

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Informática
Programa de Pós-Graduação em Computação, Comunicação e Artes

JOSÉ ARNAUD DA SILVA JUNIOR

**O ANALISTA DE NEGÓCIOS COMUNICADOR CRIATIVO: UM MODELO DE
COMPETÊNCIAS PARA UM PERFIL ESTRATÉGICO NA CONCEPÇÃO DE
PROJETOS DIGITAIS**

João Pessoa
Agosto/2021

José Arnaud da Silva Junior

O analista de negócios comunicador criativo: um modelo de competências para um perfil estratégico na concepção de projetos digitais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Computação, Comunicação e Artes (PPGCCA) da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Computação, Comunicação e Artes, na linha de pesquisa Mídias em Ambientes Digitais.

Orientador: Prof. Dr. Eudisley Gomes dos Anjos

Coorientadora: Profa. Dra. Danielle Rousy Dias Ricarte

João Pessoa

Agosto/2021

Catálogo na publicação
Seção de Catálogo e Classificação

S586a Silva Junior, Jose Arnaud da.

O analista de negócios comunicador criativo : um modelo de competências para um perfil estratégico na concepção de projetos digitais / Jose Arnaud da Silva Junior. - João Pessoa, 2021.

99 f. : il.

Orientação: Eudisley Gomes dos Anjos.

Coorientação: Danielle Rousy Dias Ricarte.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CI.

1. Comunicação criativa. 2. Analista de negócios. 3. Cultura organizacional. 4. Desenvolvimento de projetos.

I. Anjos, Eudisley Gomes dos. II. Ricarte, Danielle Rousy Dias. III. Título.

UFPB/BC

CDU 316.772.4(043)

José Arnaud da Silva Junior

O analista de negócios comunicador criativo: um modelo de competências para um perfil estratégico na concepção de projetos digitais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Computação, Comunicação e Artes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Computação, Comunicação e Artes, na linha de pesquisa Mídias em Ambientes Digitais.

A banca considera o presente Trabalho Final: APROVADO.

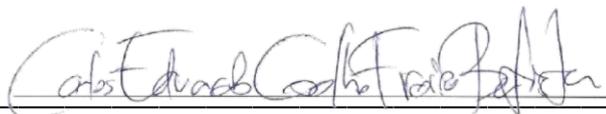
Data: 18/08/2021.



Prof. Dr. Eudisley Gomes Dos Anjos (Orientador – PPGCCA/UFPB)



Prof. Dr. Luís Adriano Mendes Costa (membro externo - UEPB).



Prof. Dr. Carlos Eduardo Coelho Freire Batista (PPGCCA/UFPB)

“Ao mestre, com carinho”.
Dedicado ao Prof. Dr. Eudis Anjos
e a Profa. Dra. Danielle Ricarte,
meus orientadores.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo e sempre, agradeço com louvor a Deus por estar sempre comigo, me iluminando, mesmo nos momentos mais difíceis. Agradeço a minha família: minha amada esposa, Julia Arnaud, por todo amor, e por ser meu sustentáculo nas batalhas do dia a dia; e a minha filha, Maria Luísa, minha nova e eterna paixão, que me ensina a superar sempre, mesmo quando não há mais forças para lutar.

Agradeço aos meus pais, José Arnaud e Angela Lemos, por serem minha base formadora de amor, educação e princípios. A minha querida irmã, Nathália Lemos, por ser um espelho para mim, na valorização do conhecimento. A toda a família Lemos, minha fonte de alegria, proteção e de saudade.

Um agradecimento muito mais que especial a minha amada família: meus sogros, seu Lela e dona Socorro, e meus irmãos, Aline e Nino. Agradeço por todo apoio, colaboração, carinho e atenção. Sem eles, nada disso seria possível, nem no começo, nem no meio e nem no fim. Serei eternamente grato a todos, e em especial a dona Socorro, por seu coração generoso a quem muito tenho afeto.

Agradecimento excepcional e inesquecível aos meus orientadores, Prof. Dr. Eudisley dos Anjos e a Profa. Dra. Danielle Ricarte, pelo verdadeiro dom de serem educadores, com o poder de transformar o futuro de seus discentes e fazê-los acreditar que todos são capazes de vencer. Assim foi comigo, e, para mim, eles são muito mais que isso. São meus mestres por toda a vida, com muito orgulho.

Agradeço também ao Prof. Dr. Carlos Eduardo Coelho Freire Batista, o prof. Bidu, pela dedicação na assistência e cooperação à frente da coordenação do PPGCCA. Sem esquecer também do servidor da UFPB, Daniel, secretário de curso, por sua presteza no atendimento.

Ao meu grande amigo e parceiro de jornada, Reinaldo Toscano, com quem aprendi muita coisa, inclusive, sobre o valor de se cultivar uma verdadeira amizade. Que nossa camaradagem se estenda por muito tempo. E ao meu querido amigo Iury Matheus, por ser a pessoa certa, na hora certa, para dizer as palavras certas. Palavras que demonstram sua essência pela compaixão ao próximo, meu muito obrigado!

Ao meu compadre de longa data e de toda a vida, Martinho Vieira, e a minha querida DD, Dra. Andreza Albuquerque, que sempre me ampararam nas minhas dúvidas, em plantões de 24h, socorrendo-me com conselhos e ensinamentos.

E por fim, mas não menos importante, ao meu estimado chefe, Hipólito Lucena, a quem muito admiro, obrigado por seu apoio incondicional a este projeto pessoal. Bem como, também, ao Prof. Dr. Carlos Meneses, que cultivou em mim as primeiras sementes pela pesquisa científica. E a Universidade Estadual da Paraíba, por fomentar, financiar e proporcionar a valorização do conhecimento e da formação profissional aos seus servidores.

