro desde o final dos anos 50 do século passado, vieram acompanhando seus clientes, multinacionais norte-americanas revela Donadone (2011b). Os espaços e a arquitetura dos ambientes de trabalho atuais permitem maior transparência uma vez que suas estruturas muitas vezes são representadas não mais por escritórios fechados, paredes sem janelas há muito deixaram de fazer parte desses ambientes. As salas mesmo que de membros do alto escalão são construídas por divisórias com estruturas em alumínio, são divisórias flexíveis no sentido de permitir mudanças de layout de forma rápida e eficaz, as paredes possuem uma base estrutural como algo em torno de 1 a 1,2m de altura e a partir de então revestidas de vidros, portanto amplamente visíveis a todos. Maior privacidade poderá ser encontrada em salas de

reuniões e de conferências que tipicamente não possuem janelas de vidro nem mesmo janelas em muitos casos, apenas revela-se uma porta de acesso como amplamente estudado em Grey e Costas (2016). Reunidos dois pares L1 no espaço do escritório de um deles, o tema em questão estava relacionado a investimentos em projetos que estão em curso na MOTORES. Após alguns minutos de reunião adentram à sala dois auditores trazendo laptops que tinham sido verificados como procedimento de auditoria financeira e contábil, um relatório foi entregue e assinado pelo responsável da área L1. Este tipo de auditoria é direcionada especificamente para as áreas contábeis e financeiras, contudo nesta ocasião como o representante de outra área estava presente no mesmo espaço, despertou preocupações de alguns membros em L2, sendo que um deles foi até a outra área participante perguntar por que estavam também investigando fora das áreas contábil e financeira. Olhos atentos, transparência e tensão levaram à infundada suspeita, nada disso de fato havia acontecido. Nenhuma investigação estava em curso fora das áreas já citadas. Por um lapso de tempo um ambiente de mistério, *mysterium*, (MARIN,1998; HORN, 2011), foi criado. Uma vez esclarecido, o interlocutor L2 explicou a L1 que ficaram preocupados ao ver os auditores entrando na sala, pois estavam “investigando tudo”, principalmente pela percepção ao longe das investigações sendo direcionadas a outra área fora do habitual. Havia uma situação especial em curso, tensa e portanto sujeita a interpretações variadas. A iniciativa de buscar o esclarecimento por parte de L2 se revelou acertada pois assim pode ser esclarecido em curto espaço de tempo a dúvida levantada. Na ausência de tal iniciativa o mistério seria mantido e um espaço novo para especulações e ilações estaria plenamente livre para a criação de versões variadas, podendo inclusive gerar crises infundadas mas muitas vezes de difícil mitigação.

Caso, petit comité:

Nos partidos políticos os novatos passam por um período de quarentena antes de ter acesso às informações confidenciais, restritas. (MICHELS, 1915) descreve o cuidado do partido socialista Alemão em manter os zeladores da disciplina e subordinação e que tais características são necessárias para a manutenção do partido. (GREY e COSTAS, 2016) na mesma passagem mencionam que as discussões de maior envergadura são discutidas preliminarmente nos “*petit comité*” onde somente os membros seniores do partido político

discutem os temas confidenciais e decidem quando e em quais condições serão revelados aos demais membros. Uma convocação de última hora com as presenças de todos os membros dos níveis L1, L2 traz por sua natureza a suspeição de que o tema a ser tratado é sensível, o local onde a mesma terá lugar igualmente revela a importância do momento, bem como o ambiente da organização no momento de tal convocação. São sinalizadores de espaço, tempo, e ambiente no sentido de comportamento organizacional de delimitam o alcance da narrativa que virá a seguir. O clima na sala é tenso, não há conversas entre os presentes, mesmo antes do início da reunião, os olhares se cruzam como se os atores tentando entender e ao mesmo tempo comunicar sobre o que virá a seguir. Na abertura da reunião o interlocutor L1 e de pronto comunica que o tema a ser tratado e as informações que serão compartilhadas “são sigilosas, todos que estão nesta sala são considerados pessoas de confiança e portanto deverão tratar este assunto como a devida atenção e sigilo”. A reunião é iniciada, o silêncio se faz presente, apenas a voz do interlocutor preenche os ouvidos atentos, indicadores de desempenho são apresentados, projeções igualmente, novamente L1 lembra “o assunto é sigiloso” esta frase seria repetida várias vezes ao longo de sua explanação. A apresentação demorou aproximadamente 30 minutos, nenhuma pergunta foi feita sobre o tema. Apenas dois comentários foram externados por membros do grupo aqui classificado como L1 desafiadores, um positivo sobre o crescimento dos negócios em uma dada região e outro normativo e contestatório a respeito do fluxo de aprovações em vigor. Ambos foram ouvidos com claro desconforto dos incumbentes (FLIGSTEIN; MCADAM, 2012) pertencentes ao petit comité de L1, os motivos do desconforto tem ligação com os sentidos opostos dos discursos, o proposto como pauta da reunião tinha o viés de ações rigorosas e contenciosas conflitando frontalmente com os comentários apresentados, o primeiro positivo quanto a possibilidade de novos negócios à vista e o segundo contestando o status vigente de governança aplicado a certas aprovações. A reunião foi encerrada por um dos incumbentes em L1 e outro em L2, mas não pelo interlocutor L1 que comandou a reunião, declarando haver sido o propósito desta a exposição dos cenários atual e futuro, e que as ações mitigadoras deveriam ser implementadas. Declarou ainda que os outros dois comentários feitos pelos membros do L1 e L2 desafiadores não faziam parte do escopo da reunião e não seriam

tratados naquela oportunidade. A recomendação transmitida foi de que tais temas deveriam ser negociados e tratados com o respectivo diretor de cada área.

A disputa pelo espaço, recursos e poder pode ser uma simplificação de uma definição de campo, esta teoria tem o potencial de explicar interações de uma ampla variedade de configurações sociais (KLUTTZ; FLIGSTEIN, 2016), retornarei a esse tema mais adiante.

Caso Entidade de classe:

Entidades de classe são constituídas para representar um segmento de empresas associadas, promovem sua defesa e fortalecem seu posicionamento representando as mesmas perante diversos setores da economia nacional. Havendo um pleito ou interesse em abrir discussão por um determinado assunto de interesse a proposta é feita e um agendamento com as empresas participantes é realizado. Uma vez o comitê constituído através das empresas representadas uma agenda é definida e encontros periódicos são agendados (USEEM, 1984). O Brasil possui a lei que dispõe sobre o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica, Lei número 12.529 (BRAZIL, 2011).

Esta lei estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência - SBDC e dispõe sobre a preservação e a repressão às infrações contra a ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social de propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico.

Os comitês de interesse, como já mencionado acima, reúnem-se dentro de suas áreas de interesse, isso implica estar frente a frente com concorrentes de produtos e ou de serviços. Deve-se portanto tomar cuidado dobrado, o objeto de discussão deve estar bem definido, os comentários durante tais encontros devem ficar restritos ao tema em questão. Qualquer desvio do propósito original do compromisso deverá ser reportado ao presidente da sessão, e tomadas as providências cabíveis para o retorno ao tema central do encontro.

Com o objetivo de se conhecer o tamanho do mercado, a comissão presente em reunião do comitê estabeleceu que planilha seria gerada, os preços seriam indicados por uma moeda de referência com data de periódica de atualização, estabelecido que quantidades e valores comporiam parte da nova planilha de controle. Estabelecido também que somente teriam voz, voto, quem quisesse participar com informações de mercado. Os dados por sua vez preferencialmente deveriam ser apresentados in loco, com raras exceções seriam aceitos por meios

eletrônicos, vide anexo A, cópia do documento comprobatório dessa passagem apenas revelando trechos que permitem a comprovação do acima exposto e com as devidas restrições quanto a origem do documento e participantes.

A revelação desta passagem trás a tona alguns conceitos, o primeiro indica a disputa de poder, em um campo estabelecido onde os incumbentes estão claramente definidos, as regras do comitê estabelecidas e o critério de adesão também. Revela igualmente que o assento pode ser ocupado por um membro que não forneça dos dados de mercado, contudo este estará apartado das votações e discussões sobre decisões relevantes do comitê (FLIGSTEIN; MCADAM, 2012). Os limites do campo estão definidos, quem compartilha os dados fará parte das tomadas de decisões, os incumbentes do comitê detém o poder ao comunicar em ata as regras de seu funcionamento ver anexo A, já os desafiantes passarão a fazer parte deste grupo uma vez que optem pela não adesão às informações que deverão ser compartilhadas. Esta estrutura de poder no campo se aproxima de coalisão. O compartilhamento das informações será feito a intervalos conhecidos, reuniões pré-agendadas com data local e horário definidos. A forma de compartilhamento entre seus membros está bem definida, quem fornece seus dados para o grupo será aceito, com direito a voto, quem não o fizer poderá participar apenas como ouvinte. Fica evidente que há um comando e uma ordem estabelecidos, e que no máximo o desafiante ou novo entrante que optou por não compartilhar as informações não terá voz ativa, terá apenas um papel de figuração. O documento anexo deixa a entender que tais práticas estão desde a tempos em curso, isto indica que a relação deste campo é um assentamento, estável. A estabilidade do campo devido ao tempo de perenidade sugere que forças externas não tem exercido influências em sua ordem, sua reprodução no sentido de permanência é comprovada quando a função tempo de atividade é considerada, a ressaltar a existência da lei 12.529 (BRASIL, 2011), e na iminente condição de formação de cartel no ambiente de nível industrial e externo portanto como fatores de interação e concentração de poder, neste caso informações sensíveis de mercado por membros de uma mesma indústria (BERTRAND; LUMINEAU; FEDOROVA, 2014). A governança do campo, o comitê em si, possui o controle sobre suas ações, regras e hierarquia. Já a instituição, entidade de classe, após a mensagem enviada, Anexo A, suspendeu as reuniões do grupo até segunda ordem, sinalizando respeito às boas práticas de mercado como definido em (BRASIL, 2011) e por (BERTRAND; LUMINEAU; FEDOROVA, 2014) que

informam onde existir instituições fortes tais práticas não ganham espaço. O órgão governamental responsável por analisar tais práticas, em defesa da concorrência, é o CADE, o mesmo não possui condições de detecção por iniciativa própria. As estratégias do grupo estão definidas em ata, a rigor os incumbentes não veem os desafiadores como ameaça, suas ações terão prosseguimento conforme planos estabelecidos, pleitos voltados às áreas tributárias, direitos sobre patentes e afins.

4.1.4 Entrevistas semi-estruturadas com os atores L1, L2 e L3

O entendimento do ator sobre o sigilo, por que o mesmo existe, quando deverá ser revelado, para quem e por que. São partes das questões levantadas. No sentido oposto as questões complementares indagam sobre o que não deverá ser revelado, acompanhado de uma afirmação, a transparência é necessária. Este conjunto de perguntas e afirmação auxiliaram no desenvolvimento das entrevistas, nenhuma delas foi gravada, este cuidado foi considerado após algumas reflexões, o principal argumento é que em se tratando de um assunto sensível como este a solicitação de uma gravação poderia inibir as respostas. Assim mesmo alguns entrevistados deixaram transparecer alguma tensão no início do processo e relaxando mais adiante. Outros demonstraram, ou melhor dizendo, revelaram sua tensão ao final, apresentando suas mãos suadas. As entrevistas ocorreram todas dentro do local de trabalho, de forma reservada e tiveram duração entre 30 minutos a 1h. Foram entrevistados vinte e um profissionais da MOTORES, divididos em seis L1, seis L2 e 8 L3. Apenas um dos entrevistados, L3, respondeu parcialmente às perguntas não conseguindo terminá-la por outros compromissos, apesar de várias tentativas posteriores frustradas, mesmo assim suas respostas às perguntas um e dois foram mantidas no estudo. As perguntas iniciais que orientaram às entrevistas semi-estruturadas do estudo de caso explanatório são apresentadas novamente, a saber;

- 1- Como você entende o sigilo?
- 2- Por que ele existe?
- 3- Quando deve ser revelado? Para quem e por que?
- 4- O que não deve ser revelado? Por que?
- 5- A transparência é necessária. Quando? Em quais circunstâncias?

Através do processo descrito acima uma análise qualitativa e quantitativa das respostas foi realizada, uma análise de imersão, embedded, é portanto caracterizada segundo Yin (2009).

4.1.4.1 Como o sigilo é entendido pelos atores nos diferentes níveis.

O sigilo é visto pela direção da MOTORES em L1 como algo que não pode ser compartilhado, dados da organização ou mesmo informações de departamentos desta. Envolve também o risco associado ao vazamento de uma informação sair do círculo de controle neste caso associado ao vazamento de informações sobre novos produtos chegarem a um concorrente. Os indicadores de desempenho da organização de forma ampla também são vistos como elementos sigilosos e que não devem chegar ao conhecimento do concorrente. O grau de maturidade no trato do sigilo é visto como um ativo da organização no sentido de que este espelha quão capaz seus atores estão em possuir a compreensão, em manter e não compartilhar um conteúdo ou uma informação classificada como sigilosa. O sigilo é entendido como o responsável por alcançar uma meta, está portanto associado a execução de um projeto, tarefa ou missão, sem colocar em risco as pessoas ou o negócio. Ainda é classificado como um ativo difícil e delicado de ser preservado pela existência de relações fortes entre os atores profissionais de uma organização. Quando a manutenção de um sigilo envolve terceiros dois fatores se destacam pelo grau de dificuldade no seu trato, o primeiro e o mais importante é o ator ter uma habilidade especial para a manutenção do sigilo sem que o essencial seja revelado isso nos leva ao segundo fator, a geração de uma alta tensão ao longo do trato com terceiros. Temos um projeto novo que não pode ser revelado e que deseja-se obter cotações de preços de alguns componentes no mercado. Os atores envolvidos precisam ter a informação de que tais componentes precisam ser avaliados, mas não devem saber que esta solicitação envolve o estudo de uma possível aquisição de outra empresa concorrente. Nesse contexto a habilidade em revelar a necessidade de uma cotação urgente de determinados componentes ocorre mas sem tornar público o tema central em curso, o processo de aquisição de uma empresa concorrente. O ator principal detentor das

informações completas, neste caso L1, fez o uso de uma opacidade para que o processo fosse realizado, não houve mentira. Em resumo o sigilo, como exemplo a assinatura de um contrato de confidencialidade ou o processo de aquisição citado acima pertencem a empresa e não aos indivíduos.

Os membros do L2 responderam à mesma pergunta destacando que as informações sigilosas são classificadas como tais para não chegar aos concorrentes. Dentro desta classificação estão o planejamento estratégico de um novo produto, mudanças estratégicas da organização quer sejam regionais e globais, estratégias de Vendas, Marketing, Engenharia de produtos e política de preços. No caso de divulgação a informação somente deve ser tratada entre as partes, e a mesma ocorre com a anuência dos seus envolvidos. A ausência do sigilo poderá provocar ruídos e prejuízos para a organização. Um tempo de preservação é visto como elemento de controle, ou ainda, onde os controles de preservação do sigilo devem ser mantidos, dentro deste intervalo de tempo o sigilo não pode vaziar. Para o controle ser perfeito deve-se trabalhar com pessoas escolhidas “a dedo” segundo um dos atores entrevistados. Mesmo sendo membro de uma diretoria nem todas as informações deverão ser reveladas a estes. O comportamento do ator detentor de uma informação classificada formalmente ou informalmente como sigilosa passa a ser de sua responsabilidade a manutenção e preservação dessa longe do conhecimento dos demais. Levar vantagem ocupando um cargo de confiança e vazá-las para um concorrente é classificado como um ato de espionagem. Por outro lado o excesso de sigilo é visto como um comportamento limitante da criatividade, existe uma linha tênue entre o fator de sucesso e o fracasso nesse quesito. O negócio principal de uma organização, seu core, o cuidado deve ser considerado, mas atividades de co-working colaborativo devem ser incentivadas, dentro de regras bem definidas para não expor as organizações envolvidas. Sigilo é confiança, se esta não existir em um certo nível poderá prejudicar a execução de um projeto uma vez que exigirá de seus detentores um grau de concentração e de centralização das informações que acabará limitando sobremaneira a consecução de determinadas atividades que envolvem por exemplo a execução de um projeto de estudo de mercado, concorrentes, legislação e relações com investidores. Até um certo nível e medida algo precisará ser compartilhado.

Algo inovador levará uma organização a uma vantagem competitiva (PORTER, 2008), assim começo a relatar as visões dos atores ocupantes do nível L3 da organização MOTORES. Se tal inovação vazar ao mercado antes do depósito de uma patente o concorrente poderá obter uma vantagem sobre o primeiro. O sigilo de estratégia trará um prejuízo financeiro se o mesmo for vazado, citou o exemplo de uma aquisição frustrada, o concorrente sabendo de seu interesse poderá se apropriar de tal informação e dar um passo adiante no processo, ofertando algo maior para conquistar a compra de uma empresa concorrente ou ainda reclamando nos órgãos reguladores possíveis concentrações de mercado conforme regulado no Brasil pela lei de número 12.529 do Sistema brasileiro de defesa da concorrência (BRASIL, 2011). Preocupações sobre a manutenção do sigilo indicam na opinião de um dos entrevistados de que as informações vazam independentemente do nível hierárquico. Algumas informações classificadas como sigilosas envolvem pessoas e o respeito a elas, alguns exemplos foram citados: salário, mau desempenho de um profissional no seu ambiente de trabalho, um processo demissional, desvios de comportamento como furto, participação em cartel, suborno foram os exemplos citados. Os atores ainda definem, nem tudo que sabemos deve ser divulgado, de cunho pessoal, é algo que precisa ser trabalhado por algum momento, no caso de uma investigação de furto, ela é feita concluída, mas não divulgada. No caso do cartel, viagens misteriosas aconteceram, uma vez consumado parte pode ser revelada e outra não. A demissão é uma forma de encerrar o assunto, ocorre a perda de confiança. “A empresa é o lar, quem entra e sai” quebrou a confiança não há conserto. O sigilo ainda tem o caráter de ação, uma ação a ser tomada deve ser colocada em curso quando uma informação sigilosa é recebida. Comunicações sobre demissões podem ser feitas por email, mas esse recurso tem sido menos utilizado por desconfiança de hackers com acesso a senhas, nos dias de hoje as comunicações verbais são mais frequentes, maior preocupação sobre os vazamentos reside em acessos de hackers externos `organização, a intranet é bem protegida. O sigilo envolve uma informação confidencial, deve ser tratado por um grupo de pessoas que tem o objetivo de resolver a questão, pode ser de cunho estratégico, tático e operacional. Existe uma relação de confiança, cumplicidade entre seus membros como também foi descrito por Simmel (1906).

4.1.4.2 Por que o sigilo existe?

A existência do sigilo, na visão de L1, tem seu propósito para salvaguardar as estratégias, visões de futuro dos clientes e da organização. Algumas informações e dados não devem ser compartilhados livremente, por exemplo dados financeiros não serão compartilhados com o sindicato. Se uma decisão sobre o fechamento de uma linha de produção em uma planta for tomada a mesma deverá ficar, mascarada, para que toda a transição possa ser feita, enquanto não estiver operacional no novo endereço o assunto ficará sob sigilo até sua consecução, o mesmo não pode ser revelado. É um risco que se corre, o resultado corporativo pode ser prejudicado e também haverá a exposição de pessoas. As culturas variam de país para país, sob a perspectiva da exposição de pessoas. “No Brasil o comportamento das pessoas é mais opaco, em uma estrada quando temos conhecimento de um comando com controle de velocidade costumamos avisar aos motoristas que vem no sentido contrário com um piscar dos faróis do veículo, opacidade. Na Alemanha presenciei um acidente em uma Autoban, os carros começaram a passar pelo acostamento, um motorista fechou a passagem e fotografou os carros envolvidos, chamou uma testemunha e ligou para a polícia. Ele expôs o motorista infrator, revelou a infração.” A absorção do sigilo é uma função do grau de maturidade dos atores isto reflete na forma como as informações sigilosas são absorvidas, esta absorção pode acarretar consequências indesejáveis dependendo do grau de maturidade dos indivíduos. O sigilo existe também como uma função mitigadora de tensões e de riscos quer sejam assuntos centrais dos negócios, envolvendo clientes, fornecedores bem como dados pessoais de seus funcionários.

Em L2 as visões justificam de forma semelhante a existência do sigilo como forma de proteção da organização contra a concorrência que vindas da Ásia são ágeis, evitando a perda da vantagem competitiva. Foram citadas como possíveis fontes de riscos de vazamentos de informações as relações com fornecedores e mesmos os próprios funcionários da empresa. Algumas informações vazam não no sentido de má fé mas por falta de conhecimento do todo, perde-se a noção da abrangência de um tema e suas possíveis consequências, isso pode acontecer em todas as áreas e com as participações diretas ou indiretas de seus atores, cito algumas áreas mais diretamente envolvidas com o

ambiente externo à organização, Qualidade, Vendas, Marketing, Suprimentos, RH e Finanças. Algumas áreas da organização possuem acesso restrito, nem todos os relatórios e dados de processo são passíveis de divulgação, restrições quanto a fotos, capacidades de processos fabris, entre outras medidas são tomadas. Este tipo de cuidado tem o objetivo de preservar o conhecimento existente e em sentido oposto não permitir o acesso às possíveis fraquezas da organização ao ambiente externo. O sigilo existe como uma função do tempo, esse tempo é necessário para que uma tomada de decisão possa ser colocada em curso, é o tempo hábil para uma dada ação. Algumas situações podem exemplificar esta passagem, como no caso de um processo de reestruturação de uma organização, o mesmo deve ser mantido sob sigilo até a sua deflagração, o processo de aquisição de uma outra empresa, o lançamento de um novo produto, a contratação da compra de energia entre muitos outros. O sigilo existe para uma melhor decisão a favor a organização. Alguns lugares de risco fora do ambiente corporativo também podem ser classificados como potenciais fontes de vazamentos não intencionais de informações sigilosas como em casa no ambiente familiar, no barbeiro, poderia ainda acrescentar no clube de campo, festas comemorativas, igreja entre vários outros.

O sigilo existe para a proteção das estratégias de produto, aquisições, vendas e posicionamento, segundo a visão do nível L3. Mas a existência do sigilo não ocorre somente no âmbito estratégico, informações pessoais, suas relações dentro e fora da organização são parte integrante da preservação do sigilo, um exemplo foi citado, “a homossexualidade é um tabu”, tanto por parte dos atores como do próprio indivíduo, (FREUD, 2013; GOFFMAN, 2009) demonstram suas origens em dois trabalhos clássicos o primeiro em Totem e Tabu e o segundo em Estigma.

O sigilo existe para evitar conflitos de informações entre atores, distorções de informações podem trazer grandes prejuízos para a intimidade do mundo corporativo. As informações fluem estratificadas e com filtros dentro da estrutura de uma organização, um L1 tem acesso a informações confidenciais que outros níveis não possuem. Ao se extrair uma informação de uma determinada fonte ou lugar, um só indivíduo pode ser possuidor de um sigilo individual se assim o desejar ou compartilhá-lo com outros atores de sua confiança. Cumplicidade e confiança existem em situações de revelações de problemas de ordem privada, particular. As competências do indivíduo, positivas portanto, se

transformam em habilidades e podem ser comunicadas após uma análise criteriosa sobre qual informação poderá ser divulgada, mas sem revelar o principal. Um exemplo do exposto acima ocorre quando um grupo de atores, conhecidos como pilares da organização, estão dentro de um processo de preparação para sucessão. O grupo passa portanto por um processo preparatório, tem acesso a informações mais sensíveis, e em certos casos são testados quando tem que tratar sobre assuntos de reestruturação, venda, terceirizações e afins que trazem tensão mas ao mesmo tempo são lembrados que fazem parte de um processo preparatório e que o comportamento sob tais situações fazem parte do aprendizado e das avaliações para uma futura sucessão.

4.1.4.3 Quando o sigilo deve ser revelado, para quem e por que?

A revelação do sigilo na visão dos atores em L1 ocorre somente sob a anuência do dono da informação, neste caso a organização, caso contrário o sigilo permanece. Há que ser considerado o risco de tal revelação, portanto uma análise bem feita deverá ser colocada em curso antes de tal procedimento, um exemplo extremo é quando se está contra a lei, no caso da formação do cartel, a revelação foi feita, (o ator faz menção ao processo administrativo 0801200/2009-11), sobre a formação de cartel no mercado internacional, ver com acesso restrito o anexo B.

Em outros casos como na preservação do know-how, conhecimento técnico, o mesmo deverá ser eterno, arcanum como citado em Horn (2011) informações sigilosas são atualmente chamadas de classificadas com acesso restrito a elas, Bobbio definiu como “também a tecnocracia tem seus arcana, e é para a massa uma forma de saber exotérico” Bobbio (2015, p. 65). A equipe ou o grupo de atores que participam diretamente, ou estão ligados diretamente a um determinado projeto obviamente tem outro nível de acesso às informações, mais abrangente portanto. Os critérios de revelação pertencem à organização, são definidos por ela entre seus membros, sob critérios elegíveis. L1 entende que a decisão por uma revelação não é necessariamente hierárquica mas sim tem influências e direcionamentos funcionais, nesta condição outros níveis de áreas afins poderão ter acesso a informações sigilosas que outros atores de nível hierárquico mais elevado não terão. Um exemplo pode ser o envolvimento de membros das áreas financeira

e recursos humanos em um processo de aquisição, de ordem legal, na incorporação de empresas ou mesmo de uma operação de um país para outro, os níveis L2 e L3 dessas áreas terão acesso a esses temas e não necessariamente outros membros, que ocupam L1, serão informados ou ainda diretamente envolvidos ou mesmo indiretamente. No caso de processos de aquisição de empresas o vencedor é conhecido ao final, a informação torna-se pública e é disponibilizada ao mercado, já os demais participantes, os perdedores, não são revelados.

Os membros do L2, sob a visão da proteção de um novo produto, entendem que o sigilo deve ser revelado quando este já se encontrar protegido por patente, já as estratégias de Vendas e Marketing devem ser preservadas para sempre, arcanum. Assuntos relativos a qualidade igualmente devem ser tratados com critérios bem definidos, a revelação deve ser feita dentro de um perfil ético, na diminuição de riscos sempre de acordo com as partes envolvidas. Quando problemas sistêmicos ocorrem uma divulgação é compartilhada dentro da organização por níveis hierárquicos de maneira formal, com o envolvimento corporativo. A revelação deve comunicada sempre que um benefício ou redução de risco para o negócio for detectado, no momento da tomada de decisão. O L1 na figura do presidente não mantém uma informação sigilosa, ele a compartilha com seu grupo mais próximo, o grupo nominado por Grey e Costas (2016) como o petit comité. Vazamentos não estão descartados mesmo que os cuidados sejam tomados e somente os envolvidos diretamente no processo estejam envolvidos, a ocorrência de tais vazamentos se dá portanto de dentro para fora.

A mesma visão sobre patentes e sua proteção é entendida pelos atores de L3, bem como na preservação da estratégia de Vendas. Diferentemente de L1, L3 entende que o compartilhamento das informações, revelações, seguem um estrutura hierárquica. A revelação completa se dá quando uma meta é atingida. A apresentação de um novo produto a um cliente deve ser feita com o cuidado devido, deve-se dar atenção às suas características principais, valorizar seus atributos de forma a construir um modelo mental no pensamento do cliente. A Apple faz isso muito bem quando do lançamento de seus produtos, isso o valoriza. O sigilo é uma sombra, se eu o possuo convivo com uma sombra, talvez decida revelar ou não, mas alguém deve autorizá-lo se o mesmo não me pertence. As reuniões costumam ser o ambiente onde solicitações de sigilo são feitas, estas

solicitações são verbais em sua grande maioria, decido sob uma dada circunstância, um momento, não é um protocolo escrito. A solicitação de uma não revelação não necessariamente tem relação com notícias negativas, algumas positivas também podem cair dentro do critério de não revelação. Conter a propagação de notícias falaciosas dentro da organização, para clientes, fornecedores e amplamente para a sociedade, esclarecimentos são necessários de forma a dar a correta dimensão ao tema em evidência, a transparência neste caso gera confiança e credibilidade. Se esse cuidado não foi tomado abre-se uma janela de oportunidades para a obscuridade, fantasias, as coisas começam a ficar maior do que são. Isso reflete na percepção do mercado, criando tensões principalmente perante os clientes. “Boatos saem do chão de fábrica”, não tem origem, - “o pessoal da fábrica está falando que vai demitir, onde tem fumaça há fogo.” A MOTORES peca um pouco na transparência, ser misterioso, mysterium (HORN, 2011), ao desenvolver um produto novo.

Há tempos diferentes para a revelação descendo a estrutura de L1 para L2 e finalmente para L3. Isto ocorre de uma forma direta de L1 para L2, na maioria dos casos, tendo como base relações de confiança. Dependendo da estrutura do departamento e do assunto L1 trata diretamente com L3 sobre a melhor forma e quais os profissionais mais preparados para atender e entender ao tratamento e preparação de determinados estudos sigilosos. O sigilo quando revelado sem uma “devolutiva”, não tem nenhum propósito, trata-se de uma fofoca, assunto também tratado em Grey e Costas (2014).

