

Fatores críticos de sucesso da segurança da informação em uma organização hospitalar analisados através da cultura organizacional

Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella, D.Sc (UERJ e UFF) hquintel@uninet.com.br

André Luiz Gonçalves (UFF) goncalves.aluiz@gmail.com

RESUMO

As organizações são constituídas por diversos organismos, dentre eles o mais sensível é a informação. O valor da informação em uma instituição representa o valor do negócio na qual ela está inserida, e este valor é potencializado, aumentando ainda mais sua sensibilidade, devido ao cenário globalizado dos ambientes de negócio. A gestão da política de Segurança da Informação é uma decisão estratégica da direção da organização, seus critérios e fatores de implantação, análise e manutenção são influenciadas pelos objetivos e pela estrutura da empresa. A partir deste cenário, o presente trabalho acadêmico tem por objetivos servir como material de apoio aos profissionais responsáveis por planejar, desenvolver, controlar e avaliar planos de segurança nas mais diversas instituições. Como base de pesquisa, utilizamos duas organizações hospitalares. A escolha por esse tipo de organização se dá pelo fato de que as unidades hospitalares serem um conjunto de diversas organizações com características distintas.

Palavras-chave: Segurança da Informação, Cultura Organizacional, Organização, Informação, Mudança.

1. INTRODUÇÃO

Uma organização é a reunião de diversos elementos orientados a um objetivo comum. Dentre esses elementos seu capital humano é o componente que se encontra no cerne das operações, pois é ele quem produz os recursos necessários para o desenvolvimento da atividade fim da instituição. A ação do homem dentro das organizações vem sendo objeto de estudo nas últimas décadas, pois são compostas por princípios, valores, códigos, conhecimentos, técnicas e regras que influenciam na vida da organização.

Esses elementos, que por muitas das vezes são de difícil percepção, possuem o papel de definir o que é aceito ou não, servindo como guias gerais de comportamento dentro da vida da instituição. A esse conjunto de elementos podemos denominar Cultura da Organização. De acordo com Mintzberg (2001) “A cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições”.

A complexidade do tema, cultura organizacional é ampliada ao ser no contexto de organizações hospitalares devido às características intrínsecas inerentes deste tipo de instituição que a distinguem das demais, conforme descreve Rodrigues (1990) “... a) a dificuldade de definir e mensurar o produto hospitalar; b) a freqüente existência de dupla autoridade gerando conflitos; c) a preocupação dos médicos com a profissão e não com a organização...”. Esta complexidade ocorre principalmente pelo fato de que o corpo funcional de uma organização hospitalar é composto por profissionais de diferentes áreas de formação científica.

Neste cenário, definir as políticas de Segurança da Informação através da influência da Cultura Organizacional se torna uma tarefa bastante singular, pois os objetivos delimitados nas políticas de Segurança da Informação devem atender os anseios da direção da organização e serem implementados pela gerência da área de Tecnologia da Informação de modo que não se tornem um empecilho no desenvolvimento das atividades dos colaboradores da instituição.

A proposta deste estudo é apresentar os principais aspectos críticos e de sucesso da Segurança da Informação em uma unidade hospitalar, analisando através dos impactos da cultura organizacional, de acordo com as dimensões de Cultura de Negócio segundo Heitor M. Quintella (1998), pode exercer sobre as políticas de Segurança da Informação.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Toda mudança em uma organização é encarada por diferentes pontos de vista. Um dos aspectos relevantes segundo gestores responsáveis pelo processo de mudança é o impacto que a mesma irá exercer na rotina e nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores da instituição. De acordo com a Herzog (apud Wood, 2000), o principal desafio não é a mudança tecnológica, mas sim, a mudança das pessoas e da cultura organizacional.

A implantação, manutenção ou correção do modelo de gestão da política de Segurança da Informação é sempre uma atividade sensível em qualquer instituição. O alinhamento estratégico entre os anseios da diretoria executiva e a gerência do setor de Tecnologia da Informação (TI) é o ponto mais sensível no planejamento e na execução destas tarefas.

Desta forma, podemos supor que a Cultura Organizacional pode exercer influência na gestão das políticas de Segurança da Informação, agindo forma direta e/ou indireta,

acarretando impacto no comportamento e na rotina das atividades desenvolvidas pelos colaboradores da organização. Assim o objetivo principal deste trabalho é: Identificar possíveis fatores de influência da Cultura Organizacional de unidades hospitalares em suas políticas de Segurança da Informação.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Cultura organizacional

O termo cultura foi definido inicialmente como sendo o conjunto de idéias, crenças, leis, língua, arte, dentre outros, utilizados por uma sociedade na resolução de problemas de seu cotidiano, sendo transmitidas sistematicamente às gerações subseqüentes (QUINTELLA, 2000).

De acordo com Brumes (2006), o termo cultura tem sua origem do latim *colere* que significa cultivar, sendo utilizada pela primeira vez para diferenciar a elevada educação de uma pessoa e seu interesse pelas artes.

Olhando por este prisma a cultura parece ser indefinível. A simples manifestação de um beijo pode ser encarada como manifestação cultural, quando analisado em locais diferentes. Entretanto, apesar de dela ser de difícil compreensão é a maior e mais perene obra humana. A cultura pode ser considerada a mentora de grandes inventos da nossa sociedade, como a bússola, a escrita, o papel, os quais vêm orientando o homem a mais de um século. (BRUMES, 2006, p. 64).