Minha eterna gratidão a todos.

*O segredo da criatividade está em dormir bem
e abrir a mente para as possibilidades infinitas.*

O que é um homem sem sonhos?

Albert Einstein.

RESUMO

As competências emocionais, conhecidas também como *soft skills*, têm sido destaques, nos últimos anos, no âmbito da carreira profissional e dos recursos humanos. O que antes eram vistas como aptidões secundárias dos profissionais, atualmente, despontam como verdadeiros *know-hows* para o sucesso dos empreendimentos. Hoje, o pensamento é incontestável nas organizações: um grande projeto pode não prosperar por simples falta de engajamento humano. Como recurso de conexão destas lacunas, este trabalho propõe a caracterização de um perfil, por meio de um modelo de competências, do profissional analista de negócios. A perspectiva é constituir uma abordagem com viés nas habilidades da comunicabilidade, criatividade, o relacionamento interpessoal e o conhecimento de mercado, como meios de estímulos na construção de melhores resultados criativos, nos processos de concepção de projetos. O desenvolvimento desta dissertação adota como metodologia o conceito de Métodos Mistos descritos por Creswell e Plano Clark. A pesquisa, de caráter exploratória, ocorre em dois momentos: o primeiro, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, empregando a revisão da literatura para embasamento da composição do modelo de competências. Em seguida, uma abordagem quantitativa, por meio do levantamento por *survey*, para ouvir o mercado e as perspectivas dos líderes de projeto acerca dos desafios criativos em suas equipes, pondo em validação o modelo de competências constituído. Como desfecho, a interpretação por Métodos Mistos apontou um alto índice de convergência entre os resultados das duas abordagens, considerando, portanto, como conclusiva, que o perfil comunicador criativo do analista de negócios é um relevante recurso estratégico para o êxito do desenvolvimento de projetos.

Palavras-chave: analista de negócios; comunicação criativa; cultura organizacional; desenvolvimento de projetos.

ABSTRACT

Emotional skills, also soft skills, have been highlighted in recent years in the scope of professional careers and human resources. What used to be seen as secondary skills of professionals, nowadays, emerge as true know-how for the success of the ventures. Today, the thinking is indisputable in associations: a great project may not prosper due to a simple lack of human engagement. As a resource for connecting these gaps, this work offers the characterization of a profile, through a competency model, of the professional business analyst. The perspective is to establish an approach with a bias in the skills of communicability, creativity, interpersonal relationships and market knowledge, as means of stimuli in the construction of better creative results in the project design processes. The development of this dissertation adopts as methodology the concept of Mixed methods success by Creswell and Clark Plan. The research, of an exploratory nature, takes place in two stages: the first, it uses a qualitative approach, using a literature review to support the composition of the competency model. Then, a quantitative approach, through a survey, to listen to the market and the perspectives of project leaders about the creative challenges in their teams, putting the model of constituted competences into validation. As a result, the interpretation by Mixed Methods showed a high rate of convergence between the results of the two approaches, considering, therefore, as conclusive, that the creative communicator profile of the business analyst is an important strategic resource for the development of project development.

Keywords: business analyst; creative communication; organizational culture; project development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Diagrama dos três elementos da criatividade.	25
Figura 2- Diagrama dos 3 desenhos de pesquisa em Métodos Mistos.	41
Figura 3- Quadro geral do design de pesquisa aplicado.	49
Figura 4- Ilustração conceitual do modelo de competências do AN comunicador criativo.	51
Figura 5 - Diagrama “comprometimento X propensão”	57
Figura 7 - Gráfico sobre assiduidade à prática do trabalho colaborativo.	61
Figura 8 - Gráfico acerca das características determinantes em uma equipe exitosa.	62
Figura 9 - Gráfico de frequência de problemas sofridos pela equipe.	64
Figura 10 - Gráfico sobre o impacto de proposições nos resultados.	66
Figura 11 - Gráfico sobre possíveis funções do analista de negócios.	68
Figura 12 - Gráfico sobre níveis de relevância de habilidades que podem impulsionar o desenvolvimento de projetos.	70
Figura 13 - Gráfico sobre a concordância positiva ou negativa, acerca da capacidade de um profissional, hábil na comunicação, instigador da criatividade coletiva, e conhecedor das dinâmicas do mercado, em impulsionar o desenvolvimento de melhores projetos.	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Tipologia e representação dos designs de Métodos Mistos.	42
Tabela 2 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados.....	58
Tabela 3 - Sobre o profissional analista de negócios.....	67
Tabela 4 - Integração dos resultados QUAL→quan e a interpretação em Métodos Mistos.	72

LISTA DE SIGLAS

AN – Analista de negócios.

IIBA – International Institute of Business Analysis.

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações.

IBM – International Business Machines Corporation.

CI – Comunicação Interna.

CP – Comunicação nos Projetos.

FCS – Fator Crítico de Sucesso.

IBV – Institute for Business Value.

JMMR – Journal of Mixed Methods Research.

MM – Métodos Mistos.

MVP – Minimum Viable Product, ou Produto Mínimo Viável.

PMI – Project Management Institute.

PPGCCA – Programa de Pós-graduação em Computação, Comunicação e Artes.

Qual – Qualitativo.

Quan – Quantitativo.

TI – Tecnologia da informação.

UFPB – Universidade Federal da Paraíba.