4.1.4.4 O que não deve ser revelado e por que?

Sem análise de risco nada deve ser revelado, uma análise crítica dos impactos que uma revelação poderá causar positivamente ou negativamente sobre os ativos da organização quer sejam tangíveis ou intangíveis. Assuntos mais críticos são, dados financeiros, estratégias dos produtos, tecnologia enquanto válida, custos industriais, assuntos pessoais e salários. Sobre os salários os valores não são conhecidos mas as promoções são reveladas, “vazamentos ocorrem para provocar um clima, a empresa não está tão ruim assim.” Um senso de preservação das pessoas deve ser considerado, antes de uma revelação, somente o conteúdo necessário deverá descer a hierarquia, as pessoas não

precisam ter mais uma preocupação. L1 entende que descendo a hierarquia a informação cumprirá seu propósito, em alguns casos uma triangulação para assegurar que a mensagem correta chegou a todos é feita por L1.

L2 acredita em contra partida que parte da estratégia não pode ser revelada. A forma de inovação no mercado, chegar na frente dos concorrentes deve ser preservada. Estudos com contratos de confidencialidade, NDA, em novos materiais na fronteira do conhecimento devem ser preservados sob sigilo eterno, arcanum. Questões de impacto ambiental, contratações e demissões casadas não devem ser reveladas, evitando-se o efeito de reverberação dentro da organização conhecido como efeito chicote.

Os fracassos não devem ser revelados no mundo corporativo, na visão de L3, projetos que não deram certo devem ser preservados ao alcance público para sempre, arcanum. Pode haver uma revelação para um petit comité, apenas, sob a condição de um erro cometido, que no futuro poderá ser revisitado e uma possível reversão do erro poderá ser considerada. Mesmo assim o erro é compreendido e mantido não revelado. Evitar a revelação de fragilidades existentes em um produto perante o cliente, para assuntos já resolvidos, se faz necessário. Outro aspecto que fortalece a manutenção do sigilo é evitar julgamentos, no caso de salários existe um processo de controle que não pode ser revelado, nunca, arcanum. No entanto para valores genéricos, não há problemas. Revelações provocadas pelo interessado podem ocorrer como exemplo na existência de uma decisão judicial de valor expressivo, apesar de haver uma data de divulgação oficial pre-estabelecida a mesma poderá ser antecipada a pedido de um ator que ocupa uma posição acima na hierarquia organizacional, presidente, vice presidente por exemplo. Os assuntos pessoais retornam à preocupação de L3 sobre temas nessa área que afetam o indivíduo em sua intimidade. Um exemplo recai sobre desvios de conduta, este assunto deve ser tratado no foro apropriado e com a devida discrição entre o representante da organização e o indivíduo. Os demais atores ao seu redor sabem o que está acontecendo, o vazamento ocorre por este caminho.

4.1.4.5 A transparência é necessária. Quando e em quais circunstâncias?

A transparência, em L1, necessária e importante quando afeta um bem comum, a realidade de todos os funcionários da empresa, sendo uma notícia boa ou ruim ela deve ser dada. As questões operacionais devem ser tornadas transparentes de forma plena e imediata. Um cuidado especial deve ser tomado ao envolver dados de pessoas, a privacidade do indivíduo deve ser preservada. Ser transparente significa apresentar a situação de forma responsável sem necessariamente expor a organização além do necessário, a transparência com foco na verdade permite que filtros possam ser colocados sem no entanto comprometer o conteúdo. A maturidade do ator que irá receber uma revelação deve ser considerada para que a mesma seja absorvida corretamente, torna-se uma necessidade imperiosa na quase maioria dos casos. O grau de maturidade do ator é testado ao longo dos eventos, aumentando diminuindo o grau de filtros na medida em que a confiança aumenta, confirmadas pelos pontos de controle. O uso do contexto e não a revelação plena é usado em muitos casos, sai o espelho entra a opacidade, o ator sai satisfeito ao final do processo. A transparência confere credibilidade, é construída nas relações com o cliente e demais stakeholders, inclusive exerce influências em como a organização é vista pela sociedade.

A transparência pode ser seletiva, tem que ter ganho na troca, até onde a organização na posição de fornecedor é a melhor opção, em outra situação numa auditoria o cliente pode ter acesso a áreas sensíveis, o ator, L2, em determinados momentos faz parte de uma cadeia de relações que tem origens em contratos de confidencialidade, NDA, na posição de co-desenvolvedor na cadeia de suprimentos ou mesmo do outro lado do espectro nos contatos com os clientes. Alguns cuidados devem ser tomados quanto ao aspecto de não deixar transparente informações estratégicas como políticas de preços, se um aumento é documentado o mesmo pode chegar ao conhecimento do concorrente e este por sua vez se tiver em condições financeiras mais confortáveis segurar seu repasse de aumentos, para se evitar tal situação a organização passou a fazer seus comunicados de políticas de preços de forma verbal, figurando como uma ação de contenção de um vazamento. Estudar os impactos e a forma de tornar transparente um determinado assunto é recomendável para que seja evitado um efeito colateral indesejado. Um caso fatal, um acidente de trabalho

ocorreu, detalhes do acidente não tornaram públicos em respeito a memória do falecido mas os fatos geradores do acidente foram estudados, documentados e ações implementadas no sentido de se evitar que tal evento volte a se repetir no futuro. As ações tomadas tornaram-se transparentes, o acidente fatal e suas circunstâncias permaneceram sob sigilo. “É mais nobre, ético no sentido de responsabilidade social e profissional.”

Se uma organização possui ações em bolsa os relatórios trimestrais, de forma transparente, tornam público os principais resultados e planos futuros da mesma. Quando a organização faz o fechamento do capital há uma reclusão das informações, aumenta portanto o cuidado nas relações e a interface das informações internas da organização e do cliente. Decisões sobre mudanças que impactam na organização, nos clientes, fornecedores e chegam à sociedade precisam ser bem coordenadas em primeiro nível entre seus colaboradores internos, uma vez assegurado o conhecimento e entendimento de todos a comunicação externa deverá ser feita. É importante demonstrar coordenação, alinhamento, foco e segurança. Uma empresa que opte por um período de lay-off, no sentido de preservar os empregos, deixará transparecer que envida esforços responsáveis para com os seus colaboradores. Fato fundamental para o sucesso de uma divulgação, em momentos difíceis como este, seja feita de forma serena e ordenada. Riscos de falhas existem, como no caso de equipes que permanecem por longos períodos em viagem, como as equipes de Vendas. Estes profissionais poderão ser questionados por seus clientes para os devidos esclarecimentos, e deverão receber em troca uma resposta alinhada com a mensagem comunicada, dissonância neste momento irá gerar desconfiança, insegurança ou medidas mais drásticas como redução dos pedidos com a clara intensão de se proteger quanto a um possível desabastecimento.

A transparência é sugerida que seja hierárquica, nem todos tem o interesse ou tem maturidade para tratar temas mais sensíveis, no destaque nesta pesquisa assuntos financeiros da organização, a seguinte frase é esclarecedora sobre este aspecto, “É difícil cara. A transparência é necessária mas deve ser subdividida em níveis hierárquicos. Existe uma transparência que deveria ficar no nível executivo, mas chegou até mim e isto me desmotiva.” Isto poderá chegar em outros níveis considerando a permeabilidade das informações e as relações de proximidades entre os diferentes níveis hierárquicos e atores com relações de amizade dentro e fora do ambiente corporativo. Segue o mesmo ator

declarando que “sabendo disso, através de toda a massa de informações que eu tenho é um risco eu estar aqui”. Esta declaração tem um duplo significado, o ator teme sobre o risco de permanecer na empresa estando ela em condições financeiras preocupantes e por outro lado a existência do risco de ser demitido por ela. Sugere ainda algumas medidas para conter o excesso de transparência, aqui nesta passagem, como elemento gerador de tensões “deveria ter um protocolo sobre até que nível a transparência deveria ir comparado ao impacto associado” a não divulgação. A transparência não é palpável, mensurável e é de difícil contenção, na realidade uma vez revelada uma dada informação a mesma é pública sujeita a diferentes interpretações.

A transparência foi definida pelos atores como sendo, hierárquica, com filtros, translúcida e por vezes opaca. Em sentido oposto à passagem descrita no parágrafo anterior, ainda acrescentam que a transparência associada ao comportamento do ator não deve ser ingênua, não existindo uma transparência no estado puro da palavra. Ela vem revestida de uma intuição percebida pelo ator, geradora de uma tranquilidade e estabilidade aparentes, mas transitória. Por outro lado há temas sensíveis sendo que estes na visão dos entrevistados devam permanecer reservados e não devem ser revelados, foram citados como exemplos o salário, o estado de saúde de um indivíduo. São informações classificadas como de âmbito pessoal e pertencentes à esfera privada, nos negócios igualmente devem ser preservados o segredo industrial, o segredo do negócio, de forma ética ofertar um produto ou serviço por suas qualidades aparentes sem necessariamente apresentar seus pontos de menor valor evitando quebrar o encanto do cliente, não ser ingênuo e cair na tentação de revelar todos os pormenores do produto ou serviço pondo em risco todo o processo de venda inicialmente construído.

Há solicitações de sigilo que ocorrem de forma verbal, informal portanto, na maioria dos casos e por escrito em raros, neste caso por email. Quando a fonte de comando é centralizada isso traz por razões óbvias maior controle e menores riscos sobre uma informação, uma voz de comando detém o controle da situação. Ter a visão do que está acontecendo permite condições de contribuição, neste caso uma reunião com todos os envolvidos simplificaria o processo e daria condições na obtenção dos objetivos traçados de forma mais coordenada e segura. A transparência é fundamental e gera credibilidade, mesmo no caso do reconhecimento de falhas por parte da organização, reconhecer suas

falhas é uma virtude, “se há um problema com um cliente ou fornecedor e mudarmos aqui ou ali teremos a solução do problema, gera confiança”.

Evitar a distorção da informação é necessário na manutenção da estabilidade dos negócios e do ambiente organizacional. Devem ser considerados fatores críticos na divulgação de uma dada informação em primeiro plano ter o conhecimento dos membros da equipe e seu grau de maturidade para entender o contexto, caso necessário filtros deverão ser adotados, revelar o essencial, mas sem necessariamente expor todo o conteúdo. Em segundo plano um alerta, “o maior problema das organizações está em achar que todos são homogêneos no entendimento” dos diferentes contextos organizacionais. Os filtros tem função estabilizadora, evitam que os membros da organização tirem suas próprias conclusões e gerem novas mensagens e ruídos muitas vezes trazendo prejuízos incalculáveis.

4.2 Survey e estudo de caso 2, empresa MULTI.

4.2.1 Sobre a pesquisa, comunicação e entrevistas.

A empresa MULTI, foi fundada no início do século XX nos EUA, no Brasil chegou no pós segunda guerra mundial instalada no estado de São Paulo e presença nacional. Possui mais de três mil funcionários, no Brasil em 2018, seu faturamento declarado em seu website era superior a R\$2,4 bilhões em 2010. Investe em pesquisa e desenvolvimento comercializando mais de uma dezena de milhares de itens, conhecidos como produtos inovadores atuando em diferentes mercados. Múltiplas plataformas tecnológicas são utilizadas em seu processo de criação suportadas pela cultura de colaboração criativa. O empreendedorismo e o pensamento criativo são incentivados pela MULTI tanto para no ambiente interno, funcionários, como no externo através de palestras, visitas a empresas e estudantes, além de disponibilizar um site específico. O site da MULTI incentiva a participação aberta de membros, chamados comunidade de inovadores, destaca ainda que compartilhar conhecimento faz parte da essência da MULTI, acesso a vídeos, artigos, entrevistas sobre os grandes inovadores do mercado tendo como objetivo incentivar e inspirar seus membros e neo-membros. Os inovadores que mais participam do processo da MULTI possuem um ranking disponível em página aberta do site, mas com a

preservação dos nomes de seus autores, há privacidade e restrição no acesso aos dados pessoais. Nesse espaço seus participantes são classificados em colaborador, interessado e inovador, a pontuação de cada qual é indicada assim como seus comentários, número de itens classificados como favoritos ou se o mesmo é um novato no portal.

A MULTI e seus diferentes sítios no Brasil representam uma das principais subsidiárias do grupo MULTI no mundo. Destaca-se também entre as melhores organizações para o desenvolvimento de líderes, dentre as mais inovadoras e admiradas do mercado.

Atua em múltiplos segmentos, desde produtos para a área da saúde, eletrônicos, energia, industrial entre vários outros.

A empresa ainda dá destaque em sua página na web e vincula o crescimento da organização associado ao investimento em pessoas como sendo o fator mais importante. A empresa MULTI relata possuir mais de uma centena de milhares de patentes em todo o mundo.

Houve um processo negociado, um pouco longo antes do aceite em participar da survey inicialmente proposta, o qual passo a detalhar a seguir.

Multinacionais são corporações que prezam por um controle de governança profissionalizado e como característica deste uma atenção aos detalhes sobre o acesso a informações internas por agentes externos à organização passam por filtros legais bem restritivos. Uma vez apresentados por intermédio de um outro executivo de comum conhecimento entre as partes, por email, este pesquisador e o executivo de contato da MULTI iniciaram as devidas apresentações e potenciais condições de cooperação. A primeira mensagem foi enviada em 24 de janeiro de 2018, a seguir apresento um extrato do texto que pode ser revelado, lembrando que somente sob sigilo dos nomes da empresa MULTI e de seus atores que participaram da pesquisa é que a survey tornou-se viável, portanto somente trechos das mensagens serão apresentados e serão preservados os nomes originais, a empresa pesquisada aqui será identificada com o nome de MULTI e o respectivo executivo contatado não terá seu nome revelado.

Estou concluindo Mestrado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos, linha de pesquisa IoT – Instituições, organizações e trabalho. Venho portanto solicitar através desta a oportunidade de poder entrevistar por 30 min. alguns executivos da MULTI, da seguinte forma: 3 Diretores, 3

Gerentes, 3 Supervisores. Terei disponibilidade em Fevereiro de 6/2 a 16/2, qualquer dia e horário, ou outro período que lhe seja mais conveniente.

O tema de minha dissertação é Sigilo da informação nos diferentes níveis hierárquicos. O interesse aqui não é sobre o conteúdo da informação, mas sim entender as diferentes visões que possam existir entre os níveis hierárquicos. Aplicarei uma entrevista semi-estruturada curta, 20 min. e um questionário de 10 perguntas 10min.

Desde já fico no aguardo de seus comentários, informo também que tanto o nome da empresa e dos entrevistados não serão revelados se assim entenderem necessário.

Agradeço antecipadamente pelo seu tempo e atenção.⁶

Em 27 de janeiro de 2018 foi recebida a primeira mensagem resposta ao email convite acima, com o seguinte conteúdo, novamente um extrato da mensagem original, preservando-se os nomes da empresa e do respondente.

Olá Homero, como vai? Muito prazer!!!

Posso tentar intermediar, mas me diga mais alguns detalhes.

Esta entrevista pode ser por telefone ou necessariamente pessoalmente, imagino que o questionário poderá ser enviado antecipadamente, correto?

Existe alguma Área mais específica que busca obter as informações?

Os diretores, gerentes e supervisores podem ser de qualquer Área ou de Áreas mais específicas? Grande abraço.⁷

Em 29 de janeiro de 2018 uma resposta sobre os esclarecimentos solicitados foi encaminhada, segue novamente outro extrato da mensagem, preservando os nomes da empresa e do destinatário.

O prazer é todo meu.

Sobre suas dúvidas, sim posso enviar o questionário por email, poderão participar membros de todas as áreas, inclusive quanto mais diverso o grupo tanto melhor, áreas como RH, Operações, Qualidade, P&D, Suprimentos, Logística, Manutenção, Marketing, Finanças etc serão todas muito bem vindas.

Após o recebimento das respostas, gostaria de poder conversar com alguns dos respondentes para esclarecer alguns pontos relativos a mesma, a ser agendado dentro da disponibilidade ou mesmo por telefone.

Se assim ficar melhor poderei lhe enviar o questionário nos próximos dias e quando obtiver as respostas lhe avisarei quantas entrevistas precisarei fazer (presencial ou por telefone). Entendo que por ser um envio eletrônico você pretenda ampliar a divulgação, o que para mim seria muito desejável, mas fica a seu critério. Novamente muito obrigado pelo seu interesse e continuo a sua disposição.⁸

Notas: 6, 8 Texto extraído de e-mail enviado à empresa MULTI.

7 Cópia de um trecho de e-mail recebido da empresa MULTI.

Em 05 de fevereiro de 2018 o questionário com a mensagem de esclarecimentos sobre como o mesmo deverá ser preenchido e qual o prazo para o recebimento das respostas foi enviado. A seguir o texto principal preservando as fontes:

Conforme conversamos anteriormente, apresento no doc. anexo o formulário a ser preenchido sobre minha pesquisa de Mestrado na UFSCar.

Peço a gentileza de me devolver a mesma preenchida até o dia 26/2/2018, ou na medida que for recebendo dos entrevistados. Prefiro receber aos poucos pois as vezes há necessidade de correções, mas fique a vontade para gerir da forma que lhe for mais conveniente.

Havendo dúvidas favor entre em contato comigo, por email, tel. ou Skype ou telefone. Abaixo seguem instruções complementares.

Tipos de perguntas/afirmações:

Assinalar a célula que melhor representa sua opinião, relativa a afirmação respectiva. Células em CINZA, a escala vai de 1 a 5 sendo 1 a de menor importância, podem haver questões em que o entrevistado desconheça o assunto então deverá assinalar 6.

Responder por extenso todas as afirmações ou perguntas quando a célula estiver na cor AZUL.

Somente as questões 54 e 58 são de múltipla escolha, e a questão 83 é de ordenação de prioridade da mais importante 1 para a menos importante 9.

Lembrando que esta pesquisa tem por objetivo observar o seu entendimento pessoal sobre SIGILO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES, não existe qualquer intenção de desvendar o conteúdo, mas sim como as pessoas em suas diferentes funções veem o sigilo, sua importância e suas eventuais influências e conflitos.

Desde já lhe sou muito grato pelo tempo que vocês dispensarão no preenchimento desta pesquisa.

P S: As numerações das questões não estão em ordem pois as mesmas são um extrato de um questionário maior, são portanto 10 temas compondo ao todo 30 perguntas/sub-tópicos.⁹

Em 20 de fevereiro de 2018 duas informações surgiram, a primeira informava que os voluntários a responder a survey foram conquistados e a segunda e inicialmente preocupante dava conta de informar que devido ao conteúdo da survey houve a necessidade de ser consultado o departamento jurídico da MULTI para avaliação. Após análise do jurídico a survey não foi autorizada pois um questionário com tantos detalhes não seria autorizado. Destacava ainda que alguma chance existiria se a survey fosse sob condição de confidencialidade, mas que nas condições atuais a survey tornou-se impeditiva. Uma solução possível foi apresentada pelo executivo da MULTI, apresentado no extrato da mensagem abaixo, preservando-se as fontes.

NOTA: 9 Cópia de um trecho de e-mail recebido da empresa MULTI.

Olá Homero, estou com 2 dificuldades, as quais preciso dividir com você. Consegui voluntários para uma pesquisa rápida, a qual eles tinham entendido que seriam 10 perguntas com aproximadamente 10 minutos, o questionário anexo os assustou. Por conta do conteúdo, foi necessário enviar ao depto Jurídico para avaliação, e não recebi a autorização para responder um questionário com tantos detalhes, se fosse algo confidencial, talvez fosse possível, mas o envio nominal das pesquisas por email se tornou impeditivo.

Para tentar continuar te ajudando, pergunto-lhe, existe algum formato de um questionário mais aberto e mais curto, talvez as 10 perguntas, para eu tentar rapidamente validar com a Área Legal e manter os voluntários? Talvez com isso consiga lhe dar pelo menos uma medida parcial. Você vê alguma outra maneira?

Desculpe, mas o assunto é bastante delicado dentro de corporações.

Por favor me fale como acredita que eu possa lhe ajudar.

Desde já agradeço a compreensão.¹⁰

Em 28 de fevereiro de 2018 uma nova proposição de survey foi apresentada à MULTI, um extrato da mensagem original é apresentado a seguir, preservando-se as fontes.

Estou lhe retornando somente hoje, pois estava de férias.

Sugiro o seguinte, e conto com sua melhor orientação:

Os dados serão confidenciais, não informarei a empresa e tão pouco os nomes dos respondentes, somente se pertencem ao cargo Diretoria, Gerência ou Supervisão. Se nas condições acima for aceitável para o jurídico e você entender viável gostaria de manter o questionário. Caso negativo, mantereí as condições do item 1 acima e enviarei uma versão mais enxuta do questionário, possivelmente com algumas perguntas descritivas (no limite de 10 perguntas). Entendo que não terei espaço para entrevista posterior, favor informe.

Fico no seu aguardo.

Novamente muito agradecido por seu apoio.¹¹

Em 01 de março de 2018 nova resposta negativa foi recebida, o jurídico da MULTI não considerou a possibilidade de autorizar a survey na versão reduzida 1, que contém um maior número de questões, mesmo sob a condição de preservação da confidencialidade, sem indicação do nome da empresa e dos participantes da pesquisa. Restou portanto propor a versão reduzida 2 da survey com a adição de uma pergunta dissertativa. Abaixo o texto do email resposta recebido da MULTI que confirma a não liberação da survey versão reduzida 1.

NOTAS: 10 Cópia de um trecho de e-mail recebido da empresa MULTI.

11 Texto extraído de e-mail enviado à empresa MULTI.

Olá Homero, acabei de validar com o Jurídico e a resposta continua sendo negativa, podemos partir para a opção 3 por favor?¹²

Em 02 de março de 2018 a versão reduzida 2 do questionário da survey foi encaminhada à MULTI, conforme atesta a mensagem abaixo, preservando-se as fontes.

Revisei o questionário e o enxuguei bastante, agora o mesmo compreende 13 questões (10 trariam prejuízos para minha análise), mantive os dados cadastrais sem identificação nominal – mas avalie se os mesmos poderão ser preenchidos (marcados em amarelo), somente o cargo do respondente realmente não poderei abrir mão. Dentro das 13 questões apenas uma nova foi incluída a de número 84 Z, todas as restantes 12 são as mesmas remanescentes da versão original.

Lembrando que a numeração das questões não está ordenada sequencialmente, por esta razão números altos, ao todo são apenas 13 questões.

Fico no aguardo de seu parecer e a sua disposição.¹³

Em 17 de março de 2018 a MULTI retornou com a pesquisa respondida por dez atores, sendo três diretores ou cargo equivalente aqui chamados de L1, outros três de nível gerencial ou equivalente chamados de L2 e outros quatro referentes às respostas dos supervisores ou equivalentes aqui chamados de L3. O texto da mensagem é reproduzido a seguir.

Olá Homero, demorou um pouco para pegar de todos, mas ontem consegui completar pelo menos 3 de cada um dos cargos, veja anexo os arquivos e boa sorte, abs.¹⁴

Uma vez recebida a survey em sua versão reduzida 2, as respostas vieram em arquivos separados e foram classificadas por nome dos cargos dos respondentes. Nenhum novo contato com os participantes foi realizado. A análise dos dados da pesquisa é apresentada a seguir.

4.2.2 Análise vertical da pesquisa survey na empresa MULTI.

Serão analisadas as visões convergentes ou divergentes entre os três níveis hierárquicos pesquisados, aqui classificados como L1, L2 e L3. As comparações serão feitas de dois a dois, ou seja L1 x L2, L1 x L3 e L2 x L3. O objetivo nesta etapa da pesquisa é detectar simetrias ou assimetrias das visões nos três diferentes níveis, possivelmente em certas situações uma análise entre pares, ocupantes do mesmo nível, poderá ser realizada para um melhor entendimento de eventuais disparidades de visões. Os resultados da pesquisa estão no apêndice B.

NOTAS: 12, 14 Cópia de um trecho de e-mail recebido da empresa MULTI.

13 Texto extraído de e-mail enviado à empresa MULTI.

4.2.2.1 Sobre a informação e seu tratamento.

O acesso restrito a informações na área de atuação dos atores da MULTI quando comparado nas visões de L1 x L2 existe apenas uma pequena correlação, não indicando convergência de visões quando a análise recai sobre procedimentos escritos. Em sentido contrário há uma forte correlação linear entre L1 x L3 sendo que nas opiniões desses atores há sim procedimentos escritos que delimitam o acesso restrito em suas áreas de atuação. Na comparação entre L2 x L3 igualmente a L1 x L2 não foi detectada convergência de visões e portanto existe apenas uma pequena correlação.

Orientações verbais sobre o tratamento da informação somente tem convergência de opiniões entre L1 x L3, havendo uma forte correlação, mostrando portanto uma convergência de visões entre os mesmos níveis que apresentaram alinhamento de opiniões na condição de procedimentos escritos e também quando as orientações ocorrem por via verbal. L2 diverge tanto quando comparado a L1 e com L3. A visão de L2 sinaliza divergência e um possível desalinhamento dentro da hierarquia sobre o tratamento da informação dentro da MULTI.

Quando perguntados se não há orientações a respeito do tratamento da informação com acesso restrito em sua área de atuação as visões comparadas entre L1 x L2 com $r = 0,69$, entre L1 x L3 com $r = 0,69$ e L2 x L3 com $r = 1,00$ apresenta correlação linear perfeita entre L2 x L3 nas demais anteriores muito próximo de 0,7 portanto indica a existência de uma correlação importante, declarando que orientações são existentes, considerando as visões anteriores nas condições escritas e verbais.

Sobre a violação do acesso a informações restritas todos os atores indicaram desconhecer a existência de um plano de contenção em quaisquer das condições, escrita ou verbal. Todos os níveis L1, L2 e L3 convergem na visão de que não há o conhecimento da existência de um plano de contenção em suas áreas de atuação.

Igualmente as visões de todos os níveis indicam desconhecer a existência de medidas de orientação, monitoramento e comunicação que sejam aplicadas aos atores que possuam responsabilidade estratégica no trato de dados sensíveis à organização.

Opinião semelhante, de desconhecimento da existência de uma entrevista de desligamento, quando de um funcionário que teve acesso a informações confidenciais, mesmo estando este a caminho de outra empresa ou mesmo a caminho de uma empresa concorrente.

4.2.2.2 Sobre como decisões associadas ao ambiente externo (macro) são tomadas.

Sob o processo de tomada de decisões estar associada sob a anuência dos superiores, os respondentes da MULTI apresentaram apenas uma pequena correlação linear, sinaliza portanto não haver uma simetria de visões quando o tema estiver relacionado a fornecedores, clientes e concorrentes. Indica portanto uma estrutura hierárquica centralizada e dependente do nível acima antes de qualquer tomada de decisão nas áreas anteriormente mencionadas.

Quando os assuntos tratados estão associados a entidades de classe e governo há convergência de visões entre L2 x L3 no entendimento desses atores há forte autonomia quando o assunto a ser tratado estiver relacionado a entidades de classe e governo. Diametralmente oposto L1 não compartilha da mesma opinião, opinando que tal atividade igualmente às três outras indicadas no parágrafo anterior somente podem ser decididas sob a anuência de um nível hierárquico superior. A hierarquia novamente volta a sinalizar sua forte presença nas tomadas de decisões na MULTI.

4.2.2.3 Sobre o comportamento do ator, dentro do ambiente profissional, em sociedade e seu papel de liderança.

Sobre a preocupação frequente em preservar determinada informação sensível para a organização longe do conhecimento do mercado, nos assuntos relacionados a fornecedores, clientes, concorrentes, entidades de classe e governo. A existência de uma correlação não pode ser analisada. L1 e L3 no entanto classificaram em todas as situações como desconhecer o tema. Já L2 em sentido oposto teve 66% dos respondentes classificando como haver preocupação com o tema com grande abrangência. L2 novamente sinaliza ter uma visão assimétrica em relação a L1 e L3.

4.2.2.4 Sobre o indivíduo, a empresa, o público e o privado.

Sobre os dados da organização e seus negócios tornarem-se conhecidos de todos os funcionários, não foi sinalizada nenhuma correlação forte, excetuando-se quando comparado L2 x L3 onde $r = 0,69$ indicando discordarem de tal revelação. Os dados da organização não devem ser do conhecimento de todos os funcionários da MULTI. A direção em L1 revela-se mais liberal, tendo a visão de que tais informações devam tornar-se públicas concordando parcialmente com a afirmação.

Na existência de um problema na organização deseja-se saber se os atores concordam que o mesmo seja compartilhado com todos os funcionários desta. L1 e L2 concordam com 66% de que tais informações não devam ser compartilhadas com seus funcionários, e os demais sinalizaram desconhecer tal tema. L3 igualmente sinalizou em 100% desconhecer tal assunto.

4.2.2.5 Ambiente de desequilíbrio, visão e não visão, um campo de transição.

Não pesquisado.

4.2.2.6 Sobre mídias sociais e suas possíveis influências.

Mídias sociais tem influenciado tomadas de decisões da empresa onde trabalho, nos últimos dois anos. As mídias sociais mais influentes pela ordem de importância classificadas pelos atores foram as que seguem: Website, email, empatados na mesma posição instagram e outras não indicadas, seguidas por LinkedIn, Twitter, Facebook e em última na ordem de importância WhatsApp.

4.2.2.7 Influências no ambiente governamental e os interesses das organizações.

Não pesquisado.

4.2.2.8 Governança e estratégia

Não pesquisado.