Entender como funcionam as organizações, seus valores, sentimentos, crenças, hábitos e outros atributos comuns é uma tarefa que vem sendo estuda desde o século passado. Até meados dos anos 80, as instituições eram vistas e entendidas como órgãos sistematicamente racionais utilizados para controlar e coordenar um determinado grupo de pessoas distribuídas por meio de um organograma (ROBBINS, 2002).

Segundo Schein (2001), a cultura das organizações pode ser definida como:

(...) o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (...) (SCHEIN, 2001, p. 7).

Através da cultura organizacional são analisados o comportamento das pessoas de forma

individual ou coletiva de acordo com a concepção antropológica e sociológica em que o sujeito se encontra inserido no contexto das organizações. De acordo com Kotter (1999), a cultura organizacional é dividida em dois níveis diferenciados pela visibilidade e resistência a mudanças, sendo que cada um dos níveis, por sua natureza, tende a influenciar o outro, contudo a relação na direção oposta também causa reações e efeitos.

Ao estudar os valores pessoais e valores organizacionais, Posner (1985) concluiu que as relações entre esses valores possuem diversos aspectos relevantes, dentre eles cabe citar que a ação exercida sobre os objetivos organizacionais, obtendo uma maior importância, coerência e compreensão por parte dos colaboradores que possuem uma maior relação entre os valores institucionais e os valores pessoais.

A manifestação da cultura em uma organização, de acordo com Hofstede (1990), possui quatro componentes principais, são eles os símbolos que são as expressões e termologias utilizadas na instituição, os líderes que representam os modelos a serem seguidos, os rituais que constituem as atividades executadas durante no cotidiano da vida da organização, e os valores referentes aos sentimentos e crenças fundamentais que são à base da cultura.

Desta forma, Hofstede (1990) define que os valores são as bases dos três primeiros componentes, símbolos, líderes e rituais, constituindo desta forma a cultura da organização.

Assim, ao compreendermos o valor que a cultura da organização possui, entenderemos que este é um fator significativo na obtenção da vantagem competitiva, como destaca Barney (1986) ao entender que para uma organização desenvolver uma estratégia competitiva, está, deve conhecer seus recursos chaves, levando em conta tanto os valores culturais, quanto os valores econômicos, na construção de um plano estratégico bem sucedido.

3.2 Organizações hospitalares

Para Maximiano (1992), uma organização é a reunião dos esforços dos membros que a compõem, com objetivo de realizar ações coletivas, possíveis apenas através da associação das pessoas. Bilhim (2006) entende que “a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns”.

As organizações estão inseridas no cerne da sociedade moderna. O homem em seu

processo natural forma e participa de organizações dos mais variados tipos, sejam religiosas, sociais ou profissionais. De uma forma geral podemos dizer que organizações são associações de indivíduos com objetivos em comum e com relações de cooperação. De acordo Montana (2003), podemos definir organização a partir do conceito de organizar que é o processo de reunião recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa.

Segundo MacEachern (1957) uma organização hospitalar “(...) é a representação do direito inalienável do homem de gozar de saúde, e o reconhecimento formal, pela comunidade, da obrigação de prover meios para mantê-lo vivo ou restaurar-lhe a saúde perdida”.

A formação da identidade cultural de uma instituição hospitalar é construída de forma complexa, pois reuni os traços culturais de organizações que por si só possuem vida própria, como por exemplo, hotéis, lavanderia e farmácia. Onde, “... a diversidade das culturas existentes acompanha a variedade da história humana em uma instituição hospitalar, expressa possibilidade de vida social organizada e registra graus e formas diferentes de domínio humano...” (QUINTELLA; MORAES; CLARKSON, 2004).

Esta constatação pode ser confirmada ao analisarmos as palavras de MacEachern quando diz que:

(...) de todas as empresas modernas, nenhuma é mais complexa do que um hospital. Como o objetivo fundamental, tem ele um simples propósito: receber o corpo humano quando, por alguma razão, se tornou doente ou ferido, e cuidar dele de modo a restaurá-lo ao normal, ou tão próximo quanto possível do normal (...)
(MACEACHERN, 1957, p. 54).

3.3 Mudança Organizacional

Em 1958 o psicólogo Kurt Lewin foi um dos primeiros teóricos a desenvolver um modelo a respeito dos estudos de mudança organizacional. Classificando o processo de mudança em três fases (estado presente, estado de transição e estado desejado), Lewin (1958, *apud*. QUINTELLA; SOUZA, 2001) entende que: “o estado presente mostra um equilíbrio que continua indefinidamente até que uma força o perturbe; o estado de transição é a fase durante a qual desenvolvemos novas atitudes e comportamentos que nos levam ao estado desejado”.