UX – User Experience, ou experiência do usuário.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Motivação	15
1.2 Problematização.....	16
1.3 Questão da pesquisa	18
1.4 Objetivos.....	18
1.4.1 Objetivo Geral:	18
1.4.2 Objetivos Específicos:	18
1.5 Interdisciplinaridade	18
1.6 Estrutura da dissertação	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1 Startups e o empreendedorismo contemporâneo	21
2.2 Ideação e a criatividade organizacional.....	23
2.2.1 O brainstorming.....	26
2.3 A metodologia Lean Inception	28
2.4 O profissional Analista de Negócios	31
2.5 A comunicação organizacional.....	34
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 Pesquisa de Métodos Mistos.....	40
3.2 A pesquisa bibliográfica (Fase 1)	43
3.3 A pesquisa survey (Fase 2).....	45
3.3.1 Definição da amostra.....	46
3.3.2 Coleta de dados.....	46
3.3.3 Análise dos dados	47
3.4 Síntese do processo metodológico da dissertação	48

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
4.1 Resultados qualitativos	50
4.1.1 Identificar problemas, definir necessidades e recomendar soluções	52
4.1.2 Intermediar as perspectivas do corpo de stakeholders.....	53
4.1.3 Transmitir por facilitação os propósitos do projeto à equipe	53
4.1.4 Descrever, documentar e priorizar requisitos	53
4.1.5 Desempenhar conceitos, práticas e metodologias do âmbito da tecnologia digital	54
4.1.6 Propiciar vínculo harmonioso de entendimento ao ambiente organizacional	54
4.1.7 Liderar o diálogo para ampliar o fluxo de informação entre times e setores	54
4.1.8 Construir engajamento e relacionamento favorável através do estímulo à comunicação interpessoal	55
4.1.9 Promover o ambiente criativo e colaborativo por meio de recursos e comportamentos	55
4.1.10 Implementar o pensamento criativo e investir no espírito de inovação	56
4.1.11 Diagrama “Comprometimento X Propensão”	56
4.2 Resultados quantitativos	58
4.2.1 Perfil dos entrevistados.....	58
4.2.2 Avaliando fatores pela experiência.....	60
4.2.3 Compreendendo o analista de negócios.....	66
4.2.4 Habilidades úteis para o impulsionamento do projeto	68
4.3 Integração dos resultados qualitativos e quantitativos	71
5 TRABALHOS RELACIONADOS	75
5.1 Peopleware e Comunicação: A Dimensão Física, Expressiva e Integradora de uma Equipe de Tecnologia de Informação (BARBOZA et al, 2019)	75
5.2 Comunicação em projetos: Um estudo de levantamento desse fator crítico de sucesso (MOLENA, 2017)	76

5.3 A importância dos softs skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI (PEDROSA; SILVA, 2019)	77
5.4 Discussão acerca dos trabalhos relacionados	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
6.1 Principais contribuições.....	82
6.2 Trabalhos futuros.....	83
GLOSSÁRIO.....	90
APÊNDICE A	93

1 INTRODUÇÃO

A revolução digital e o surgimento da sociedade da informação transformaram, além do cotidiano das pessoas, toda a estrutura e operação da economia global. As barreiras e fronteiras geográficas diminuíram, compradores e vendedores estão mais conectados, e conceberam-se novos modelos de negociação comercial. Além disso, uma melhor clareza no discernimento dos consumidores possibilitou mais transparência nas relações e na oferta de produtos e serviços.

Logicamente, essa mudança de conjuntura afeta o modo de produção das organizações e na maneira com que elas gerenciam sua produtividade e eficiência. O novo arranjo operacional remodela profissões, funções laborais, o contexto organizacional e o mercado de trabalho. A era digital tem essa capacidade de influenciar a realocação da força de trabalho, motivada sobretudo pela instantaneidade, imediatismo e agilidade que o capitalismo online impõe (LÉVY, 2000).

É nesse cenário, portanto, que o mercado vai exigir das empresas versatilidade na tomada de decisão e respostas rápidas às demandas dos clientes. Consequentemente, gera uma atividade laboral mais dinâmica, de participantes com perfil arrojado, de proatividade e de iniciativa para superar os desafios.

O mercado da tecnologia da informação (TI) apresenta essas características. Como exemplo, as startups têm como modelo de negócio o crescimento acelerado por custo mínimo, filosofia nos princípios de práticas ágeis, investimentos em metodologias de produção inovadoras, e busca pela solução imediata às necessidades do cliente (RIES, 2012; BLANK, 2013). Todos esses aspectos representam um conjunto vigorosamente atrelado ao empreendedorismo, orientados pela consciência da inovação e da criatividade.

O profissional, portanto, deve responder e acompanhar o compasso das organizações com a mesma disposição e aptidão. Antes, se as competências por *hard skills* – habilidades quantificáveis oriundas da formação educacional – eram suficientes para atender as responsabilidades das funções, hoje, acredita-se que as *soft skills* – competências oriundas das aptidões emocionais – são qualidades distintivas e determinantes para o sucesso nos empreendimentos de TI.

Porém, habilidades *soft skills* – algumas delas compostas pela comunicação eficaz, o pensamento criativo, empatia e liderança – nem sempre são facilmente assimiladas pelos profissionais, pois seus domínios originam-se da formação da personalidade individual. No

entanto, é possível construí-las e estimulá-las através de treinamentos e capacitações técnicas, angariando assim melhores níveis práticos.