4.2.2.9 Sobre o trabalho, formas de medi-lo, proteções quanto a perda do conhecimento, know-how.

Como os atores classificam os sigilos organizacionais, do mais importante para o de menor importância, de uma dada lista. A seguir são apresentados do mais importante para o menos importante na empresa MULTI a saber: O registro de patentes associadas a novos produtos, tecnologia e processos fabris foi classificado como o mais importante na MULTI; em segundo desponta o sigilo tecnológico em P&D como o mais importante nas visões dos três níveis L1, L2 e L3; seguido pelos dados de negócios como estratégia de vendas, preços canal de vendas e promoções; na sequência vem pela ordem dados pessoais como prontuários médicos, salários; dados financeiros; dados ambientais; dados do Estado tratados com o governo ou órgãos governamentais, entidades de classe; dados trabalhistas como negociações com o sindicato, patronais e processos; e por fim os dados sobre segurança do trabalho, acidentes, prevenções e treinamentos.

4.2.2.10 Sobre compartilhar informações de sua empresa passada.

O ator compartilharia ou teria interesse em compartilhar informações estratégicas de sua empresa passada em favor de seu empregador atual se esta lhe fosse solicitada, todos os pesquisados L1, L2, L3 apresentaram correlação linear perfeita em L1 x L2 e forte para as demais comparações de visões em L1 x L3 e em L2 x L3. Todos compartilham da visão de que tais informações não serão compartilhadas sob nenhuma hipótese para L1 e L2, já para L3 25% sinalizou poder compartilhar uma pequena parcela. Nas opiniões de L1 e L2 a prática de ética inflexível sobre o compartilhamento de informações estratégicas do empregador anterior para o atual empregador deverão ser respeitadas. Tais informações pertencem à empresa e não às pessoas, não seria ético. Em L3 a visão é um pouco diferente pois sugere que em tal situação poderia ser solicitada uma autorização de benchmark na empresa anterior para que processos inteligentes e relevantes para a empresa atual possam ser aplicados.

4.2.2.11 Sobre a importância da confidencialidade no lançamento de um produto, ou campanha de marketing.

Não pesquisado.

4.2.2.12 Sobre contratos e suas cláusulas de segurança.

Não pesquisado.

4.2.2.13 O que você entende sobre o sigilo da informação nas organizações?

L1 interpreta o sigilo da informação como sendo as informações que influenciam a organização para uma vantagem competitiva, e a forma de proteção delas se dá através do sigilo. O sigilo neste caso deverá ter para sua segurança um acesso restrito, somente tendo contato com ele atores que estão envolvidos diretamente na estratégia da empresa.

L2 classifica todas as informações que podem dar uma vantagem competitiva se compartilhada a um concorrente. A organização deve assegurar o correto uso das informações definindo o que, e quem deve ter acesso a estas. Devem ser estabelecidas políticas, procedimentos e controles para sua melhor gestão.

L3 Diz respeito a tudo aquilo que está ligado a operações, estratégias ou dados da empresa ou funcionários. É a manutenção da informação valiosa e que deve estar restrito à

organização ou a um grupo uma vez que a ele é confiada. É portanto de aspecto fundamental para o sucesso do negócios e representam a vantagem competitiva que protege a empresa de seus concorrentes.

4.2.3 Observações situacionais dos atores da MULTI no ambiente macro organizacional.

A partir do primeiro contato, indicação através de um executivo da MOTORES, todo o processo de comunicação entre o pesquisador e o executivo representante da MULTI se deu por email. Um contato anterior havia sido feito com outro profissional da MULTI mas sem sucesso uma vez que o mesmo deixou a companhia ao longo de 2017. Desta forma tornou-se imperioso abrir um novo canal de comunicação com a organização a ser pesquisada, tornando-se viável por relações de cooperação existentes entre as empresas MOTORES e MULTI em outros programas e áreas em que as mesmas atuam em conjunto através de grupos de trabalho, principalmente voltados a área de treinamento e recursos humanos.

Algumas observações feitas ao longo do processo de agendamento da participação na survey da MULTI são apontadas a seguir. Estas observações tem um caráter limitado uma vez que a base para sua análise ficou limitada aos contatos por email, comentários de terceiros que trabalharam na MULTI e informações obtidas através de pesquisas feitas pela internet.

4.2.3.1 Gestos espontâneos, revelações, sinais de aprovação e reprovação.

Caso, convite para participar da survey:

Uma vez esgotado o caminho de acesso à MULTI através de um funcionário de nível gerencial L2, um novo flanco de ação precisou ser buscado. A oportunidade surgiu por uma necessidade de se esclarecer como deveria ser classificado um espaço de treinamento de uso corporativo para cursos internos e externos a ser promovido pela MOTORES em fins de 2017. A dúvida residia na permissão do uso da palavra universidade para o espaço de treinamento que seria inaugurado em fins de dezembro daquele ano. O jurídico da MOTORES consultou seu contato na MULTI, a mesma já possui um espaço semelhante para treinamentos internos e externos. Foi a partir desse ponto que o caminho se abriu para um contato decisivo na obtenção da participação da MULTI nessa survey, e houve o desdobramento desse processo de pesquisa.

O título da survey, Sigilo da informação nas organizações, diferentes visões em seus níveis hierárquicos despertou apreensão dos executivos da MULTI, tal afirmação pode ser

confirmada através das primeiras mensagens trocadas entre este pesquisador e o executivo de contato da MULTI. Dois aspectos da survey chamaram a atenção, o primeiro reflete sobre o grau de profundidade das perguntas, abrangentes em várias áreas da gestão e compliance nos negócios, o segundo reside na necessidade de se entrevistar vários executivos de diferentes níveis e áreas de atuação, o terceiro ponto de preocupação residia na não indicação inicial se a pesquisa teria os dados anônimos quer por parte do nome da MULTI quer por parte nos nomes dos participantes da survey. Isso levou o tema a área jurídica da MULTI, e como consequência de tais riscos envolvidos diversas restrições foram interpostas a saber: para responder um questionário tão extenso haveria a necessidade de um contrato de confidencialidade, os respondentes não poderiam ser identificados, as respostas por email eram outra preocupação. Uma vez estando claro este pleito, prontamente lhes foi comunicado que tais condições seriam respeitadas, mas a resposta novamente foi negativa. Esta passagem sugere que o jurídico havia negado a autorização da survey pelo conteúdo extenso da pesquisa e não somente pela confidencialidade dos nomes da organização e dos participantes da mesma. Somente foi obtido êxito no processo de negociação quando foi apresentado um questionário bem reduzido e com as garantias da preservação dos nomes pelo anonimato tanto da organização como dos participantes da survey e mantida a via de comunicação das respostas por email.

O processo de comunicação interna adotado pelo executivo de contato dentro da MULTI não foi revelado, isto sugere algumas questões a respeito da forma como a comunicação foi realizada, se por escrito, se todos os voluntários foram reunidos em uma sala e lhes foi explicado qual seria o objetivo da pesquisa. Nestas condições limitantes de acesso às condições pelas quais o processo de realização da survey foi realizado cabe assumir que o texto de orientação inicialmente enviado por este pesquisador chegou aos interessados, voluntários, pois as respostas recebidas corroboram no sentido de assegurar a correta compreensão do contexto da survey, foram corretamente preenchidas.

As respostas recebidas da survey vieram em arquivos individuais e foram denominadas como Diretor 1, Diretor 2, Diretor 3, Gerente 1, Supervisor 1 e assim por diante. O risco de ter recebido respostas duplicadas classificadas assim por erro de controle pode ser desconsiderado uma vez que vários dados cadastrais, apesar do anonimato do respondente pode identificá-los por, sexo, formação acadêmica, idade, tempo de trabalho na empresa entre outros fatores, isso assegura que não houve duplicidade de respondentes.

Caso, alguns procedimentos internos conhecidos para preservação da informação:

O processo de escolha e estudo da MULTI teve início aproximadamente um ano antes de sua realização, a primeira aproximação ocorreu por estudo de informações disponíveis no website da MULTI, a segunda através de um contato com um executivo da MULTI que atuava em seu quadro até meados de 2017. As informações sobre a visão interna da MULTI no trato de temas que envolvem o sigilo da informação são apresentados a seguir.

A empresa MULTI por atuar em vários segmentos de mercado como já apresentado anteriormente trouxe uma dúvida inicial sobre qual entidade de classe ou segmento de classe a mesma pode fazer parte, na essência a MULTI está alocada do segmento químico.

A cultura da inovação, o foco no desenvolvimento tecnológico são pontos centrais para o sucesso dos negócios da MULTI. Sob a perspectiva de contatos externos, público portanto, a MULTI pratica o conceito de inovação aberta, oferece oportunidades em duas vias tanto no recebimento de propostas inovadoras de novos produtos como na orientação do público interessado em empreender, através de cursos online ou presenciais, inclusive com a participação de consultores independentes. Esse perfil “aberto” e visível da MULTI é um campo fértil a exploração de a geração de novas ideias de produtos e novos negócios. Ao mesmo tempo tal exposição expõe a MULTI ao risco de processos por direito de propriedade intelectual, área sensível e tratada com muita atenção no sentido de se evitar problemas de compliance. O registro de suas invenções passa por um rigoroso processo interno, inicialmente regional, Brasil, e posteriormente Global, subindo até a corporação. Uma vez avaliado por estes dois comitês o nacional e o global um determinando produto, material ou aplicação nova poderá ser eleito pelo comitê responsável como elegível para registro de uma patente, de invenção ou modelo de utilidade. Duas preocupações surgem nesse processo, somente registrar o que pode ser defendido por uma patente e de difícil cópia ou no sentido oposto o que deve permanecer não registrado via patente, sob sigilo de know-how, apenas interno no entendimento de que tal conhecimento não possa ser obtido apenas através da análise física, química e funcional de um determinado produto ou tecnologia.

Cuidados no acesso físico a informações confidenciais também se faz presente como no controle do compartilhamento de mensagens, por meio eletrônico, ou mesmo pelo acesso de portas físicas nos computadores portáteis de seus executivos, sob a eliminação das portas de acesso USB, ou seja a cópia de um arquivo através do uso de um dispositivo externo como o back-up através de um disco rígido ou mesmo pelo uso de um dispositivo de memória flash comumente chamado de pen drive estão eliminados. Outro cuidado reside no fato de tais equipamentos, os computadores dos executivos da MULTI estarem equipados obrigatoriamente com película de privacidade que não permitem que pessoas ao lado do usuário principal vejam o conteúdo disponível na tela dos mesmos.

Caso, compliance:

A MULTI possui um código de conduta tornado público em 2013, apresenta uma ampla orientação nas diversas áreas que envolvem a “missão do departamento de conformidade e conduta nos negócios.”

Todo funcionário da MULTI tem a obrigação , exceto quando proibido por lei local, de denunciar qualquer suspeita de violação da lei ou de seu código, isto pode ser feito de forma anônima na maioria dos países. Especial responsabilidade é destaque neste documento, código de conduta MULTI, é dado aos gerentes e supervisores como elementos que devem canalizar eventuais denúncias e ou suspeitas de violações da lei ou do código de conduta da MULTI ao advogado responsável por sua unidade de negócios. O documento ainda destaca que nem todas as situações podem estar previstas nele, portanto recomenda que casos omissos sejam tratados de forma respeitosa e ética, em casos de dúvidas a responsabilidade recai sobre o gerente de área ou ao advogado responsável pela unidade de negócios.

Uma passagem existente no código de conduta da MULTI sobre os cuidados quando doar presentes, ou entretenimento e viagens é particularmente interessante por fazer um alerta sobre a coincidência temporal dos eventos de negócios e dos mimos na seguinte passagem, “É feita a recomendação de se evitar presentes, refeições, entretenimento e cortesias que coincidam com decisões de negócios, pois a coincidência temporal pode parecer uma tentativa de influenciar indevidamente o julgamento de negócios.”

Outras orientações de praxe e igualmente importantes são apresentados nos tópicos sobre leis antitruste e de concorrência, como os citados nas seguintes passagens “não divida clientes, mercados ou territórios com os concorrentes ou potenciais concorrentes”; em outro tópico são destacados “tenha cuidado ao interagir com os concorrentes em eventos do setor, como feiras, reuniões em associações de classe, reuniões de benchmarking...”

Como uma multinacional de origem nos EUA a conformidade com atividades de exportação, importação e comércio exterior tem especial destaque no código de conduta. O respeito às leis internacionais dos EUA como a política de embargos e sanções comerciais (trade embargo and trade sanciones policy) que proíbe comércio com os países embargados como Coreia do Norte, Irã, Síria, Sudão e Cuba. O documento ainda lembra a importância em se manter os registros precisos, incluindo anotações, avaliações em conformidade com os acordos de livre comércio.

A negociação de valores mobiliários e informações privilegiadas chama a atenção para práticas proibidas como comercialização de ações com base em informações privilegiadas, a

não divulgação de materiais não públicas sobre a MULTI, indicando haver uma divisão clara do que deve ser público do que deve ser privado. Recomenda também que não sejam compartilhadas informações de outras empresas como parceiros de negócios ou mesmo sobre um processo de aquisição. Ainda deixa claro que o descumprimento de tais regras e sua violação da lei ou dos princípios poderão levar a sanções civis e criminais e tais indivíduos poderão ir para a cadeia.

Outros diversos temas são tratados no documento como o combate à lavagem de dinheiro, a propaganda e apresentação de produtos, atividades políticas, atividades de lobby junto ao governo e terceiros, inclusive na contratação de funcionários atuais ou ex-funcionários do quadro do governo.

O segredo industrial está claramente destacado no documento, sendo classificado como uma forma de propriedade intelectual, são valiosos e “devem ser protegidos através da manutenção da sua confidencialidade.” Ainda esclarecem que possuem as seguintes características: “possuem valor econômico, não são conhecidos fora da MULTI, e a MULTI empenha esforços para manter tais informações confidenciais.”

Divulgações de informações confidenciais da MULTI a terceiros, externos à empresa, sem autorização explícita são proibidos. Da mesma forma há proibições sobre a divulgação de informações confidenciais dentro da MULTI, internas à organização, fazendo o uso da frase quando tais atores não tenham a “necessidade de saber” sob o aspecto de necessidades comerciais. As informações são classificadas na MULTI, com origem na criação feita pelo próprio ator e as quais ele ou ela tem acesso, existem cuidados quanto a segurança de tais informações, definições de tempo de retenção e qual a forma as mesmas poderão ser descartadas quando for entendido como adequado. A MULTI ainda classifica as informações como, públicas, internas, confidenciais ou regulamentadas. Ressalta que toda informação que não seja classificada como pública deva ser protegida.

O compartilhamento de informações confidenciais quando recebidos de outra parte, somente deve ser consumado após ser assinado um acordo de divulgação, por escrito, formal portanto. Proíbe o uso de informações confidenciais obtidas ou com suspeitas de terem sido obtidas de forma ilegal ou não ética. No contato com um consultor externo as informações confidenciais igualmente estão proibidas sem que antes não tenha sido assinado um acordo de informações confidenciais. Sempre termina o documento recomendando a consulta do advogado responsável pela unidade de negócios.

A segurança da informação tem uma passagem igualmente de destaque no código de conduta da MULTI, definindo como sendo de propriedade desta suas instalações como escritórios, telefones celulares, computadores, tablets, software, sistemas e redes. Pede que sejam cumpridos os padrões de mídias sociais da MULTI, não permite o uso de tais recursos eletrônicos em empreendimentos externos ou ganhos financeiros pessoais. Recomenda como tais informações constantes em tais dispositivos devem ser protegidos, como identidade,

senhas dos usuários, bloqueie as estações de trabalho quando estas estiverem sozinhas, ser cuidadoso ao baixar ou abrir anexos e software de fontes desconhecidas, cuidado com o uso e atualizações de anti-vírus, firewall ou protetores de tela com senhas. Ao fazer uso de tais recursos eletrônicos em público esteja seguro de que seu equipamento tenha uma tela de privacidade e ficando atento às pessoas que estão à sua volta.

A privacidade de dados e suas proteções também tem critérios estabelecidos no respeito aos dados de seus funcionários, clientes, parceiros de negócios que tenham seus dados compartilhados com a MULTI. “Toda e qualquer informação pessoal coletada será tratada com cuidado, protegida e utilizada de forma lícita.” O texto ainda destaca a existência de um advogado responsável pela unidade de negócios e dos especialistas em privacidade de dados da MULTI, estes profissionais devem sempre ser consultados antes que qualquer dado pessoal seja compartilhado dentro ou fora do grupo pertencente à MULTI.

O documento encerra com outros tópicos de igual relevância como recomendações ao se preencher documentos ou relatórios de forma precisa e responsável, relatando a verdade dos fatos, ser respeitoso no trato aos membros da equipe e terceiros quer sejam internos ou externos à organização, e encerra com as recomendações de respeito ao meio ambiente, saúde e segurança.

4.3 Survey e estudo de caso 3, empresa SERVIÇOS.

4.3.1 Sobre a pesquisa, comunicação e entrevistas.

No Brasil há meio século e membro de um grupo multinacional Europeu a empresa SERVIÇOS é detentora de uma das maiores base de dados da América Latina apoiando empresas em suas tomadas de decisões de crédito, gestão de riscos, marketing e certificação digital. A SERVIÇOS busca garantir que as informações estejam corretas, consistentes e de forma contínua sempre atualizadas. Seus serviços compreendem desde soluções para mitigação de riscos de crédito, evitar fraudes, identificar parceiros, analisar fornecedores e renegociar e recuperar dívidas. Seus números são astronômicos, mais de seis milhões de consultas diárias, quinhentos mil clientes e superior a trinta milhões de pessoas jurídicas cadastradas. Sua estrutura compreende profissionais dos mais gabaritados do mercado em TI, analistas de dados, crédito, analíticos entre outros. Ainda desenvolve soluções inovadoras traduzindo algoritmos e estudos complexos em soluções simples para os clientes. Presente em mais de trinta e sete países, mais de dezessete mil colaboradores em todo o mundo, possui mais de vinte cientistas de dados em sua equipe.

Sua liderança, segundo informações de seu website é justificada pelo investimento contínuo em tecnologia, na busca por parcerias que tragam o que de fato possa ser traduzido como diferencial na hora de uma tomada de decisão ou na realização de um novo negócio.

O segundo contato com a SERVIÇOS ocorreu após uma primeira tentativa frustrada já informada anteriormente neste trabalho. A nova oportunidade surgiu em junho por intermédio de um comunicado interno chamado Notícias UFSCar, um sistema de mensagens enviado por email aos estudantes da comunidade acadêmica da UFSCar. O comunicado indicava a realização do evento “oportunidade de pesquisa em Computação Aplicada junto à empresa SERVIÇOS.” Este projeto tem como escopo uma proposta de criação do curso de mestrado profissional em Computação do Programa Interinstitucional de Pós-Graduação em Computação Aplicada (PIPCGA). A iniciativa é consequência da parceria entre outras duas instituições uma sendo a UFSCar e o Instituto Federal São Paulo - IFSP, campi São Carlos, Araraquara e Piracicaba, com apoio da empresa SERVIÇOS. O evento foi conduzido por uma executiva da empresa SERVIÇOS, voltado a docentes e pesquisadores.

O segundo contato com a empresa SERVIÇOS surgiu no intervalo do evento descrito acima após uma rápida auto-apresentação sobre este projeto de pesquisa e troca de email para um possível envio da survey. De pronto a representante da empresa SERVIÇOS demonstrou interesse em colaborar e se colocou a disposição para divulgação interna da survey em sua organização.

Em 11 de junho de 2018 o questionário da survey foi enviado à SERVIÇOS, como segue, as fontes dos contatos não serão informadas.

Bom dia! Conversamos rapidamente na última sexta-feira pela manhã no auditório da ADUFSCar, eu me chamo Homero Cremm Busnelo. Sou aluno de Mestrado em Engenharia de Produção - DEP - PPGE - UFSCar.

Como lhe foi adiantado minha pesquisa reside na investigação sobre as visões dos atores em suas organizações sobre o Sigilo da Informação. A pesquisa centra foco no entendimento das visões sobre determinadas condições, portanto deverão responder ao questionário profissionais da SERVIÇOS dos níveis de Diretoria, Gerência e Supervisão. Não há restrição de área de atuação, as opiniões de todas as áreas serão muito bem vindas.

Peço a gentileza se possível, que obtenha voluntários de no mínimo 4 respondentes por nível hierárquico, por questões de representatividade.

O prazo limite para as respostas é 25/06/2018.

A participação de sua empresa nesse trabalho é muito importante por representar a área de Serviços.

Se houver dúvida estou a sua disposição.

Basta clicar no link abaixo para iniciar o preenchimento, se puder compartilhar diretamente com outros colegas de sua empresa ficarei muito agradecido.

O tempo de preenchimento é estimado em 15 minutos.

Atenciosamente.¹⁵

NOTA: 15 Texto extraído de e-mail enviado para empresa SERVIÇOS.

O retorno à solicitação acima foi rápido, em 12 de junho de 2018 foi recebida a confirmação de que a pesquisa havia sido encaminhada internamente na empresa SERVIÇOS, segue extrato da mensagem resposta original, a fonte do respondente foi preservada.

Olá Homero. Boa tarde. Já respondi e compartilhei internamente. Espero que tenha um bom resultado.¹⁶

Em 21 de junho de 2018 nove respostas haviam sido recebidas, sendo uma do nível L1 diretoria ou equivalente, duas do L2 gerência ou equivalente e seis do nível L3 supervisão ou equivalente.

Os resultados foram tabulados em planilha resumo e analisados em pares por nível hierárquico L1 x L2, L1 x L3 e entre L2 x L3 adotando-se análise de regressão linear, quando esse método for aplicável e ou acompanhado de uma análise estatística simples de opiniões.

4.3.2 Análise vertical pesquisa survey na empresa SERVIÇOS.

Serão analisadas as visões convergentes ou divergentes entre os três níveis hierárquicos pesquisados, aqui classificados como L1, L2 e L3. As comparações serão feitas em pares, ou seja L1 x L2, L1 x L3 e L2 x L3. O objetivo nesta etapa da pesquisa é detectar simetrias ou assimetrias das visões nos três diferentes níveis, possivelmente em certas situações uma análise entre pares, ocupantes do mesmo nível, poderá ser realizada para um melhor entendimento de eventuais disparidades de visões. Os resultados da pesquisa estão apresentados no apêndice C.

4.3.2.1 Sobre a informação e seu tratamento.

Sobre a informação e seu tratamento em sua área de atuação, há informações com acesso restrito e este é determinado por procedimentos escritos, apresentando correlação linear perfeita havendo também regressão linear perfeita. Este resultado foi obtido em todos os níveis comparados L1 x L2, L1 x L3 e entre L2 e L3.

Em caso de violação do acesso restrito, ocorrendo o vazamento da informação, procedimentos com um plano de contenção escritos existem. Uma correlação linear perfeita foi obtida entre L1 x L2, e uma correlação forte nos demais níveis $r = 0,98$ entre L1 x L3 e entre L2 x L3.

NOTA: 16 Cópia de um trecho de e-mail recebido da empresa SERVIÇOS.

Sobre a existência de vazamentos ter existido em tempos passados e sobre medidas de contenção, apenas um ator declarou ter conhecimento de tais ocorrências com ações de advertências verbais, desligamentos do ator responsável pelo vazamento e um posterior refinamento do processo de segurança foi realizado como medida de correção a futuras ocorrências. Todos os demais 88,9% dos respondentes indicaram não ter conhecimento sobre o tema.

Medidas de orientação, monitoramento e comunicação são aplicadas às pessoas que possuem posição e responsabilidade estratégica, no trato de dados sensíveis à organização. Novamente uma correlação linear perfeita foi obtida havendo também regressão linear perfeita. Este resultado foi obtido em todos os níveis comparados L1 x L2, L1 x L3 e entre L2 e L3. Demonstrando haver a difusão de medidas de orientação com aderência de seu entendimento aplicado, pois todos os níveis classificaram tal quesito com nota máxima, como sendo tal procedimento utilizado de grande abrangência.

Quando do desligamento de funcionário que teve acesso a dados sensíveis na SERVIÇOS os três níveis demonstram desconhecer os procedimentos, ou ainda sinalizam não haver tais procedimentos pois não foi confirmada nenhuma correlação forte quer em L1 x L2, L1 x L3 ou entre L2 x L3.

4.3.2.2 Sobre como decisões associadas ao ambiente externo (macro) são tomadas.

A tomada de decisão do ator executivo nos diversos ambientes que compõem uma organização hierarquizada tem indicadores de baixa correlação no caso da empresa SERVIÇOS, nas áreas relacionadas a fornecedores nas visões de L1 x L2 e L1 x L3, já para L2 x L3 há maior independência e algumas decisões podem ser tomadas sem a anuência do nível hierárquico superior. Quando o tema remete aos clientes em nenhum caso a existência de uma correlação forte foi detectada, indicando portanto divergências de entendimento, assimetria de visões, L1 e L2 entendem que há menos autonomia no trato de decisões que envolvem clientes, já para L3 existem autonomias de abrangência moderada a grande abrangência na tomada de decisões. Concorrentes e o contato sensível com estes é na opinião de L1 com grande abrangência já para L2 com alguma abrangência, demonstrando assimetria de visões, no primeiro caso há autonomia para tais contatos, no segundo entende que não há. Quando uma correlação de tais visões foi buscada a mesma não foi encontrada. Comparando-se as visões de L1 x L3 há correlação forte $r = 0,98$ ambos creditando haver grande abrangência nas decisões quando o contato é feito com os concorrentes. Nos assuntos relacionados às entidades de classe igualmente L1 x L3 tem simetria de visões classificando tal relacionamento como autônomo variando com abrangência moderada a grande abrangência. Comparando L1 x L2 e L2 x L3 foi constatada apenas uma pequena correlação linear. Já quando o assunto são os relacionamentos no nível governamental uma maior

conexão entre as visões dos níveis hierárquicos pode ser observada, sendo para L1 x L3 e L2 e L3 haver uma simetria de visões declarando haver grande abrangência de autonomia nos contatos com o governo nas tomadas de decisões junto a esta esfera.

4.3.2.3 Sobre o comportamento do ator, dentro do ambiente profissional, em sociedade e seu papel de liderança.

A preocupação do ator executivo no cotidiano de suas atividades na preservação de informações sensíveis para a organização e que estas devem ficar longe do mercado. As conexões que despertam maior preocupação estão relacionadas a fornecedores nas visões de L1 x L3 obtendo uma correlação linear perfeita entendendo ser este espaço crítico e de riscos abrangentes de vazamentos. A preservação dos dados dos clientes, e para que estes dados dos clientes não cheguem aos concorrentes tem ordem máxima na SERVIÇOS, a visão de todos os níveis foi de máxima correlação linear para estes dois quesitos, estão na ordem do dia. L1 x L3 entendem também que deve haver cuidado redobrado quando o relacionamento se dá no ambiente de entidades de classe. Os assuntos relacionados ao governo tem novamente alinhamento simétrico em todos os níveis comparados, atenção máxima e unânime no entendimento de todas as comparações com correlação linear perfeita $r = 1$ entre L1 x L2, L1 x L3 e ente L2 x L3.

4.3.2.4 Sobre o indivíduo, a empresa, o público e o privado.

Os dados da organização não devem ser do conhecimento de todos nas visões de L1, L2. Já para L3 os respondentes estão divididos 50% entendem que não devem ser compartilhadas tais informações com todos e outra parte, 50%, declarou concordar parcialmente e concordar totalmente com tal afirmação. Não pode ser encontrada sob tais condições uma correlação linear forte, apenas uma pequena correlação entre todos os níveis comparados L1 x L2, L1 x L3 e entre L2 x L3.

Havendo um problema na organização deseja-se saber se o mesmo deve ser compartilhado com todos os funcionários, nas visão de L1 houve uma concordância parcial, e entre L2 e L3 declararam não concordar com tal medida.

4.3.2.5 Ambiente de desequilíbrio, visão e não visão, um campo de transição.

As informações em um ambiente de desequilíbrio e suas regras não estão claras, existe preocupação em assegurar o cumprimento dos planos estratégicos em tornar a empresa mais

competitiva e que tais não cheguem ao conhecimento dos concorrentes. L2 x L3 classificam tal cenário com grande abrangência, a existência de tais preocupações em ambientes instáveis foram justificados pela correlação linear perfeita. Difere diametralmente da visão de L1 que considera tal condição apenas com alguma abrangência. No entanto todos reconhecem apresentando, concordância parcial e concordância total, existir procedimentos escritos que asseguram tal cumprimento.

4.3.2.6 Sobre mídias sociais e suas possíveis influências.

Na visão dos atores da SERVIÇOS as mídias sociais que mais influenciam em sua área de atuação pela ordem de importância são, email em 64,5% dos respondentes, sendo as demais seguidas por Facebook com 14,2% e empatadas com 7,1% cada LinkedIn, WhatsApp e Twitter.

4.3.2.7 Influências no ambiente governamental e os interesses das organizações.

Não pesquisado.

4.3.2.8 Governança e estratégia

Não pesquisado.

4.3.2.9 Sobre o trabalho, formas de medi-lo, proteções quanto a perda do conhecimento, know-how.

Na visão dos atores da SERVIÇOS os sigilos organizacionais de uma lista pre-definida foram classificados pela seguinte ordem de importância, dados de negócios como estratégia de vendas, preços, canal de vendas e promoções. Seguido por patentes relacionadas a novos produtos, tecnologia e processos fabris. O terceiro sigilo nessa lista de importância relacionado o tecnológico, seguido pelos dados de estado, tratados com o governo ou órgãos governamentais, entidades de classe. A preservação de dados pessoais como prontuário médico, salário surgem na sequência dessa lista de classificação. Na outra extremidade os menos importantes, do maior para o menor estão os dados financeiros, dados ambientais, dados sobre segurança do trabalho e por fim dados trabalhistas.

