



Centro Universitário Santo Agostinho

# revista fsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 5, art. 3, p. 37-61, set./out. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.5.3>



## Peopleware e Comunicação: A Dimensão Física, Expressiva e Integradora de uma Equipe de Tecnologia de Informação (TI)

## Peopleware and Communication: The Physical, Expressive and Integrator Dimensions on an Information Technology (IT)

### Odila de Fátima Passos Barboza

Mestrado em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília  
Graduação em Letras - Língua Portuguesa pelo Centro Universitário de Brasília  
odila@ucb.br

### Robson Borges Dias

Doutor em Comunicação pela Universidade de Brasília  
Professor da Universidade Católica de Brasília  
rbsn.dias@gmail.com

### Victor Márcio Laus Reis Gomes

Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
victor@ucb.br

### Maria Cecília Alves Martinez

Mestre em Transportes Urbanos pela Universidade de Brasília  
cecilia@ucb.br

### João José Azevedo Curvello

Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo  
Professor-Adjunto A da Universidade de Brasília  
curvello@ucb.br

#### Endereço: Odila de Fátima Passos Barboza

Universidade Católica de Brasília, Quadra SGAN 916  
Módulo B Avenida W5 - Sala A204 Asa Norte,  
70790160 - Brasília, DF - Brasil.

#### Endereço: Robson Dias

Universidade Católica de Brasília, Quadra SGAN 916  
Módulo B Avenida W5 - Sala A204 Asa Norte,  
70790160 - Brasília, DF - Brasil.

#### Endereço: Victor Márcio Laus Reis Gomes

Universidade Católica de Brasília, Quadra SGAN 916  
Módulo B Avenida W5 - Sala A204 Asa Norte,  
70790160 - Brasília, DF - Brasil.

#### Endereço: Maria Cecília Alves Martinez

Universidade Católica de Brasília, Campus I QS 07 Lote  
01 EPCT, Águas Claras/Taguatinga. 71966700 - Brasília,  
DF - Brasil.

#### Endereço: João José Azevedo Curvello

Universidade de Brasília (UnB) - Campus Universitário  
Darcy Ribeiro - Instituto Central de Ciências Norte. Asa  
Norte 70910900 - Brasília, DF - Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 07/04/2019. Última versão recebida em 18/04/2019. Aprovado em 19/04/2019.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

Pesquisa empírica, exploratória, pioneira em Comunicação Organizacional, tenta trazer a concepção do *Peopleware* (HEHN, 1999) para a área de Comunicação, lendo-a a partir de processos comunicacionais e da produção de sentidos nas relações humanas da equipe de TI: objeto de estudo de caso. Foram primordiais as noções de Cultura Organizacional como Manifestação da Multidimensionalidade Humana (SCHULER, 2009), além da Excelência humana nas comunicações organizacionais (SCHULER, 2005), nas dimensões física e material (1), expressiva (2) e integradora (3). Utilizamos aporte com entendimento da Comunicação como fenômeno, processo e sistema (CURVELLO, 2009). A pesquisa contribui para a ampliação da noção de *Peopleware* em TI, trazendo uma leitura não-prescritiva, não-gerencial, fora do pressuposto de suporte (sufixo "ware") e de recursos humanos (uso instrumental); além de tocar em um tema novo para comunicação nas organizações: a parte humana da TI, ou seja: o *Peopleware*.

**Palavras-chave:** *Peopleware*. Tecnologia de Informação. Comunicação Organizacional.

## ABSTRACT

Empirical research in Brazilian Organizational Communication brings *Peopleware* (HEHN, 1999) concept from Information Technology (IT) to the Communications knowledge by communication processes and the meaning production study about human relations on IT staff: that is the case. Based in Organizational Culture as a Manifestation of Human Multidimensionality (SCHULER, 2009) and Human Excellence in Organizational Communications (SCHULER, 2005) it approaches the physical and the material (1), expressive (2) and integrator dimensions (3) of *Peopleware*. It supports communication as a phenomenon, process and system (CURVELLO, 2009). The research contributes to the expansion *Peopleware* knowledge in IT bringing a non-prescriptive reading, non-management, non-instrumental human resources use offering a new research theme for communication in organizations: the IT human dimensions on *Peopleware*.

**Keywords:** *Peopleware*. Information Technology. Organizational Communication.

## 1 INTRODUÇÃO

A Secretaria de Fazenda, do Governo do Distrito Federal (SEFAZ/GDF), é responsável por toda área fiscal deste ente da união. A partir do Sistema de Integração de Gestão Tributária (SIGEST), trabalha todo o cadastro de contribuintes, arrecadação, fiscalização e segurança. O SIGEST é gestado pela Subsecretaria de Tecnologia de Informação e Comunicação (SUTIC/SEFAZ), que agrega mais 24 sistemas informatizados. Um dos canais de comunicação entre a equipe de TI (gestores operacionais e técnicos, fábrica e infraestrutura) é o OASIS. O SIGEST tem suas demandas de *hardware* e *software*, inerentes à área de informática. Entretanto, algumas rotinas da TI não atingem seus objetivos. E o problema não é de ordem tecnológica, mas humana: e comunicacional. Centrados no processo de comunicação organizacional como variável importante para as tarefas de TI, utilizamos a noção de *Peopleware* (HEHN, 1999; MARCO; LISTER, 1990).

A pesquisa é pioneira na área de Comunicação, além da subárea de Comunicação Organizacional. E propõe um diálogo interdisciplinar entre Administração, Informática e Comunicação. Como panorama científico, neste sentido, lembremos de Silva (2013), em O entrelaçamento da comunicação organizacional e a gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma organização pública, com foco em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação em um estudo de caso da Terracap (Companhia Imobiliária de Brasília), uma empresa pública distrital. Também há o trabalho de Roses (2003): O Gerente de Relacionamento da Unidade de TI na Criação do Conhecimento Organizacional, nesta mesma linha.

O trabalho que mais se aproxima desse vínculo entre TI e Comunicação Organizacional seria o de Velloso (2014), A interação de tecnologias da informação e comunicação no alinhamento das melhores práticas empresariais. Além de Freire (2009), Comunicação, Cultura e Organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada.

Epistemologicamente, posicionamos o trabalho na área de Comunicação, na subárea de Comunicação Organizacional, entendendo a perspectiva integrada (KUNSCH, 2003) dos fluxos comunicacionais da equipe de TI descritos como de Comunicação Administrativa.

Torquato (2002) aborda o valor da *Comunicação Administrativa* na organização como norteadora no fluxo das atividades funcionais:

A comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. Trata-se do suporte informacional-normativo da organização. E por se constituir no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro – normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxias, acervos técnicos – é o que demanda maior complexidade, transformando-se, por conseguinte, em uma das maiores fontes de problemas e ruídos da organização (TORQUATO, 2002, p. 45).

O autor alerta para o cuidado com as falhas na Comunicação Administrativa que podem desencadear inúmeras informações e ações equivocadas, e aponta possíveis problemas:

- Indefinição clara de responsabilidades;
- Falta de conhecimento pleno do negócio;
- Dissonâncias normativas;
- Excesso de informações;
- Defasagem tecnológica da comunicação;
- Planejamento inadequado do consumo informativo;
- Ausência de critérios editoriais;
- Maior segmentação;
- Ausência de tempestividade;
- Má administração de tempo;
- Inadequação dos canais;
- Desvios na direção dos canais;
- Inadequação de linguagens;
- Morfologia inadequada;
- Sistema de distribuição inadequado e
- Falta de especialistas. (TORQUATO, 2002, p.46-49)

Com essa preocupação, Torquato (2002) apresenta como sugestão para solução desses problemas um programa de aperfeiçoamento da Comunicação Administrativa que deve ter como pontos centrais:

- Informatizar a comunicação;
- Enxugar as massas informativas;
- Segmentar temáticas;
- Preparar os corpos funcionais;
- Disponibilizar um sistema de fontes e gestores;
- Aperfeiçoar o grafismo/estética das linguagens;
- Conferir maior tempestividade;
- Redefinir identidade;
- Uniformizar/massificar conhecimento e
- Aprimorar comunicações ascendentes. (TORQUATO, 2002, p. 49-50).