Pesquisas têm demonstrado carências dessas habilidades dentro das organizações, sobretudo nas áreas da tecnologia da informação (PEDROSA; SILVA, 2019; AHMED *et al*, 2012; GEITHNER; MENZEL, 2016). Se por um lado, a destreza da boa comunicação ou a criatividade, por exemplo, são apontadas quase que como dons natos do indivíduo, por outro, há uma responsabilidade das organizações em desconsiderar e não promover uma cultura organizacional, de desenvolvimento pessoal e interpessoal, junto aos seus colaboradores. Assim, cria-se uma lacuna no âmbito da gestão, causando desarranjo na dinâmica e sinergia entre os vários públicos de uma instituição, o comprometimento do desenvolvimento de projetos, e conseqüentemente, o crescimento da organização.

A necessidade pela adoção de *soft skills* se intensifica ainda mais quando o contexto é o de gerenciamento de projetos. Sendo uma das principais ferramentas de planejamento e controle apropriada às atividades na área da tecnologia da informação, o gerenciamento de projetos requer a prática de qualidades que alimenta relacionamentos colaborativos, fatores estes essenciais para conquista dos resultados (GRAY; LARSON, 2009). Isso porque, pesquisas apontam que o índice de insucessos em projetos de TI é consideravelmente alto, onde 34% dos projetos apresentaram atraso de desenvolvimento e 31% foram cancelados, alterados ou limitados (SUMNER; BOCK; GIAMARTINO, 2006).

Para isso, Sumner, Bock e Giamartino (2006), ressaltam que o domínio das *soft skills*, como o aperfeiçoamento da comunicação, o encorajamento à criatividade, a harmonia interpessoal, dentre outras, afeta diretamente no modo de gerenciamento do líder de projetos. Do contrário, efeitos resultantes dessa ausência comumente acarretam, por exemplo, na dificuldade em vender ou convencer uma boa ideia ao cliente; falha de comunicação humana que afetou o desenvolvimento do projeto; gestores que não incentivam a prática de boas ideias; ou conflito de relacionamento entre membros, são algumas delas.

1.1 Motivação

Muitas organizações têm adotado práticas e metodologias dedicadas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, objetivando concepções mais inovadoras. A finalidade dessas metodologias é permitir um planejamento completo, constituídas a partir

de discussões em grupo e colaborativas, que primem pelo desdobramento de ideias e *insights* na abordagem de problemas e propostas de soluções.

Em geral, ocorrem por meio de sessões de ideação ou *brainstormings*, formadas por várias etapas subsequentes, usualmente compostas genericamente pela inspiração, idealização e implementação, variando conforme cada metodologia adotada. A ideia é que o pensamento construído colaborativamente, de forma concentrada e processual, potencializa soluções e cria dinamicidade às concepções (BROWN, 2010). Diversas são as metodologias empregadas com esse propósito, a exemplo do Design Thinking, desenvolvido por Tim Brown; Design Sprint, da Google Ventures; e Lean Inception, criada por Paulo Caroli.

Posto este contexto, ambientado no campo do desenvolvimento de projetos e de metodologias colaborativas de concepção; e levando em consideração as dificuldades enfrentadas pelas equipes, descritas anteriormente, principalmente nos domínios da cultura organizacional, objetivou-se procurar entender o dinamismo de interação que ocorre entre os participantes, nas reuniões criativas.

Diante disso, tendo como foco de análise as sessões da metodologia Lean Inception, compostas por grupos de profissionais diversificados e dispendo, normalmente, como principais membros ativos de um projeto, desenvolvedores, designers, analistas de negócios, dentre outros, indagou-se sobre o cenário de riscos na interrelação desses profissionais (SOUZA, 2017; DUARTE, 2020). Como conectar profissionais de áreas tão distintas em uma mesma harmonia de entendimento? A pressuposição é que um profissional específico possa transitar por entre diferentes áreas, facilitando a comunicação, a sintonia e impulsionando o desenvolvimento de projeto.

1.2 Problematização

O presente trabalho tem como propósito estabelecer uma investigação orientada na definição e avaliação de artifícios e parâmetros, que possibilitem melhora no desempenho do gerenciamento de projetos e contribuam para resultados mais satisfatórios na concepção de produtos digitais.

A hipótese estimada é que para atender por essas demandas, reputada em uma tendência de cultura organizacional, objetiva-se o desenvolvimento de um profissional hábil na comunicação, criativo e conhecedor das dinâmicas do mercado, capaz de contribuir no impulsionamento da concepção de melhores projetos.

Assim sendo, considerando o contexto da formação de equipes, nas sessões da metodologia do Lean Inception, esta dissertação conjectura no profissional analista de negócios, um recurso estratégico organizacional no desenvolvimento de projetos. Utilizando-se das perspectivas da comunicação social, do estímulo à criatividade e inovação colaborativa, e da mercadologia, este profissional pretende, a partir dessas habilidades, agregar valor na concepção de produtos digitais.

Para alcançar tal realização, esta dissertação propõe a caracterização deste profissional por meio da constituição de um modelo de competências que defina e direcione as atribuições, habilidades e domínios de atuação desse especialista. Dessa forma, utilizando a abordagem dos Métodos Mistos de Creswell e Plano Clark (2017), a pesquisa se desenvolve em dois momentos: o primeiro, para estabelecer os critérios de formulação do modelo de competências, realiza-se um estudo através da revisão de literatura para investigar e compreender a conceituação do analista de negócios, além dos contextos do empreendedorismo e *startups*, o uso e práticas da metodologia Lean Inception, e as perspectivas da criatividade e da comunicação organizacional. Em um segundo momento, de posse da catalogação do modelo de competências, aborda-se o mercado através de um levantamento por *survey*, para investigar as demandas quanto aos desafios criativos no desenvolvimento de projetos, designando um comparativo e pondo em validação os proponentes elencados.