4.3.2.10 Sobre compartilhar informações de sua empresa passada.

O compartilhamento de informações estratégicas de seu empregador anterior, se a mesma lhe for solicitada pelo seu empregador atual, não seria viável na visões de L1 x L3 com forte correlação linear $r = 0,98$, as demais comparações não puderam ser explicadas pela análise de correlação linear.

4.3.2.11 Sobre a importância da confidencialidade no lançamento de um produto, ou campanha de marketing.

A empresa deve tomar cuidado no controle e divulgação de dados sobre um novo produto, no sentido que seja evitado o rapto das informações por hackers. L1 x L3 apresentam simetria de visões classificando tal afirmação com concordância total, e apresentando uma correlação linear perfeita com $r = 1$. Nas demais comparações as correlações apresentaram $r = 0,63$, entre L1 x L2 e entre L2 x L3, a razão para uma correlação não tão forte se deu pois L2 classificou tal afirmação como estando entre concordo parcialmente e concordo totalmente. As mesmas visões são encontradas quando as afirmações recaem sobre a organização tomar este tipo de cuidado.

4.3.2.12 Sobre contratos e suas cláusulas de segurança.

A patente assegura proteção contra ações de cópia por parte dos concorrentes nas visões de L1 x L3, e de L2 x L3, uma correlação linear forte foi confirmada em ambos os casos. Os atores igualmente concordam que o desenvolvimento tecnológico pode ser desenvolvido internamente em seus centros próprios ou em programas de cooperações com universidades ou ciência aberta (open-science). A fonte dos recursos próprios para tais investimentos tecnológicos é vista com abrangência moderada e com grande abrangência nos três níveis pesquisados, L1, L2 e L3., apresentando uma correlação forte entre L1 X L3, e entre L2 X L3.

4.3.2.13 O que você entende sobre o sigilo da informação nas organizações?

O entendimento sobre o sigilo da informação nas organizações, neste caso da SERVIÇOS, é apresentado por nível hierárquico, como segue:

Em L1 Informações sigilosas são aquelas que devem ser mantidas com acesso restrito, somente necessário àqueles que participam da execução de um plano, projeto ou atividade.

Em L2 o sigilo é visto como uma proteção daquilo que é sensível para a sustentabilidade de organização, são itens relacionados a sua estratégia, como a ida ao mercado ou de relacionamento com clientes e fornecedores, e também no tratamento dos dados dos consumidores. É um conhecimento básico usado com cuidado, sem expor segredos.

Em L3 o sigilo está relacionado às informações que devem ser mantidas preservadas sobre processos e negócios da organização. Devem ser protegidos tudo o que for sensível para a sustentabilidade da organização, como itens relacionados a sua estratégia de ida ao mercado ou relacionamento com clientes e fornecedores, dados dos consumidores também devem ser preservados. Tudo que for estratégico para o negócio. O sigilo deve ser preservado, quem o detém não deve compartilhá-lo sob qualquer hipótese.

4.3.3 Observações situacionais dos atores membros da SERVIÇOS nos ambientes micro e marco organizacionais.

O contato com a SERVIÇOS se deu em dois momentos, no primeiro via WhatsApp como um convite para a participação nessa pesquisa, de pronto a solicitação foi passada à diretoria da área e foi respondido que aceitavam participar da survey. Como relatado anteriormente após várias tentativas e prazos estendidos não logrou êxito via o primeiro canal de contato. Cabe observar a presteza no suporte dado ao ator contato inicial deste pesquisador.

No segundo momento através de um contato pessoal em evento realizado nas dependências de UFSCar nova solicitação feita a um executivo da SERVIÇOS, uma vez feito o convite prontamente foi aceito, como da primeira vez, mas agora com respostas efetivas da survey como já apresentado na análise das respostas no capítulo anterior. A seguir são apresentados um caso presencial quando do encontro na UFSCar e outro através da análise de documentos da SERVIÇOS disponíveis em seu website.

4.3.3.1 Gestos espontâneos, revelações, sinais de aprovação e reprovação.

Caso, convite para participar da survey:

A SERVIÇOS através de contrato de confidencialidade assinado com o IFSP - Instituto Federal São Paulo apresentou aos docentes e pesquisadores, com interesse em pesquisa na área de Computação Aplicada, o conjunto de desafios e possíveis projetos que poderão compor o novo programa Interinstitucional de Pós-Graduação em Computação Aplicada (PIPCGA). São parceiros nesse programa a UFSCar e o IFSP - Campi São Carlos, Araraquara e Piracicaba, com apoio da empresa SERVIÇOS.

Logo de início foi apresentado pelos executivos da SERVIÇOS aos presentes no encontro, docentes e pesquisadores, os perfis dos tipos de tecnologias usados na organização, como papéis digitalizados, o tratamento digitalizado de imagens, o uso de inteligência artificial, inteligência cognitiva, como as informações são classificadas. Também fazem uso da tecnologia Watson - IBM. A SERVIÇOS mantém um foco grande na automação de processos, deve ser entendido que a SERVIÇOS é uma empresa que está suportada por uma imensa base de dados, e portanto a organização, segurança, indexação de tais bancos de dados é de extrema importância e igualmente desafiadora sob o ponto de vista tecnológico. Os metadados estão classificados em não estruturados, semi-estruturados e estruturados, ainda podem ser compostos por arquivos de imagem e som. Existe uma área interna da SERVIÇOS chamada DATALAB que é considerada o centro de inovação da SERVIÇOS.

Antes de compartilhar informações mais sensíveis, e possivelmente sigilosas, a seguinte frase preparatória foi mencionada antes da revelação:

“Nem deveria ser sincera, mas vou ser”.

A base de dados foi criada em vendas, onde são definidos o que é o cliente, o que é o faturamento, ambos possuem significados diferentes no modelo de dados. Para falarmos a mesma língua, nesse momento, estamos no meio do caminho. Existem trinta e quatro máquinas que fazem parte de um cluster interno, por exemplo. No cadastro positivo, todo seu histórico de pagamentos pagos em dia ou não serão considerados na análise de crédito. “O governo faz restrições ao uso e preservação dessa imensa base de dados, a mesma não pode estar em nuvem, não pode ser enviado para fora do Brasil, não pode, não pode...” O PII - são dados que podem identificar uma pessoa, não podem estar disponíveis em nuvem, há que se atender às necessidades globais e locais nesse caso do Brasil.” Após cinco anos de trabalho no cadastro positivo, com autorização obrigatória assinada em papel, a SERVIÇOS tem em uso

uma base de dados com 10 milhões de cadastros, considerado pouco em comparação à população economicamente ativa estimada em 130 milhões de pessoas. Essas informações são fundamentais para uso em consórcios, seguradoras para citar apenas dois casos. O Brasil possui cento e setenta milhões de CPF's. Toda essa base de dados está no mainframe da SERVIÇOS.

Uma vez aprovado pelo congresso nacional, o cadastro positivo, a SERVIÇOS terá noventa dias para implantar e disponibilizar o seu banco de dados aos bancos, seguradoras e demais empresas de crédito do mercado brasileiro, considerado um grande desafio pelos executivos da SERVIÇOS. Um pré-teste foi realizado em janeiro de 2017, feito através de um cluster trinta e cinco vezes maior de volume de informações, foi após esse teste que chegaram às trinta e quatro máquinas. Somente o cadastro positivo existente consumirá tal capacidade, depois virão os negativos, todos com suporte exclusivo dos mainframes.

Há uma preocupação na formação dos profissionais, desafios culturais, novos modelos distintos do tradicional. Por outro lado há um mix de linguagens existentes nas diversas bases de dados da SERVIÇOS, faltam profissionais que conheçam estas programações foram citadas durante a apresentação as que seguem: hadoop, SAS e C.

Em outro momento do encontro algumas arguições foram feitas pelos presentes, professores e pesquisadores, são apresentadas abaixo pela ordem e dentro do possível o contexto que se encaixavam no diálogo aberto que passou a existir:

Afirmações e preocupações da SERVIÇOS.

“Os desafios são migrar rapidamente, deixar o ambiente operacional.”

“Temos gargalos, baixa qualidade de dados para trabalhar com machine learning.”

“Problemas em formar profissionais em Cobol, até implantar as novas tecnologias.”

"Temos na data de hoje nosso VP nos EUA um evento simultâneo a este para desenvolver outra frente de parcerias.”

Foi levantado por um dos presentes na plateia sobre o “problema da confidencialidade de dados”.

Os executivos da SERVIÇOS descreveram que o estudante para trabalhar com a base de dados da organização precisará ter acesso físico aos equipamentos da mesma, os mesmos possuem autenticação e certificação digitais. “Uma política de proteção e segurança existe e esta é definida por camadas, tudo em um ambiente controlado.” “Controlamos tudo que circula”.

O interlocutor do IFSP contra-argumentou que a universidade tem políticas de confidencialidade da informação e estas fazem parte do compromisso assumido entre as partes IFSP e a empresa SERVIÇOS.

Outro membro da plateia demonstrou preocupação quanto a revelação ou não revelação de informações sigilosas nos artigos científicos, lembrando que o desempenho da universidade é medido pela geração de papers, ele destacou que o que pode aparecer no texto de um artigo... “um estudo de caso de uma grande empresa” apresentando como solução para não revelar o nome da SERVIÇOS nos artigos científicos. Complementou dizendo que “devem ser encontrados os limites, um tamanho, um modelo para compartilhar a informação” assim como o tratamento da mesma.

Em outra passagem o representante do IFSP pediu novamente a palavra, ressaltando que vem trabalhando com a empresa SERVIÇOS há muitos meses e que existe um contrato de confidencialidade assinado entre a IFSP e a SERVIÇOS. Antes de iniciar sua fala preparou a todos dizendo: “Vou falar o que eles não podem...saber, se o que eu disser não puder ser dito apenas me informem dizendo - fique quieto”. Complementou declarando que “quanto à divulgação das pesquisas a empresa tem interesse em torná-las públicas.”

Os representantes da SERVIÇOS declararam que, “como empresa quero vender meu conhecimento.” “Eu sou o criador dele”. E ainda complementou dizendo que a SERVIÇOS vende tecnologia, conhecimento - know-how.

Após a argumentação acima outro membro da plateia sugeriu que na divulgação dos artigos os dados não precisariam ser revelados por completo, o relevante é a publicação do método usado, informações sobre o algoritmo em alto nível já seria o suficiente, os dados poderiam ser descaracterizados.

Novamente o representante do IFSP tomou a palavra e declarou: “Eu sou da universidade... - nem sem quem sou mais.” Referindo-se ao seu grande envolvimento no projeto entre a empresa SERVIÇOS e a Universidade.

Os executivos tomaram novamente a palavra e informaram que buscam tornar a SERVIÇOS uma empresa ágil no desenvolvimento da tecnologia, “somos uma empresa grande, mas veloz como uma start-up”. Ainda complementou, “os nichos precisam ser explorados, é uma questão de sobrevivência”. A serviços precisa “coexistir com as presenças de várias tecnologias”, “estamos sobrevivendo”. Nesse momento o telefone de um dos membros da SERVIÇOS tocou, ao retornar foi citado que tratava-se do departamento que faz uso da tecnologia COBOL, o grupo é representado pelo “tiozinho do COBOL”, forma de se referir ao representante da equipe que trabalha com base de dados que fazem uso deste programa tipicamente usado em aplicações comerciais e financeiras, de tecnologia antiga e apenas em uso devido às bases de dados igualmente antigas, criada nos anos 50 e 60 do séc. XX e não migradas para os novos programas do séc. XXI. Terminou a primeira parte da apresentação dizendo “como conversar harmonicamente e rápido, este é o grande desafio.”

Ao término desta primeira parte da apresentação os representantes da SERVIÇOS foram convidados a participar da survey, já analisada anteriormente nesta pesquisa.

Caso, compliance:

Uma empresa global como a SERVIÇOS precisa zelar por uma governança dinâmica e responsável, ganham espaço o institucionalismo e mais recentemente o novo institucionalismo (POWELL; DIMAGGIO, 2012; MARCH; OLSEN, 1983; GREENWOOD; HINNINGS, 1996; SELZNICK, 1996), onde empresas que desenvolvem novas tecnologias e equipamentos buscam atender a um mercado mais exigente por qualidade, produtos inovadores, serviços de alto nível, segurança, respeito ao meio ambiente e boa governança dos negócios entre outros fatores de relevância para os dias de hoje. As instituições precisam ser versáteis ao ponto de conseguirem adaptar-se a constante mudança, como bem definido por Schumpeter (1961, p. 54) “o progresso econômico, na sociedade capitalista significa tumulto.”

A SERVICOS logo na abertura de seu código de conduta estabelece que sua única forma consistente de trabalhar globalmente é informar sua equipe de quais formas se comportar e agir são aceitos pela organização. Foram estabelecidas cinco áreas principais classificadas de importância estratégica, de forma a “alinhar os comportamentos de todas nossas pessoas, a fim de transmitir nossa estratégia de negócios e estar a altura da promessa de nossa marca.” As cinco áreas de importância estratégica são, encantar os clientes, inovar para crescer, colaborar para vencer, proteger nosso futuro e valorizar pessoas.

A confidencialidade das informações é preocupação evidente em seu código de conduta, seus atores devem lembrar que seus princípios orientarão sua forma de trabalhar internamente e com seus clientes. Ressalta novamente que integridade, igualdade, um grande foco em segurança de dados e na criação de valores para os acionistas, tem auxiliado em criar a cultura de desempenho ético.

A diversidade cultural tem um destaque importante no código de ética da SERVIÇOS, declaram estar comprometidos em oferecer um ambiente de trabalho livre de assédio, intimidação, preconceitos e discriminação de qualquer tipo, com oportunidade de alcançar seus objetivos.

A responsabilidade em preservar informações confidenciais, seu manuseio com “grande cuidado”, além de “proteger a privacidade e a confidencialidade de dados empresariais e do indivíduo”, com destaque que isso é buscado a todo o momento, não excluindo os ambientes externos, fora do local e trabalho e do horário comercial, e ainda destaca “e mesmo após o fim do vínculo empregatício.”

O documento ainda declara que em seu ambiente de trabalho não são tolerados violência no local de trabalho, nem o uso de álcool e drogas. Incentivam o serviço voluntário

dentro das comunidades onde a SERVIÇO atua. Existe um canal de denúncias confidencial onde a identidade do denunciante não é revelada, a suspeita de uma denúncia será compartilhada “apenas com as pessoas que precisam saber, com aquelas que respondem às perguntas ou investigam e corrigem questões suscitadas.” Os seguintes tópicos tem destaque neste canal de denúncias.

Atividades que não tenham relação com o interesse de nossos consumidores ou clientes, violações sérias às políticas da SERVIÇOS e regulamentações, ameaças à segurança da informação, vitimização, assédio ou bullying, atividade criminosa, escravidão moderna e fraude.

Ainda destaca o documento que se o denunciante não se sentir à vontade para comunicar uma ocorrência ou suspeita desta a seu líder, poderá fazer tal declaração aos seguintes canais designados, a um gerente da SERVIÇOS, à área de compliance, a recursos humanos, ao canal de denúncias confidencial ou pelo telefone 0800....

Igualmente importante incentivar a observação de seus atores, ou seja, colega de trabalho observa colega de trabalho, desta forma é também lembrado que a omissão de uma denúncia por um ator da SERVIÇOS relativo a uma violação ocorrida, também este ator estará sujeito a ações disciplinares. A retaliação por parte da SERVIÇOS não será tolerada, mesmo na ocorrência de denúncias de boa fé não confirmadas.

Os riscos e obrigações em atender à conformidade das funções dos atores da SERVIÇOS é destacado, lembrando que existem planos para solução de possíveis erros como consequência de inovações e um trabalho de colaboração é executado, indicando que certas decisões são tomadas de forma colegiada.

O termo sigilo das informações é claramente mencionado no documento na seguinte passagem, “todos temos a responsabilidade de proteger e manter sob sigilo todas as informações de clientes e terceiros às quais temos acesso.” O texto ainda dá destaque sobre o papel exercido pelos terceiros, fornecedores, prestadores de serviço, consultorias e assemelhados, estes são chamados de “parceiros” e que precisam cumprir as normas éticas da SERVIÇOS, dando ênfase aos temas como suborno e corrupção. Toda comunicação, mídia, deve ser analisada por comitês internos antes que a mesma seja tornada pública, é dado ênfase também que não farão afirmações falsas ou ilegais sobre concorrentes ou seus produtos ou serviços. Se algum serviço não der certo a seguinte frase define bem o pensamento da SERVIÇOS sobre como ela, seus atores atuam diante de um desafio, “Se as coisas não dão certo, focaremos em encontrar a solução e resolver os problemas de uma forma rápida e profissional, ao invés de procurarmos culpados.”

Presentes e hospitalidade também tem suas regras definidas, inclusive definindo os limites e comportamento ético e de participação nas relações com clientes e órgãos públicos.

Compliance é buscada através do cumprimento de todas as leis antissuborno e anticorrupção locais e internacionais onde a SERVIÇOS atua. Situações de conflito de interesse, que situações de julgamento possam ser influenciadas, atenção deve ser dada à hierarquia onde um ator tenha que se reportar a outro ator membro da mesma família e vice versa. Estar em posse de informações não públicas relevantes não podem ser usadas em negociações, divulgações ou mesmo aconselhamentos. Trabalhar com o governo exige o conhecimento das leis vigentes, o mesmo se aplica ao gerenciamento de fraude.

A responsabilidade pela segurança da informação, ativos da informação, é atribuída a todos os atores da serviços, sem distinção hierárquica, uma preocupação na mitigação de riscos de segurança e a implantação de medidas de proteção ditam o ritmo das ações na SERVIÇOS. Os dados de alto risco existem quando uma proteção é necessária, eles são classificados em público, interno, confidencial e restrito. Não somente a segurança dos dados e o comportamento de seus atores são um elemento de preocupação da SERVIÇOS, a estrutura física de suas instalações foram concebidas para atender aos requisitos de segurança exigidos para proteção a invasões e ambientalmente seguras para impedir acesso a pessoas não autorizadas, ainda deixam em aberto a possibilidade de implantação de outros tipos de proteções a ser implantadas conforme a situação. Proíbem o acesso, uso e divulgação de dados confidenciais, a não ser que estes dados sirvam para a execução das atribuições do trabalho. Uma política privacidade e o cumprimento a lei e regulamentação de privacidade vigentes. O nível de acesso a informação é regulado e permitido conforme as necessidades. Os estudos realizados através de pesquisas internas feito pela equipe da SERVIÇOS são classificados como pertencente a um registro da organização. Todos estes registros, quer cópias físicas ou eletrônicas, classificados como ativos de informação que precisam ser apropriadamente preservados. Ainda estabelecem que controles de segurança precisam ser aplicados, conforme o tipo de classificação atribuído a uma dada informação, citam como exemplo a criptografia. Os computadores, notebooks, quando utilizados nos ambientes externos à empresa devem ser bem cuidados evitando sua perda ou mau uso. Os ativos da SERVIÇOS, entenda-se a informação, podem ser usados por seus atores desde que seja ocasional, não pessoal e justificável. A eliminação física, a retenção o descarte de equipamentos e dados devem ser cumpridos conforme os requisitos preestabelecidos através de políticas internas da SERVIÇOS, um exemplo desses cuidados reside do método de trituração usado quando da eliminação de equipamentos e dados. Encerram lembrando que certos documentos devem ser mantidos por tempo específico e destruídos como apropriado ao seu término.

A vigilância de seus membros, atores dentro e fora da SERVIÇOS, no caso dos terceiros é constante, auditorias são realizadas em caso de suspeitas e o código pede que todos colaborem com tais investigações. Os seguintes tópicos são destacados no documento.

“O que se espera dos colegas e líderes?”

Ler e entender as informações contidas no Código, nos certificar de que nosso comportamento cumpra o nosso Código, usar o bom senso e evitar até mesmo a aparência de conduta imprópria, informar dúvidas e suspeitas referentes a possíveis violações de nosso Código ou da lei, cooperar integralmente ao responder a uma investigação ou auditoria.

“O que se espera dos líderes?”

Ser exemplos positivos de comportamento ético, assegurar que suas equipes entendam suas responsabilidades segundo o nosso Código, criar um ambiente respeitoso e inclusivo, incentivar a comunicação aberta e servir como um recurso para relato de dúvidas e suspeitas, agir imediatamente para deter toda possível ou real violação de que tenham conhecimento, monitorar a conduta e apoiar os funcionários que procuram orientação ou relatam má conduta ou suspeitas.

“O que se espera dos prestadores de serviço, fornecedores e terceiros da SERVIÇOS”

O Código se aplica a todos na SERVIÇOS, inclusive, prestadores de serviço, fornecedores e outros que negociam com a organização. Os prestadores de serviço e fornecedores que realizam trabalhos em nome da SERVIÇOS devem cumprir com a lei e as partes do Código que se aplicam a eles. Tomaremos medidas apropriadas se nossas expectativas não forem cumpridas.”

O Código pede que se algo de errado for visto, o ator deve manifestar-se. Assegura um compromisso da SERVIÇOS com uma ação no caso de uma denúncia, “a empresa ouve e age.”

Ao final o documento apenas chamado de, O Código, ainda salienta que toda má conduta seja relatada buscando em primeiro plano o líder de sua área de atuação e também o canal específico para denúncias chamado confidencial, na seguinte passagem: “É importante que toda má conduta, irregularidade, suborno ou fraude seja relatada tanto ao seu líder quanto ao canal de denúncias confidencial.”

4.4 Survey, uma análise horizontal entre organizações

4.4.1 Análise horizontal entre as organizações MOTORES, MULTI e SERVIÇOS

O objetivo de uma análise horizontal nesta etapa do estudo recai sobre o aspecto de comparar as visões sobre o sigilo da informação entre os mesmos cargos hierárquicos nas diferentes organizações. Como até aqui pode ser observado tais visões, quando da análise vertical feita dentro das organizações s indicaram simetrias e assimetrias dependendo do quesito sobre análise. O mesmo estudo será feito mas nesta ocasião, as visões serão observadas entre organização 1 MOTORES X organização 2 MULTI X organização 3 SERVIÇOS, para cada um dos cargos Diretor ou equivalente, Gerente ou equivalente e Supervisor ou equivalente. Importante esclarecer que as três organizações serão analisadas conjuntamente de duas em duas MOTORES X MULTI, MOTORES X SERVIÇOS e MULTI X SERVIÇOS, dentro de cada cargo em particular, serão tomadas como base as mesmas

questões comuns aplicadas às três organizações quando do envio da survey e igualmente uma análise de correlação e sua significância, nos mesmos moldes da análise vertical já aplicada.

Durante a análise horizontal será feito o uso das referências dos nomes das organizações, MOTORES, MULTI e SERVIÇOS, já os níveis hierárquicos serão chamados como L1 para os Diretores ou equivalente, L2 para Gerentes ou equivalente e L3 para Supervisores ou equivalente, cada qual em uma análise separada.

4.4.2 Sobre a pesquisa, comunicação e entrevistas

Esta análise horizontal é feita com base na pesquisa survey enviada aos atores dos três níveis hierárquicos de cada uma das organizações avaliadas, a MOTORES, a MULTI duas empresas industriais e uma de serviços aqui chamada de SERVIÇOS. As respostas às perguntas comuns, respondidas pelas três empresas é que serão analisadas nesta fase da pesquisa. Serão comparadas portanto as respostas entre organizações separadas por nível hierárquico, horizontalmente.

4.4.2.1 Sobre a informação e seu tratamento

Nas visões de L1 entre as três empresas comparadas MOTORES, MULTI e SERVIÇOS, não foi detectada nenhuma correlação forte sobre a existência sistêmica de rotinas de restrição de acesso a informações sigilosas com base em procedimentos escritos, e o mesmo se confirma no caso orientações verbais. Sinaliza de fato visões assimétricas em função dos diferentes estágios de maturidade no tratamento desse tipo de informações. O mesmo se aplica quando a questão recai sobre a existência de procedimentos formais, ou mesmo de orientações verbais para o tratamento de contenção no vazamento de informação. Destaca-se em ambas as respostas o posicionamento claro da organização SERVIÇOS informando a existência de ambos, tanto procedimentos escritos no tratamento das informações sigilosas como também procedimento escrito nas ações de contenção. Os cuidados operacionais existem nas organizações pesquisadas apresentando correlação forte entre a MOTORES e SERVIÇOS como orientações, monitoramento e comunicação aplicados às pessoas que possuem posição e responsabilidade estratégica quanto ao sigilo e seus cuidados operacionais, já a MULTI classificou como desconhecer este assunto. Quando do desligamento de um funcionário os atores L1 desconhecem existir orientações específicas aos indivíduos que tiveram acesso a informações sigilosas e que estas deverão permanecer como tais mesmo após seu desligamento.

Analisando sob o ponto de vista de L2 entre as três empresas comparadas, não foi detectada como em L1 nenhuma correlação forte sobre a existência sistêmica de rotinas de restrição de acesso a informações sigilosas com base em procedimentos escritos, e o mesmo

se confirma no caso orientações verbais. Na visão sobre a existência de ações de contenção surge correlação forte entre as organizações MOTORES e SERVIÇOS, ambos confirmam não existir orientações nesse sentido classificando-as entre nenhuma orientação, uma pequena parcela de orientação. Há uma correlação forte entre as organizações MULTI e SERVIÇOS sobre a existência de orientação, monitoramento e comunicação aplicadas às pessoas que possuem posição e responsabilidade estratégica no trato de dados sensíveis. A organização SERVIÇOS sinaliza existir procedimentos de aviso aos atores quando de um processo de desligamento da organização de que os assuntos sigilosos de seu empregador anterior devam permanecer sob sigilo, mesmo quando do encerramento do contrato de trabalho, nenhuma correlação entre as empresas analisadas foi confirmada, destacando 70% da MOTORES e 100% das respostas da MULTI foram classificadas pelos respondentes como desconhecer a existência desse procedimento.

Sob o ponto de vista de L3 entre as três empresas comparadas, foi detectada uma correlação forte entre as empresas MULTI e SERVIÇOS atestando a existência de procedimentos escritos e orientações verbais que determinam o tipo de acesso a informações classificadas como sigilosas. Já quanto a existência de um plano de contenção não foram confirmadas nenhum tipo de correlação, novamente a organização SERVIÇOS destaca-se por indicar as presenças de procedimentos escritos e orientações verbais sobre planos de contenção no caso de vazamentos de informações sigilosas ocorrerem. A SERVIÇOS classificou em 100% das respostas em L3 como sendo de grande abrangência a existência de medidas de orientação, monitoramento e comunicação aplicadas às pessoas que possuem posição e responsabilidade estratégica no trato de dados sensíveis à organização. Não foi detectada correlação significativa entre as empresas comparadas. Ausência de conhecimento sobre a existência de um processo de orientação sobre a manutenção do sigilo da informação mesmo após o desligamento da organização atual.

4.4.2.2 Sobre como decisões associadas ao ambiente externo (macro) são tomadas

Os executivos membros do L1 quando perguntados sobre como decisões relacionadas ao ambiente externo à organização são tomadas, sobre os assuntos relacionados aos fornecedores, não foi confirmada correlação forte entre as empresas pesquisadas. A destacar a SERVIÇOS que classificou ter autonomia na tomada de decisões precisando consultar seus superiores em apenas uma pequena parcela de situações antes de uma tomada de decisão. Uma assimetria de posições surge nas avaliações dos atores das organizações MOTORES E MULTI. Quando o assunto é relacionado aos clientes a MULTI e SERVIÇOS tem um perfil correlacional forte, ambas indicando possuir maior autonomia nas tomadas de decisões, sem a necessidade de depender de consultas hierárquicas em níveis superiores. Já quando os assuntos estão relacionados aos concorrentes, há correlação forte entre a MOTORES e

SERVIÇOS, indicando que tais decisões dependem de autorização superior. A MULTI em sentido contrário indica possuir mais liberdade de ação, com alguma abrangência e uma pequena parcela de situações os níveis superiores serão consultados. Há uma completa assimetria de posições quando a análise recai sobre decisões nos ambientes que envolvem assuntos relacionados a entidades de classe e ao governo não permitindo uma comparação de posições.

Os gerentes, L2, das organizações MOTORES e MULTI tem correlação forte não depender de autorização hierárquica superior nas relações com fornecedores, classificando estas situações como, com alguma abrangência uma pequena parcela ou em nenhuma situação, a depender do caso. O mesmo ocorre quando o tema recai sobre as relações da MOTORES e MULTI com seus clientes, mas em sentido contrário, há maior interferência hierárquica na tomada de tais decisões classificando-as entre, com alguma abrangência, abrangência moderada e com grande abrangência. Para os assuntos relacionados aos concorrentes há correlação forte com $r = 0,98$ entre MOTORES e MULTI classificando depender de autorização superior para que um contato possa ser realizado, não há autonomia direta, as classificações indicam maior concentração de opiniões em ocorrências com grande abrangência. Nos assuntos relacionados a entidades de classe nenhuma correlação se mostrou existente, já para assuntos relacionados ao governo novamente surge uma correlação forte de visões em L2 semelhantes entre MOTORES e MULTI, indicando haver dependência nas tomadas de decisões com anuência dos superiores hierárquicos antes de um contato formal com o governo, classificando em maior frequência haver tais ocorrências com grande abrangência, com $r = 0,99$.