O estudo do *Peopleware* se faz imprescindível para buscarmos uma maior compreensão cognitiva do universo organizacional. A comunicação na TI vai muito além da *Comunicação Administrativa*, da perspectiva integrada, na qual se entende que apenas o fruto do trabalho da equipe de TI possa ser fluxo comunicativo. Ora, a equipe é composta por pessoas, com suas particularidades de identidade, diversidades, saberes e crenças. Essa

dimensão incorre na comunicação interpessoal e esta dimensão é determinante no engajamento de equipes, aprendizado organizacional e desenvolvimento de rotinas.

Desinformação sobre procedimentos de rotina, interrupções no fluxo de atendimento, conflitos entre diversos setores da SUTIC e não observância do critério de prioridade de atendimento das demandas, entre outros entraves, são alguns problemas encontrados na rotina diária dos serviços desempenhados por esses profissionais.

Quem estabelece as regras do negócio é o gestor operacional: **produtor de sentido**. Quem envia a mensagem com as regras de negócio para o gestor técnico: **mediador**, que atua na mediação entre produtor de sentido e o analista de desenvolvimento: **decodificador de mensagem**, que por sua vez recebe a mensagem do mediador, decodifica para linguagem de máquina e envia para o analista de suporte: **transmissor da mensagem**, que é o responsável por colocar a mensagem em produção, ou seja, transmitir a mensagem no programa de informática. O fluxo comunicacional tem repercussão direta no desempenho da TI, e chega a atingir a ponta do processo comunicacional, onde o receptor, aqui representado pelo contribuinte, é um dos maiores prejudicados nesse processo.

A perspectiva integrada é baseada no funcionalismo gerencial, tão utilizado nas organizações. Histórica na área de Comunicação, mas limitada ao dar ênfase às carreiras de Comunicação Social, apenas: Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas<sup>1</sup>. É como se a comunicação em uma organização fosse restrita à Assessoria de Comunicação (ASCOM) e todas as outras equipes restantes fossem jogadas na vala comum de Comunicação Administrativa (da limpeza, segurança, TI, administrativo ao presidente) e de Comunicação Interna (que nem leva em conta o conteúdo da informação criada, mas somente a sua direção). Esta abordagem não privilegia a comunicação interpessoal e nem os fluxos comunicacionais gerados por equipes de outros saberes e fazeres, o que é o nosso foco aqui: *Peopleware*, a equipe de TI. Nossa abordagem é mais fluida e interpretativa, entendendo o indivíduo inserido numa realidade complexa (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008). Assim, são noções de comunicação também: ambiente físico, artefatos inanimados de ornamentação, vestuário, corpo, linguagens, símbolos, gestos, códigos, histórias, narrativas, lendas, folclore, mitos,

---

<sup>1</sup> **Jornalismo:** media training, promoção institucional, press-kit, press-release, clipping, house-organ, jornal mural, mailing, site institucional, vídeo institucional, newsletter, intranet, comunicação interna, eventos, plano de comunicação, revistas, livros, boletins, briefing, vídeo institucional.

**Publicidade e Propaganda:** propaganda institucional e educativa, anúncio, banners, outdoors, displays, cartaz, folheto, letreiro, bandeira, mobile, brinde, broadside, campanha, jingles, spots, endomarketing, produção audiovisual, plano de mídia, mini-doors, back-light, triedo, bus-door, front-light, panfletos, folders, peças e planos promocionais, encartes da embalagem, manuais e brochuras, vídeos, símbolos e logotipos, painéis, filmes, catálogos, dentre outros.

**Relações Públicas:** cerimonial, pesquisa de mercado, relatórios de gestão comunicacional, publicações, lobby, eventos, palestras, seminários, conferências, doações, patrocínios, relações com a comunidade, malas diretas.

ritos, crenças, heróis, personagens, cerimônias, protocolos, rituais, papéis sociais não funcionais que influenciem a cultura organizacional (confidentes, espiões, fofoqueiros, líderes e conspiradores), fluxos extraorganizacionais (rádio corredor, happy hour, whatsapp informal, redes sociais não institucionais etc).

Há também a perspectiva em Administração, Engenharia de Produção, Gestão de Projetos, Gestão da informação, Gestão do Conhecimento e Gestão Organizacional do conceito de *Groupware*, como perspectiva de teamwork.

É importante ressaltar que se trata de artigo em Comunicação Organizacional (fenômeno autônomo de interação e produção de sentido) e não em Gestão Organizacional: uso instrumental da comunicação em relação a (in)gerências de dada organização.

Neste estudo, não seremos prescritivos no sentido de perseguir a melhor comunicação (sentido gerencial), em vista da eficácia e eficiência das rotinas de TI<sup>2</sup>. Mas, sim, faremos um diagnóstico de qual é a natureza sociológica desta equipe: o *Peopleware*. Entendendo que o sufixo “ware”<sup>3</sup> tem uma questão instrumental como pressuposto que coloca o ser humano como “suporte”. Como optamos por uma abordagem baseada na complexidade, entendemos as pessoas da equipe de TI como autônomas e influentes na comunicação como um todo; e não como recursos gerenciais. Enfatizamos a comunicação humana e a interação humana, para muito além da categorização destes fenômenos como: sucesso, fracasso, eficiência, deficiência, eficaz, ineficaz. Até porque, este seria um serviço para pesquisas confirmatórias. Optamos por um estudo exploratório (conhecer o fenômeno). E não por um estudo confirmatório (a melhor e a pior prática de comunicação). Tanto que ofertamos este artigo com os resultados do estudo de caso da equipe de TI da SUTIC/SEFAZ como parte dessa trajetória: em busca de nortes e aportes interdisciplinares, que nos ajudem a criar um arcabouço de conhecimento sobre o *Peopleware*, tanto na Comunicação, quanto em áreas afins.

Em suma: nosso perfil é mais analítico da interação e da comunicação do que prescritivo, conforme tradição em *Estudos de Comunicação Organizacional: entre a análise e a prescrição* (CURVELLO, 2002)<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Há um pressuposto em Schuler da eficácia, pois ela é signatária de Maslow. Tanto que ela fala em excelência humana. Ressaltamos essa questão, o que é um risco em relação à adoção de premissas em abordagens interdisciplinares não atentas a pressupostos específicos dos saberes e de cada área de conhecimento.

<sup>3</sup> A própria noção de recursos humanos mudou nas organizações: para gestão de pessoas, nos anos 1990 e 2000.

<sup>4</sup> Mesmo assim, consideramos o tema como inovação. Em Comunicação Organizacional, como item de inovação, inserimos o artigo no domínio de processos de aprendizado e inovação. Se trabalhássemos com Gestão Organizacional, certamente, economia do conhecimento (criação, difusão, exploração, competências) e capacitações das empresas, estratégias e gestão da inovação e da tecnologia.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de pesquisa aplicada (Comunicação Organizacional), pesquisa exploratória (dimensões humanas na equipe de TI da SUTIC/SEFAZ), pesquisa empírica (aplicação de entrevista semiestruturada e de um questionário quantiquantitativo) com estratégia de estudo de caso. Na parte quantitativa, utilizamos recursos e técnicas estatísticas da ferramenta *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* para processamento de dados. E a coleta de dados utilizou a plataforma GoogleDocs (questionário estruturado). O questionário estruturado, aplicado aos servidores do quadro e aos terceirizados da TI, compreende 21 questões fechadas, complementadas por 2 abertas, aplicado a um corpus amostral de 42 pessoas. O instrumento reuniu questões ligadas a dimensões humanas (SCHULER, 2005, 2009) do *Peopleware* (HEHN, 1999; MARCO; LISTER, 1990). O objetivo: descrever os processos comunicacionais na equipe de TI, a partir da noção de *Peopleware*, pensando as funções dos profissionais de informática como sistemas comunicacionais, onde o Gestor Operacional produz sentido (regras de negócio); Gestor Técnico faz a mediação entre área de negócio e área de desenvolvimento; Analista de Desenvolvimento (decodifica as mensagens); Analista de suporte (transmite as mensagens). Neste sentido, são identificadas as principais barreiras que impedem fluxos comunicacionais na rotina de trabalho dos servidores da SUTIC que atuam com TI.