Soto (2002), diz que “a mudança é um caminho eterno, imutável, sem retorno possível e somente aqueles que aprendem a preveni-la, a provocá-la ou a aproveitá-la poderão ser seus aliados para viver de forma criativa”. De acordo com Wood (1995), podemos entender como mudança organizacional “qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Neste cenário, onde a mudança ocorre constantemente, Kotter (1999) ressalta que a atual economia globalizada gera riscos e oportunidades, o que força empresas a buscarem constantes melhorias, não apenas para competir e prosperar, mas simplesmente para poderem sobreviver. Assim, podemos constatar que as mudanças não ocorrem só pelo fato da existência de uma oportunidade, mas também os riscos impulsionam as instituições a se adaptarem a fim de que possam atender as necessidades exigidas pelo ambiente em que atua.

3.4 Modelo Neo Difusionista

Segundo o Modelo Neo Difusionista a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de crenças, produtos e processos apreendidos por um grupo humano e aceito automaticamente como forma de resolução confiável de problemas.

De acordo com Quintella (2000), a reunião destes fatores que definem a cultura, é compartilhada por um determinado número de pessoas, este conjunto é denominado centro difusor, e em seu redor, existem círculos de indivíduos que constituem subconjuntos destes fatores.

Alvarez e Quintella (1995) definem 15 (quinze) fatores, também denominados de traços culturais, sendo agrupados em 5 (cinco) dimensões: missão e cultura, arquitetura organizacional, habilidades ou skills, liderança e tolerância a mudança.

3.5 Cultura de negócio e mudança

As mudanças em uma organização devem ser visualizadas como fatores necessários para a sobrevivência de suas atividades e ainda como uma característica positiva, pois possui a força e a agilidade necessária para atender as novas demandas do mercado, conforme disse Quintella (1998). Assim, o processo de mudança deve ser bem definido e difundido por toda a instituição, para que não haja resistências ao processo de mudança e o mesmo seja

ocorra com excelência. De acordo com Quintella (1998), o processo de mudança pode ser visualizado em três fases: estado presente, o estado de transição e o estado desejado.

Quintella (1998), diz que o foco da gestão do trabalho deixou de ser individual e passou a ser a equipe, e esta equipe, visando atender as demandas deste mercado globalizado, deve receber alto treinamento face a suprir as necessidades oriundas do processo de mudança, e ainda, Quintella define um conjunto de elementos necessários para uma mudança cultural eficaz, são eles: “visão; identidade e disseminação da missão; interface com o ambiente; cenários claros; flexibilidade; uso da tecnologia avançada e sistema de premiação ajustado”, (QUINTELLA, 1998, p. 70).

Ainda segundo Quintella, esse conjunto de elementos podem ser mais detalhados de acordo com os seguintes fatores, ao qual denomina cultura de negócios: visão e valores, aspecto da cultura (ritos, símbolos), a estrutura organizacional, o sistema de comunicações, o processo de tomada de decisão, a avaliação de desempenho, o sistema de recompensas, os programas de RH, as competências individuais e organizacionais, o estilo de liderança e a tolerância para a mudança. “Sem uma definição desses elementos, a mudança cultural se paralisa”. (*op.cit.* p.70).

3.6 Segurança da Informação

Segundo a norma ISO/IEC entendemos informação como:

... um ativo que, como qualquer outro ativo importante, é essencial para os negócios de uma organização e conseqüentemente necessita ser adequadamente protegida. Isto é especialmente importante no ambiente dos negócios cada vez mais interconectado. Como um resultado deste incrível aumento da interconectividade, a informação está agora exposta a um crescente número e a grande variedade de ameaças e vulnerabilidades (ABNT, 2005, p. X).

Na atual era da informação (CASTELLS, 1999), as políticas de Segurança da Informação adquiriram um maior grau de importância, pois a informação se tornou um bem, um ativo no processo decisório e peça fundamental na estratégia das organizações. Assim, o principal objetivo da Segurança da Informação é garantir que a informação não seja de qualquer forma adulterada ou sofra qualquer tipo utilização indevida e ainda que esteja disponível quando necessária.

A Segurança da Informação é obtida por meio da implementação de um conjunto de políticas, controles e técnicas adequadas, para a proteção da informação. Estas técnicas precisam ser trabalhadas visando que sejam atendidos os critérios de segurança estabelecidos, conforme podemos verificar na ISO/IEC que diz que:

A Segurança da Informação é obtida a partir da implementação de um conjunto de um conjunto de controles adequados, incluindo políticas, processos, procedimentos, estruturas organizacionais e funções de software e hardware. Este controles precisam ser estabelecidos, implementados, monitorados, analisados criticamente e melhorados, onde necessário, para garantir que os objetivos do negócio e de segurança organizacional sejam atendidos. Convém que isto seja feito em conjunto com outros processos de gestão do negócio. (ABNT, 2005, p. x).

De acordo com Peltier (2001), o objetivo da segurança da informação é proteger a informação de qualquer tipo de ameaça visando: garantir a continuidade, minimizar os danos e maximizar retornos de investimento e oportunidade referentes ao negócio. Devendo ser considerados aspectos relativos a segurança física e lógica, das relações financeiras, da imagem da organização, dos aspectos legais, de seus funcionários e de todos os seus ativos tangíveis e intangíveis.

Não é possível afirmarmos que há Segurança da Informação, ao menos que a informação seja controlada e gerenciada. A Segurança da Informação é um processo que tem por objetivo minimizar os riscos a níveis aceitáveis, para isto, são desenvolvidos Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI).