Nenhuma correlação linear forte foi confirmada na análise das visões de L3 entre as empresas pesquisadas quanto às tomadas de decisões depender de autorização hierárquica superior para os assuntos relacionados aos fornecedores e clientes. Sugere uma assimetria difusa entre as empresas analisadas. Correlações fortes foram confirmadas entre as organizações MOTORES e MULTI, e entre MOTORES e SERVIÇOS, em ambos os casos há forte dependência hierárquica nas tomadas de decisões quando o assunto envolve os concorrentes, cabe destacar a existência de 31,6% dos respondentes da MOTORES classificaram desconhecer tais necessidades, acompanhados de 50% da MULTI indicar o mesmo desconhecimento, já na SERVIÇOS não houve qualquer menção a tal desconhecimento, apresentando posição contundente e clara na direção de haver necessidade de autorização superior antes que qualquer contato com o concorrente possa ser realizada. Entidades de classe somente são acionadas com anuência dos superiores indicando haver correlação forte entre as organizações MOTORES e SERVIÇOS, e entre MULTI e SERVIÇOS. Quando o assunto estiver relacionado a ações junto aos órgãos do governo foram confirmadas correlações fortes nas três combinações possíveis, entre MOTORES e MULTI, entre MOTORES e SERVIÇOS, e entre MULTI e SERVIÇOS. Em sua maioria as opiniões

indicam haver a necessidade de uma autorização hierárquica superior antes que um assunto junto ao governo possa ser tratado entre as partes.

4.4.2.3 Sobre o comportamento do ator, dentro do ambiente profissional, em sociedade e seu papel de liderança.

Perguntado como o ator executivo classifica sua preocupação quotidiana em preservar determinada informação sensível para a empresa onde trabalha longe do mercado, uma correlação forte foi confirmada entre as organizações MOTORES e SERVIÇOS, classificando existir tais preocupações em L1 com grande abrangência na maioria das respostas quando o tema está relacionado a fornecedores. Chama a atenção as posições dos respondentes da MULTI, todos classificaram desconhecer existir tal preocupação. Nova concordância de opiniões surge quando o assunto é relacionado aos clientes, MOTORES e SERVIÇOS apresentam correlação linear forte, $r = 0,94$, concordando existir com grau de grande abrangência preocupações em preservar informações sigilosas longe dos clientes. As respostas da MULTI novamente chamaram a atenção, 100% dos respondentes assinalaram desconhecer tal fato. Nenhuma correlação foi confirmada quando os temas recaem sobre concorrentes, entidades de classe ou governo. As respostas da MULTI em todos os casos foram de desconhecimento, as da SERVIÇOS assinalaram existir fortes preocupações em preservar informações sigilosas longe do conhecimento nesses ambientes, já na opinião dos respondentes da MOTORES não houve uma convergência de opiniões mostrando respostas difusas ao longo do espectro da escala likert.

Uma correlação forte surgiu na comparação entre as visões dos gerentes L2 da MOTORES e MULTI quando o assunto estiver relacionado aos fornecedores, ou seja, há preocupação em preservar informações sigilosas distante dos olhos e ouvidos dos fornecedores dessas organizações. Quando a avaliação recai sobre as preocupações em manter o sigilo distante dos clientes, dos concorrentes e do governo surge um alinhamento completo de opiniões entre as três organizações estudadas, todas classificaram com $r = 0,99$ ou $r = 1$ haver preocupações em manter informações sigilosas longe dos clientes e concorrentes, de forma quotidiana, quer entre MOTORES e MULTI, ou entre MOTORES e SERVIÇOS, ou ainda entre MULTI e SERVIÇOS. Quando o assunto tratado envolver entidades de classe foi detectada convergência de visões somente entre as organizações MOTORES e MULTI.

Correlações fortes existem nas visões de L3 entre as organizações MOTORES e MULTI, neste caso r varia de 0,97 o menor a $r = 1$ os maiores em todas as áreas de contato de seus membros com o ambiente externo, quer sejam fornecedores, clientes, concorrentes,

entidades de classe ou governo. Há na visão dos respondentes L3 preocupação constante na preservação de informações sensíveis dessas organizações longe do mercado. Em todas as situações relacionadas ao ambiente externo os respondentes da MULTI em L3 declararam em 100% das respostas desconhecer a existência de tais preocupações.

4.4.2.4 Sobre o indivíduo, a empresa, o público e o privado.

Perguntados, L1, se os dados da empresa onde trabalham devam ser do conhecimento de todos os funcionários, os respondentes da MOTORES e MULTI apresentaram correlação linear forte, concordando parcialmente em haver necessidade de tal compartilhamento na maioria das respostas obtidas por esta pesquisa. A SERVIÇOS em sentido oposto assinalou discordar parcialmente sobre tal afirmação. Havendo um problema na empresa o mesmo deve ser compartilhado com todos os funcionários, foi outra afirmação feita. Os entrevistados responderam com uma correlação forte entre opostos, MOTORES indicou concordar com o compartilhamento concordando parcialmente, e MULTI em sentido contrário classificou discordar ou não concordar com tal compartilhamento. A opinião da SERVIÇOS não apresentou correlação forte, no entanto sua posição foi de concordância parcial em tal revelação.

Os gerentes, L2, da MULTI e SERVIÇOS apresentaram opiniões correlacionais fortes para a afirmação sobre os dados dos negócios da empresa não ser compartilhados com todos os funcionários destas, com $r = 0,88$. Entendem tais gestores ser necessário manter o sigilo dos negócios preservados, para o bom andamento dos trabalhos. Da mesma forma entendem que havendo problemas na empresa não há necessidade de tal assunto ganhar espaço em todos os níveis organizacionais. A MOTORES em ambos os casos destaca-se por entender com concordância parcial e total que tais informações devam ser do conhecimento de todos, sobre os negócios da empresa e sobre seus problemas.

Uma correlação forte em L3, existe uma correlação de extremos, pois apresenta uma divisão semelhante de opiniões entre o que deve ser compartilhado classificando que dados sobre os negócios da empresa devam ser conhecidos de todos os funcionários e outro grupo compartilha de opinião oposta entendendo que tais dados não devam ser compartilhados com todos, esta correlação forte ocorreu na comparação entre as organizações MULTI e SERVIÇOS. Nenhuma correlação forte foi confirmada quanto ao compartilhamento de informações da empresa em caso desta estar passando por um problema, a destacar que novamente os respondentes da MULTI assinalaram desconhecer tal fato.

4.4.2.5 Ambiente de desequilíbrio, visão e não visão, um campo de transição.

Somente responderam este tópico as organizações MOTORES e SERVIÇOS, portanto a análise será feita nas visões de seus membros, não sendo possível realizar uma comparação com a MULTI.

Nenhuma correlação linear forte foi encontrada quando se comparam as respostas dos executivos, L1, da MOTORES e SERVIÇOS. A MOTORES declarou concordar em existir uma preocupação no cumprimento dos planos estratégicos de forma a tornar a empresa mais competitiva e que estes não cheguem ao conhecimento de seus concorrentes, responderam concordar com abrangência moderada e com grande abrangência com tal afirmação. Já na resposta da SERVIÇOS tal afirmação é entendida como de abrangência moderada apenas. Em sentido oposto a SERVIÇOS declarou ter procedimentos escritos que asseguram o cumprimento de tais metas, já a MOTORES apresentou opiniões dispersas, desde desconhecer, concordar com grande abrangência, com alguma abrangência ou uma pequena parcela.

Nas visões de L2, uma correlação forte foi confirmada sobre existir a preocupação em assegurar o cumprimento dos planos estratégicos em tornar a empresa mais competitiva e que estes não cheguem ao conhecimento dos concorrentes, foram classificadas como de abrangência moderada e com grande abrangência. Sobre a existência de procedimentos escritos, uma correlação forte não foi confirmada, indicando que procedimentos escritos existem e são do conhecimento de seus atores na SERVIÇOS em sentido oposto ao da MOTORES.

Encontradas correlações lineares fortes para as duas afirmações já indicadas acima nas visões comparadas de L3 nas organizações MOTORES e SERVIÇOS. Cabe destacar que a despeito da existência de uma correlação forte entre as visões de L3, List não deve obscurecer o fato de haver um contingente significativo de atores na MOTORES que classificaram desconhecer tal assunto e a existência de procedimentos 29,4% e 41,2% respectivamente.

4.4.2.6 Sobre as mídias sociais e suas possíveis influências.

Deseja-se saber em qual ambiente, real ou virtual, os atores se encontram além das fronteiras do ambiente profissional, ou ainda se os mesmos possuem atividade em outra área profissional onde um ou mais de seus colegas que atuam nas empresas de origem dessa pesquisa participam, MOTORES, MULTI e SERVIÇOS.

As mídias sociais despontaram como o ambiente de maior frequência de contato entre os executivos, L1, membros das três empresas analisadas, seguidas por locais religiosos e cargo de diretoria ou é membro do conselho de administração em outra empresa no caso da MOTORES, na MULTI o segundo de maior destaque é ocupar o cargo de diretoria ou é

membro do conselho de administração em outra empresa, em terceiro na ordem de frequência empatados estão o religioso, clubes de serviço, sociedades secretas, alumini e organizações não governamentais. Na SERVIÇOS seguem em igual ordem de frequência as participações em clubes de serviço e alumini.

Os ambientes nos quais os gerentes, L2, tem contato além do organizacional, neste caso as empresas participantes dessa pesquisa, no caso da MOTORES, MULTI e SERVIÇOS o destaque cai novamente para as mídias sociais como o meio de encontros mais frequentes. A MOTORES na sequência tem nos ambientes como clube de campo, religioso e alumini como os mais utilizados para contatos externos. Já para os atores da MULTI somente a destacar o religioso. Em igual frequência na SERVIÇOS surgem os ambientes como clube de campo, sociedades secretas e alumini.

Os atores L3 igualmente aos demais níveis hierárquicos assinalaram mídias sociais como o ambiente mais frequente de contato com seus superiores hierárquicos, nas três empresas pesquisadas. Na MOTORES os mais frequências que seguem após as mídias sociais aparecem pela ordem de citações como sendo clube de campo, seguido e empatados religioso, alumini e cargo de diretoria ou é membro do conselho de administração em outra empresa, e na sequência com uma citação cada os ambientes clubes de serviço, sociedades secretas e organizações não governamentais. Em segundo lugar na ordem de frequência assinalados pelos atores da MULTI estão empatados os ambientes clube de campo, religioso e organizações não governamentais, seguidos por uma indicação cada os ambientes dos clubes de serviço, sociedades secretas e cargo de diretoria ou é membro do conselho de administração em outra empresa.

4.4.2.7 Influências no ambiente governamental e os interesses das organizações.

Não foi pesquisado.

4.4.2.8 Governança e estratégia.

Os sigilos organizacionais de uma lista preestabelecida de nove foram apresentados aos atores das três organizações pesquisadas. Os seguintes são os sigilos sugeridos pela pesquisa, tecnológico, dados pessoais, dados do estado, dados de negócios, patentes, dados trabalhistas, dados financeiros, dados ambientais e dados sobre segurança do trabalho. A seguir são apresentados os resultados obtidos por nível hierárquico e comparado entre as

empresas qual o tipo de sigilo mais importante em suas visões, serão citados os três mais importantes somente.

Em L1 os respondentes da pesquisa da MOTORES sinalizaram pela ordem de importância os sigilos tecnológico - P&D como o mais importante de ser preservado, seguido pelo sigilo sobre dados dos negócios - estratégias de Vendas, preços, canal de vendas e promoções e em terceiro na ordem de importância os dados pessoais como prontuário médico e salários. Na visão dos executivos da MULTI a mesma lista de sigilos teve como classificado em primeiro plano o registro de patentes associados aos novos produtos, tecnologia e processos fabris, seguido por dados pessoais como prontuário médico e salários e por fim o sigilo tecnológico - P&D. A SERVIÇOS atribuiu como o sigilo mais importante os dados pessoais - como prontuário médico, salários, seguido pelo sigilo tecnológico - P&D e em terceiro lugar na ordem de importância o sigilo sobre dados do estado - tratados com o governo ou órgãos governamentais e entidades de classe.

O sigilo é visto pelos gestores em L2 na MOTORES segue alinhado com seus superiores em L1 estabelecendo como o mais importante o tecnológico - P&D, em segundo dados de negócios - estratégias de Vendas, preços, canal de vendas e promoções e diferindo de seus líderes priorizando o registro de patentes sobre novos produtos, tecnologia e processos fabris como o terceiro mais importante. Na organização MULTI em primeiro plano surge o sigilo sobre o registro de patentes associados aos novos produtos, tecnologia e processos fabris, seguido pelo tecnológico - P&D diferindo de seus líderes em L1 e em terceiro plano foi priorizado pelos membros de L2 como a necessidade de proteger os dados de negócios como estratégia de Vendas, preços, canal de vendas e promoções. Os entrevistados representantes da SERVIÇOS indicaram em primeira ordem de importância o sigilo sobre patentes sobre novos produtos, tecnologia e processos fabris, seguido do sigilo sobre dados pessoais como prontuário médico, salários e finalmente em terceira ordem de importância o sigilo tecnológico em P&D.

Os atores em L3 na MOTORES indicaram como o sigilo mais importante o tecnológico - P&D seguido pelos dados de negócios como estratégias de Vendas, preços, canal de vendas e promoções, em terceiro lugar o registro de patentes sobre novos produtos, tecnologia e processos fabris foram classificados como os mais importantes. Na organização MMULTI seus atores indicaram o sigilo tecnológico - P&D como o mais importante, em segundo na ordem de prioridade os dados de negócios e estratégias de Vendas, preços, canal de vendas e promoções, em terceiro na ordem de importância L3 da MULTI classificaram o sigilo de dados pessoais como prontuários médicos e salários. Dados de negócios como estratégia de Vendas, política de preços, canal de vendas e promoções é o primeiro sigilo na visão dos atores L3 na SERVIÇOS, em segundo lugar o registro de patentes e em terceiro surge a preservação dos dados de estado como tratados com o governo ou órgãos governamentais, entidades de classe encerram a lista de sigilos prioritários.

4.4.2.9 Sobre o trabalho, formas de medi-lo, proteções quanto a perda do conhecimento, know-how.

Não foi pesquisado.

4.4.2.10 Sobre compartilhar informações de sua empresa passada.

Na condição hipotética de estar trabalhando em sua empresa atual por um período inferior há dois anos, compartilhar informações estratégicas de seu empregador anterior seria uma alternativa a ser considerada. Nas visões dos atores representantes de L1 uma correlação linear perfeita e uma regressão linear perfeita foi obtida nas três empresas avaliadas com $r = 1$. Todos assinalaram discordar totalmente com tal proposta nas organizações MOTORES, MULTI e SERVIÇOS.

Em L2 há correlação forte entre MOTORES e MULTI no sentido de rejeitar tal afirmação, os atores discordam e portanto não tem a intenção de compartilhar informações de seu trabalho anterior com seu novo empregador. A SERVIÇOS no entanto apresentou posição classificada como de abrangência moderada, indicando que sob determinadas condições tais informações sim podem ser compartilhadas.

Há correlação forte nas três comparações entre MOTORES e MULTI, MOTORES e SERVIÇOS e entre MULTI e SERVIÇOS, L3 sinalizaram não ter intenções de compartilhar informações de seu trabalho anterior em favor do atual. A salientar a indicação de frequência de 17,6% dos respondentes da MOTORES sinalizar concordar com o compartilhamento de informações com abrangência moderada ou até com grande abrangência.

4.4.2.11 Sobre a importância da confidencialidade no lançamento de um produto, ou campanha de Marketing.

Somente responderam este tópico as organizações MOTORES e SERVIÇOS, portanto a análise será feita nas visões de seus membros, não sendo possível realizar uma comparação com a MULTI.

Os executivos, L1, da MOTORES e SERVIÇOS concordam de que o uso de mídias sociais devem ser adotados para divulgar um novo produto em sua fase de lançamento,

inclusive com uma correlação forte com $r = 0,94$. A importância dada sobre a preservação de informações sobre o lançamento de um novo produto em uma campanha de Marketing não é vista pelos representantes da MOTORES como sendo adotadas no sentido de sua proteção, diferentemente da visão da SERVIÇOS que indica haver cuidados especiais no trato de tais informações.

Em L2 não houve correlação forte confirmada, no entanto MOTORES e SERVIÇOS entendem que cuidados devem ser tomados no lançamento e na divulgação de dados sobre um novo produto ao mercado. Uma correlação linear e uma regressão linear perfeitas foi obtida em concordância com a afirmação de que ambas as organizações tomam cuidado adequado na manutenção do sigilo no lançamento de um produto, ou campanha de Marketing.

Os atores membros do L3 indicaram haver correlação linear forte tanto nos cuidados no controle e divulgação de dados sobre um novo produto no sentido de se evitar o rapto de informações por hackers, em ambas as organizações MOTORES e SERVIÇOS. A mesma visão ocorre quanto ao reconhecimento sobre a importância do sigilo no lançamento de um produto ou campanha de Marketing. A ressaltar a ocorrência de elevado número de atores da MOTORES ter classificado nesta questão a opção desconheço o tema em 64,7% dos participantes.

4.4.2.12 Sobre o contrato e suas cláusulas de segurança.

Somente responderam este tópico as organizações MOTORES e SERVIÇOS, portanto a análise será feita nas visões de seus membros, não sendo possível realizar uma comparação com a MULTI.

Sobre contratos e suas cláusulas de segurança, a patente sobre um produto assegura proteção contra ações de cópia por parte dos concorrentes. Os atores da MOTORES, L1, não entendem ser fundamental o registro de uma patente, classificando tal proteção com alguma abrangência. Já a SERVIÇOS em sentido oposto classifica como sendo de grande abrangência a importância sobre a proteção de uma determinada propriedade intelectual através do registro de uma patente, como consequência nesta questão não houve correlação forte confirmada entre MOTORES e SERVIÇOS. O mesmo se aplica sobre o desenvolvimento tecnológico ser desenvolvido com recursos próprios, não foi confirmada correlação forte entre MOTORES e SERVIÇOS, sendo que esta última sinaliza acreditar no desenvolvimento tecnológico com recursos próprios, com grande abrangência.

As posições de L2 igualmente refletem as mesmas de L1 tanto para o registro de patentes como para o uso de recursos próprios no desenvolvimento de novas tecnologias, na MOTORES e na SERVIÇOS.

Surge um diferencial nas visões horizontais em L3, onde foi detectada uma correlação forte entre os atores da MOTORES e da SERVIÇOS no entendimento sobre o valor do registro de uma patente assegurar proteção contra ações por parte dos próprios concorrentes.

Já sobre o uso de recursos próprios no desenvolvimento de novas tecnologias a MOTORES não entende ser o único caminho, já a SERVIÇOS defende que com abrangência moderada e com grande abrangência tais investimentos sim devem ser de origem própria.

No capítulo seguinte são apresentados os resultados dessa investigação e suas descobertas.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das três organizações estudadas revelou diferentes níveis de estruturas existentes, permitiu também comparar a integração existente entre seus atores nos diferentes níveis organizacionais e no entendimento existente ou ausente, em assuntos relevantes no desenvolvimento dos negócios das mesmas. A análise vertical trouxe à tona os pontos críticos relacionados à comunicação, preservação e entendimento sobre assuntos conexos à tecnologia, segurança da informação nos negócios, e principalmente estratégias organizacionais. A existência de vulnerabilidades tem origem nas zonas permeáveis do entendimento humano, nas ausências ou incompletude de protocolos normativos ou ainda pela ausência completa ou parcial do conhecimento de sua existência. As situações do cotidiano corporativo puderam ser descritas através de participação direta nos momentos em que a ação estava em curso, foram utilizadas apenas técnicas de observação sem interferência direta ou mesmo indireta no ambiente no qual a ação estava acontecendo.

A análise horizontal permitiu comparar os três estudos de caso, entre os respectivos níveis de seus atores, já nos estudos de caso algumas análises foram documentais ou por similitude. Os documentos que tratam sobre o sigilo da informação, formas de preservação, monitoramento, e até como eliminá-los foram informações obtidas de fontes públicas, disponíveis na internet em sua maioria. Mas há exceções, algumas informações públicas foram preservadas suas fontes, nomes e situações para que a origem das organizações pesquisadas não fosse revelada, como foi o pedido feito por uma delas. Sem prejuízo na análise do conteúdo estudado essas evidências põem luz a um ambiente que raramente é de conhecimento público e igualmente seu contexto muitas vezes está fragmentado, dessa forma os resultados a seguir permitem um melhor entendimento sobre como essas diferentes dimensões do público e do privado, do sigilo e da revelação são tratados pelos atores dentro e fora de suas organizações.

A análise dos resultados será feita dentro do escopo das hipóteses que foram testadas, sendo apresentadas as evidências que justificam sua confirmação ou seu oposto. Para cada hipótese serão buscadas evidências dentro dos tipos de pesquisas realizadas, survey e

estudos de caso que tiveram como linhas mestras as perguntas de pesquisa já apresentadas anteriormente. Os resultados são os que seguem:

H1 - Existe uma estrutura formal para o estabelecimento de regras de controle/compartilhamento e ações de mitigação, em caso de vazamento do sigilo nas diferentes áreas, social, contratos-negócios, patentes, segurança, nas relações intra e inter-organizacionais.

Esta hipótese quando testada na empresa MOTORES não confirmou sua existência como pode ser visto na seguinte passagem, quando da análise vertical na MOTORES:

A empresa MOTORES sob a visão de seus atores L1 x L2 apresentou baixa aderência nas questões relativas a existência de informações de acesso restrito em sua área de atuação, primeiro destaca-se em L1 uma clara visão dispar entre pares, enquanto 50% declarou não haver nenhuma ou uma pequena parcela de tais acessos restritos, a outra parte indicou haver tais controles com grande abrangência. Já em L2, fazendo também uma leitura dentro desse grupo de atores 70% declararam não haver ou apenas haver uma pequena parcela de informações com acesso restrito em suas áreas. Quando comparados os dois grupos o índice de correlação ficou muito baixo, ou seja não pode ser explicado por uma correlação linear, ou melhor dizendo, existe apenas uma pequena correlação linear entre estas visões. Não são encontrados nessas áreas, nas visões de seus atores L1 e L2 em sua maioria procedimentos escritos, instruções verbais caracterizando ausência de instruções e informações associadas ao acesso restrito. Quando se analisa as respostas cruzadas entre L2 e L3 sobre não haver orientações a respeito do acesso restrito as informações, aqui ocorre um alinhamento de visões, ambos declararam a ausência de tais e em L3 uma concentração significativa de respondentes declarou desconhecer o tema em sua totalidade.

Na suposta condição de haver um vazamento de informação restrita os atores L1 e L2 bem como em L1 e L3 apresentam ter o mesmo entendimento sobre a existência de procedimentos escritos, demonstrando o mesmo tipo de divisão de entendimento, sendo que parte dos entrevistados indicam não existir um plano de ação em caso de vazamento e outra parte declarou que existe um plano com grande abrangência. Aqui ocorre a

concordância na discordância, sinalizando haver falta de entendimento sobre o que é o vazamento de uma informação sigilosa, ou não conhecimento sobre que medidas tomar no caso da ocorrência de um evento. L1 e L2 e também em L2 e L3 demonstraram forte concordância com relação a ausência de orientações nesse sentido, acompanhado de um número elevado de pesquisados tanto em L2 como em L3 declaram desconhecer tais instruções e/ou situações. Havendo portanto um dado vazamento não existe evidências de haver um plano de mitigação. Chama atenção o grande número de respondentes à pesquisa que declararam ter desconhecimento total sobre o assunto em discussão quer na forma escrita, verbal ou até mesmo na falta de orientações principalmente em L2 e L3, mas também uma ocorrência em L1 quando o assunto é a falta de orientações sobre em como proceder em caso de vazamento de uma informação sigilosa.

Instados a responder sobre ocorrências de vazamentos passados, a esmagadora maioria L1 e L2 respondeu que não houve vazamento ou desconhecem a esse respeito. Apenas um entrevistado declarou ter conhecimento sobre vazamentos, em outra área que não a sua, citando vazamento de informações sobre clientes como um exemplo, retornarei a este tema mais adiante.

Quando questionados sobre o número de pessoas em sua área que possuem acesso a informações sensíveis, houve a indicação de uma forte correlação entre as visões de L1, L2 e L3, deixando transparecer que os diretores e gerentes portanto L1 e L2 possuem acesso a tais informações inclusive reconhecidos pelos atores L3 em mesmo grau de correlação que os primeiros. Observar que estamos diante de um paradoxo, pois apesar de não haver procedimentos formais e nem verbais os mesmos convergem em declarar que sim são detentores de informações sensíveis, classificando-as como de abrangência moderada e com grande abrangência. Conflitam no entanto quando veem o acesso a informações sensíveis ao L3, sugerindo que pela falta do estabelecimento de padrões normativos, o sigilo como um processo formal ou informal não está hierarquicamente bem estabelecido, portanto pode existir um processo social em ocultar intencionalmente a informação entre atores (DIEFENBACH; SILLINCE, 2011; SCOTT, 2008). O acesso livre aos dados não estão disponíveis nas visões de L1 e L2, classificando-as como nenhuma e uma pequena parcela. Já L3 apresenta dispersão por todo o espectro da escala

Likert, reforçando o entendimento já exposto acima sobre a falta de uma estrutura hierárquica no tratamento das informações sensíveis.

Aderência maior foi verificada na respostas da suvey que vieram da empresa MULTI, ou seja, há procedimentos escritos e orientações verbais, no entanto os atores de L2 sinalizaram ter uma visão um pouco mais distante do alinhamento existente entre L1 e L3, mesmo assim foi confirmada a existência de uma correlação forte para a existência de orientações escritas e verbais no trato do sigilo. Em sentido oposto e com correlação perfeita todos os respondentes da MULT declararam desconhecer a existência de procedimentos escritos ou orientações verbais no caso de vazamento de informações sigilosas, as evidências são apresentadas nas seguintes passagens da análise a survey:

O acesso restrito a informações na área de atuação dos atores da MULTI quando comparado nas visões de L1 x L2 existe apenas uma pequena correlação, não indicando convergência de visões quando a análise recai sobre procedimentos escritos. Em sentido contrário há uma forte correlação linear entre L1 x L3 sendo que nas opiniões desses atores há sim procedimentos escritos que delimitam o acesso restrito em suas áreas de atuação. Na comparação entre L2 x L3 igualmente a L1 x L2 não foi detectada convergência de visões e portanto existe apenas uma pequena correlação.

Orientações verbais sobre o tratamento da informação somente tem convergência de opiniões entre L1 x L3, havendo uma forte correlação, mostrando portanto uma convergência de visões entre os mesmos níveis que apresentaram alinhamento de opiniões na condição de procedimentos escritos e também quando as orientações ocorrem por via verbal. L2 diverge tanto quando comparado a L1 e com L3. A visão de L2 sinaliza divergência e um possível desalinhamento dentro da hierarquia sobre o tratamento da informação dentro da MULTI.

Quando perguntados se não há orientações a respeito do tratamento da informação com acesso restrito em sua área de atuação as visões comparadas entre L1 x L2 com $r = 0,69$, entre L1 x L3 com $r = 0,69$ e L2 x L3 com $r = 1,00$ apresenta correlação linear perfeita entre L2 x L3 nas demais anteriores muito próximo de 0,7 portanto indica a existência de uma correlação importante, declarando que orientações são existentes, considerando as visões anteriores nas condições escritas e verbais.

Sobre a violação do acesso às informações restritas todos os atores indicaram desconhecer a existência de um plano de contenção em quaisquer das condições, escrita ou

verbal. Todos os níveis L1, L2 e L3 convergem na visão de que não há conhecimento da existência de um plano de contenção em suas áreas de atuação.

A terceira empresa pesquisada a SERVIÇOS apresentou os resultados mais contundentes na confirmação da hipótese H1. Foi confirmada uma correlação forte e perfeita para a existência de procedimentos escritos, forte correlação com $r = 0,98$ para orientações e plano de contenção no vazamento de informações sensíveis, no autorreconhecimento de vazamentos ocorridos no passado terem existido e com ações de contenção e punições realizadas, como pode ser visto a seguir:

Sobre a informação e seu tratamento em sua área de atuação, há informações com acesso restrito e este é determinado por procedimentos escritos, apresentando correlação linear perfeita havendo também regressão linear perfeita. Este resultado foi obtido em todos os níveis comparados L1 x L2, L1 x L3 e entre L2 e L3.

Em caso de violação do acesso restrito, ocorrendo o vazamento da informação, procedimentos com um plano de contenção escritos existem. Uma correlação linear perfeita foi obtida entre L1 x L2, e uma correlação forte nos demais níveis $r = 0,98$ entre L1 x L3 e entre L2 x L3.

Sobre a existência de vazamentos ter existido em tempos passados e sobre medidas de contenção, apenas um ator declarou ter conhecimento de tais ocorrências com ações de advertências verbais, desligamentos do ator responsável pelo vazamento e um posterior refinamento do processo de segurança foi realizado como medida de correção a futuras ocorrências. Todos os demais 88,9% dos respondentes indicaram não ter conhecimento sobre o tema. Sugere tratamento discreto quando da existência de ocorrências.

Medidas de orientação, monitoramento e comunicação são aplicadas às pessoas que possuem posição e responsabilidade estratégica no trato de dados sensíveis à organização. Novamente uma correlação linear perfeita foi obtida havendo também regressão linear perfeita. Este resultado foi obtido em todos os níveis comparados L1 x L2, L1 x L3 e entre L2 e L3. Demonstrando haver a difusão de medidas de orientação com aderência de seu entendimento aplicado, pois todos os níveis classificaram tal quesito com nota máxima, como sendo tal procedimento utilizado de grande abrangência.