São variáveis:

- **Dimensão física e material do *Peopleware* na Cultura Organizacional:** Grau de desconforto no seu ambiente de trabalho, quanto à Poluição Sonora (1), Falta de higiene local (2), Falta de limpeza nos banheiros (3), Má iluminação (4), Cheiro de comida (5), Mau cheiro nos banheiros (6), Má climatização no ambiente (7), Presença de animais sinantrópicos - animais que adaptaram a viver junto ao homem: rato, pombo, barata, mosca, mosquito, formiga, escorpião, aranha, abelha, vespa e marimbondo (7), Falta de área para descontração e interação (8), Falta de local apropriado para refeição (9) e Mobiliário inadequado e desconfortável (10).
- **Dimensão expressiva e comunicativa do *Peopleware* na Cultura Organizacional:** Intensidade da forma de comunicação que estimula interatividade, quanto à abundância (1), clareza (2), periodicidade (3), fluidez (4), bloqueio (5), troca de informação (6), leveza (7), rigidez (8), formalidade (9).



- **Dimensão integradora do *Peopleware* à Cultura Organizacional:** Grau do valor que sente em relação à organização, quanto à lealdade (1), dedicação (2), comprometimento (3), bem-estar (4), satisfação (5), orgulho (6).

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 Perfil da Equipe de TI do Estudo de Caso

Nesta seção, a caracterização da equipe de TI da SUTIC/SEFAZ: por função (1), tempo de trabalho na organização (2), gênero (3) e a função da comunicação que corresponde à sua função na TI (4). Este último parâmetro, traz a formalização de um papel comunicacional para cada função de informática: Gerente de Sistemas, Analista de Sistemas, Analista de Suporte, Programador, Documentador, Operador, Digitador, Preparador de Dados, Técnico de manutenção. Aliás, o diferencial do nosso trabalho. No nosso entendimento, o Usuário Operacional do Sistema é produtor de sentido que cria o significado de uma operação em TI, a partir de um contexto: regras de negócio; o Gestor Técnico, o mediador de conteúdos entre usuário e analista: entendimento dos significados e negociação do sentido interpessoal; o Analista de Desenvolvimento, (de)codificador das mensagens em operações tecnológicas e informáticas (programação) e o Analista de Suporte, transmissor de mensagens - trânsito e circulação da informação.

**Quadro 01 - Papel comunicacional das funções em TI.**

<i>Peopleware</i>	
Tecnologia da Informação (acesso à informação)	Comunicação (produção de sentidos)
Gestor Operacional ou Usuário Operacional	<b>Produtor de Sentido.</b> Cria o significado de uma funcionalidade em TI, a partir de um contexto: regras de negócio. Esse briefing é passado ao mediador.
Gestor Técnico ou Intermediador entre usuário e analista	<b>Mediador de Sentidos.</b> Portador dos significados, do briefing do produtor de sentido, e responsável pela negociação com o analista de desenvolvimento: programação da solução em TI. Ponte entre briefing e programação.
Analista de Desenvolvimento ou Programador ( <i>software</i> )	<b>(De)codificador de Sentidos.</b> Codifica os sentidos operacionais do usuário em linguagem de máquina (programação, código fonte, fábrica de <i>software</i> ). O briefing vira um sistema em dada linguagem (SQL, PHP, Cobol, Html, Java). É a solução em TI para um problema informacional organizacional.
Analista de Suporte ( <i>hardware</i> )	<b>Canalizador de Sentidos.</b> Canal e media pelo qual a informação toma corpo a partir da máquina. (infraestrutura, processamento, servidor, <i>hardware</i> ). Sem servidor, o programa não funciona.

Fonte: os autores.



Na pesquisa, que é amostral: 42 profissionais responderam ao questionário, mas a equipe de TI é formada por 83 profissionais. A equipe de TI é caracterizada por 52,4% de servidores do GDF, 2,4% comissionados, 4,8% requisitados, 40,5% terceirizados. O tempo de trabalho na organização: 50% dos depoentes trabalham de 01 a 10 anos, 21,4% de 11 a 20 anos, 21,4% de 21 a 30 anos 7,1 por mais de 30 anos. Tomando a equipe de TI e as funções da carreira de informática como papéis comunicacionais, conforme Quadro 01, na amostra: 26,2% dos depoentes se autoclassificam como produtor de sentido; 31% como mediador de mensagens; 16,7% como (de)codificador das mensagens e 26,2% como transmissor de mensagens. O Produtor de Sentido é o que tem maior composição por gênero feminino e Transmissor de Mensagem de gênero masculino. A maioria dos depoentes acredita que a predominância de um dos gêneros não interfere nas relações de trabalho.

Ao classificar a equipe de TI como *Peopleware*, verificando a dimensão humana nas tarefas de informática para muito além do *hardware* e do *software*, 54,7% dos depoentes admitem problemas de comunicação na equipe: sua mensagem não foi bem entendida pelos outros membros. Ampla maioria, 71,4% atribuem ao *Peopleware* a maior causa de incidência de erros na TI. E que, *raramente* (52,4%), a comunicação entre *Peopleware* assegura o compartilhamento das informações na organização, seguida da frequência de muitas vezes (38,1%), sempre (7,1%) e nunca (2,4%). O que caracteriza a comunicação humana, entre o *Peopleware*: como deficitária, no sentido de não assegurar o compartilhamento coeso e correto das informações.

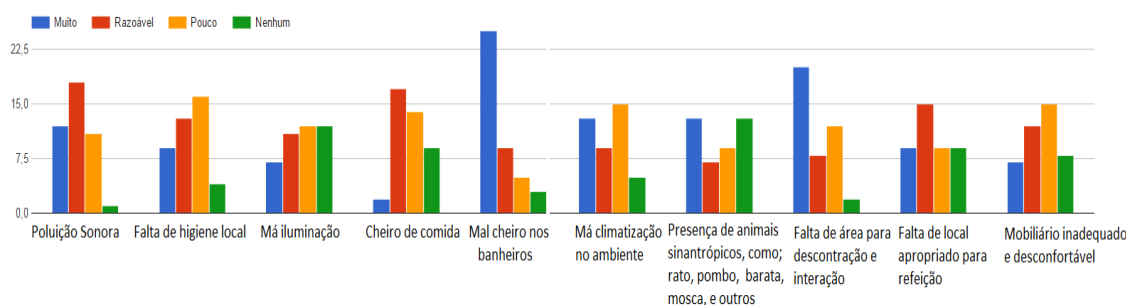
### 3.2 Resultados Obtidos

Os dados indicam que a maioria dos participantes (54,8%) já sentiu que sua mensagem não foi bem entendida muitas vezes pela equipe de TI. Observa-se, também, um número expressivo de depoentes que raramente tiveram essa sensação (38,1%) e os que qualificam como nunca (7,1%). Não há ocorrência da frequência sempre (0%).

Em Dos diversos tipos de erros que um sistema informatizado apresenta, em qual categoria você percebe a maior incidência?, a maioria apontou para o *Peopleware* (71,4%), ou seja, afirmou que percebe que a maior incidência de erros nos sistemas informatizados ocorre em decorrência da parte humana da TI. Em segundo lugar, com índices distantes: erros são de *software* (21,4%) e problemas de *hardware* (7,1%). Neste aspecto, a dimensão humana da qual tratamos na pesquisa evidencia o quanto a comunicação é importante na organização (e nos processos de informática e de tecnologia).