Um Sistema de Gestão de Segurança da Informação é o somatório dos fatores definidos como objetivos, diretrizes, políticas, procedimentos, modelos e demais medidas administrativas que, em conjunto, definem aos procedimentos relativos a Segurança da Informação. Este conjunto de fatores visa à redução dos riscos e garantir a disponibilidade, a confidencialidade e a integridade da informação.

4. METODOLOGIA

O método de abordagem utilizada nesta pesquisa foi o hipotético dedutivo de Popper, onde segundo Lakatos (2000) é o método “(...) que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese (...)”, e em relação

aos métodos de procedimentos adotados, esta pesquisa será classificada segundo a base da taxionomia apresentada por Vergara (2007), que propõe a divisão dos critérios básicos em dois segmentos: quanto aos fins e quanto aos meios.

O universo desta pesquisa foi delimitado pelo corpo funcional de duas instituições de saúde do estado do Rio de Janeiro com características que lhe são peculiares sendo uma organização pública, identificada como Hospital Delta, e outra privada, identificada como Hospital Ômega, referentes de forma direta na formulação, implementação, execução ou manutenção das práticas institucionais deste objeto de estudo.

5. HIPÓTESES

Hipótese consiste em supor conhecida verdade ou explicação que se busca. (CERVO, 1996). Para Schrader (1974), “(...) as hipóteses são exteriorizações conjecturais sobre as relações entre dois fenômenos. Representam os verdadeiros fatores produtivos da pesquisa, com os quais podemos desencadear o processo científico (...)”. Através da elaboração de hipóteses podemos explicar observações realizadas. Além deste fator, outras características importantes das hipóteses são: a possibilidade de serem julgadas e testadas como provavelmente falsas ou verdadeiras, auxiliam a condução da investigação indicando o que pesquisar ou procurar, auxiliam ao investigador a confirmar, ou não, sua teoria pois incorpora a teoria, toda ou parte dela, em forma testável, e contribuem para o avanço da ciência devido ao fato de requerer que sua comprovação seja independente de valores e opiniões dos indivíduos (KERLINGER, 1973, LAKATOS, 1991).

Face ao problema apresentado é proposta as hipóteses e suas respectivas justificativas no quadro abaixo:

Hipótese	Justificativa
Hipótese A - O conhecimento dos desejos da instituição leva a um maior envolvimento dos funcionários.	Os colaboradores de uma organização que não conhecem suas metas e objetivos não sabendo a finalidade de suas atividades, esta predestinada há possuir graves problemas.
Hipótese C - A comunicação efetiva fortalece a disseminação da cultura	A ligação entre a direção e todo corpo institucional é estabelecido por meio da

organizacional.	comunicação, ela deve ser de forma coesa, e por este motivo é necessário verificar sua a sua existência e seu poder no fortalecimento da cultura organizacional.
Hipótese E - Habilidades e competências individuais quando estimuladas e preservadas contribuem para uma cultura forte na organização.	As habilidades e competências individuais fazem parte dos valores da organização e a sua preservação destaca a importância da cultura pela valorização dos recursos humanos da organização.
Hipótese G - O estilo de liderança exercido, influencia na cultura organizacional de uma instituição.	Em uma instituição onde a liderança não exista, ou é mal desempenhada, pode levar os liderados ao exercício de uma cultura negativa, indo em via oposta aos anseios da instituição.
Hipótese I - Resistência a mudança é a tônica do comportamento dos membros da instituição.	É de grande importância analisar o grau de resistência às mudanças em uma organização, pois este é um dos fatores de maior impedimento para coesão da cultura.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a compreensão e leitura dos dados apresentados nos quadros e gráficos, observa-se a nomenclatura abaixo:

- Para as médias das respostas do questionário de avaliação de cultura
 - 3 → Identificado e definido na percepção do funcionário. Tende a uma situação satisfatória. Para média das respostas de notas 8 a 10;
 - 2 → Existe uma proposta, não concretizada. Situação regular, suficiente. Para média das respostas de notas 5 a 7;
 - 1 → Não está definido na percepção do funcionário. Tende a uma situação

insatisfatória. Para média das respostas de notas 1 a 4.

- Para as médias das respostas sobre a importância da dimensão da cultura para a instituição

A → Muito importante para os resultados dos negócios da empresa (alta);

B → Mais ou menos importante para os resultados dos negócios da empresa (média);

C → Não importante. Não se aplica ao negócio da empresa (baixa);

6.1 Apresentação e análise dos dados do HOSPITAL DELTA

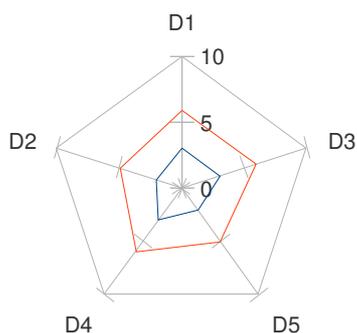
No quadro abaixo temos a demonstração dos níveis de importância das dimensões da Cultura de Negócios segundo o corpo funcional do Hospital Delta. Na visão da direção todas as dimensões são de alta importância, no nível gerencial as dimensões 3, competências, inovação e criatividade, e 4, estilo, processo decisório, gerência de resultados, cuja importância foi considerada média e baixa respectivamente representa a descrença que haja mudança no *status quo* da instituição. E o nível de Execução apresenta importância média para as dimensões da Cultura de Negócios, cabendo salientar a importância baixa atribuída a dimensão 1, relativo aos valores de missão e cultura, demonstrando não possuir o valor que ela representa para a instituição.