A expectativa desse estudo é contribuir, no campo teórico-didático, para uma nova perspectiva vocacional que estimule profissionais da tecnologia da informação a se aperfeiçoarem na potencialidade que é o domínio da comunicação organizacional e da criatividade colaborativa, estimulando o engrandecimento de equipes no desenvolvimento de projetos. Além disso, possibilitar a reflexão para a inserção de profissionais das áreas de humanas e sociais aplicadas, hábeis nesses atributos, que estejam interessados em atuar no mercado de TI. Por fim, viabilizar recursos e conceitos que possibilitem a valorização da produtividade de empresas e *startups*, por meio da qualificação comunicacional e criativa aplicadas no desenvolvimento de projetos, resultando em produtos superiores e vencendo os desafios naturais do mercado.

1.3 Questão da pesquisa

Exposta a descrição da problemática, define-se, assim, uma questão de investigação como meio de nortear o processo de pesquisa. Estabelece-se desse modo a seguinte pergunta:

De que modo é praticável e com quais competências o analista de negócios, com perfil comunicador criativo, pode contribuir positivamente na concepção de melhores projetos digitais?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral:

Caracterizar, por meio de um modelo de competências, o comportamento do profissional Analista de Negócios, de perfil comunicador criativo, como um agente impulsionador de ideias na concepção de projetos digitais.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Investigar a ampla abrangência na conceituação do profissional analista de negócios, avaliando características conciliantes com as habilidades comunicacionais e criativas.
- Analisar o processo criativo Lean Inception, observando as potencialidades do membro “analista de negócios” como propenso agente impulsionador de ideias.
- Estabelecer um modelo de competências, a partir da análise da revisão da literatura, para o profissional analista de negócios, hábil na comunicabilidade, instigador da criatividade coletiva, e conhecedor das dinâmicas de mercados.
- Investigar as perspectivas de líderes de projeto e do mercado, acerca dos desafios criativos enfrentados por suas equipes, estabelecendo comparativo e validação com o modelo de competências proposto neste estudo.

1.5 Interdisciplinaridade

Esta pesquisa apresenta natureza interdisciplinar em consonância com os objetivos do Programa de Pós-graduação em Computação, Comunicação e Artes da UFPB, que designa, como enfoque de trabalhos, dentre outros, as temáticas que interseccionam entre os campos

da tecnologia, inovação, sociedade e comunicação, sobretudo no paralelo entre as áreas do conhecimento da Comunicação Social e das Ciências da Computação (PPGCCA, 2019).

Dessa forma, se faz presente nesta dissertação uma investigação sobre a caracterização de um profissional, o analista de negócios, que é primordialmente formado para atuar no contexto do mercado da tecnologia da informação. Acrescenta-se ao fato, que essa perspectiva de estudo é desenvolvida intrinsecamente a partir de conceitos-chave da Comunicação Social — como o próprio nome identifica — a comunicação e a criatividade organizacional, e em um cenário que envolve a inovação tecnológica, como descrito sobre a metodologia de Lean Inception.

Portanto, os núcleos objetivos principais desta investigação e sua dinâmica promovem uma sinergia que fomenta e fortalece o vínculo próspero e benéfico entre a computação e a comunicação social, participando assim de uma tendência real no mundo.

1.6 Estrutura da dissertação

Além deste capítulo introdutório, esta pesquisa segue organizada com a seguinte estrutura: no segundo capítulo é apresentado uma revisão da literatura, abordando teorias e o estado da arte de temáticas como as *startups* e o empreendedorismo contemporâneo; o processo de concepção de ideias na criatividade organizacional e no brainstorming; a definição de metodologias ágeis e o Lean Inception; a compreensão sobre o profissional analista de negócios e, finalmente, a comunicação organizacional.

No terceiro capítulo é detalhado o processo metodológico executado por este trabalho, como a classificação de pesquisa, o planejamento empregado de Método Misto e configurações das abordagens qualitativa e quantitativa.

Para o quarto capítulo apresentam-se os resultados obtidos com a análise da revisão da literatura, com a constituição do modelo de competências do analista de negócios comunicador criativo; e a análise do levantamento por *survey*, expondo as perspectivas dos líderes de projeto.

No quinto capítulo são descritos alguns trabalhos relacionados com a temática desta pesquisa, identificados durante o processo de revisão da literatura, conferindo pontos de semelhanças e diferenciais com esta dissertação.

No sexto e último capítulo ocorrem as considerações finais, expondo um panorama síntese da pesquisa e seus resultados, além de apontar as principais contribuições reais desencadeadas com esta investigação científica e novas perspectivas de desdobramentos da temática para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, discute-se o universo que compõe a atuação do analista de negócios, reunindo diversos temas, dentre abordagens e referências primordiais, que contribuam para a perspectiva da compreensão e da construção do ponto de vista desta pesquisa. Nos próximos tópicos serão apresentados assuntos como: o contexto das *startups* e o empreendedorismo; a geração de ideias e o processo de Lean Inception; a conceituação do analista de negócios; e a importância do perfil comunicador no aperfeiçoamento profissional.

A organização deste conteúdo se deu a partir de uma revisão de textos científicos relevantes, com o intuito de dar todo um embasamento às posteriores análise e interpretação de dados, e de fundamentar a aquisição de novas interpretações teóricas.