Na manifestação da cultura na dimensão física e material (SCHULER, 2005, 2012), pedimos para serem classificadas variáveis de desconforto, a partir da Cultura Organizacional manifestada nessa dimensão. Desta forma, mediante as realidades alcançáveis pelos sentidos e pelas sensações humanas, foram qualificados aspectos negativos relacionados no gráfico:

**Gráfico 01 - Grau de desconforto, no ambiente de trabalho**



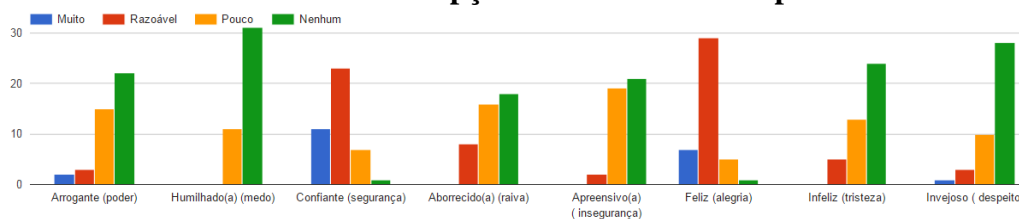
N: 42 membros do Peopleware

Fonte: os autores.

Fonte: questionário

A dimensão emocional das pessoas se manifesta por meio de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados à autoestima, emoções, papéis de gênero, etc. Baseada na dimensão emocional, no seu ambiente de trabalho, como os depoentes percebem as outras pessoas da equipe de TI em relação a si?

**Gráfico 02 - Percepção de como as outras pessoas veem**



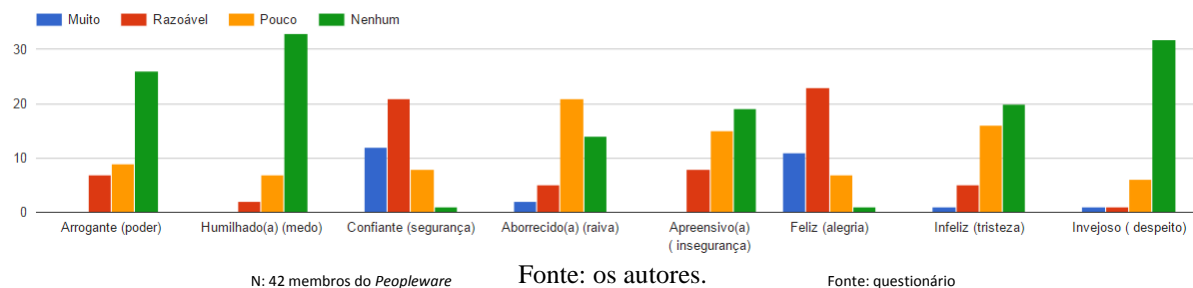
N: 42 membros do Peopleware

Fonte: os autores.

Fonte: questionário

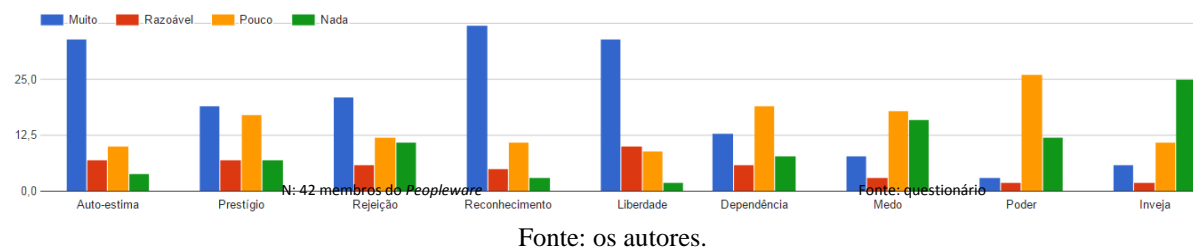
Há a percepção pelos depoentes sobre seus pares em relação a si de: poucas marcas de poder (arrogância), sem a figura da humilhação (medo), com razoável índice confiante (segurança), com frequência mediana de aborrecido(a) (raiva), com ligeira postura apreensivo(a) (insegurança), com alto grau de felicidade (alegria), baixo grau de infelicidade (tristeza) e quase nenhuma inveja (despeito). Dessa forma, os pares veem cada depoente de modo favorável. O contrário, como o depoente vê a si próprio nas mesmas categorias mostra:

**Gráfico 03 - Percepção de como se enxerga**



Além das razões materiais que afetam as pessoas quando ocorrem mudanças no ambiente de trabalho, existem as razões emocionais que, muitas vezes, impactam em proporções superiores aos materiais.

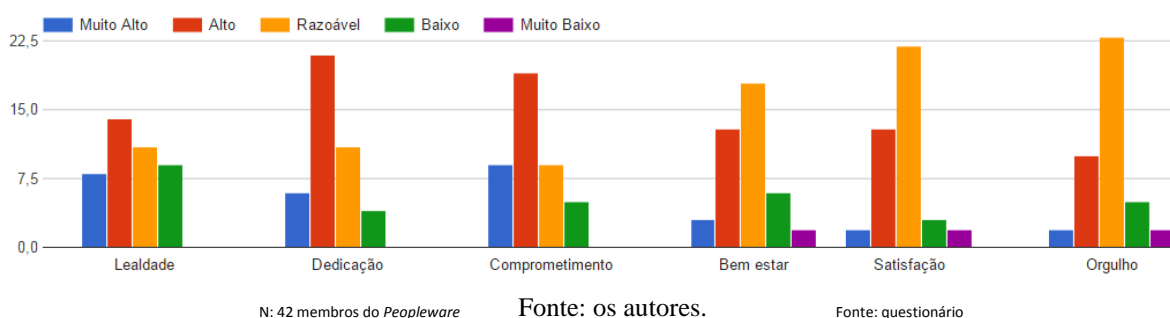
**Gráfico 04 – Emoção que mais afeta**



Autoestima, Reconhecimento, Liberdade e Rejeição são os aspectos emocionais mais evocados. Sendo poder, inveja e medo os menos influentes.

A identidade com a organização é proporcional aos valores que a pessoa sente no ambiente de trabalho. Quanto maiores os valores, maior é a abrangência de identidade com a organização. Dentro dessa perspectiva, dedicação e comprometimento são os mais evocados.

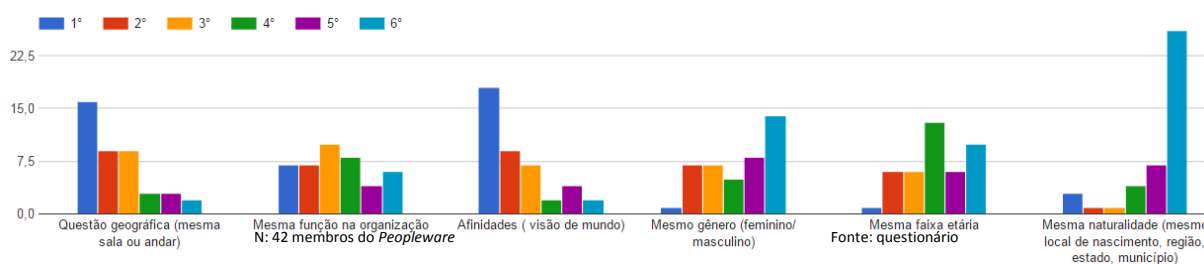
**Gráfico 05 – Grau dos valores que o colaborador sente em relação à organização**



A maioria dos depoentes (52,4%) acredita que a comunicação que acontece atualmente na TI *raramente* assegura o compartilhamento de informações entre as diversas áreas da organização, seguido de muitas vezes (38,1%), sempre (7,1%) e de nunca (2,4%).

Uma equipe departamental de TI não quer dizer uma equipe que tenha vínculo social, efetivamente. Dessa forma, a prioridade para critério de escolha para formar seu grupo social são as afinidades em comum e, por último, a naturalidade.