Hospital Delta		D1	D2	D3	D4	D5
Direção	Imp.	Alta A	Média B	Alta A	Alta A	Média B
Gerência	Imp.	Alta A	Alta A	Alta A	Média B	Média B
Execução	Imp.	Baixa C	Baixa C	Baixa C	Baixa C	Baixa C
Dimensões				Direção	Gerência	Execução
D1 - Visão, valores e aspectos da cultura				3	3	1
D2 - Estrutura, comunicação, avaliação e recompensas				2	2	1
D3 - Competências, inovação e criatividade				3	2	1

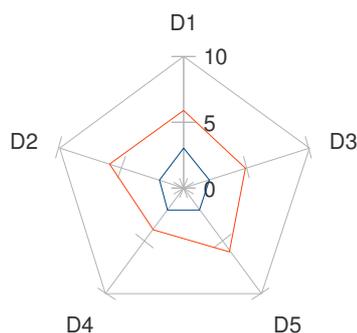
D4 - Estilo de gestão, tomada de decisão e gerencia de resultados	3	2	1
D5 - Resistência à mudanças	2	2	1

A demonstração gráfica das médias das amostras, e importância das dimensões da cultura de negócios, se encontram abaixo e nos permitem visualizar as dissonâncias descritas entre os níveis funcionais da organização.

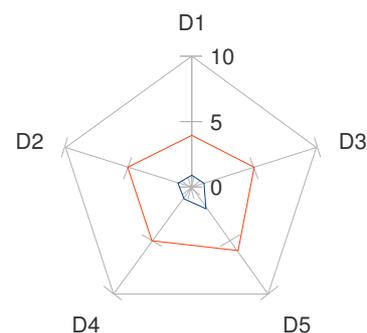
a) Direção



b) Gerência



c) Execução



6.2 Apresentação e análise dos dados do HOSPITAL ÔMEGA

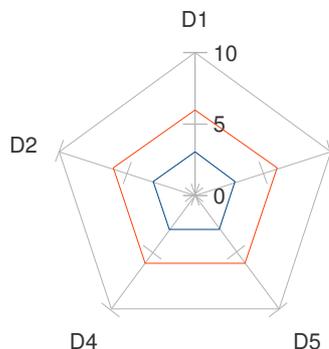
No quadros abaixo temos a demonstração dos níveis de importância das dimensões da Cultura de Negócios segundo o corpo funcional do Hospital Ômega. Excetuando a dimensão 4 (estilo de gestão; tomada de decisão), que obteve importância média (B), no nível operacional, todas as outras dimensões obtiveram alta importância (A). As médias das amostras demonstram que o hospital consegue manter o alinhamento estratégico em sua política na relação dos níveis da direção e da gerência, quanto ao nível de execução às dimensões 3 e 4 (competências, inovação, criatividade e liderança, estilo de gestão), obtiveram média 1 (situação insatisfatória). Entretanto é um dado interessante é a média obtida na dimensão 5 (Resistência a mudança), está obteve pôr parte dos participantes média 2 (situação regular), o que aponta a possibilidade de dialogo e aceitação entre os níveis.

Hospital Ômega		D1	D2	D3	D4	D5
Direção	Imp.	Alta A	Alta A	Alta A	Alta A	Alta A
Gerência	Imp.	Alta	Alta	Alta	Media	Media

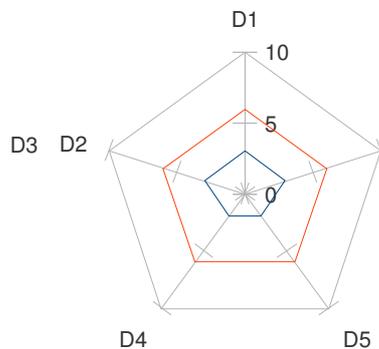
		A	A	A	B	B
Execução	Imp.	Media B	Media B	Baixa C	Baixa C	Media B
Dimensões				Direção	Gerência	Execução
D1 - Visão, valores e aspectos da cultura				3	3	2
D2 - Estrutura, comunicação, avaliação e recompensas				3	3	2
D3 - Competências, inovação e criatividade				3	3	1
D4 - Estilo de gestão, tomada de decisão e gerencia de resultados				3	2	1
D5 - Resistência à mudanças				3	2	2

A demonstração gráfica das médias das amostras, e importância das dimensões da cultura de negócios, se encontram abaixo e nos permitem visualizar as dissonâncias descritas entre os níveis funcionais da organização.

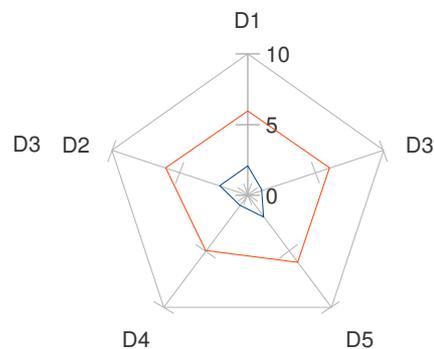
a) Direção



b) Gerência



c) Execução



6.3 Análise geral dos gráficos dos Hospitais

A análise dos gráficos de radar deve ser elaborada por meio da comparação entre eles. Quanto mais os gráficos forem parecidos revela a proximidade e a relação entre os dados analisados. Para concluirmos dentre os hospitais pesquisados por meio do questionário de avaliação de cultura qual possui a cultura mais forte e qual possui a cultura mais fraca é necessário que comparemos as respostas obtidas.