A hipótese H1 foi testada através da survey respondida nas três empresas pesquisadas demonstrando existir procedimentos escritos e orientações verbais nas empresas MULTI e SERVIÇOS e em alguns casos na MOTORES. Maior discrepância surge quando no tratamento ou se ações e planos de contenção de danos, no caso de um vazamento ocorrer, demonstrando melhor estrutura e melhor entendimento entre seus atores membros da empresa SERVIÇOS. Uma fronteira cognitiva permeável tornou-se evidente nos resultados acima apresentados, demonstrando haver protocolos normativos mas ausência ou falta de entendimento, ou na ausência normativa o conhecimento parcial de sua existência, principalmente nos casos da MOTORES mais evidente, e da MULTI.

H2 - Nas relações internas à organização o compartilhamento de informações sofre influências por recursos e poder na visão dos gestores nos diferentes níveis.

Algumas passagens que justificam a hipótese H2 acima foram observadas na MOTORES durante o estudo de caso na fase de observação dos eventos onde o sigilo da informação estava em evidência.

O primeiro caso chamado de, petit comité, é apresentado a seguir:

Uma convocação de última hora com as presenças de todos os os membros dos níveis L1, L2 traz por sua natureza a suspeição de que o tema a ser tratado é sensível, o local onde a mesma terá lugar igualmente revela a importância do momento, bem como o ambiente da organização no momento de tal convocação. São sinalizadores de espaço, tempo, e ambiente no sentido de comportamento organizacional de delimitam o alcance da narrativa que virá a seguir. O clima na sala é tenso, não há conversas entre os presentes, mesmo antes do início da reunião, os olhares se cruzam como se os atores tentando entender e ao mesmo tempo comunicar sobre o que virá a seguir. Na abertura da reunião o interlocutor L1 de pronto comunica que o tema a ser tratado e as informações que serão compartilhadas “são sigilosas, todos que estão nesta sala são considerados pessoas de confiança e portanto deverão tratar este assunto como a devida atenção e sigilo”. A reunião é iniciada, o silêncio se faz presente, apenas a voz do interlocutor preenche os ouvidos atentos, indicadores de desempenho são apresentados, projeções igualmente, novamente L1 lembra “o assunto é sigiloso” esta frase será repetida várias vezes ao longo

de sua explanação. A apresentação demorou aproximadamente 30 minutos, nenhuma pergunta foi feita sobre o tema. Apenas dois comentários foram externados por membros do grupo aqui classificado como L1 desafiadores, um positivo sobre o crescimento dos negócios em uma dada região e outro normativo e contestatório a respeito do fluxo de aprovações em vigor. Ambos foram ouvidos com claro desconforto dos incumbentes (FLIGSTEIN; MCADAM, 2012) pertencentes ao aqui chamado petit comité com alguns membros de L1. Os motivos do desconforto tem ligação com os sentidos opostos dos discursos, o proposto como pauta da reunião tinha o viés de ações rigorosas e contenciosas conflitando frontalmente com os comentários apresentados por L1 desafiante, o primeiro positivo quanto a possibilidade de novos negócios à vista e o segundo contestando o status vigente de governança aplicado a certas aprovações. A reunião foi encerrada por um dos incumbentes em L1 e outro em L2, mas não pelo interlocutor L1 que comandou a reunião, declarando haver sido o propósito desta a exposição do cenário atual e futuro da organização MOTORES, e que as ações mitigadoras deveriam ser implementadas. Declarou ainda que os outros dois comentários feitos pelos membros do L1 e L2 desafiadores não faziam parte do escopo da reunião e não seriam tratados naquela oportunidade. A recomendação transmitida foi de que tais temas deveriam ser negociados e tratados com o respectivo diretor de cada área.

A disputa pelo espaço, recursos e poder pode ser uma simplificação de uma definição de campo, esta teoria tem o potencial de explicar interações de uma ampla variedade de configurações sociais (KLUTTZ; FLIGSTEIN, 2016).

Em outra passagem ocorrida durante as entrevistas semi-estruturadas na MOTORES o sigilo é entendido como uma moeda de troca, “sem uma devolutiva não deverá ser revelado”, ver a passagem completa a seguir:

Há tempos diferentes para a revelação descendo a estrutura de L1 para L2 e finalmente para L3. Isto ocorre de uma forma direta de L1 para L2, na maioria dos casos, tendo como base relações de confiança. Dependendo da estrutura do departamento e do assunto a ser tratado L1 trata diretamente com L3 sobre a melhor forma e quais os profissionais mais preparados para atender e entender ao tratamento e preparação de determinados estudos sigilosos. O sigilo quando revelado sem uma “devolutiva”, não tem nenhum propósito, trata-se de uma fofoca, assunto também tratado em Costas e Grey (2014).

Em outra oportunidade durante o processo de negociação da participação da MULTI na survey, algumas mensagens foram trocadas entre o pesquisador e o executivo de contato da MULTI. Nessas trocas ficou evidenciado que determinados assuntos internos com projeções para o ambiente externo necessitam de anuência da área jurídica, a seguinte passagem demonstra a existência de influências por recursos e poder:

Olá Homero, estou com 2 dificuldades, as quais preciso dividir com você. Consegui voluntários para uma pesquisa rápida, a qual eles tinham entendido que seriam 10 perguntas com aproximadamente 10 minutos, o questionário anexo os assustou. Por conta do conteúdo, foi necessário enviar ao depto Jurídico para avaliação, e não recebi a autorização para responder um questionário com tantos detalhes, se fosse algo confidencial, talvez fosse possível, mas o envio nominal das pesquisas por email se tornou impeditivo.

Para tentar continuar te ajudando, pergunto-lhe, existe algum formato de um questionário mais aberto e mais curto, talvez as 10 perguntas, para eu tentar rapidamente validar com a Área Legal e manter os voluntários? Talvez com isso consiga lhe dar pelo menos uma medida parcial. Você vê alguma outra maneira?

Desculpe, mas o assunto é bastante delicado dentro de corporações como as nossas.

Por favor me fale como acredita que eu possa lhe ajudar.

Desde já agradeço a compreensão.

Uma fronteira tornou-se conhecida nessa passagem, pesquisas sobre assuntos internos principalmente relativos ao sigilo, como o mesmo é tratado dentro da organização em suas diferentes nuances não pode ser conhecido do meio externo, igualmente importante qualquer informação a esse respeito somente com anuência da área jurídica, sinalizando a dependência legal e a necessidade do cumprimento normativo e coercitivo dos ritos internos da organização. As interfaces que devem manter a coerência através dos mundos sociais, internos à organização e principalmente com o envolvimento externo tiveram que respeitar os procedimentos, o espaço conceitual, a hierarquia organizacional e seu conteúdo representado pelo objeto das perguntas da pesquisa, confirmando uma fronteira no modelo de Star e Griesemer (1989), chamada objetos de fronteira.

As evidências acima demonstram existir limites no uso, troca ou compartilhamento de informações no ambiente interno das organizações revelando haver uma autoridade estabelecida, a área jurídica na passagem da MULTI, e dos gestores nas passagens da MOTORES estando os papéis bem definidos entre incumbentes e desafiantes, entre hierarquia e governança através de estratégias bem estabelecidas, na forma de proteger o sigilo com o uso de uma rotina sistematizada de governança jurídica ficou bem

caracterizado no caso da MULTI como uma ferramenta organizacional consolidada nas palavras de Donadone e Jardim (2011).

H3- Há evidências da presença de grupos de influência que possam sugerir a formação de relações de amizade, simpatia, influência religiosa, afinidade política, parentesco, experiências comuns e que de alguma forma influenciam ou tenham influenciado nas tomadas de decisões estratégicas.

Na análise horizontal, ver apêndice E, entre as três empresas comparadas o uso de mídias sociais como Facebook, Twitter e WhatsApp despontaram como os canais mais utilizados pelos atores na comunicação entre seus membros e diretores, em 50% dos respondentes supervisores L3 e 56% dos gerentes L2 da survey. O ambiente social dos clubes de campo surge como o segundo espaço onde encontros com os diretores das organizações ocorre em 14,6% dos supervisores L3, e 20% dos gerentes L2. Declararam esses atores ter contato com um ou mais diretores de sua organização através dos clubes de campo. Outro espaço social de relevância na avaliação dos pesquisados ocorre no ambiente religioso, para 10,4% dos supervisores L3, e 12% dos gerentes L2.

Da mesma forma, quando a análise recai sobre a participação de diretores em uma atividade social onde outro profissional também diretor compartilham o mesmo espaço social em primeira opção destaca-se o espaço das mídias sociais para 35,3% dos respondentes com cargo de diretor L1. Outro espaço com 17,6% das respostas foi a ocupação de cargos de diretoria ou ser membro do conselho de administração em outra empresa para os ocupantes do cargo de direção L1. Os diretores L1 indicaram em igual grau de ocorrência contatos com outros pares via ambiente religioso, clubes de serviço como Lyons, Rotary e Alumini grupos de ex-alunos da universidade de onde são egressos, cada qual com 11,8% de representatividade.

Mídias sociais nos três níveis L1, L2 e L3 despontaram como o canal de comunicação extra ambiente profissional mais utilizado pelos atores, dentre as três empresas analisadas. Lembrando que o ponto de referência para todos seria a existência de um contato com um diretor ou mais da organização dentro ou fora dela. Em comum os clubes de campo ocupam o espaço social onde gerentes e supervisores tem contato com seus diretores. Já

entre os diretores o espaço comum em segundo plano reside nos conselhos de administração de outras empresas, indicando contatos em outros ambientes corporativos portanto. Retornando um pouco na análise os diretores igualmente aos gerentes e supervisores classificaram em primeiro plano o contato com seus pares, diretores, via mídias sociais. Ao final em terceiro plano o espaço religioso foi classificado pelos três níveis como sendo o ambiente de encontro de diretores, gerentes e supervisores. Em particular somente aplicado aos diretores além do religioso como ponto em comum, surgiram outros dois ambientes de contato com diretores, clubes de serviços e alumini.

As análises realizadas nas três organizações não puderam evidenciar a existência de influência de espaços sociais comuns nas decisões estratégicas. Pode-se no entanto inferir que os ambientes comuns aos três níveis hierárquicos, mídias sociais e religioso possuem maior grau de estreitamento de relacionamentos que possuem sob determinadas condições uma base de legitimação de atitudes em função dos valores, símbolos e comportamentos comuns a seus membros.

Ao se analisar verticalmente, ver apêndice D, dentro de cada organização outros elementos do espaço social puderam ser encontrados. A começar pela MOTORES, L1, L2 e L3 classificaram mídias sociais com 53,8%, seguido por clubes de campo com 17,3% e em terceiro o espaço religioso com 11,5% como os ambientes onde há contato com diretores seus pares e entre os diferentes níveis da organização. Somente L3 destacou haver contatos com diretores em outros ambientes comuns como clubes de serviço, sociedades secretas, Alumini, ONG's e cargo de diretoria ou membro do conselho de administração em outra empresa. L2 citou apenas uma participação conjunta com um membro ou mais da diretoria da MOTORES no ambiente dos Alumini. A direção executiva em L1 citou participar com outro membro da MOTORES em cargo de diretoria ou é membro do conselho de administração em outra empresa. O espaço social de maior representação entre os membros da MOTORES está concentrado pela ordem em mídias sociais, clubes de campo e religioso, sinaliza haver uma integração social além fronteiras do ambiente organizacional como consequência com 82,7% dos respondentes nos três níveis classificando estes espaços como de maior frequência de contatos com a direção da MOTORES.

Os atores da MULTI classificaram por ordem de importância os espaços sociais que compreendem as mídias sociais com 29,2%, seguidas pelo espaço religioso com 16,7% e empatados em terceiro dois outros espaços como ONG's e cargo de diretoria ou é membro do conselho de administração em outra empresa. Chama atenção o pequeno nível de conexões dos atores L2 da MULTI, pois numa análise isolada os participantes da pesquisa apenas declararam ter contato com seus diretores L1 apenas em dois espaços como mídias sociais e religioso. L3 por outro lado apresenta mais conexões com L1 uma vez que compartilham espaços comuns em sociedade a saber pela ordem de importância na visão de L3, mídias sociais, empatados três outros espaços como clube de campo, religioso e ONG's, e empatados em terceiro temos sociedades secretas, Alumini e cargo de diretoria ou é membro do conselho de administração em outra empresa. Excetuando os clubes de campo e de serviço, L1 classificou ter contato com seus pares diretores nos mesmos espaços sociais que os indicados pelos respondentes de L3 da MULTI acima.

Os membros da SERVIÇOS igualmente aos demais das outras duas organizações avaliadas classificaram como o espaço social mais frequentado onde diretores e pares da organização estão presentes nas mídias sociais com 64,3%, seguido pelo espaço ocupado por Alumini como 14,3%, e empatados em terceiro lugar com 7,1% das indicações estão clube de campo, clubes de serviço e sociedades secretas. A destacar as ausências dos espaços religiosos, ONG's e cargo de diretoria ou é membro do conselho de administração em outra empresa. O espectro de espaços sociais dos atores da SERVIÇOS é bem reduzido quando comparado às outras duas organizações, isso sugere um ambiente menos suscetível a influências externas no ambiente interno, mas novamente não pode ser comprovado por esta análise empírica.

O espaço do ambiente interno da organização como ficou evidenciado acima, na triangulação dos dados na horizontal entre cargos em diferentes empresas e na vertical entre cargos dentro da mesma empresa, confirmou que há espaços sociais externos comuns que interligam e promovem o relacionamento entre seus membros como ocupantes das três organizações. O grau dessas relações externas e seus impactos em ações internas dentro das organizações não pode ser demonstrado diretamente através dessa pesquisa, seu alcance ficou limitado a evidenciar os laços de relacionamentos extra organizações entre seus membros e diretores, e entre diretores e seus pares. Inferir que tais

conexões interferem diretamente, ou indiretamente nas organizações pesquisadas seria um possível erro epistêmico, contudo esta análise provou haver tais conexões e em quais espaços estes contatos ocorrem com maior frequência.

H4- Nas relações inter-organizações, os mesmos fatores citados na H3 existem. Pode ser considerado algum grau de influência, direta, indireta ou mesmo na formação de atividades de conflito de interesse.

As mesmas análises foram feitas quando dos estudos comparados na hipótese H3 acima, tanto na triangulação horizontal, entre organizações, como nos ambientes externos que podem exercer influências diretas ou indiretas no comportamento de seus atores. Ficou evidenciado portanto que há conexões externas em diversos ambientes da sociedade e os membros das organizações pesquisadas, o alcance da pesquisa contudo não pode confirmar diretamente influências ou melhor dizendo na geração de conflitos de interesse. No caso entidade de classe apresentado quando do estudo da MOTORES, um comitê de diferentes empresas se reuniu e regras iniciais foram estabelecidas para se obter informações de mercado, volumes de vendas e preços. Somente teriam acesso aos dados os membros, empresas, que contribuíssem com informações, igualmente teriam direito a voto nas reuniões do comitê somente os contribuintes com informações, em tempo o comitê foi desfeito por intermédio de uma ação adequada e correta de governança da entidade responsável. Esse caso demonstra haver iniciativas da indústria no sentido de controlar, obter informações sigilosas, preservá-las distante do alcance dos demais não membros (FLIGSTEIN; MCADAM, 2012), onde a disputa por espaço e poder se dá, no campo de ação estratégica, como já mencionado em outras passagens anteriormente neste trabalho. Outro caso mais avançado e julgado foi a formação de cartel confirmada pelo CADE na indústria, já mencionado neste trabalho, relacionamentos extra profissionais ficaram caracterizados através das investigações e seus responsáveis foram punidos com multas milionárias. Esses dois exemplos confirmam portanto a hipótese H4, haver arranjos interorganizacionais com influências diretas e indiretas gerando conflito de interesses e promovendo práticas anticompetitivas que estão sujeitas a punições conforme a lei em vigor nos países mais adiantados no controle desse tipo de prática.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÕES

Algumas fronteiras sobre o sigilo da informação, suas dimensões e influências no comportamento dos atores e no desempenho das organizações foram tratadas ao longo do trabalho. Uma estrutura mais completa de questões aplicada na survey da MOTORES permitiu mapear os diferentes tipos de entendimento sobre a existência do sigilo, seu tratamento, os impactos no comportamento das pessoas a favor de sua manutenção, e como ele é aceito entre as diferentes visões dentro da estrutura organizacional. Reverberações e impactos nas relações externas à organização quando o sigilo é vazado podem promover resultados que afetam a estratégia e a governança das empresas. Dentro de certos limites de pesquisa outros dois casos foram estudados e permitiu ser realizada uma comparação possível com as empresas MULTI e SERVIÇOS. O questionário original foi derivado em duas versões reduzidas, chamadas de I e II, as mesmas foram aplicadas nas empresas SERVIÇOS e MULTI respectivamente. As questões comuns às três versões do mesmo questionário survey foram ser comparadas, ver quadro 5. Estudos de caso foram realizados na MOTORES com observações feitas dentro do ambiente corporativo, o mesmo foi possível na SERVIÇOS durante um evento público na universidade, a MOTORES ainda permitiu que uma entrevista semi-estruturada fosse aplicada com vários atores nos três níveis L1, L2 e L3 e por esta razão seu estudo passou a ser o ponto de referência nas comparações horizontais entre os atores das três organizações. Complementando o estudo uma análise via registros públicos foi realizada consultando os websites das empresas MULTI e SERVIÇOS, o que permitiu ampliar o entendimento sobre como o sigilo é regulado, comunicado, monitorado e preservado. Alguns pontos de destaque foram detectados na análise das três versões de pesquisa, survey, estudo de caso e entrevistas semi-estruturadas e que auxiliam na compreensão do sigilo da informação dentro das organizações, os mesmos são apresentados abaixo.

A análise vertical na MOTORES apresentou alguns pontos de assimetria de visões que merecem ser destacados por envolver a influência do mercado na valorização do capital e o respeito aos interesses dos stakeholders preservados pela boa governança (DONADONE; JARDIM, 2011; GRÜN, 2007), além de assegurar a valorização das ações beneficiando os investidores. Isso potencializa o nexos financeiro segundo Davis (2009), surge portanto o posicionamento assimétrico entre L1 e os demais níveis da MOTORES, se um determinado projeto não apresentar um bom retorno sobre o investimento o mesmo não deverá seguir em frente na opinião de todos, contudo quando perguntados sobre um investimento em tecnologia, e este não possuir um bom retorno sobre o investimento as visões divergentes afloram, a direção da MOTORES representada por L1 entende que poderá ser reprovado com alguma abrangência, ou seja há espaço para uma análise mais cuidadosa antes da tomada de decisão definitiva. Em sentido oposto os níveis L2 e L3 entendem que apenas uma análise financeira deverá ser feita independente do benefício a ser apresentado pela nova tecnologia. A mensagem sobre viabilidade de projetos foi compreendida pelos níveis L2 e L3 como simples análise financeira, apresentando um distanciamento entre a relevância estratégica que um determinado projeto tecnológico poderá trazer para a organização, limitando portanto iniciativas inovadoras e de maior risco, preservando propostas apenas dentro do escopo da manutenção dos espaços tecnológicos já existentes.

A mobilidade dos atores é uma preocupação das organizações pois é uma fonte de geração de potenciais vazamentos de informações sigilosas, confidenciais (HANNAH, 2007; BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2018). A MOTORES apresentou um quadro de conhecimento e controle existente em maior grau em L1, denotando não haver permeabilidade de tais conhecimentos nos demais níveis, degradando-se na medida que a análise permeou sobre a hierarquia em L2 e na sequência em L3. Em sentido oposto um processo normativo, coercitivo e estruturado, formal e de entendimento sistêmico foi encontrado na SERVIÇOS. A MULTI se assemelha mais ao perfil da SERVIÇOS havendo orientação, monitoramento e comunicação aplicadas às pessoas que possuem posição e responsabilidade estratégica no trato de dados sensíveis.

O isolamento do ator executivo L2, na MOTORES, foi apresentado no espaço de relacionamentos entre seus pares, não havendo um grau de proximidade entre seus

ocupantes. Já numa análise vertical, a montante na hierarquia e a jusante os relacionamentos entre os diferentes níveis são evidentes.

O silêncio muitas vezes, fala, em determinadas situações no ambiente dos negócios. Os atores da MOTORES apresentaram dispersão no entendimento de situações as quais as palavras não são utilizadas entre pares da mesma área ou ainda quando o contato se dá entre áreas distintas ou até mesmo com pessoas externas à organização e na relação superior e subordinado. Sugere falta de uma definição preliminar do que pode ser dito relativo a um tema associado à organização. Deixando espaço para a criação de um processo mimético que deveria ser adotado, como por exemplo o modelo da SERVIÇOS, mais maduro observado nesse estudo.

O contato com terceiros deve ser revestido de cuidados quando o assunto se dá durante uma negociação, análise de divergências. Uma ausência de correlação forte foi detectada quando os atores da MOTORES estão em contato com fornecedores, sugerindo maior fragilidade a jusante nas relações de negócios, já quando o tema envolve os clientes, a montante, todos pensam em concordância. Há concordância em todos os níveis quando o assunto envolve concorrentes, os atores não sabem como proceder. Situação de risco, sujeita a organização a se envolver em problemas de conflito de interesses, o que é sagrado, o sigilo como um ativo, não está protegido sob um manto seguro sob a perspectiva de vazamentos intencionais ou não uma vez que as fronteiras de tais relações não estão delineadas pelo processo normativo, e não está aparente haver uma preocupação tangível a esse respeito. O mimetismo normativo, coercitivo poderia ser adotado tendo como base o modelo da SERVIÇOS.

A preservação de informações sensíveis para a empresa devem ficar longe do mercado quando o tema recai sobre fornecedores e clientes nas empresas, MOTORES e SERVIÇOS. Divergem nos demais relacionamentos, os atores da SERVIÇOS sinalizaram igualmente importantes preservar tais informações distantes do mercado também junto aos concorrentes, entidades de classe e ao governo. Existe portanto graus diferentes de entendimento, sobre o que deve ser público ou privado no sentido de informações pertencentes a organização e estas em relação ao mercado. Os atores da MULTI sinalizaram desconhecer tais temas em L1 e L3 em 100% dos respondentes. Apenas L2 em 66% dos respondentes sinalizaram haver um alinhamento com a visão dos atores da

SERVIÇOS, que confirmaram ser importante que informações sensíveis para a empresa devem ficar longe do mercado. O desconhecimento dos respondentes em L1 e L3 não pode ser compreendido pelo alcance dessa pesquisa, sinaliza uma desconexão entre os níveis hierárquicos, levantando suspeita por um possível isolamento de L2 em relação aos demais, e uma maior propensão a riscos de vazamentos não conhecidos.

O público e o privado se entrelaçam no entendimento dos atores das três empresas avaliadas, há portanto uma divisão de opiniões, um encontro nos extremos quando dados sobre os negócios da empresa devem ser do conhecimento de todos os funcionários, ou até mesmo quando a empresa tem um problema, na avaliação dos entrevistados o mesmo deve ser compartilhado com todos os funcionários. Evidencia nessa passagem uma ausência de uma interface que viabilize o entendimento sobre os temas em discussão, como citado por Star e Griesemer (1989). Mais fácil de analisar, interface que viabiliza o entendimento ocorre quando a pergunta recai sobre se algumas informações que pertencem a empresa devem ser reveladas. Um conceito de filtros da informação é adotado pelos atores responsáveis a jusante. Alguém um ator ou um grupo de atores deve decidir sobre o que deve ou não deve ser revelado. Quando a revelação envolve algum tema de sucesso da empresa este deve ser do conhecimento de todos sem restrições. Conclui-se que os resultados positivos devem ser públicos, já sobre os negativos não há uma posição de concordância, podendo ser público apenas após filtros utilizados ou privado. Nessa diáde, sobre o que é público e o que deve ser privado, revela-se uma área de opacidade e de potenciais conflitos e disputas. Um melhor entendimento se faz necessário, dependente de uma investigação mais aprofundada para o estabelecimento de novas fronteiras, elementos normalizadores e sistemas de vigilância, coercitivos.

Ausência ou incompletude de suporte normativo e de preparo do ator geram insegurança no entendimento de potenciais oportunidades de co-desenvolvimento de produtos. Oportunidades que permitem acelerar o desenvolvimento conjunto de um determinado projeto ou serviço em parceria com universidades, consultorias e fornecedores são vistas como um misto de risco e oportunidade pelos atores da MOTORES, demonstrando haver uma clara divisão de posições, gerando como consequência potenciais resistências a mudanças. Somente quando o assunto é dirigido aos concorrentes uma simetria de opiniões ocorreu entre os atores da MOTORES, contra

esse tipo de desenvolvimento conjunto, distanciando a organização das práticas mais avançadas do mercado e ao mesmo tempo trazendo a superfície a ausência de limites institucionais melhor estabelecidos, aqui chamados de fronteiras opacas.

O cumprimento dos planos estratégicos e seu conteúdo devem estar protegidos do acesso indevido dos concorrentes, há no entanto dois perfis distintos encontrados pela pesquisa, um é formal e possui procedimentos documentando como as ações devem ser tomadas, os cuidados, e como atuar na contenção de eventuais vazamentos de informações estratégicas. Em sentido oposto um processo informal, com orientações verbais, existe no trato das informações estratégicas, este perfil ainda apresenta menor capilaridade no entendimento do trato de tais informações estratégicas, o primeiro caso é aplicado na SERVIÇOS o segundo na MOTORES. A mensagem não é compreendida em todos os níveis da MOTORES, filtros, falta de transparência, falhas de comunicação e falta de treinamento e instruções normativas formais podem explicar tal distanciamento. Outro ponto sensível na MOTORES que leva ao entendimento sobre como os atores de L3 se veem perante a execução dos planos estratégicos. Há um distanciamento hierárquico nesse quesito uma vez que eles não se veem como gestores na execução dos planos estratégicos, delegando tal atribuição aos níveis superiores representados por L2 e L1.

O uso de mídias sociais como fonte de influência da MOTORES não indica haver um alinhamento de visões entre os atores. Sinaliza um ambiente ainda restrito a influências externas via canais digitais, o contato com a opinião do mercado ainda é feito pelos métodos tradicionais via relações interpessoais o que não é desprezível mas o sentido da comunicação é de dentro para fora, a opinião do agente externo, no sentido do mercado para a organização, não possui um canal de acesso mais direto, ou seja, a comunicação com o mercado se dá por uma via de sentido único, da organização para o mercado limitando a oportunidade de receber insights de um grupo mais amplo e representativo de stakeholders segundo Tapscott e Williams (2006).

A dinâmica que as novas mídias sociais trouxeram para o mundo é inegável, no ambiente corporativo ela também é reconhecida e de maneira sistêmica pelos atores, contudo a percepção sobre a duração das relações nos negócios é menos perene no entendimento dos atores do alto escalão da MOTORES, L1 e L2. Na avaliação do grupo dos supervisores há uma divisão de opiniões dentro da escala adotada, bem como uma

parcela importante desse grupo declarou não ter conhecimento a respeito de tal assunto. A permeabilidade das informações sobre o mercado quando está relacionada ao entendimento comum sobre o uso da tecnologia da comunicação é evidente e do entendimento de todos, quando o objeto do estudo recai sobre assuntos internos à organização a permeabilidade sobre o tema, nesta passagem relacionamentos mais duradouros com os clientes ou não, é menor para os níveis mais afastados do centro de decisão. Isso traz uma dificuldade no entendimento do contexto do mercado pela menor compreensão da dinâmica e velocidade que os negócios exigem nas relações com o cliente, fornecedores e demais entidades que envolvem o ambiente corporativo e organizacional nos dias de hoje. Outro ponto da análise sobre mídias sociais, as mesmas são utilizadas em grande parte como ferramentas de lazer, mesmo quando em contato com pares e ou superiores pertencentes a mesma organização. No espaço físico em sociedade a religião ocupa uma posição de destaque por ter sido classificado como o local onde um ou mais diretores de duas organizações avaliadas, MOTORES e MULTI, tem contato com seus colegas de trabalho, seus pares, e igualmente identificado como espaço social para contato entre gerentes e supervisores na mesma ordem de importância.

Absolutamente relevante para a direção da MOTORES estão as ações perante o governo no sentido de preservação dos negócios. Neste campo incluem ações de incentivos a fabricação nacional utilizando para isto os canais de influência como entidades de classe ou até mesmo via órgãos governamentais. O tema proteção de interesses é sensível sob qualquer aspecto que se avalie, quer pelo de negócios pode ser interpretado como uma medida necessária para proteger empresas não competitivas, possuidoras de tecnologia inferior às do mercado internacional, ou ainda sob a ótica da sociedade em proteger o capital com recursos públicos através da redução de impostos ou ainda pela criação de barreiras tecnológicas que podem dar uma certa vantagem ao fabricante local na obtenção de certificações de desempenho ou de segurança atendendo à legislação em vigor antes que os produtos importados o façam. Sendo um tema largamente difundido na sociedade, mesmo assim, foi observado um distanciamento no entendimento desse tema por parte dos atores L2 e L3. Eles não reconhecem ou não entendem haver a necessidade de se fazer uso dos requisitos regulatórios como barreiras tecnológicas favoráveis a preservação dos negócios. Esse posicionamento sugere haver

uma preservação das informações dentro do ambiente corporativo que não permeia a estrutura organizacional com a amplitude que deveria ser observada levando o entendimento sobre a importância do tema para os negócios. Por outro lado pode indicar que tal tema deva ser tratado com maior reserva e por esta razão os níveis abaixo da direção executiva tenham uma visão opaca sobre o tema inclusive com 10% dos gerentes e 16,7% dos supervisores declarando desconhecer tal assunto. O contato com concorrentes no sentido de preservação dos negócios apresentou resultado assimétrico de opiniões um destaque recai sobre a ocorrência de elevado número de respondentes classificando como desconhecer a forma como tal assunto poderia ser tratado, em 25% dos diretores, 60% dos gerentes e 66,7% dos supervisores. Esta posição caracteriza um ponto de forte vulnerabilidade uma vez que ainda foi observado, dentre os atores da MOTORES. Os atores que optaram por responder e classificar suas posições, apresentaram uma nova assimetria, nos dois extremos, variando sobre discordar em realizar tal contato ou no sentido oposto concordar plenamente com a aproximação junto ao concorrente, desde que seja para uma ação de proteção dos interesses das organizações. Concluindo, os atos do governo devem ser transparentes perante a sociedade, medidas protecionistas devem ser adotadas pelo governo em favor da indústria nacional e ainda um destaque especial recai sobre a preocupação com a privacidade do indivíduo, a mesma deve ser respeitada, o marco da internet é um exemplo, segundo os atores pesquisados.