2.1 *Startups* e o empreendedorismo contemporâneo

O atual cenário econômico global foi impulsionado, nas últimas décadas, pela eclosão dos modelos de negócios ambientados no contexto digital. Toda e qualquer atividade produtiva, desde o mercado informal até os grandes conglomerados, pertencentes ou não ao universo online, foi direcionada a se mobilizar e a se dispor em uma postura ativa na internet e nas redes sociais, como meio de se exibir, comunicar, divulgar e vender seus produtos perante seus públicos. Atuar nesse sistema virtual foi uma condição de sobrevivência, necessária aos mercados produtores pela revolução digital. Assim, surgiu o empreendedorismo contemporâneo, uma iniciativa que visa formar novos negócios, muitas vezes com quebra de padrões e formas, utilizando-se da inovação e da descoberta tecnológica como solução aos problemas e lacunas da sociedade. E é nessa concepção que se desenvolveu o conceito de *startup*.

O termo *startup*, definido por Ries (2012), está relacionado a uma instituição humana projetada para oferecer um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Em outras palavras, é uma empresa iniciante que tem por objetivo empreender em mercados onde uma necessidade específica do consumidor ainda é insólita. Blank (2013) reforça o conceito ao afirmar que uma *startup* se projeta em um modelo de negócios repetível e escalável, ou seja, onde seu crescimento se baseia em receitas imediatas a uma estrutura de custos enxuta.

No contexto das *startups*, as ideias de negócio ainda são incipientes, com um campo de atividade mercantil ainda hostil e desconhecido, e por isso, seu plano de negócio e de atuação deve ser tratado inicialmente como uma hipótese. Assim, para se auferir o sucesso

almejado do empreendimento, os idealizadores devem ter como premissas: a experimentação e testes de produtos e funcionalidades; o constante *feedback* de resultados; e a cíclica ressignificação dos propósitos de negócio; ações estas extraídas do contato direto com potenciais clientes (RIES, 2012; BLANK, 2013).

É nessa nova perspectiva de empreendedorismo, de validar suposições de negócios com o mínimo de custos possíveis, e a um tempo hábil, que despontou o Manifesto Ágil e suas metodologias. O método ágil originalmente surgiu de uma proposta de atualização os princípios do desenvolvimento de *software*. Nele, promove-se e dissemina-se quatro grandes valores: “os indivíduos e suas interações acima de procedimentos e ferramentas; o funcionamento do *software* acima de documentação abrangente; a colaboração com o cliente acima da negociação e contrato; responder a mudanças mais que seguir um plano” (MANIFESTO, 2001, n.p).

Dessa forma, o intuito do manifesto é corresponder devidamente um projeto às expectativas para o foco no cliente, na agilidade, na desenvoltura para mudanças, e com uma equipe de formação multidisciplinar qualificada. Nesse raciocínio, percebe-se que também é possível a aplicação desses valores no contexto de uma organização. Processos e pessoas de uma organização estão a todo momento suscetíveis às conjunturas de mudanças e adaptações, quase sempre com curtíssimos prazos e com projetos cada vez mais audaciosos. Portanto, metodologias ágeis podem permitir às empresas um gerenciamento mais eficiente do desenvolvimento de um produto ou serviço, permeado por uma melhor sinergia na produtividade dos membros de uma equipe.

O próprio conceito de inovação exige a versatilidade como característica relevante no processo de desenvolvimento de projetos. Sendo assim, métodos ágeis têm todo um arcabouço de recursos para uma operacionalização flexível, com alinhamento entre os participantes, para proverem resolução de problemas, redução de riscos e qualidade no produto final.

Mundim (2002) define métodos ágeis como uma forma de concentrar as atenções na entrega constante do produto e em sintonia com as interações entre os indivíduos. Nesse modelo, a fase inicial de planejamento é dinamizada, com conclusões mínimas em cada diretiva, em oposição à longa duração até o fechamento total do projeto. Dentre o vasto leque de métodos destacam-se no mercado alguns como Scrum, Lean, Kanban e Smart.

É com essas características, portanto, que se comporta o empreendedorismo atual, movida, sobretudo, pelo estilo *startup* de gerenciamento. Apesar da sua grande expansão e presença no mundo dos negócios, nem todo empreendimento inicial é definido como tal, mas seus notáveis atributos de inovação, agilidade e soluções centradas no usuário marcam definitivamente esta era econômica.

2.2 Ideação e a criatividade organizacional

A geração de ideias está no cerne do desenvolvimento tecnológico evolutivo humano. Em qualquer ato de criação e de planejamento para uma iniciativa; ou pela busca para elucidação de uma questão, dúvida ou enigma formulam-se ideias como um elemento propulsor da concepção, do feito idealizado ao concreto. Esse comportamento, definido por meio do encadeamento do pensamento e do raciocínio, vinculados a conhecimentos prévios para a conjectura de proposições, decorre do processo chamado criatividade.

Diversas são as perspectivas e correntes em torno da definição da criatividade. Algumas abordam-na com uma vertente direcionada à convicção social, como Vernon (1989) que descreve a criatividade como resultado da relevância e aceitação atribuídos pela sociedade àquela criação. Esse conceito, portanto, reflete a concepção de valores associados às teorias científicas e composições estéticas.

Outro ponto de vista é a da originalidade. Martínez (1999) apresenta a criatividade como a capacidade do indivíduo de criar algo novo, de forma consciente e atitude intencional em seu propósito. Há ainda a perspectiva da inovação, descrita por Makel e Plucker (2010) como a maneira criativa pela qual os indivíduos resolvem seus problemas. Ocorre que, nessa condição, “a inovação é a aplicação prática da criatividade, ou seja, uma ideia resultante de um processo criativo que só passará a ser considerada inovadora caso seja realmente aplicada, do contrário, será apenas uma invenção” (PERES; DRIGO, 2014, p. 18).