Após realizada a análise dos gráficos podemos verifica que os gráficos apresentados pelo

Hospital Ômega possuem valores de respostas mais próximos, devendo assim ser considerado o que possui a cultura mais forte entre seus colaboradores. Quanto ao Hospital Delta, por seus dados apresentados possuírem maior discrepância podemos constatar uma fraca cultura entre os membros dos níveis da organização.

6.4 Resultados da pesquisa referente à Segurança da Informação

Pergunta	Resposta	Hospital Delta	Hospital Ômega
1. Como você classificaria seus conhecimentos a respeito das políticas de SI	A) Inexistente	25%	13%
	B) Baixo	34%	22%
	C) Médio	29%	30%
	D) Alto	12%	35%
2. Você recebeu algum tipo de treinamento ou orientação referente as políticas de SI da organização?	A) Sim	45%	75%
	B) Não	55%	35%
3. Você acredita que o treinamento / orientação recebida foi	A) Suficiente	22%	40%
	B) Insuficiente	88%	60%
4. De acordo com sua opinião qual é a prioridade da SI em suas ações diárias	A) Inexistente	48%	12%
	B) Baixa	29%	34%
	C) Media	15%	33%
	D) Alta	8%	21%
5. Quanto as políticas adotadas elas são classificadas por você como?	A) Suficientes	47%	84%
	B) Insuficientes	53%	16%
6. Você acredita que as políticas de segurança influenciam em seu cotidiano?	A) Sim	68%	81%
	B) Não	32%	19%
7. Aquém você atribui a responsabilidade pela segurança da informação?	A) Diretoria	38%	23%
	B) Gestores	13%	15%
	C) Equipe de TI	37%	21%

	D) Todos os membros da organização	12%	41%
8. Você acredita que as políticas de SI contribuem para a redução do número de incidentes de segurança?	A) Sim	78%	91%
	B) Não	22%	9%
9. Na sua visão qual o nível de alinhamento dos objetivos organizacionais com as políticas de SI	A) Não estão alinhados	42%	11%
	B) Pouco alinhado	17%	27%
	C) Parcialmente alinhados	22%	38%
	D) Plenamente alinhados	19%	24%

6.5 Análise dos dados obtidos

Por meio dos dados coletados podemos verificar que existem questões em que os entrevistados de ambas as instituições possuem visões semelhantes, entretanto em outros quesitos é verificado um hiato entre as organizações. Dos indicadores que apresentam semelhança cabe ressaltar que:

- a. Os percentuais de conhecimento a respeito das políticas de SI em ambas organizações são bem parecidos, mesmo mais de 70% dos entrevistados do Hospital Ômega já terem obtido algum tipo de treinamento ou orientação quanto as políticas de SI enquanto este índice no Hospital Delta é de apenas 45%;
- b. Grande parte dos entrevistados acreditam que o treinamento ou orientações recebidas referentes as políticas de SI foram insuficientes;
- c. Em ambas as instituições os entrevistados acreditam que as políticas de SI contribuem para a redução dos incidentes referentes a SI;
- d. A maioria dos entrevistados acreditam que as políticas de SI influenciam em seu cotidiano;

Dentre os índices que apresentaram grande diferença cabe salientar:

- a. A questão da segurança não é levada em prioridade no desenvolvimento das ações diárias por parte dos entrevistados;
- b. Enquanto no Hospital Ômega as políticas de SI são consideradas suficientes por parte de 84% dos entrevistados no Hospital Delta somente 47% concordam com este posicionamento;
- c. No que diz respeito a responsabilidade pela SI o Hospital Delta apenas pouco mais de 10% dos entrevistados acreditam que a responsabilidade é de todos os membros da organização, já no Hospital Ômega esse índice é de 41%;
- d. Quanto ao alinhamento entre os objetivos institucionais e as políticas de SI 42% dos entrevistados do Hospital Delta acreditam não haver este alinhamento, contudo no Hospital Ômega 38% dos entrevistados acreditam que os objetivos estejam parcialmente alinhados e 24% acreditam que haja alinhamento pleno entre esses objetivos.

7. CONCLUSÕES

7.1 Resultados gerais obtidos

No desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado o método hipotético dedutivo de Karl Popper como metodologia de pesquisa. Este método nos permitiu a possibilidade de a partir de um dado problema desenvolver hipóteses capazes de respondê-las, sendo elas testadas podendo ser comprovadas ou rejeitadas, por meio das ferramentas utilizadas.