Na proteção de um conhecimento, a recomendação mais frequente recai sobre o processo de patentes, no entanto outras formas indiretas foram recomendadas como na formação de uma equipe que possua integridade e compromisso com a empresa, o suporte de procedimentos escritos, normativos, devem ser usados como local do registro do conhecimento agindo assim descentraliza-se através de um processo formal previamente estabelecido e controlado (coercitivo), despersonalizando o conhecimento. Outras formas podem ter sua eficácia, a ausência de uma proteção formal, pode existir desde que um ciclo planejado e contínuo de novos lançamentos de produtos, automaticamente protegeria a empresa da concorrência uma vez que ela estaria sempre um passo a frente do mercado. O acordo de confidencialidade é outra forma de se obter uma proteção, ainda foi lembrado que a valorização do profissional tanto financeira como reconhecimento por mérito contribuem para uma estabilidade na manutenção do conhecimento.

Dois perfis distintos foram identificados entre as empresas pesquisadas, no primeiro caso o reconhecimento de que a MOTORES não toma os devidos cuidados no controle e divulgação de dados sobre um novo produto evitando que os mesmos estejam suscetíveis ao rapto de informações. Já a SERVIÇOS enfaticamente declarou possuir proteções contra ataques externos. Novamente um estado de vulnerabilidade foi reconhecido pelos atores da MOTORES, importante lembrar que em 60% dos gerentes e 61% dos supervisores assinalaram desconhecer tal assunto, diferenciando-se novamente os atores da SERVIÇOS que manifestaram ter conhecimento pelo tema e não houve nenhuma ocorrência sobre a declaração do desconhecimento do tema ou seja o assunto proteção de dados sensíveis associado a novos produtos é conhecido e medidas de proteção existem, atendem ao normativo e coercitivo dois dos três pilares da teoria institucionalista. Uma análise um pouco mais atida deve levar em conta os diferentes tipos de produtos comparados, no primeiro caso temos uma indústria que projeta, manufatura e comercializa componentes obtidos através do processo de transformação de matérias-primas ou ainda faz uso de componentes eletrônicos e software em suas soluções para o mercado, no segundo caso a característica é outra, o produto a ser vendido é a informação extraída de grandes bancos de dados, faz uso intensivo de mineração de dados (data mining), utiliza o cruzamento destas informações, análise crítica é feita e então o produto informação é disponibilizado a seus clientes. O processamento dessas informações é feito com uso de grandes mainframes como já descrito anteriormente, possui diferentes camadas de proteção interna, o acesso aos equipamentos é controlado, os atores tem sua identidade controlada por senhas, há supervisão direta e em rede, todos os atores da SERVIÇOS tem o dever de informar ao canal designado se algum comportamento indevido de outro colega de trabalho quer seja de mesmo nível hierárquico, a jusante ou a montante na estrutura tem o dever de comunicar a seus superiores a suspeita. Uma investigação deverá ser aberta para comprovar a existência de vazamentos de informações sigilosas ou não. O “código” como é chamado o documento que define as políticas da SERVIÇOS sobre seus pilares, valores e comportamento dos atores internos e ou seus parceiros é público, acessível no site da SERVIÇOS. A SERVIÇOS classifica seus documentos físicos ou eletrônicos como ativos da informação, o sigilo é portanto tácito em determinadas situações mas com controles normativos, é moral uma vez que os atores conhecem as regras do jogo e portanto tem-se

um modelo claro do que pode e não pode ser dito, é moral. Ao mesmo tempo é reconhecido no documento público “o código” como sendo um ativo da informação, o segredo é um ativo e portanto sagrado. Isto nos levará a outros pontos observados durante as entrevistas semi-estruturadas nos estudos de caso que trouxeram novas informações sobre como os atores veem o trato do sigilo dentro de suas organizações, alguns pontos de destaques são apresentados abaixo.

O sigilo está vinculado, na maioria dos casos, ao plano estratégico das organizações, contém dentro de sua estrutura a preservação do que não pode ser compartilhado, incluindo nessa classificação dados sobre os negócios, produtos e serviços, em plano macro e que devam ficar distantes dos olhos atentos dos concorrentes. O grau de maturidade no trato do sigilo é visto como um ativo da organização e sua capacidade em mantê-lo sob controle é uma virtude reconhecida entre os atores membro das três organizações estudadas. Sua preservação leva ao cumprimento de metas, contudo é um ativo difícil e delicado de ser preservado, pela existência de relações fortes e difusas entre os atores de uma mesma organização. O sigilo ainda contribui para a geração de uma alta tensão quando os atores precisam envolver terceiros, isso ocorre quando de sua revelação parcial. Um exemplo pode ser visualizado quando do desenvolvimento de um novo produto, que na realidade subjetiva pode ao ser solicitada uma cotação ter um propósito secundário. Nesse caso fazer uma cotação serviria para obter-se informações de mercado para um estudo de aquisição da concorrência, a realizada subjetiva, a objetiva nesse caso foi utilizada o artifício de uma cotação para o desenvolvimento de um novo produto. Um processo como esse traz consequências internas e externas na elaboração da estratégia de comunicação perante os atores internos da organização. Para que o processo de cotação seja iniciado, e ao mesmo tempo não ter revelada a verdadeira razão pela qual o processo está em curso, o gestor L1 faz uso de um processo de opacidade. O que é revelado, o processo de cotação de um produto junto ao mercado, não é a razão essencial do que será levantado. O objetivo principal se esconde por trás desse processo, nesse exemplo dados críticos para um processo de aquisição de uma empresa concorrente foram suportados por tal levantamento.

Mudanças estratégicas estão associadas ao sucesso de uma organização desde que estas não sejam reveladas aos concorrentes. Faz parte do que deve ser preservado sob

sigilo segundo os atores entrevistados os movimentos estratégicos relacionados às áreas de Vendas, Marketing, Engenharia de Produto e políticas de preços. A ausência do sigilo poderá causar prejuízos para a empresa, existe um tempo associado a sua preservação. O sigilo é visto como um elemento de controle, participam de sua preservação apenas equipes de confiança, isso somente pode ser construído ao longo do tempo, testes de “competência experimental quanto a capacidade de se manter o sigilo são feitos”, na MOTORES, mas são informais. Se houver uma vantagem obtida através da venda ou compartilhamento de informações sigilosas junto ao mercado, isso é entendido como espionagem industrial. Um fator a ser considerado sob o aspecto do excesso do sigilo é que sua existência em determinadas situações impede a criatividade, ou pode ser considerado um fator limitante à criatividade.

Patentes são importantes na preservação da vantagem competitiva. Se houver vazamento dos planos estratégicos haverá prejuízos financeiros. É reconhecido pelos atores que informações vazam, independentemente do nível hierárquico, por outro lado é entendido por todos que os dados pessoais são invioláveis, são de cunho privado e não devem ser colocados a público, nessa categoria entram os salários, prontuários médicos, estado de saúde, desvios comportamentais entre outros similares. Ainda enxergam que o sigilo obrigatoriamente tem uma relação com uma ação que deverá ser levada a um desfecho. Alguns cuidados são tomados em processos demissionários, por exemplo, no passado se fazia a solicitando por escrito via email, atualmente ela é feita de forma verbal, a razão está associada ao risco de invasão por hackers, via internet, ou seja há uma vulnerabilidade reconhecida por suspeitas de acessos externos, já os acessos internos pela intranet estão melhor protegidos. O sigilo portanto está presente nos três níveis, estratégico, tático e operacional.

Algumas razões que justificam a existência do sigilo além da preservação da vantagem competitiva nos negócios estão associadas a preservação da organização e sua estratégia de existência em si. Algumas informações não são compartilháveis, como dados financeiros da empresa junto ao sindicato, a decisão do fechamento de uma planta ou de uma linha de produtos, tais decisões somente serão reveladas quando a transição estiver assegurada. É um risco que se corre, no caso de um vazamento, o resultado corporativo poderá sofrer prejuízos e pessoas serão expostas, nesse contexto o sigilo opera como uma

ferramenta mitigadora de tensões e de riscos associados aos negócios, clientes, e fornecedores. O sigilo exerce um papel central na execução da estratégia de uma empresa e sobre a questão dos dados pessoais na preservação da privacidade dos indivíduos. Algumas fontes de riscos de vazamentos foram citadas, como fornecedores e entre os próprios funcionários de uma organização, muitas vezes isso ocorre de forma involuntária, sem má fé. Medidas de acesso restrito a determinadas áreas, proibição do uso de câmeras fotográficas nos processos fabris são algumas medidas restritivas tomadas isso permite também evitar que eventuais fraquezas sejam observadas pelos visitantes, como na proibição de visitar determinadas áreas da empresa. O tempo é uma função de controle do sigilo, o mesmo existe na preservação de seu conteúdo para que uma determinada ação possa ser colocada em curso como nos casos de aquisição de outra companhia, reestruturação, no lançamento de um novo produto ou até mesmo no processo de negociação de um contrato de fornecimento de energia elétrica, para citar poucos exemplos. Os entrevistados ainda relataram os seguintes espaços sociais onde há o risco de ocorrer vazamentos de informações, nos contatos com a família no ambiente doméstico, na barbearia, no clube de campo, em festas comemorativas e na igreja. Se triangulados os dados da survey com as entrevistas semi-estruturadas os três espaços sociais mais citados, onde há relacionamentos ligados aos membros da direção da organização, despontaram os seguintes: mídias sociais, clubes de campo e espaços religiosos. O acima exposto suporta portanto existir espaços sociais de risco onde os atores estão sujeitos a situações em que informações relevantes podem tornar-se públicas de forma intencional ou não.

A revelação do sigilo poderá ocorrer dentro dos preceitos normativos, somente sobre a anuência de seu dono, o dono da informação nesse caso a organização. Os riscos no entanto precisam ser avaliados, uma vez que no caso de uma revelação a mesma poderá afetar a vida de muitas pessoas. A decisão por uma revelação não é necessariamente hierárquica pois poderá ter direcionamento funcional associado a ela, ou seja, outros atores que possuam níveis hierárquicos jusante da direção executiva serão envolvidos por suas atribuições funcionais, por exemplo: equipes das áreas financeira e jurídica poderão trabalhar em um processo de aquisição ou venda de uma empresa ou ativo, ou ainda no planejamento tributário ou processos judiciais trabalhistas, outros podem ser atos

concentração da concorrência sem que necessariamente toda a direção de uma organização executiva esteja ciente. Uma análise mais detalhada demonstrou haver uma divisão no entendimento na hierarquia do sigilo, L2 entende que o sigilo é hierárquico, não enxergando a existência da estrutura funcional como parte da arquitetura do sigilo. Esse vazio, gap institucional, pode ser benéfico para a organização sob o ponto de vista de manter essa estrutura real, objetiva, invisível aos olhos dos demais níveis hierárquicos. Essa realidade abre espaços para atuações sigilosas sem a percepção dos atores envolvidos no processo, funciona como se fosse uma sombra, dificilmente é percebido pelos atores. A transparência em sua essência gera confiança e credibilidade, auxilia na mitigação da obscuridade, na criação de fantasias por falta de informações claras sobre um dado assunto organizacional que pode afetar os ambientes micro e macro organizacionais, e que poderão tornar as coisas maiores do que realmente são.

Sem análise do risco nada deve ser revelado, segundo os atores entrevistados, pois haverá impactos sobre os ativos da organização como, dados financeiros, estratégia no lançamento de produtos, tecnologia, custos operacionais, assuntos pessoais, comportamentais e salários. Os valores dos salários não são conhecidos na MOTORES, mas as promoções quando ocorrem são reveladas. Na interpretação de um ator L1 os vazamentos são seletivos “os vazamentos ocorrem para provocar um clima” e complementa “a empresa não está tão ruim assim”. Outro ponto sensível reside no fato sobre até que ponto as informações deverão descer na hierarquia, um senso de preservação deve prevalecer. Alguns gestores tomam o cuidado de após uma revelação ser feita, ir conferir na base se a mensagem foi passada e entendida corretamente pelos demais atores. A capacidade de aprender com os fracassos ou melhor dizendo com os projetos que não deram certo pode ser utilizada como uma forma de crescimento, é uma necessidade de toda organização evitar que em projetos futuros não sejam cometidos os mesmos erros do passado. Assim é importante considerar experiências anteriores e aprender com elas, isso implica uma abertura interna para temas sensíveis a estratégia da organização, a um petit comité, somente este grupo terá acesso a estas informações. Existe portanto uma revelação interna ao grupo em destaque, mas não a um público mais amplo, o segredo é mantido na condição eterna, secretum. Sob a perspectiva do público mais amplo estas informações

permanecerão não reveladas pois sugerem exposição de fragilidades que não podem vir a público.

A transparência é necessária quando afeta o bem comum, quer a notícia seja boa ou ruim ela deve ser comunicada aos interlocutores. Os dados dos indivíduos, pessoais, devem ser preservados assim como os que envolvem questões operacionais de uma organização. Uma dada situação deverá ser apresentada aos atores de forma responsável, sem expor a organização, mas com foco na verdade. O ator responsável pela divulgação de uma determinada informação deverá levar em conta que linguagem será utilizada para que a mensagem seja compreendida pelo público alvo, deverá conhecer a maturidade desse público, se necessário filtros poderão ser utilizados sem que comprometam o conteúdo principal da mensagem. Foi citado como um exemplo de transparência com uso de filtros o caso de um acidente de trabalho fatal, os detalhes do acidente em si não foram revelados, foram mantidos sob sigilo na condição arcanum, por respeito à memória do falecido, mas os fatos geradores do acidente foram estudados, documentados e ações necessárias para a prevenção de futuras ocorrências implementadas, uma aplicação completa normativa, coercitiva e mimético justificando a teoria institucionalista. As ações tomadas tornaram-se transparentes, o acidente fatal e as circunstâncias que o envolveram permaneceram sob sigilo.

Além do comportamento humano como já apresentado acima a pesquisa revelou que medidas físicas igualmente são importantes na preservação do sigilo, como ausência de portas USB nos computadores portáteis da MULTI, uso de película de privacidade que não permite a visualização do conteúdo da tela por pessoas que estejam ao lado do equipamento, na SERVIÇOS é destacado em seu documento chamado “o código” informa que os equipamentos e dados são triturados após o final de sua utilidade, eliminando qualquer risco associado às informações caírem em mãos erradas.

Algumas limitações dessa pesquisa multicase devem ser observadas, a primeira delas e a mais significativa foi a dificuldade inicial de acesso às empresas MULTI e SERVIÇOS, obtido êxito após várias tentativas, mesmo assim restrições foram impostas, principalmente no caso da MULTI, uma vez que seu processo interno de compliance demonstrou ser muito ativo e centralizador, nenhuma decisão foi tomada sem a anuência da área jurídica, inclusive com a imposição de restrições ao número de questões da survey.

A SERVIÇOS por sua vez faltava um contato com a alta direção e por uma coincidência através de uma palestra proferida na UFSCar esse contato foi realizado. Em ambas as empresas não foi possível realizar as entrevistas semi-estruturadas, para contornar tal problema uma análise mais detalhada foi realizada nos documentos tornados público de ambas. Esse método demonstrou-se revelador e surpreendente pois permitiram acesso às formas normativas como o sigilo da informação é definido, tratado e quem são os responsáveis por sua manutenção. Ainda informam os canais de comunicação no caso de haver suspeitas de má conduta, um detalhe importante recai na comparação das três empresas analisadas, a MOTORES trata os dados sigilosos ad hoc e suas regras não são públicas, a MULTI possui um processo público formal e centralizado já a SERVIÇOS possui um processo formal, descentralizado, mais aberto portanto e ao mesmo tempo controlador uma vez que todos os atores são os responsáveis pela manutenção e aplicação das práticas estabelecidas pelo código, inclusive a vigilância coercitiva.

Futuras pesquisas podem avançar no melhor entendimento sobre o isolamento de terminados níveis hierárquicos, nesse trabalho L2 apresentou ter esse perfil em mais de uma empresa analisada, a análise de risco na antevisão da revelação de um sigilo, o senso de preservação deve prevalecer em detrimento da transparência, na transparência a existência de filtros anulam esse conceito, como a dissonância entre transparência ao mercado em contraste com a desinformação do ator responsável pode afetar os negócios, e ainda sob a perspectiva do ator, o novato em uma organização deve ser treinado, o sigilo e sua manutenção e formas de revelação podem ser ensinados? De que forma? São apenas algumas possibilidades levantadas, certamente outras virão à luz na medida que as pesquisas nesse campo tornarem-se mais frequentes.

7 REFERÊNCIAS:

- ALBERTS, Christopher J.; DOROFEE, Audrey. **Managing information security risks: the OCTAVE approach**. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc., 2002.
- ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística aplicada à administração e economia**. Cengage Learning, 2007.
- BACHARACH, Samuel B. Organizational theories: Some criteria for evaluation. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 496-515, 1989.
- BAIL, Christopher A. The public life of secrets: Deception, disclosure, and discursive framing in the policy process. **Sociological Theory**, v. 33, n. 2, p. 97-124, 2015.
- BARCA, Mehmet. **Economic foundations of strategic management**. Gower Publishing, Ltd., 2003.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Pearson Higher Ed, 2014.
- BENKLER, Yochai et al. Social mobilization and the networked public sphere: Mapping the SOPA-PIPA debate. **Political Communication**, v. 32, n. 4, p. 594-624, 2015.
- BERTRAND, Olivier; LUMINEAU, Fabrice; FEDOROVA, Evgenia. **The supportive factors of firms' collusive behavior: Empirical evidence from cartels in the European Union**. Organization Studies, v. 35, n. 6, p. 881-908, 2014.
- BONTIS, Nick. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management decision**, v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998.
- BRASIL. **LEI Nº 12.529**, de 30 de novembro de 2011. Dispõe sobre a Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12529>. Acesso em: 12 jun. 2018.
- BRASIL. **LEI Nº 12.846**, de 1 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 01 maio 2018.
- BRASIL. **LEI Nº 12.965**, de 24 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos, e deveres para o uso da internet no Brasil. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm>. Acesso em: 06 ago. 2017.

BRIN, David. The transparent society. **Sem data**, 1999.

BROMILEY, Philip. **The behavioral foundations of strategic management**. John Wiley & Sons, 2009.

BOK, Sissela. **Secrets: On the ethics of concealment and revelation**. Vintage, 1989.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. The new spirit of capitalism. **International Journal of Politics, Culture, and Society**, v. 18, n. 3-4, p. 161-188, 2005.

BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent. **On justification: Economies of worth**. Princeton University Press, 2006.

BOTTA, Elisa Nogueira Novaes; DONADONE, Julio Cesar. Internacionalização, disputas sociais e ação dos intermediários na construção da responsabilidade social empresarial brasileira. **Estudios Sociales**, v. 48, n. 1, p. 175-206, 2015.

BOTERO, Giovanni. **Ragion di stato**. Donzelli Editore, 1997.

BOWKER, Geoffrey C.; STAR, Susan Leigh. **Sorting things out: Classification and its consequences**. MIT press, 2000

BRAUDEL, Fernand. **The Wheels of Commerce: Civilization and Capitalism, 15th–18th Century, vol. 2**. London: Collins, 1982.

BULGURCU, Burcu; CAVUSOGLU, Hasan; BENBASAT, Izak. Information security policy compliance: an empirical study of rationality-based beliefs and information security awareness. **MIS quarterly**, v. 34, n. 3, p. 523-548, 2010.

CAPASSO, Arturo; DAGNINO, Giovanni Battista; LANZA, Andrea (Ed.). **Strategic capabilities and knowledge transfer within and between organizations: new perspectives from acquisitions, networks, learning and evolution**. Edward Elgar Publishing, 2005.

CAPASSO, Arturo; DAGNINO, Giovanni Battista. Beyond the “silo view” of strategic management and corporate governance: evidence from Fiat, Telecom Italia and Unicredit. **Journal of Management & Governance**, v. 18, n. 4, p. 929-957, 2014.

CARRIER, Michael A. SOPA, PIPA, ACTA, TPP: An Alphabet Soup of Innovation-Stifling Copyright Legislation and Agreements. **Nw. J. Tech. & Intell. Prop.**, v. 11, p. iii, 2012.

CHARREAUX, Gérard; DESBRIÈRES, Philippe. Corporate governance: stakeholder value versus shareholder value. **Journal of Management and Governance**, v. 5, n. 2, p. 107-128, 2001.

COFF, Russell W. Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 2, p. 374-402, 1997.

COHEN, Wesley M.; NELSON, Richard R.; WALSH, John P. **Protecting their intellectual assets: Appropriability conditions and why US manufacturing firms patent (or not)**. National Bureau of Economic Research, 2000.

COHEN, Julie E. The inverse relationship between secrecy and privacy. **Social Research: An International Quarterly**, v. 77, n. 3, p. 883-898, 2010.

COSTAS, Jana; GREY, Christopher. Bringing secrecy into the open: Towards a theorization of the social processes of organizational secrecy. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, p. 1423-1447, 2014.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

CULNAN, Mary J.; MCHUGH, Patrick J.; ZUBILLAGA, Jesus I. How large US companies can use Twitter and other social media to gain business value. **MIS Quarterly Executive**, v. 9, n. 4, 2010.

DAVID, Paul A. et al. The historical origins of 'Open Science': An essay on patronage, reputation and common agency contracting in the scientific revolution. **Capitalism and Society**, v. 3, n. 2, p. 5, 2008.

DAVIS, Gerald F. **Managed by the markets: How finance re-shaped America**. Oxford University Press, 2009.

DEAN, Jodi. **Publicity's secret: How technoculture capitalizes on democracy**. Cornell University Press, 2002.

DELERUE, H el ene; LEJEUNE, Albert. Managerial secrecy and intellectual asset protection in SMEs: The role of institutional environment. **Journal of International Management**, v. 17, n. 2, p. 130-142, 2011.

DENIS, Diane K. Twenty-five years of corporate governance research... and counting. **Review of financial economics**, v. 10, n. 3, p. 191-212, 2001.

DENNING, Dorothy Elizabeth Robling. **Information warfare and security**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

DIEFENBACH, Thomas; SILLINCE, John AA. Formal and informal hierarchy in different types of organization. **Organization Studies**, v. 32, n. 11, p. 1515-1537, 2011.

DILWORTH, Donald C. SENSITIVE BUT UNCLASSIFIED INFORMATION-THE CONTROVERSY. **Bulletin of the American Society for Information Science**, v. 13, n. 4, p. 12-14, 1987.

DIMAGGIO, Paul (Ed.). **The twenty-first-century firm: changing economic organization in international perspective**. Princeton University Press, 2001.

DONADONE, Julio Cesar; JARDIM, Maria A. Chaves. **As centralidades e as fronteiras das empresas do século XXI**. Bauru, SP: Edusc, 2011a.

DONADONE, Julio Cesar. As formas de atuação e configuração dos intermediários de conteúdos gerenciais: O espaço de consultoria e a imprensa de negócios brasileiros. In DONADONE, Julio Cesar; JARDIM, Maria A. Chaves. **As centralidades e as fronteiras das empresas do século XXI**. Bauru, SP: Edusc, 2011b.

DRAKE, Paul; CLARKE, Steve. Information Security: A Technical or Human Domain?. **Managing Information Technology in a Global Economy**, p. 467, 2001.

DUFRESNE, Ronald L.; OFFSTEIN, Evan H. On the virtues of secrecy in organizations. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 2, p. 102-106, 2008.

EARLEY, Pete. **Family of spies: Inside the John Walker spy ring**. Bantam, 1989.

EDVINSSON, Leif. Developing intellectual capital at Skandia. **Long range planning**, v. 30, n. 3, p. 366-373, 1997a.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. 1997b.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ELLIOTT, Sharon Mollman. The threat from within: trade secret theft by employees. **Nature biotechnology**, v. 25, n. 3, p. 293-295, 2007.

EPSTEIN, Stephan R.; PRAK, Maarten (Ed.). **Guilds, innovation and the European economy, 1400–1800**. Cambridge University Press, 2008.

EUA. **American Anti-Corruption Act**, 2011. Is a piece of model legislation designed to limit the influence of money in American politics by overhauling lobbying, transparency, and campaign finance laws. . Disponível em <<https://anticorruptionact.org/whats-in-the-act/>>. Acesso em: 06/1 maio. 2018.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Separation of ownership and control. **The journal of law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FAEGRI, Knut; VAN DER PIJL, Leendert. **Principles of pollination ecology**. Elsevier, 2013.

FLIGSTEIN, Neil; CALDER, Ryan. Architecture of markets. **Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource**, 2001.

FLIGSTEIN, Neil. **The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies**. Princeton University Press, 2002.

FLIGSTEIN, Neil; MCADAM, Doug. **A theory of fields**. Oxford University Press, 2012.

FREUD, Sigmund. **Totem e Tabu: Algumas concordâncias entre a vida psíquica dos homens primitivos ea dos neuróticos**. Penguin Classics Companhia das Letras, 2013.

GALISON, Peter. Removing knowledge. **Critical Inquiry**, v. 31, n. 1, p. 229-243, 2004.

GIBSON, O.. P&G admits spying on rival Unilever. **The Guardian**, London, 7 sep. 2001. Disponível: <<https://www.theguardian.com/media/2001/sep/07/marketingandpr>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

GIOIA, Dennis A.; THOMAS, James B. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative science quarterly**, p. 370-403, 1996.

GLIEM, Joseph A.; GLIEM, Rosemary R. Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales, 2003.

GOFFMAN, Erving et al. **The presentation of self in everyday life**. Harmondsworth, 1978.

GOFFMAN, Erving. **Stigma: Notes on the management of spoiled identity**. Simon and Schuster, 2009.

GRANOVETTER, Mark S. et al. (Ed.). **The sociology of economic life**. Boulder, CO: Westview press, 1992.

GREEN, Richard. **The Thwarting of Laplace's Demon: Arguments Against the Mechanistic World-view**. St. Martins Press, 1995.

GREENWOOD, Royston; HININGS, Christopher R. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of management review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

GREY, Christopher; COSTAS, Jana. **Secrecy at work: The hidden architecture of organizational life**. Stanford University Press, 2016.

GRÜN, Roberto. Modelos econômicos e modelos de mundo. In: DONADONE, Julio Cesar; JARDIM, Maria A. Chaves. **As centralidades e as fronteiras das empresas do século XXI**. Bauru, SP: Edusc, 2011. p. 27-61.

G1, 14 ago 2008. **Petrobras divulga nota sobre furto de dados.** Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL299212-9356,00-PETROBRAS+DIVULGA+NOTA+SOBRE+FURTO+DE+DADOS.html>. Acesso em 05/08/2017.

HABERMAS, Jürgen. **The structural transformation of the public sphere: An inquiry into a category of bourgeois society.** MIT press, 1991.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa.** São Paulo: Editora Unesp, 2014.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic management journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

HANNAH, David R. Should I keep a secret? The effects of trade secret protection procedures on employees' obligations to protect trade secrets. **Organization Science**, v. 16, n. 1, p. 71-84, 2005.

HANNAH, David R. An examination of the factors that influence whether newcomers protect or share secrets of their former employers. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 4, p. 465-487, 2007.

HANNA, Richard; ROHM, Andrew; CRITTENDEN, Victoria L. We're all connected: The power of the social media ecosystem. **Business horizons**, v. 54, n. 3, p. 265-273, 2011.

HAUNSCHILD, Pamela R.; BECKMAN, Christine M. When do interlocks matter?: Alternate sources of information and interlock influence. **Administrative science quarterly**, p. 815-844, 1998.

HARRIGAN, Kathryn Rudie. **Declining demand, divestiture, and corporate strategy.** Beard Books, 2003.

HART, Oliver; MOORE, John. Property Rights and the Nature of the Firm. **Journal of political economy**, v. 98, n. 6, p. 1119-1158, 1990.

HAYEK, Friedrich August. "The use of knowledge in society." **The American economic review** (1945): 519-530.

HEIDE, Jan B.; JOHN, George. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **the Journal of Marketing**, p. 20-35, 1988.

HOLLINGER, David A. The defense of democracy and Robert K. Merton's formulation of the scientific ethos. **Knowledge and society**, v. 4, n. 1983, p. 1-15, 1983.

HORN, Eva. Logics of political secrecy. **Theory, Culture & Society**, v. 28, n. 7-8, p. 103-122, 2011.