Por esse motivo, atualmente, a criatividade tem se demonstrado um genuíno recurso estratégico para qualquer país, capaz de fomentar e dinamizar todos os setores produtivos da economia. Com isso, as empresas buscam novas formas laborais de produção, redefinindo as gestões nas unidades de negócios, e incentivando novos hábitos e comportamentos entre seus funcionários. Surge a cultura da criatividade coletiva, por meio do qual os colaboradores de uma organização são percebidos como agentes de elucidação, aptos à resolução de problemas e demandas, revelando novas oportunidades, produtos e serviços aos negócios. É

o espelho de uma empresa inovadora. Essa cultura é denominada criatividade organizacional, e é qualificada como o conjunto de práticas, comportamentos e hábitos adotados pelas gestões empresariais, como forma de estímulo ao espírito inovador dos seus colaboradores (ALENCAR, 1996).

Florida (2011) relata que, para isso, os gestores devem diagnosticar aspectos promissores nas organizações como forma de detectar as melhores práticas de cultura criativa, e assim, obter os melhores resultados. Assim demonstra a tese de Panizzon (2016), que comprovou a presença da criatividade organizacional como um dos comportamentos essenciais às empresas inovadoras. Sua investigação apontou que, quanto maior o desempenho no processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado, maiores também são os níveis de investimento, incentivo e de boas práticas criativas das organizações aos seus colaboradores.

Para Amabile (1998), o estímulo a criatividade colaborativa sofre uma forte influência do clima organizacional e o modo de produtividade exigido. Ela seria formada a partir de três elementos: a especialidade, a motivação e o pensamento criativo. A especialidade refere-se ao conhecimento prévio intrínseco de cada indivíduo na sua atuação laboral. Ou seja, do que ele domina, entende e conhece, fruto da sua experiência e formação intelectual.

O pensamento criativo é forma como o indivíduo compreende e raciocina no desenvolvimento de tarefas e na solução de problemas. É a maneira como se gera ideias a partir de elementos básicos e situações existentes isoladamente. Por fim, a motivação, que é resultante tanto do encorajamento próprio (uma inspiração nata, particular do indivíduo), como do estímulo sistêmico, ambiental, exterior ao ser. O balanceamento desses fatores, por parte dos gestores, poderá resultar em efeitos positivos à capacidade criativa dos membros de uma equipe (ver Figura 1).

Figura 1- Diagrama dos três elementos da criatividade.



Fonte: AMABILE (1998).

Bruno-Faria e Alencar (1996) alertam que algumas dessas regulações gestoras podem tanto contribuir como prejudicar o preparo do ambiente criativo. Hábitos positivos caracterizam-se como sendo: comunicação saudável interpessoal e entre estruturas hierárquicas; liberdade e autonomia; encorajamento produtivo; trabalho animador, auspicioso e desafiante; treinamento; e procedimentos administrativos, como ambiente físico, recursos materiais e salário. Negativamente, além do antagonismo das características anteriores tem-se: pressão por metas inflexíveis; alta carga laboral; produtividade em detrimento da qualidade; e influência desarmoniosa e favorecimentos desigual entre os participantes.

Puccio e Cabra (2010) compreendem que não são propriamente as organizações que reagem e se adaptam às novas conjecturas, mas sim, seu corpo colaborativo, que por meio da interação e do esforço conjunto, elaboram sugestões e ações de readaptação. Nessa reação coletiva, a criatividade é a essência de todo o processo.

Os gestores têm percebido a relevância e o potencial que cada um dos seus membros pode oferecer criativamente à companhia. Desse modo, novos métodos de prática criativa vêm sendo estudados e desenvolvidos com o objetivo de dispor a organização, uma gama de ferramentas adequada ao seu contexto. Essas ferramentas são formadas por técnicas de desenvolvimento criativo que se diferem do pensamento comum, tradicional, ao contribuir com novos modos de reflexão, resultando em associações de ideias inovadoras. Inclusive, a própria técnica tem o alcance de operar tanto na identificação do problema como em apontar caminhos para a solução (CLEGG; BIRCH, 2000).

Diversos são os modos de estímulo à criatividade, no entanto, é possível elencar alguns dos mais comuns componentes desses processos. O primeiro deles é o alicerce fundamental para qualquer prática criativa exitosa e benéfica à organização: o pensamento divergente. Desenvolvê-la contribui para o surgimento de novas possibilidades originais e inovadoras, permitindo experiências inusitadas e incomuns. Sem o pensamento divergente, os processos estão fadados a repetir resultados anteriores, que poderão reproduzir o erro (se existiu) ou o comum (KING; SCHLICKSUPP, 1999).

Em sequência, tem-se o ambiente organizacional, o espaço de cultivo criativo que climatiza o fluxo de sinapses para o raciocínio e desenvolvimento de boas ideias. Ele deve reconfortante, despreocupado, agradável e acolhedor. Deve estar apto a receber ideias sem críticas, admitindo flexibilidade de pensamento e liberdade para a expressão social. O grupo de trabalho deve ainda promover a performance mental, permitindo o intercâmbio de informações e o amálgama de conhecimentos, assim, potencializando o desempenho coletivo.

Por fim, o jogo, que nada mais é do que o próprio dinamismo do grupo. O ato de se engajar, de interagir, que permite a integração dos participantes e fomenta a sinergia de noção e entendimento, reagrupando novos arranjos de reflexão. Por meio das dimensões cognitivas e afetivas, estimulam o imaginário e o simbólico revelando transformações mentais. É nela que os indivíduos conseguem externalizar suas ideias, que em outras ocasiões, não teriam a mesma coragem (KING; SCHLICKSUPP, 1999; MAINEMELIS; RONSON, 2006).