Foram utilizadas 06 (seis) hipóteses no desenvolvimento da pesquisa, sendo 01 (uma) hipótese básica e 05 (cinco) hipóteses secundárias, sendo que para cada uma das hipóteses elaboradas capazes de em conjunto responder a hipótese básica que afirma que **“Os fatores chaves da cultura do negócio de uma unidade hospitalar podem influenciar na gestão da política de segurança da informação”**. De um modo geral os resultados obtidos nos permitem retirar algumas observações importante:

- a. A cultura organizacional influencia de forma indireta nas políticas de Segurança da Informação, pois estas devem englobar as fragilidades das ações humanas nos processos organizacionais, agindo assim diretamente nas ações executadas pelos colaboradores das unidades hospitalares;

- b. Em organização particular podemos verificar o alinhamento maior da direção e seu corpo gerencial na elaboração e desenvolvimento dos projetos da organização;
- c. Na organização pública percebe-se que esta sofre pela ação da política pública exercida sobre ela, ficando a mercê das ações e da máquina pública.

7.2 Verificação das hipóteses

A finalidade das hipóteses é para que em conjunto possam auxiliar a elucidar o problema em tela, e as hipóteses secundárias analisadas em conjunto podem corroborar ou refutar a hipótese básica. A opção deste pesquisador foi flexionar as cinco dimensões apresentadas por Quintella, face a variedade de possibilidades que poderiam ser estudadas, sendo que cada uma das hipóteses secundárias corresponde a uma das dimensões de negócios. Assim para cada uma das médias das respostas, obtidas através do questionário de avaliação de cultura de negócio, associadas a uma das hipóteses secundárias, pode-se chegar a seguinte conclusão:

- a. Hipótese A - O conhecimento dos desejos da instituição leva a um maior envolvimento dos funcionários. Esta hipótese teve por objetivo levantar o nível de conhecimento e envolvimento por parte dos funcionários sobre os conceitos de visão, valores, objetivos, ameaças e oportunidades relativas à instituição. Por meio do questionário aplicado e pela observação durante o período de pesquisa se pode evidenciar que na instituição pública o nível de conhecimento dos objetivos institucionais por parte de seus funcionários é relativamente baixo, ocorrendo um hiato entre os níveis institucionais. A organização particular apresentou uma melhor sintonia entre suas classes organizacionais e um bom nível de conhecimento por parte de seus funcionários a respeito dos caminhos a serem percorridos pela organização por estarem mais envolvidos nos processos do cotidiano da organização. Assim, a afirmativa da hipótese em tela fica evidenciada através da análise dos dados das duas organizações retratando que o conhecimento e o engajamento, ou a falta de ambos, por parte dos funcionários reflete diretamente nos níveis de resistência da cultura a ser implantada;
- b. Hipótese C - A comunicação efetiva fortalece a disseminação da cultura organizacional. Com o objetivo de identificar a importância da comunicação no

processo de fortalecimento da cultura, esta hipótese buscou identificar os quesitos relevantes na opinião dos colaboradores entrevistados. Assim, pode-se verificar que na organização pública a existência de canais de comunicações informais com maior força de disseminação dentro da instituição e devido a distância entre os níveis de direção e execução a comunicação formal se tornou um canal pouco efetivo dentro da organização. Já na instituição particular por ocorrer uma maior aproximação entre os níveis organizacionais os canais de comunicações formais e informações possuem conotação dentro da instituição. Portanto, fica esta hipótese confirmada a partir dos dados coletados;

c. Hipótese E - Habilidades e competências individuais quando estimuladas e preservadas contribuem para uma cultura forte na organização. Esta hipótese teve por finalidade avaliar de acordo com a visão dos colaboradores das instituições a importância que está da a seus recursos humanos, ao estímulo à criatividade e ao aumento das competências individuais que irão criar soluções para seus problemas atuais e futuros, e ainda, analisar as políticas de retenção visando a preservação de seu capital humano. Através da análise das respostas obtidas no questionário e a observação do entrevistador foi observado que na instituição pública não possui políticas de retenção, sistemas de recompensas e incentivo ao aumento de seu capital intelectual, porém na organização particular percebemos uma boa política de retenção e estímulo ao seus colaboradores a aumentarem seus conhecimento fornecendo parceria com instituições educacionais e promovendo cursos internos para o melhor de suas atividades por parte principalmente nos níveis de direção e gerência destoando da visão dos funcionários que entende haver uma baixa qualidade principalmente nos mecanismos de avaliação e recompensas. Desta forma mesmo dois modelos de gestão distintos podemos validar esta hipótese pelo fato de que o estímulo as políticas de retenção influencia no fortalecimento cultural da instituição;

d. Hipótese G - O estilo de liderança exercido influencia na cultura organizacional de uma instituição. Esta hipótese buscou avaliar a influência das lideranças na formação da cultura da organização. Através desta podemos verificar que o estilo de liderança dos gestores não influencia na cultura da organização, isto em ambas as organizações, pois os entrevistados, mesmo em alguns níveis não concordando

com o estilo de liderança desenvolvido por seus gestores, desempenhado suas atividades independente do estilo de liderança gerencial desenvolvido pelos gestores. Assim, podemos afirmar que o estilo de liderança não exerce influência na cultura das organizações refutando deste modo a hipótese básica;

e. Hipótese I - Resistência a mudança é a tônica do comportamento dos membros da instituição. Está hipótese visa avaliar a existência de fatores de resistência a mudanças implantadas na instituição, e após a análise dos dados se confirmou a hipótese da existência de fatores de resistência por parte dos níveis gerenciais e sobre tudo nos níveis operacionais no que tange a mudança das rotinas de trabalho das unidades hospitalares.