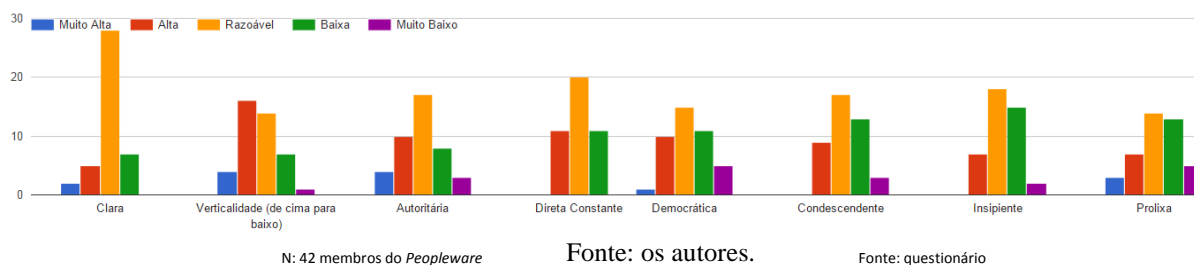
**Gráfico 06 – Critério prioridade para formação de grupo social**



Fonte: os autores

A comunicação tem um status de razoável, dentre a equipe de TI, o *Peopleware*:

**Gráfico 07 – Percepção da comunicação, nas suas diversas formas de expressão**



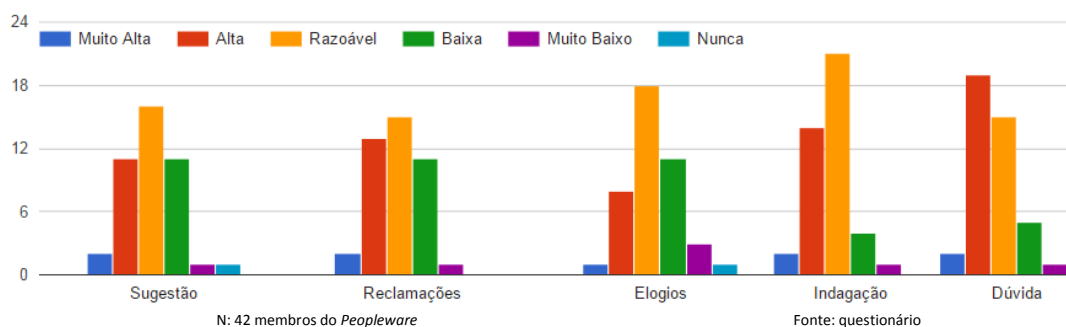
N: 42 membros do Peopleware

Fonte: os autores.

Fonte: questionário

Na relação com a TI, o nível de ocorrência de comunicação que permite que as pessoas possam ouvir umas às outras e/ou verbalizar questões de rotina de trabalho, como sugestões, reclamações, elogios, indagações e dúvidas tem a seguinte ocorrência:

**Gráfico 08 – Como se manifesta a expressão em comunicação interpessoal**



Fonte: os autores.

### 3.3 Análise qualitativa

Questionamos os depoentes sobre quais são as barreiras existentes na sua organização, que considerassem obstáculos para o fluxo comunicacional na sua rotina de trabalho com a TI. As respostas mostram queixas quanto à falta de interação (1), seguida da burocracia no ambiente da SUTIC/SEFAZ/GDF (2), ausência e baixo nível de competência técnica (3) e segregação social (4).

A barreira mais citada entre os pesquisados foi a falta de interação (respostas em **negrito**):

**Falta maior interação entre equipes e áreas distintas.** Roberto. Terceirizado. Transmissor de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Não ter conhecimento de todos os projetos em andamento, nem interação com pessoas que estejam em outros projetos.** Renata. Terceirizada. Codificador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Falta de interação entre as áreas.** Bernardo. Servidor do quadro. Mediador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Falta de integrador entre áreas; (...) falta de parceria; falta de sentimento de unidade; falta de eventos em comum entre as áreas.** Antonio. Terceirizado. Codificador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Falta de informação por falhas na comunicação.** Rafaela. Comissionada. Mediador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**A inexistência de normas com relação à comunicação intradepartamental.** João. Servidor do quadro. Transmissor de mensagens. Trabalha há mais de 30 anos na instituição.

Em seguida, eis algumas falas relacionadas à burocracia (respostas em **negrito**):

**A burocratização nos processos definidos pela gestão.** Bruno. Terceirizado. Codificador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Excesso de burocratização.** Maria. Servidora do quadro. Produtor de sentido. Trabalha na instituição de 11 a 20 anos.

**Burocracia e falta de objetividade.** Clarisse. Servidora requisitada de outro órgão. Feminino. Produtor de sentido. Trabalha na instituição de 11 a 20 anos.

**A burocracia.** Eveline. Servidora do quadro. Mediador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

Tais providências poderiam também minimizar os efeitos de outras barreiras citadas pelos pesquisados: “a falta de tempo” e “a falta de pessoal”, como disseram, respectivamente, Graça (terceirizada) e Maria (servidora do quadro).

Outro elemento bastante mencionado na fala dos pesquisados, seguido da burocracia, foi a ausência ou o baixo nível de competência técnica dos profissionais de TI (respostas em negrito):

**Ausência de conhecimento técnico.** Silvana. Servidora do quadro. Produtor de sentido. Trabalha na instituição de 21 a 30 anos.

**Pessoas com nível de conhecimento muito baixo da TI.** Cláudio. Terceirizado. Transmissor de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Falta de conhecimento processual e técnico de várias pessoas envolvidas com a TI.** Fernando. Servidor do quadro. Transmissor de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**A limitação das pessoas em utilizar instrumentos tecnológicos para se comunicar.** Rodrigo. Terceirizado. Mediador de mensagens. Trabalha na instituição de 11 a 20 anos.

Essa barreira não apenas prejudica o fluxo comunicacional das rotinas de trabalho, como também pode estar relacionada à eventual morosidade na prestação de serviços, decorrente da incompetência ou necessidade de “retrabalho”.

Por fim, o outro aspecto percebido na fala dos pesquisados é o preconceito sofrido por alguns terceirizados, os quais citaram a segregação em relação a servidores do quadro da SEFAZ/GDF como uma das barreiras prejudiciais ao fluxo comunicacional (respostas em negrito):

**Servidor Público X Empresa Terceirizada – segregação.** Eduardo. Terceirizado. Codificador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Segregação dos terceirizados.** Antônio. Terceirizado. Codificador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

Observa-se que a discriminação não é de gênero, como comumente se verifica nos ambientes de trabalho, mas, sim de enquadramento funcional. Talvez a noticiada prática

excludente se deva ao status que a sociedade confere ao servidor público em razão dos generosos direitos que lhes são concedidos pelo regime estatutário em detrimento do regime celetista do terceirizado, claramente menos vantajoso e instável por não existir o instituto da estabilidade.

Outra questão aberta coletou dados sobre a opinião dos depoentes sobre o que poderia ser feito para melhorar a comunicação entre as pessoas que exercem um papel atuante na TI, e que estão alocadas em áreas distintas da organização, sabendo que tão importantes quanto os recursos (*hardware* e *software*) são as pessoas (*Peopleware*) e suas relações e comunicação. Respostas em negrito:

**Que haja maior interatividade nas comunicações (...).** Valricélio. Servidor do quadro. Produtor de sentido. Trabalha na instituição de 21 a 30 anos.

**Uma reunião geral com todos para explanar o andamento das tarefas.** Renata. Terceirizada. Codificador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Reuniões periódicas para livre discussão dos temas relacionados ao trabalho.** Manoel. Servidor do quadro. Mediador de mensagens. Trabalha na instituição de 21 a 30 anos.

**Facilitar acesso à informação de todas as modificações feitas por todos.** Roberto. Terceirizado. Transmissor de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Criar oportunidades para as pessoas conversarem informalmente.** Falta um local para o cafezinho. Maria. Servidora do quadro. Produtor de sentido. Trabalha na instituição de 11 a 20 anos.