HOSKISSON, Robert E. et al. Asset restructuring and business group affiliation in French civil law countries. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 6, p. 525-539, 2004.

JENSEN, Michael C. Value maximization and the corporate objective function. **Breaking the code of change**, p. 37-58, 2002. In ANDRIOF, J. et al.. **Unfolding stakeholder thinking**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2002.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JENSEN, Michael C.; WARNER, Jerold B. The distribution of power among corporate managers, shareholders, and directors. **Journal of Financial Economics**, v. 20, p. 3-24, 1988.

LAFER, Celso. Vazamentos-sigilo-diplomacia-a-proposito-do-significado-do-WikiLeaks. **Revista Política Externa**, v. 19, n. 4, p. 11-17, 2011.

LAMONT, Michèle; MOLNÁR, Virág. The study of boundaries in the social sciences. **Annual review of sociology**, v. 28, n. 1, p. 167-195, 2002.

LEE, Pamela M. Open Secret. **ARTFORUM INTERNATIONAL**, v. 49, n. 9, p. 220-229, 2011.

LEITE, Eliane da Silveira. Medidores, performances e o processo de popularização do mercado financeiro no Brasil. In DONADONE, Julio Cesar; JARDIM, Maria A. Chaves. **As centralidades e as fronteiras das empresas do século XXI**. Bauru, SP: Edusc, 2011.

LEVIN, Richard C. et al. Appropriating the returns from industrial research and development. **Brookings papers on economic activity**, v. 1987, n. 3, p. 783-831, 1987.

LIDDY, E. D.. **Information security and sharing**, 2001. Disponível em: <<http://surface.syr.edu/istpub/44/>>. Acesso em 22 jul. 2017.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

KLEIN, Benjamin. Transaction cost determinants of "unfair" contractual arrangements. **The American economic review**, v. 70, n. 2, p. 356-362, 1980.

KIRZNER, Israel M. Knowing about Knowledge. **Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship**, 1979.

KLUTTZ, Daniel N.; FLIGSTEIN, Neil. Varieties of sociological field theory. In: **Handbook of contemporary sociological theory**. Springer, Cham, 2016. p. 185-204.

KOSELLECK, Reinhart. **Critique and crisis: Enlightenment and the pathogenesis of modern society**. MIT Press, 1988.

KU, Agnes S. Boundary politics in the public sphere: Openness, secrecy, and leak. **Sociological Theory**, v. 16, n. 2, p. 172-192, 1998.

MACCARTHY, Bart L.; FERNANDES, Flavio CF. A multi-dimensional classification of production systems for the design and selection of production planning and control systems. **Production Planning & Control**, v. 11, n. 5, p. 481-496, 2000.

MAITLIS, Sally. The social processes of organizational sensemaking. **Academy of management journal**, v. 48, n. 1, p. 21-49, 2005.

MACKER, Joseph. Mobile ad hoc networking (MANET): Routing protocol performance issues and evaluation considerations. 1999.

MALHOTRA, Manoj K.; GROVER, Varun. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of operations management**, v. 16, n. 4, p. 407-425, 1998.

MANN, Steve; NOLAN, Jason; WELLMAN, Barry. Sousveillance: Inventing and using wearable computing devices for data collection in surveillance environments. **Surveillance & Society**, v. 1, n. 3, p. 331-355, 2002.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. 1958. NY: Wiley, New York, 1993.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. The new institutionalism: Organizational factors in political life. **American political science review**, v. 78, n. 3, p. 734-749, 1983.

MARCHINGTON, Mick (Ed.). **Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies**. Oxford University Press on Demand, 2005

MEDHORA, N.; MUKHERJEE, S.. Qualcomm ups ante in fight with Apple, sues four Taiwanese suppliers. **Reuters**, Bengaluru, India, 17 mai. 2017. Disponível em: <<http://www.reuters.com/article/us-apple-lawsuit-qualcomm-idUSKCN18D1EC>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

MEREDITH, R.. VW agrees to pay G.M. \$100 Million in espionage suit. **The New York Times**, New York, 10 jan. 1997. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/1997/01/10/business/vw-agrees-to-pay-gm-100-million-in-espionage-suit.html> industrial espionage gm and volkswagen>. Acesso em: 06 ago. 2017.

MERTON, Robert K. A note on science and democracy. **J. Legal & Pol. Soc.**, v. 1, p. 115, 1942.

MICHELS, Robert. **Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy.** Hearst's International Library Company, 1915.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **The company: A short history of a revolutionary idea.** Random House Digital, Inc., 2005.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Elsevier, 2012.

MOKYR, Joel. **The gifts of Athena: Historical origins of the knowledge economy.** Princeton University Press, 2002.

NADIS, Steve. US concern grows over secrecy clauses. 1999.

NARIN, Francis; NOMA, Elliot; PERRY, Ross. Patents as indicators of corporate technological strength. **Research policy**, v. 16, n. 2-4, p. 143-155, 1987.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change.** harvard university press, 1982.

PENNA, JO de. M. **O espírito das revoluções.** Campinas, SP: Vide Editorial, 2016.

PENROSE, Edith Tilton. **The Theory of the Growth of the Firm.** Martino Publishing, 2013

PÉREZ, Liliane. Inventing in a World of Guilds: Silk Fabrics in Einhteen-century Lyon. In EPSTEIN, Stephan R.; PRAK, Maarten (Ed.). **Guilds, innovation and the European economy, 1400–1800.** Cambridge University Press, 2008.

PFISTER, Ulrich. Craft Guilds and Technological Change: The Engine Loom in the European Silk Ribbon Industry in the Seventeenth and Eighteen Centuries. In EPSTEIN, Stephan R.; PRAK, Maarten (Ed.). **Guilds, innovation and the European economy, 1400–1800.** Cambridge University Press, 2008.

PICCAMIGLIO, Giovanni; HEERS, Jacques. Le livre de comptes de Giovanni Piccamiglio, homme d'affaires génois, 1456-1459. Paris, Sevpen, 1959 in RODRIGUES, José Honório. **História, corpo do tempo.** Editora Perspectiva, 1976.

PINDER, Craig C. **Work motivation in organizational behaviour.** Psychology Press, 2014.

POLANVYI, Michael. Patent reform. **The Review of Economic Studies**, v. 11, n. 2, p. 61-76, 1944.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.** Simon and Schuster, 2008.

- POTOLSKY, Matthew. Whither Secrecy?. **American Literary History**, v. 28, n. 4, p. 787-799, 2016.
- POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. University of Chicago Press, 2012.
- POWELL, Walter W.; The capitalist firm in the twenty-first century: Emerging patterns in western enterprise in DIMAGGIO, Paul (Ed.). **The twenty-first-century firm: changing economic organization in international perspective**. Princeton University Press, 2001.
- QUIST, A. S., www.fas.org/sgp/library/quist2/index.html, vol. 2, chap. 3, 27 de Maio de 2017
- RINDFLEISCH, Thomas C. Privacy, information technology, and health care. **Communications of the ACM**, v. 40, n. 8, p. 92-100, 1997.
- RODRIGUES, José Honório. **História, corpo do tempo**. Editora Perspectiva, 1976.
- RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan; TEECE, David J. (Ed.). **Fundamental issues in strategy: A research agenda**. Harvard Business Press, 1994.
- RYAN, Julie Joyce Charity Hughes. **Information security practices and experiences in small businesses**. The George Washington University, 2000.
- SANTOS, Filipe M.; EISENHARDT, Kathleen M. Organizational boundaries and theories of organization. **Organization science**, v. 16, n. 5, p. 491-508, 2005.
- SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey. Uncertainty, secrecy, and the choice of similar others. **Social Psychology**, p. 246-255, 1978.
- SEBRAE. **Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregado**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf>. Acesso em: 28 de Maio de 2017.
- SELZNICK, Philip. Institutionalism" old" and" new". **Administrative science quarterly**, p. 270-277, 1996.
- SCOTT, R. Formal organizations. In: CLEGG, Stewart; BAILEY, James R. (Ed.). **International encyclopedia of organization studies**. Sage Publications, 2007.
- SHARP, Seena. **Competitive intelligence advantage: how to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing world**. John Wiley & Sons, 2009.
- SCHMITT, Carl. **Die Diktatur: Von den Anfängen des modernen Souveränitätsgedankens bis zum proletarischen Klassenkampf**. Duncker & Humblot, 1994.

- SCHOLZ, Christian. **The symbolic value of computerized information systems**. Aldine de Gruyter, New York, 1990.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Editora fundo de cultura S. A., 1961.
- SILVERMAN, Brian S. Technological resources and the direction of corporate diversification: Toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics. **Management Science**, v. 45, n. 8, p. 1109-1124, 1999.
- SIMMEL, Georg. The sociology of secrecy and of secret societies. **American journal of sociology**, v. 11, n. 4, p. 441-498, 1906.
- SINDRE, Guttorm; OPDAHL, Andreas L. Eliciting security requirements with misuse cases. **Requirements engineering**, v. 10, n. 1, p. 34-44, 2005.
- SHAIKH, Farhan Bashir; HAIDER, Sajjad. Security threats in cloud computing. In: **Internet technology and secured transactions (ICITST), 2011 international conference for**. IEEE, 2011. p. 214-219.
- SHILS, Edward. **The Torment of Secrecy: The Background and Consequences of American Security Policies**. Ivan R. Dee, 1996.
- SIPONEN, Mikko T. A conceptual foundation for organizational information security awareness. **Information Management & Computer Security**, v. 8, n. 1, p. 31-41, 2000.
- SMITH, Adam. **A mão invisível**. Editora Companhia das Letras, 2013.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. Nova Fronteira, 2017.
- SPIEGEL, Murray R.. **Probabilidade e Estatística-: Coleção Schaum**. McGraw- Hill Editora, 1978.
- STALLINGS, William. **Cryptography and network security: principles and practices**. Pearson Education India, 2006.
- STAR, Susan Leigh; GRIESEMER, James R. **Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39**. *Social studies of science*, v. 19, n. 3, p. 387-420, 1989.
- STONEBURNER, Gary; GOGUEN, Alice Y.; FERINGA, Alexis. Sp 800-30. risk management guide for information technology systems. 2002.
- SUBASHINI, Subashini; KAVITHA, Veeraruna. A survey on security issues in service delivery models of cloud computing. **Journal of network and computer applications**, v. 34, n. 1, p. 1-11, 2011.

SWASY, Alecia. **Soap opera**. Simon and Schuster, 1994.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D.. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Editora Nova Fronteira, 2007.

TEECE, David J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TEECE, David J. **Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management**. Produced and distributed by Center for Research in Management, University of California, Berkeley Business School, 1988.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997.

THE ECONOMIST, 10 ago. 2013. **The Snowden effect**. Disponível em: <<https://www.economist.com/blogs/democracynamerica/2013/08/american-surveillance>>. Acesso em 05 ago. 2017.

THOMPSON, E. Dale; KAARST-BROWN, Michelle L. Sensitive information: A review and research agenda. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 56, n. 3, p. 245-257, 2005.

TIROLE, J.. Corporate Governance. **Econometrica**, v. 69, p. 1-35, 2001.

TILLY, Charles. Welcome to the seventeenth century. In: DiMaggio, P. **The Twenty-First-Century Firm**. Changing Economic Organization in International Perspective, Princeton, NJ, p. 200-207, 2001.

TOYAMA, M. C. **Reconfiguração do mercado brasileiro de música: os incumbistes e os novos capitais**. 2015. 275 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.

TRIVELLATO, Francesca. Guilds, Technology, and Economic Change in Early Moderns Venice. In EPSTEIN, Stephan R.; PRAK, Maarten (Ed.). **Guilds, innovation and the European economy, 1400–1800**. Cambridge University Press, 2008.

USEEM, Michael. **The inner circle**. New York: Oxford University Press, 1984.

VAN DE BUNT, Henk. Walls of secrecy and silence. **Criminology & Public Policy**, v. 9, n. 3, p. 435-453, 2010.

VERMEIR, Koen; MARGÓCSY, Daniel. States of secrecy: an introduction. **The British Journal for the History of Science**, v. 45, n. 2, p. 153-164, 2012.

VON MISES, Ludwig. **Ação Humana**. Instituto Ludwig von Mises, 2010.

WARREN, Samuel D.; BRANDEIS, Louis D. The right to privacy. **Harvard law review**, p. 193-220, 1890.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**; tradução de Waltensir Dutra—revisão técnica de Fernando Henrique Cardoso—. 1982.

WEICK, Karl E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative science quarterly**, p. 628-652, 1993.

WEICK, Karl E. What theory is not, theorizing is. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 385-390, 1995.

WILLIAMSON, O.. Corporate Governance. **Faculty Scholarship Series**, New Haven, CT, v. 93, p. 1197-1230, 1984.

WILLIAMSON, Oliver E. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 75-94, 1991.

YIN, Robert K. Case study research: Design and methods (applied social research methods). **London and Singapore: Sage**, 2009.

YU, R.; WEISE, E.. Hackers demand ransom for stolen Disney movie. **USA Today**, Hollywood, 15 mai. 2017. Disponível em: <<https://www.usatoday.com/story/money/2017/05/15/reports-hackers-demand-ransom-stolen-disney-movie/101726832/>>. Acesso em: 05 set. 2017.

ZERUBAVEL, Eviatar. **The elephant in the room: Silence and denial in everyday life**. Oxford University Press, 2006.

ŽIŽEK, Slavoj. **The sublime object of ideology**. Verso, 1989.

ZUCKER, Lynne G.; DARBY, Michael R.; BREWER, Marilyn B. **Intellectual capital and the birth of US biotechnology enterprises**. National Bureau of Economic Research, 1994.

ZUCKER, Lynne G.; DARBY, Michael R.; ARMSTRONG, Jeff. Geographically localized knowledge: spillovers or markets?. **Economic Inquiry**, v. 36, n. 1, p. 65-86, 1998.

ZUCKER, Lynne G.; DARBY, Michael R.; BREWER, Marilyn B. Intellectual human capital and the birth of US biotechnology enterprises. *American Economics Review* 88 (1) 290–306. **Intellectual Capital and Financing Decisions: Evidence from the US Patent Data**, v. 23, 1998.

8 APÊNDICES

APÊNDICE A - Resultados da Survey Realizada na Empresa MOTORES

Ver arquivo anexo.

NOTA: As correlações entre os diferentes níveis hierárquicos podem ser vistas acima em CORREL.

APÊNDICE A - Resultados da Survey Realizada na Empresa MOTORES
Pesquisa completa sob consulta com o pesquisador.

NÍVEL HIERÁRQUICO	ENTREVISTADO		1a	1b	1C	2a	2b	2c	3
1	1A005	MOTORES	1	4	1	1	3	1	Desconheço algum vazamento de informações, principalmente de clientes.
1	1A012	MOTORES	5	2	1	5	2	1	Não tenho conhecimento de vazamento.
1	1A016	MOTORES	2	2	1	1	1	1	Não na área, mas em outras - vazamento de informações de RH. As ações foram informais e individuais.
1	1A021	MOTORES	5	3	3	5	2	6	NÃO
2	2A001	MOTORES	2	3	NA	1	3	NA	Análise de quem possuía a informação e restrição do acesso ao mesmo. Mudar a forma de abordagem e disposição da informação.
2	2A018	MOTORES	5	1	1	6	6	6	Não houve vazamento de informações até o momento, mas não sei quais os procedimentos formais para quando isto ocorrer.
2	2A029	MOTORES	2	1	1	6	6	6	6
2	2A003	MOTORES	2	3	1	1	3	1	desconheço sobre vazamento de informações em meu departamento.
2	2A030	MOTORES	1	1	NR	6	6	NR	Desconheço
3	3A019	MOTORES	3	5	6	6	4	6	Desconheço o vazamento das informações.
3	3A020	MOTORES	4	4	6	6	6	NR	Desconheço vazamentos anteriores
3	3A023	MOTORES	4	5	3	6	5	2	Informações sobre números futuros da Cia. Não devem ser enviados no formato original, com outras informações restritas e genéricas.
3	3A025	MOTORES	5	3	NR	6	6	6	NR
3	3A026	MOTORES	6	6	6	6	6	6	6
3	3A028	MOTORES	6	6	6	6	6	6	NÃO HOUVE
3	3A031	MOTORES	NR	2	NR	NR	NR	6	Não se tenho conhecimento
3	3A032	MOTORES	6	3	2	6	6	6	Desconheço
CORREL	L1 X L2		0,21	0,24	0,68	0,84	-0,0	0,88	
CORREL	L1 X L3		0,51	0,30	0,06	0,98	0,00	0,61	
CORREL	L2 X L3		-0,4	-0,8	0,68	0,70	-0,4	0,92	

APÊNDICE B - Resultados da Survey Realizada na Empresa MULTI

Ver arquivo anexo.

NOTA: As correlações entre os diferentes níveis hierárquicos podem ser vistas a seguir em CORREL.

APÊNDICE B - Resultados da Survey Realizada na Empresa MULTI
Pesquisa completa sob consulta com o pesquisador.

INDEX	ENTREVISTADO	NOME	1a	1b	1C	2a	2b	2c
1	1B001	MULTI	4	5	1	6	6	6
1	1B002	MULTI	3	4	2	6	6	6
1	1B003	MULTI	5	5	1	6	6	6
1								
2	2B004	MULTI	4	3	2	6	6	6
2	2B005	MULTI	1	2	1	6	6	6
2	2B006	MULTI	5	4	2	2	5	2
3	3B007	MULTI	5	5	2	6	6	6
3	3B008	MULTI	3	5	1	6	6	6
3	3B009	MULTI	4	4	6	6	6	6
3	3B010	MULTI	5	5	2	6	6	6
	CORREL	1 -> 2	0,17	-0,41	0,69			
	CORREL	1-> 3	0,87	0,99	0,69			
	CORREL	2-> 3	0,33	-0,49	1,00			

APÊNDICE C - Resultados da Survey Realizada na Empresa SERVIÇOS

Ver arquivo anexo.

NOTA: As correlações entre os diferentes níveis hierárquicos podem ser vistas a seguir em CORREL.

APÊNDICE C - Resultados da Survey Realizada na Empresa SERVIÇOS
Pesquisa completa sob consulta com o pesquisador.

INDEX	ENTREVISTADO	NOME	1a	1b	1C	2a	2b	2c	3
1	1C001	SERVIÇOS	5	6	6	5	6	6	Não houve vazamento no Brasil.
2	2C004	SERVIÇOS	5	5	1	5	5	1	Desconheço
2	2c009	SERVIÇOS	5	3	1	5	3	1	Não ocorrem vazamentos
3	3C002	SERVIÇOS	5	5	6	5	5	6	Advertências verbais, desligamentos e refinamento do processo de segurança.
3	3C003	SERVIÇOS	5	4	1	2	3	4	Desconheço
3	3C005	SERVIÇOS	5	5	1	5	5	1	Desconheço
3	3C006	SERVIÇOS	5	5	6	5	5	6	Desconheço
3	3C007	SERVIÇOS	5	4	1	5	5	5	Não
3	3C008	SERVIÇOS	5	5	1	5	5	1	Que eu tenha conhecimento não
	CORREL	1 -> 2	1,00			1,00			
	CORREL	1-> 3	1,00			0,98			
	CORREL	2-> 3	1,00	0,41	1,00	0,98	0,76	0,80	

APÊNDICE D - Análise vertical conjunta das empresas MOTORES, MULTI e SERVIÇOS.

Ver arquivo anexo.

APÊNDICE D - Análise Vertical Conjunta das Três Organizações Pesquisadas

ANÁLISE CONJUNTA - VERTICAL	58a	58b	58c	58de	58e	58f	58g	58ha	TOTAL ATIVIDADES
MOTORES (L1)		1	3					1	5
MOTORES (L2)	4	2	10			1			17
MOTORES (L3)	5	3	15	1	1	2	1	2	30
RESULTADO SOMADO CONJUNTO	9	6	28	1	1	3	1	3	52
PARTICIPAÇÃO EM %	17,3%	11,5%	53,8%	1,9%	1,9%	5,8%	1,9%	5,8%	100,0%
ANÁLISE CONJUNTA - VERTICAL	58a	58b	58c	58de	58e	58f	58g	58ha	TOTAL ATIVIDADES
MULTI (L1)		1	2	1	1	1	1	2	9
MULTI (L2)		1	2						3
MULTI (L3)	2	2	3		1	1	2	1	12
RESULTADO SOMADO CONJUNTO	2	4	7	1	2	2	3	3	24
PARTICIPAÇÃO	8,3%	16,7%	29,2%	4,2%	8,3%	8,3%	12,5%	12,5%	100,0%
ANÁLISE CONJUNTA - VERTICAL	58a	58b	58c	58de	58e	58f	58g	58ha	TOTAL ATIVIDADES
SERVIÇOS (L1)			1	1		1			3
SERVIÇOS (L2)	1		2		1	1			5
SERVIÇOS (L3)			6						6
RESULTADO SOMADO CONJUNTO	1	0	9	1	1	2	0	0	14
PARTICIPAÇÃO	7,1%	0,0%	64,3%	7,1%	7,1%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%

APÊNDICE E - Análise horizontal conjunta das empresas MOTORES, MULTI e SERVIÇOS.

Ver arquivo anexo.

APÊNDICE E - Análise Horizontal Conjunta das Três Organizações Pesquisadas

ANÁLISE CONJUNTA - HORIZONTAL	58a	58b	58c	58de	58e	58f	58g	58ha	TOTAL ATIVIDADES
MOTORES (L1)		1	3					1	5
MULTI (L1)		1	2	1	1	1	1	2	9
SERVIÇOS (L1)			1	1		1			3
RESULTADO SOMADO CONJUNTO	0	2	6	2	1	2	1	3	17
PARTICIPAÇÃO EM %		11,8%	35,3%	11,8%	5,9%	11,8%	5,9%	17,6%	100,0%
ANÁLISE CONJUNTA - HORIZONTAL	58a	58b	58c	58de	58e	58f	58g	58ha	TOTAL ATIVIDADES
MOTORES (L2)	4	2	10			1			17
MULTI (L2)		1	2						3
SERVIÇOS (L2)	1		2		1	1			5
RESULTADO SOMADO CONJUNTO	5	3	14	0	1	2	0	0	25
PARTICIPAÇÃO	20,0	12,0%	56,0%	0,0%	4,0%	8,0%	0,0%	0,0%	100,0%
ANÁLISE CONJUNTA - HORIZONTAL	58a	58b	58c	58de	58e	58f	58g	58ha	TOTAL ATIVIDADES
MOTORES (L3)	5	3	15	1	1	2	1	2	30
MULTI (L3)	2	2	3		1	1	2	1	12
SERVIÇOS (L3)			6						6
RESULTADO SOMADO CONJUNTO	7	5	24	1	2	3	3	3	48
PARTICIPAÇÃO	14,6	10,4%	50,0%	2,1%	4,2%	6,3%	6,3%	6,3%	100,0%

APÊNDICE F - Q - FINAL

Vide arquivo anexo.

NOTA: O questionário completo pode ser obtido entrando em contato com o pesquisador.

Q-FINAL

Número indexado - google analytics	PERGUNTA
1	Sobre a informação e seu tratamento em sua área de atuação.
1	Há informações em minha área que tem acesso restrito e este é determinado por: (favor assinale 1, 2, 3...6 ao lado) para a opção que mais se aproxima.
1a	Procedimentos escritos
1b	Orientações verbais
1c	Não há orientações
2	Em caso de violação desse acesso, ocorrendo o vazamento da informação, existe um plano de contenção, através de: (favor assinale 1, 2, 3...6 ao lado) para a opção que mais se aproxima.
2a	Procedimentos escritos
2b	Orientações verbais
2c	Não há orientações
3	Já houve vazamento em tempos anteriores e medidas de contenção foram tomadas, sem a existência de um procedimento formal. Você pode citar quais tipos de medidas foram adotadas?
4	Ainda sobre os informações sensíveis, qual a abrangência do número de pessoas em minha área tem acesso a eles? (favor assinale 1, 2, 3...6 ao lado) para a opção que mais se aproxima.
4a	Diretoria
4b	Gerência
4c	Supervisores
4de	Todos membros da área tem acesso livre aos dados
5	
5	Na gestão dos negócios, a organização possui e analisa todas as informações existentes para que uma melhor tomada de decisão seja adotada.
6	Favor informe seu grau de concordância/abrangência com as afirmações a seguir, sendo 1 Nenhuma; 5 Grande abrangência ou desconheço (Não tenho conhecimento sobre o tema).
6	Os dados financeiros são importantes indicadores para as tomadas de decisões
7	Os investimentos em tecnologia estão vinculados ao retorno que os mesmos podem trazer sobre a perspectiva financeira da organização
8	Se um determinado investimento, em tecnologia não possui um bom retorno sobre o investimento o mesmo poderá ser reprovado.
9	Os ativos intelectuais, conhecimento humano, são medidos e apontados no resultado da organização.
10	Há preocupação com a perda de conhecimento, vazamento de dados/informações sensíveis com a saída de funcionários da empresa.
11	Medidas de orientação, monitoramento e comunicação são aplicadas às pessoas que possuem posição e responsabilidade estratégica, no trato de dados sensíveis à organização.



[Perguntas frequentes](#)[Área de imprensa](#)[Contatos](#)[Serviços](#)

VOCÊ ESTÁ AQUI: [PÁGINA INICIAL](#) > [NOTÍCIAS](#) > CADE CONDENA CARTEL NO MERCADO INTERNACIONAL DE IMPRESSORES

ASSUNTOS

- Processos
- Sessões
- Normas e legislação
- Internacional
- Programa de Leniência
- Programa de Intercâmbio
- Cade em Números

ACESSO À INFORMAÇÃO

- Institucional
- Publicações Institucionais
- Ações e Programas
- Participação Social
- Auditorias
- Convênios e Transferências
- Receitas e Despesas
- Licitações e Contratos
- Servidores
- Concursos e Seleções
- [Informações Classificadas](#)
- Serviço de Informação ao Cidadão - SIC

NOTÍCIAS

Cade condena cartel no mercado internacional de [REDACTED] para [REDACTED]

Cartel

Empresas e pessoas físicas foram condenadas ao pagamento de multas que somam R\$ 21,3 milhões por Assessoria de Comunicação Social

publicado

: 16/03/2016 17h00

última modificação

: 22/03/2016 12h21

Na sessão de julgamento desta quarta-feira (16/03), o Tribunal do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Cade condenou as empresas Household [REDACTED] Holding S.p.A (antiga [REDACTED] Appliances Components Companies [REDACTED]), [REDACTED] A/S e [REDACTED] Electric Works Co. Ltd. (antiga [REDACTED] Electric Works, Ltd.), além de três pessoas físicas pertencentes a empresas dos grupos [REDACTED] e [REDACTED] por formação de cartel no mercado internacional de compressores herméticos para refrigeração (Processo Administrativo 08012.000820/2009-11). As multas aplicadas somam R\$ 21,3 milhões.

Os [REDACTED] são utilizados em sistemas [REDACTED], especialmente em eletrodomésticos da chamada [REDACTED], como [REDACTED], [REDACTED] e [REDACTED] de [REDACTED]

De acordo com o conselheiro relator do caso, Márcio de Oliveira Júnior, as empresas, por meio de seus representantes, faziam reuniões e trocavam mensagens para compartilhar informações comercialmente sensíveis, bem como para discutir os percentuais de reajustes de preço e o controle da oferta de compressores para diversos locais do mundo. O conluio lesou consumidores brasileiros e de outros países durante o período de 1996 a 2008, pelo menos.

“O contato entre os representantes das empresas cartelistas era frequente. Em vários momentos houve a troca de e-mails confidenciais e contatos pessoais e telefônicos a fim de fazer a manutenção do cartel e

ANEXO B - CADE 3/3

preparar futuras reuniões”, explicou o relator. Além disso, o relator afirmou que “o caso tem inúmeras evidências de que o cartel internacional de compressores herméticos para refrigeração efetivamente ocorreu e que teve efeitos no Brasil”.

O processo foi instaurado em julho de 2009 a partir de provas do cartel trazidas por meio de acordo de leniência – quando um participante de alguma prática anticoncorrencial denuncia a infração e colabora com as investigações em troca da impunibilidade ou redução das penas aplicáveis. Para a coleta de provas foram realizadas ainda, em fevereiro daquele ano, buscas e apreensões no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa em escritórios das empresas e em residências de executivos envolvidos. Esse foi o primeiro caso julgado pelo Cade em que houve cooperação internacional para a realização de buscas e apreensões.

Em razão da declaração de cumprimento das obrigações do acordo de leniência, o Tribunal do Cade decretou a extinção da ação punitiva da Administração Pública em favor dos beneficiários Grupo [REDACTED] e de pessoas físicas ligadas ao Grupo. Segundo o art. 87 da Lei 12.529/11, cumprido o acordo de leniência, extingue-se automaticamente a punibilidade dos crimes referentes à infração em que houve a colaboração dos signatários do acordo.

Quanto aos demais acusados, o Conselho arquivou o processo em relação à [REDACTED] S/A e à [REDACTED] Unidade [REDACTED] Soluções de [REDACTED] e mais nove pessoas físicas ligadas a essas empresas em decorrência do cumprimento de obrigações estabelecidas em acordos denominados Termos de Cessação de Conduta – TCCs, assinados por elas antes do julgamento do processo. Os TCCs não têm repercussão penal automática e eventuais crimes poderão ser apurados na esfera penal pelas autoridades competentes, a exemplo da Polícia Federal, do Ministério Público e do Poder Judiciário.

registrado em: cartel condenação mercado internacional compressores para refrigeração multas márcio de oliveira júnior