7.3 Conclusão final

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas organizações hospitalares sendo uma da rede pública de saúde e outra particular, e teve por objetivo principal identificar possíveis fatores de influência da Cultura Organizacional de unidades hospitalares em suas políticas de Segurança da Informação. Visando elucidar o objetivo principal foram estabelecidos e analisados os seguintes objetivos intermediários:

a. Identificar e medir os componentes da cultura organizacional – Para isto, foi utilizado o modelo Neo Difusionista e o questionário de avaliação organizacional, onde podemos identificar e medir os índices dos componentes da cultura das organizações hospitalares estudadas;

b. Avaliar a resistência a cultura implantada – Através do questionário de avaliação organizacional pode-se verificar que em ambas as organizações os índices de resistência a mudança a cultura implantada foram altos principalmente pelo fato de ter alterações em suas rotinas de trabalho;

c. Verificar a possível existência de influência da cultura da organização na gestão de Segurança da Informação – Onde, por meio das entrevistas realizadas com os funcionários pode-se verificar o nível de entendimento dos mesmos no que diz respeito as políticas de Segurança da Informação e influência destas nas ações

desenvolvidas por eles.

Desta forma podemos verificar que a resistência a mudanças por partes dos colaboradores das instituições dificulta a ação dos responsáveis pela implantação, desenvolvimento e manutenção de qualquer projeto a ser implementado nas instituições. A cultura da organização, exercida através dos funcionários, é capaz de influenciar as políticas de Segurança da Informação, pois estas devem estar alinhadas com os objetivos organizacionais, de modo a serem capazes de minimizar as vulnerabilidades e ampliar o retorno dos investimentos dispensados a TI. A falta deste alinhamento estratégico introduz efeitos deturpados na cultura da organização, acarretando o sentimento de resistência nos colaboradores no desenvolvimento de suas atividades cotidianas devido ao desconhecimento da necessidade das ações que englobam as políticas de SI. Sendo os fatores relevantes nesta influência os relacionados as Dimensão 1, Missão e a disseminação da Cultura da Organização, Dimensão 2, a Comunicação e a Dimensão 5, Tolerância a mudanças.

Assim o desenvolvimento das políticas de SI devem estar baseadas nos modelos de melhores práticas (ISO, CobiT, ITIL ...), pois estas entendem a necessidade e os requisitos para o desenvolvimento de políticas eficazes visando minimizar as possibilidades de incidentes de segurança da informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 17799:2005**: Tecnologia da Informação: Técnicas de segurança: Código de prática para a gestão da segurança da informação. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ALVAREZ, M.; QUINTELA, H. **Relatório IBM de transformação na Votorantim**. Recife: IBM Consulting Group, 1995.

BARNEY, J. **Organizational culture**: can it be a source of sustained competitive advantage?, *The Academy of Management Review*, July, v. 11, n. 3, p. 656-65, jul. 1986.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. Lisboa: ed. ISCSP, 2006.

BRUMES, Karla Rosário. **O uso do termo cultura. Caminhos de Geografia**, Uberlândia, jun. 2006. Disponível em: <<http://www.caminhosdegeografia.ig.ufu.br/include/getdoc.php?>

id=462&article=179&mode=pdf>. Acessado em: 01 dez 2008.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. Vol 1 - A sociedade em rede. 7º edição. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996.

HOFSTEDE, G.; NEUJEN, B.; OHAYV, D.; SANDERS, G. **Measuring organizational cultures**: a qualitative and quantitative study across 20 cases, Administrative Science Quarterly, v. 35, p. 286-316, 1990.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACEACHERN, M. T. **Hospital Organization Mangement**. Chicago: Physician Record Company, 1957.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Poder da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PELTIER, THOMAS. **Information Security Policies, procedures and standards**: Guideline for effective Information Security Management. Florida: Auerbach, 2001.

POSNER, B.; KOUZES, J.; SCHMIDT, W. **Shared values make a difference**: an empirical test of corporate culture, Human Resource Management, v. 24, p. 293-309, 1985.

QUINTELLA, Heitor Luiz Mural de Meirelles. **Gestão da mudança**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1998.

QUINTELLA, H. **Inovação Estratégia e Gestão do Produto**. Rio de Janeiro: Ed Tama, 2000. v. 1. (Gestão Total do Produto).

QUINTELLA, H. L. M. M.; MORAES, U. C.; CLARKSON, A. N. **Cultura Organizacional e Desempenho (I)** O caso dos grandes hospitais do Rio de Janeiro ISSN 0101-1669. Tendências do Trabalho, Rio de Janeiro, v. 362, n. outubro, p. 30-34, 2004.

QUINTELLA, Heitor M.; SOUZA, Levi P. **Cultura de Negócios**: Nova Perspectiva dos Estudos Sobre o Comportamento Organizacional. O Estudo de Caso em Duas Emissoras

de TV Educativa, Campinas, Set. 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=2868>. Acesso em: 03 fev. 2009.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Álvaro. **Planejamento Estratégico**, São Paulo: Atlas, 1990.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHRADER, A. **Introdução à pesquisa social empírica**. Porto Alegre, Globo/UFRGS, 1974.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD, Thomaz Jr. (Coordenador). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.