**Aumentar o número de reuniões por mês.** Geraldo. Terceirizado. Transmissor de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Programa de interação, área de lazer e descanso para interagir.** Benedito. Terceirizado. Codificador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Reuniões periódicas.** Mara. Terceirizada. Produtor de sentido. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Maior envolvimento pessoal.** Graça. Terceirizada. Mediador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Divulgação para todos os interessados via ferramenta institucional das ações que estão sendo tomadas com relação à área de TI.** Mário. Servidor do quadro. Transmissor de mensagens. Trabalha na instituição há mais de 30 anos.

**Conversas presenciais a respeito das dificuldades das diversas áreas.** Reginaldo. Servidor do quadro. Mediador de mensagens. Trabalha na instituição de 21 a 30 anos.

**Teria de ter uma interatividade entre as partes na organização.** Josafá. Terceirizado. Produtor de sentido. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.



Observa-se que todas as falas acima estão relacionadas à interação no ambiente organizacional. Nesse caso, à falta dela. E essa barreira é de dimensão humana, interpessoal, não técnica. Logo, não exige o emprego de recursos financeiros para sua melhoria (*hardware* e *software*). Em suma, não seria uma corrida por equipamentos novos (*hardware* e *software*), mas coordenar melhor os humanos que apertam botões e processam comandos nessa estrutura de TI. Há um jargão em TI que diz que o “o problema está na interface cadeira e teclado” (senso comum), muito utilizado quando o técnico operacional atende a algum usuário leigo ou com pouca habilidade em manusear redes e equipamentos. Em vista das repostas, não seria exatamente essa dimensão humana (“o problema está na interface cadeira e teclado”) que deveria ser coordenada melhor pela equipe? Veja pelo número de respostas que reivindicam reuniões com maior frequência. “Reservar um local para o cafezinho”, como disse Maria, seria uma solução simples que poderia melhorar sobremaneira a comunicação entre as pessoas. Este apontamento é o cerne dos estudos de Gestão do Conhecimento e de Aprendizado Organizacional, mas ainda são incipientes em Comunicação Organizacional, pois os profissionais de comunicação poderiam promover reuniões, eventos, cartilhas e diversos mecanismos que ajudassem a equipe de TI.

Outra questão que emergiu dos resultados, além da clara deficiência no fluxo comunicacional entre pessoas e setores, é a ausência de liderança no ambiente organizacional. Outro tema de franco interesse da área de Administração, ainda pouco estudado em Comunicação. Relatos em negrito:

**Ouvindo sugestões, reclamações, não só da parte técnica do processo, mas na organização do todo.** Bruno. Terceirizado. Codificador de mensagens. Trabalha na instituição de 1 a 10 anos.

**Saber ouvir as pessoas.** Marisa. Servidora do quadro. Transmissor de mensagens. Trabalha na instituição de 21 a 30 anos.

**Despertar o senso compromisso com o trabalho final, independente da carreira e do cargo na organização. Acabar com o corporativismo institucional.** Juliana. Servidora do quadro. Mediador de mensagens. Trabalha na instituição de 11 a 20 anos.

Os resultados apontam, por fim, a necessidade da SUTIC em promover a interação entre pessoas e setores da administração pública, com vistas à melhora de seu fluxo comunicacional, principalmente no tocante ao objeto de estudo de caso: o *Peopleware*, a equipe de TI da SUTIC/SEFAZ/GDF.

### 3.4 Dimensão física e material do *Peopleware*

Com base na *Cultura Organizacional* (CURVELLO, 2001, 2008, 2009, 2012) e nos efeitos da interação entre os colaboradores do *Peopleware*, podemos levantar algumas variáveis sobre as quais se constroem os sentidos. As interações podem ocorrer (ou não) em ambientes mais silenciosos (do que barulhentos), com mobiliário mais ergonômico (do que em más condições), dentre outros, conforme Marcondes Filho (2011) tratou em relação à estrutura física de um prédio: *de repente, o prédio falou comigo: anotações sobre experiências metapóricas em Teoria da Comunicação*. A comunicação leva em conta não só a interação entre humanos, mas com o ambiente também. Conversar com uma pessoa a sós em uma sala é uma coisa; em um show musical é outra. A partir de Schuler (2012, p.252):

A cultura se manifesta, na dimensão física e material, mediante todas as realidades alcançáveis pelos sentidos e pelas sensações humanas. Refere-se a hábitos, usos, costumes e crenças relacionados:

- ✓ Aos próprios corpos dos indivíduos, à saúde, à higiene (alimentação, postura, limpeza e ordem), às vestimentas e aos adornos;
- ✓ Ao ambiente físico, sua forma, estrutura, salubridade, ergonomia;
- ✓ Aos objetos simbólicos e à sua utilização;
- ✓ À forma de satisfação das necessidades fisiológicas, aquelas que garantem a vida e o funcionamento do corpo físico (alimentar-se, eliminar resíduos, respirar, repousar, procriar), ligadas às sensações de dor ou de prazer físicos, ao funcionamento automático e autônomo do corpo;
- ✓ À percepção do eu material, em um universo também material;
- ✓ À produção de recursos para a sobrevivência, em trocas com o ambiente;
- ✓ Aos critérios econômicos;
- ✓ À ação afetiva no mundo e aos modos de vida;
- ✓ Às tarefas repetitivas. (SCHULER, 2012, p.252).

A comunicação não é apenas composta pelos insumos da *Comunicação Integrada* (*Comunicação Institucional, Comunicação Mercadológica, Comunicação Administrativa*) (KUNSCH, 2003), muito atrelada às carreiras de Comunicação Social. A organização é muito mais que ASCOM, perspectiva integrada, e a direção de seus fluxos (ou mesmo da comunicação interna e externa). Schuler (2005, p. 19) evidencia isso:

Um alto desenvolvimento da dimensão física, numa organização, possibilita que ela conte sempre com pessoas saudáveis, com hábitos de trabalho saudáveis, com noções saudáveis de higiene (alimentação, cuidados posturais, limpeza e ordem). Especificamente em relação à comunicação, as boas condições físicas das pessoas irão proporcionar sentidos (visão, audição, olfato, tato e paladar) em bom estado, para que as mensagens a ela destinadas possam ser adequadamente percebidas. Uma boa condição neurológica trará melhores condições de decodificação, interpretação e memorização dessas mensagens. Um bom tônus vital trará um bom interesse e disposição para entrar e manter contatos produtivos, desde a sua própria posição (SCHULER, 2005, p. 19).

Tendo como objeto o *Peopleware* da SUTIC/SEFAZ/GDF, os resultados da aplicação foram:

Quadro 02 - Dimensão física e material do *Peopleware* na Cultura Organizacional

<i>Peopleware</i>				
Dimensão física e material: variáveis	Muito (%)	Razoável (%)	Pouco (%)	Nenhum (%)
Grau de desconforto quanto à <b>Poluição Sonora</b>	28,6	42,9	2,4	0
Grau de desconforto à <b>Higiene no local do trabalho</b>	24,4	31	9,5	0
Grau de desconforto quanto à <b>Má iluminação</b>	16,7	26,2	28,6	0
Grau de desconforto quanto ao <b>Cheiro de comida</b>	4,8	40,5	31	23,8
Grau de desconforto ao <b>Mau cheiro nos banheiros</b>	59,5	21,4	11,9	7,1
Grau de desconforto quanto à <b>Climatização do ambiente</b>	31	21,4	35,7	11,9
Grau de desconforto quanto à <b>Presença de animais sinantrópicos</b>	31	16,7	21,4	31
Grau de desconforto quanto á <b>Falta de área de descontração</b>	47,6	19	28,6	4,8
Grau de desconforto quanto á <b>Falta de área para refeição</b>	21,4	35,7	21,4	21,4
Grau de desconforto quanto ao <b>Mobiliário Inadequado</b>	16,7	28,6	35,7	19
Média	28,17	28,34	22,62	11,9

Fonte: os autores

Os índices de desconforto revelam uma média entre as variáveis, mas com a tendência de percepção de um ambiente ruidoso, ambiente limpo, bem iluminado, com certo incômodo pelo cheiro de comida (pelo fato de não haver copa, sendo o desconforto por mau cheiro bem maior que a própria ausência de copa). Também é aferível que há climatização agradável.

O ponto mais negativo são as queixas sobre presença de animais sinantrópicos, o que mostrou dois extremos:  *muito*  e  *nenhum*  desconforto (empatados: 31%). Este fato está relacionado ao espaço físico que os membros de cada função de TI ocupam.

Outro ponto negativo que não é possível verificar, no quadro acima, neste artigo, é a queixa por função da equipe de TI. Por questão de formato e espaço, sintetizamos 9 tabelas do SPSS no quadro 02. Entretanto, na pesquisa original (BARBOZA, 2016), com processamento em *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, foi gerada essa mensura por função da TI. Em Barboza (2016, p. 105) é possível verificar que 46,2% dos mediadores de mensagens que responderam ao questionário sentem  *muito*  desconforto devido à localização da sala na qual eles trabalham, pois fica num local onde as janelas estão cercadas por pombos (o que difere, por completo, das condições dos locais de trabalho dos demais depoentes). Há queixa que qualifica como desconforto a falta de área de descontração, mas tendo mobiliário no local de trabalho é considerado adequado.

## Dimensão Expressiva do *Peopleware*

As formas de comunicação que estimulam a interatividade na TI demonstram a capacidade analítica da equipe. É a partir desses fluxos e trocas, no *Peopleware*, no contexto da *Cultura Organizacional*, processos cognitivos e processos comunicacionais, que são produzidos sentidos. Schuler (2012, p. 265) enfatiza que

A cultura se manifesta, na dimensão expressiva, por meio de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados:

- À expressão da verdade e da criatividade;
- À necessidade de manifestação do ser essencial;
- À ética;
- À responsabilidade social;
- À comunicação e suas formas;
- Aos esquemas interpretativos das realidades. (SCHULER, 2012, p. 265).

O *Peopleware*, em nossa abordagem, não é um mero suporte (sufixo: *ware*), mas um fator influente e determinante na cultura organizacional. Se pensarmos no complexo de TI, teremos que, quando falta luz em uma organização, os computadores param (*hardware* e *software*). Mas, no nosso foco, o risco de parada também está na comunicação entre os membros do *Peopleware*: a equipe de TI, para muito além das reservas de energia ou mesmo o apertado de botões e ações em comandos. Na perspectiva integrada, também recorrendo à *Comunicação Administrativa*, podemos fazer uma associação com Schuler (2012, p. 265), no tocante à comunicação horizontal (e interpessoal):

A organização que deseja ser comunicativa, para aprender, realizará melhor seus objetivos se capacitar os vários níveis de gerência da organização para a comunicação. Essa capacitação deve desenvolver as condições pessoais dos gerentes para a comunicação e as técnicas específicas para bem comunicar. Tal decisão criará, em todo o corpo administrativo da organização, uma atitude receptiva às informações que vêm dos subordinados, salientando a importância dessas informações para a sua própria performance como gerentes. Além disso, conta com o fomento da comunicação horizontal positiva, permitindo que se criem lideranças legítimas e informais, gerando muitos exemplos positivos a serem seguidos. Aqui, novamente, essas pessoas-exemplos, inseridas em um determinado nível hierárquico ou funcional, representam canais pessoais muito poderosos para a disseminação do conhecimento da organização, assim como da motivação para uma atitude positiva diante do trabalho (SCHULER, 2012, p. 265).

Aqui, encontramos o lócus sobre o qual trabalhamos: Comunicação Organizacional, como o *Peopleware* se comunica. Uma questão com implicações em Aprendizado Organizacional e em Gestão do Conhecimento, como vimos em Silva (2013), Roses (2003),

além das perspectivas comunicacionais de Velloso (2014) e Freire (2009). Schuler (2005, p. 23) complementa:

Do ponto de vista da comunicação, é a emergência desse nível que permite a transparência nas comunicações, gerando confiabilidade da organização junto aos seus vários públicos. O forte sentido de pertinência dos colaboradores, ao serem tratados com ética e verdade, reduz a incidência de uma das barreiras mais fortes à fluência efetiva de informações, principalmente de baixo para cima, que é o medo de trazer os problemas à luz da análise dos níveis de gerência. Nas comunicações externas, a empresa reconhecidamente ética é muito mais robusta para enfrentar crises de mercado ou de qualquer natureza (SCHULER, 2005, p. 23).

Essas dimensões se relacionam. Veja: uma estrutura de escritório na qual o mobiliário inadequado, insalubridade, iluminação, riscos ambientais, riscos à saúde possam ser variáveis podem influenciar as interações. Se dois colaboradores dividem o mesmo computador, se faltam computadores, se há copa para refeições, se os banheiros produzem odor, se há ruído excessivo, todas essas variáveis podem ser condicionantes do ambiente da organização. Logo, como categorias, na área de Comunicação, certo é que a *Comunicação Interna e Cultura Organizacional* se relacionam (CURVELLO, 2002). E, se o ambiente pode influenciar fluxos comunicacionais, também pode influenciar as formas desses fluxos (os colaboradores só se comunicam por telefone, não há email institucional, o acesso a salas é feito mediante autorização, podem ser variáveis).

Tendo como objeto o *Peopleware* da SUTIC/SEFAZ/GDF, os resultados da aplicação foram:

**Quadro 03 - Dimensão expressiva do *Peopleware* na Cultura Organizacional**

<i>Peopleware</i>				
Dimensão expressiva: variáveis	Muito (%)	Razoável (%)	Pouco (%)	Nenhum (%)
Comunicação <b>Abundante</b> estimula interatividade na TI	14,3	57,1	26,2	2,4
Comunicação <b>Clara</b> estimula interatividade na TI	78	19	2,4	0
Comunicação <b>Periódica</b> estimula interatividade na TI	45,2	42,9	11,9	0
Comunicação <b>Fluida</b> estimula interatividade na TI	71,4	21,4	7,1	0
Comunicação <b>Bloqueada</b> estimula interatividade na TI	7,1	11,9	28,6	52,4
Comunicação com <b>Troca de informação</b> estimula interatividade	66,7	66,7	7,1	2,4
Comunicação <b>Leve</b> estimula interatividade na TI	19	47,6	31	2,4
Comunicação <b>Rígida</b> estimula interatividade na TI	4,8	19	31	45,2
Comunicação <b>Formal</b> estimula interatividade na TI	9,5	38,1	11,9	40,5
Média	35,11	35,97	17,47	16,14

Fonte: os autores.

A interatividade e a comunicação interpessoal dentro o Peopleware são tidas como clara, periódica, fluida, facilitadora. Mas, como apontou a análise qualitativa, ainda há poucas reuniões e coordenação expressa de que a comunicação seja uma performance para a equipe de TI.

### Dimensão integradora do *Peopleware*

A integração é sentido criado, a partir da *Cultura Organizacional*, processos cognitivos e processos comunicacionais, que produzem formas de adesão como o sentido de vida, orgulho, importância do trabalho. Schuler (2012, p. 268) postula:

A cultura se manifesta, na dimensão integradora, por meio de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados:

- ✓ À vontade primordial (intenção do ser);
- ✓ Às missões individuais e organizacionais;
- ✓ Ao sentido (significado) da vida e do trabalho;
- ✓ Ao estilo e à filosofia da organização e da administração;
- ✓ À espiritualidade;
- ✓ À percepção da unidade e da totalidade;
- ✓ À ecologia pessoal, social e planetária (SCHULER, 2012, p. 268).

Aqui, se exploram valores, pessoas em relação à organização. Tendo como objeto o *Peopleware* da SUTIC/SEFAZ/GDF, os resultados da aplicação foram:

**Quadro 04 - Dimensão integradora do *Peopleware* na Cultura Organizacional**

<i>Peopleware</i>					
Dimensão integradora: variáveis	Muito Alto (%)	Alto (%)	Razoável (%)	Baixo (%)	Muito Baixo (%)
Grau do valor que sente quanto à <b>Lealdade</b>	19	33,3	26,2	0	21,4
Grau do valor que sente quanto à <b>Dedicação</b>	14,3	50	25,2	9,5	0
Grau do valor que sente quanto ao <b>Comprometimento</b>	21,4	45,2	21,4	11,9	0
Grau do valor que sente quanto ao <b>Bem-estar</b>	7,1	31	42,9	14,3	4,8
Grau do valor que sente quanto à <b>Satisfação</b>	4,8	31	52,4	7,1	4,8
Grau do valor que sente quanto ao <b>Orgulho</b>	4,8	23,8	54,8	11,9	4,8
Média	11,9	35,72	37,15	9,12	5,97

Fonte: os autores.

Os índices são positivos de lealdade, dedicação, comprometimento, satisfação, orgulho. Sendo o bem-estar o único com concentração mais negativa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na Tecnologia da Informação, os processos estão muito voltados para soluções em TI. Neste aspecto, a ciência costuma focar muito em rotinas e ações em *hardware* e *software*. Apesar da dimensão humana, *Peopleware*, ser reconhecida naquela área, não é muito estudada. Em decorrência da interdisciplinaridade desse tema, proposto neste estudo, acreditamos que podemos contribuir com uma discussão inédita, na Comunicação, sobre os papéis comunicacionais da área de informática.

O tema é atual. Ainda na década de 2010, com as possibilidades de criação de conteúdo na internet, um técnico em informática passou a criar quadrinhos satirizando algumas rotinas em TI: *Vida de Suporte*<sup>5</sup> (DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2011; FOLHA DE S. PAULO, 2013; UOLTECNOLOGIA, 2013; REVISTA EXAME, 2013; CORREIO BRAZILIENSE, 2011; DIÁRIO DO NORDESTE, 2012; JORNAL AGORA, 2011). Em muitas delas, a comunicação é o cerne dos problemas relatados. E essa dimensão comunicacional se relaciona com outras dimensões, de ordem humana. Oportunidades de estudo para Psicologia Organizacional, Administração, Economia, Engenharias, dentre outros saberes.

Vemos como limitante do trabalho a questão de ser uma pesquisa amostral e um estudo de caso, mas o que se justifica por ser uma das primeiras abordagens sobre o tema: o que justifica seu perfil exploratório (lançando luz a um objeto de estudo ainda não tão estudado). Como oportunidade, vislumbramos o estudo de processos comunicacionais não somente das carreiras de TI, como nesta aplicação, mas de outras áreas, profissões e ocupações também. A Comunicação já teve muito o foco de estudo nos profissionais de comunicação: Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Cinema e Audiovisual. Essa aplicação, tendo como objeto os profissionais de informática abre novos horizontes: Gerente de Sistemas, Analista de Sistemas, Analista de Suporte, Programador, Documentador, Operador, Digitador, Preparador de Dados, Técnico de Manutenção.

O humorístico *Vida de Suporte* e o próprio termo *Peopleware* nos passam uma ideia das pessoas como recursos, suportes, para a tecnologia e para a informação. No entanto, percebemos que a condição humana dos profissionais de TI impacta as rotinas e soluções

---

<sup>5</sup> <http://vidadesuporte.com.br/>  
<http://loja.vidadesuporte.com.br/>  
<https://www.facebook.com/tirinhassuporte>  
[https://twitter.com/Andre\\_Suporte](https://twitter.com/Andre_Suporte)  
<https://plus.google.com/100304549871944004506>  
<http://feeds.feedburner.com/vidasuporte>



desta área. Muitas de suas performances são em grupo e passam pela produção de sentidos. Sentidos esses que são sociais, emocionais, afetivos e de outras ordens. Neste estudo, registramos alguns desses elementos. E, por meio de bases indexadas, procuramos novos parceiros de diversos saberes que tenham interesse em estudar o tema. A Comunicação tem, pouco a pouco, se interessado cada vez mais pela comunicação interpessoal, depois de anos a fio com foco apenas na comunicação massiva (impresso, rádio, TV e internet). Sinalizamos a outros departamentos que a Comunicação está aberta (como campo do saber e como objeto de estudo) para investigar mais a questão do *Peopleware*.

## REFERÊNCIAS

BARBOZA, O. **Peopleware: processos comunicacionais em equipes de tecnologia de informação** - TI. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação). UCB. Brasília. Distrito Federal. 2016.

CORREIO BRAZILIENSE. **Sem título**. SPETO Divulgação. Brasília. Matéria na edição de 13/09/2011.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. **Suas dúvidas podem virar piada**. Recife. Entrevista e matéria na edição de 14/09/2011.

DIÁRIO DO NORDESTE. **Personagens da internet geram bons negócios**. Fortaleza. Matéria na edição de 30/07/2012.

CURVELLO, J. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2. ed. rev. e atual. trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_, **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Edição Revista e Ampliada. 2. ed. Brasília Casa das Musas, 2012. v. 1. 162p.

\_\_\_\_\_, **A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema**. *Organicom (USP)*, v. 10/11, p. 109-114, 2009.

\_\_\_\_\_, SCROFERNEKER, C. M. A. **A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin**. *E-Compós*, Brasília, v. 11, p. 1-16, 2008.

\_\_\_\_\_, **Estudos de Comunicação Organizacional: entre a análise e a prescrição**. *Revista Universa da Universidade Católica de Brasília*, Brasília, v. 1, n.dez 2002, p. 23-43, 2002.

MARCO, T; LISTER, T. **Peopleware**. *Revista Tecnológica*, Jul. 2003. Tradução de: ROQUE, Kátia Aparecida. Revisão técnica de: PALMIERI, Silvio. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MARCONDES FILHO, C. J. R. De repente, o prédio falou comigo. Anotações sobre experiências metapóricas em Teoria da Comunicação. *In: 20º Encontro Anual da Compós*, 2011, Porto Alegre. Anais do 20o. Encontro Anual da Compós. Porto Alegre: UFRGS e Fabico, 2011.

FREIRE, O. **Comunicação, Cultura e Organização**: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada. 2009. Tese (Doutorado em Comunicação). USP. São Paulo. São Paulo. 2009.

HEHN, H. F. **Peopleware**: Como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados (ERP). São Paulo: Gente, 1999.

JORNAL AGORA. **Webcomics em debate**. São Paulo. Matéria na edição de 21/09/2011.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, SP: Summus, 2003.

ROSES, L. **O Gerente de Relacionamento da Unidade de TI na Criação do Conhecimento Organizacional**. 2003. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - UCB. Brasília. Distrito Federal. 2003.

SCHULER, M. A Cultura Organizacional como Manifestação da Multidimensionalidade Humana. *In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). Comunicação Organizacional. Linguagem, gestão e perspectivas*. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2012.

\_\_\_\_\_, **Excelência Humana nas Comunicações Organizacionais**. Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, São Paulo, v. 3, n. 5, p. 17-30, 2005.

SILVA, R. **O entrelaçamento da comunicação organizacional e a gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma organização pública**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - UCB. Brasília. Distrito Federal. 2013.

TORQUATO, F. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VELLOSO, V. **A interação de tecnologias da informação e comunicação no alinhamento das melhores práticas empresariais**. 2014. 225 f. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

UOLTECNOLOGIA. **Técnico em informática vira cartunista e cria tirinhas divertidas sobre problemas da profissão**. Entrevista publicada dia 29/12/2013. São Paulo 19/07/2013, 06h00.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

BARBOZA, O. F. P; DIAS, R; GOMES, V. M. L. R; MARTINEZ, M. C. A; CURVELLO, J. J. A. Peopleware e Comunicação: A Dimensão Física, Expressiva e Integradora de uma Equipe de Tecnologia de Informação (TI). **Rev. FSA**, Teresina, v.16, n. 5, art. 3, p. 37-61, set./out. 2019.

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>O. F. P. Barboza</b>	<b>R. Dias</b>	<b>V. M. L. R. Gomes</b>	<b>M. C. A. Martinez</b>	<b>J. J. A. Curvello</b>
1) concepção e planejamento.	X	X	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X	X