2.2.1 O *brainstorming*

Existem variadas metodologias e processos com o objetivo de desenvolver a ideação, ou seja, o ato de idear, de formar o encadeamento de ideias. Cada um na sua melhor prática da construção do raciocínio, e da interação e troca de possibilidades. No entanto, há um método que se faz presente em todas as demais, como um elemento comum ou fundamental para o desenvolvimento delas: o *brainstorming*. Não somente isso, o *brainstorming* é uma ferramenta generalista de ampla aplicação, permitindo, inclusive, que seu uso ocorra nas mais diversas situações e contextos que necessitem de algum tipo de ideação (ISAKEN, 1998).

A técnica tem como pressuposto a utilização da diversidade de pensamentos e experiências como fatores que desencadeiam a geração de ideias. O diálogo nela contido potencializa a criatividade, pois, através da interação social ocorrem o intercâmbio de

conhecimento, revendo antigos conceitos e redefinindo novos paradigmas (GURTEEN, 1998). Com ela, espera-se o maior número de proposições possíveis que levem a um resultado comum a ser aplicado para a solução do problema. Todas as ideias são consideradas legítimas, até mesmo as mais inconsistentes podem vir a ser férteis. Assim, o brainstorming molda a ideação como uma prática livre do julgamento de ideias.

Seu advento ocorreu a partir do publicitário Alex Osborn, que percebeu que as reuniões convencionais inibiam o comportamento dos participantes, impedindo a clareza de ideias e de resultados promissores, ao final das sessões. Com isso, propõe uma nova operação mental e uma nova forma de pensar, apelidada de “tempestade de ideias”, com o intuito de desprender a mente da lógica predominante (BOUILLERCE; CARRÉ, 2004).

São 4 os princípios fundamentais de Osborn para uma efetiva realização do *brainstorming*, segundo Bouillerce e Carré (2004): a) Ausência de críticas: o desenvolvimento de ideias deve ser livre para expressão, e todas as proposições serão válidas; b) Quantidade: o foco é na quantidade e não na qualidade. Uma maior quantidade representa uma probabilidade maior de êxito à inovação; c) Reação em cadeia: a reflexão dos outros acerca das ideias propostas deve favorecer para a evolução do pensar; d) Mutação e combinação: sugestões e contribuições adicionais de ideias promovem a formação de novos elementos construtores ao processo.

A técnica de *brainstorming* tradicional é constituída por duas fases, sendo a primeira denominada “geração de ideias”, e em seguida, a “avaliação de ideias”. Na primeira fase, inicia-se com a preparação do grupo, constituindo uma equipe participante multidisciplinar, elegendo um facilitador e divulgando as regras necessárias para a dinâmica. Em seguida, tem-se os objetivos do *brainstorming*, com a exposição nítida e permanente dos problemas a serem atingidos. Concluindo a primeira fase, há a geração de ideias propriamente dita, que da mesma forma que a etapa anterior, deve ser registrada e exposta a todos para o encadeamento do pensar.

Na última fase, a avaliação de ideias, ocorre a seleção e a definição das melhores concepções, contendo uma reflexão e debate para o desfecho conclusivo e, finalmente, a consolidação das ideias produzidas (MORGAN, 1993).

O desenvolvimento da técnica de *brainstorming* é recomendado para a prática de sessões em grupo, exatamente por sua relevância colaborativa e estratégica para a ampliação de resultados. Porém, sua prática também é possível individualmente, o quê por um lado,

poderá produzir uma maior exploração de ideias pelo indivíduo (já que o nível de inibição será zero). No entanto, será menos eficiente, pois de forma grupal a sinergia e o conhecimento prévio é muito maior, com melhor probabilidade de sucesso à solução.

Deve-se destacar também que, no *brainstorming* em grupo, as ideias produzidas pelos membros não permitem direito autoral individual, pois a emissão de uma proposição teve como propósito a construção coletiva de uma solução (KING; SCHLICKSUPP, 1999).

O *brainstorming* se tornou, assim, o processo modelo para concepção de ideias, sendo de grande aplicação no mundo dos negócios. Sua característica colaborativa e voltada para a prática coletiva, inspira o desenvolvimento de diversas outras metodologias específicas para cada área de abordagem.

2.3 A metodologia Lean Inception

Lean Inception é o nome dado a uma das várias metodologias ágeis criadas com o propósito de dinamizar e humanizar o processo de desenvolvimento de produtos e serviços. Nesse caso em específico, a Lean Inception foi concebida para atuar exclusivamente durante a fase inicial de um projeto produtivo – a concepção do plano e geração de ideias - e tem como objetivo final o estabelecimento do MVP (Minimum Viable Product), ou produto mínimo viável.

Para a real compreensão do seu conceito, o entendimento de alguns pontos centrais é fundamental para a clareza dessa metodologia. Sua denominação “*inception*” é oriunda da fase inicial presente em todo processo de engenharia de software, onde se elabora a visão global do sistema e suas finalidades, o levantamento de requisitos e os casos de uso de alto nível; o plano de desenvolvimento do produto; e algumas vezes, a implementação de protótipos e testes (WAZLAWICK, 2019).

Já o termo “*lean*” vem da metodologia “Lean Startup”, criada por Eric Ries, que argumenta a prática de prototipagem rápida, a partir do *feedback* dos clientes, para validação de suposições de mercado; e atrelada ao gerenciamento enxuto – procedente do pensamento de produção japonesa – como forma de eliminar o desperdício e reduzir custos. Além disso, o MVP, na abrangência do empreendedorismo e das *startups*, é a ferramenta com o qual se pode validar a viabilidade um produto no mercado, por meio de um processo mínimo de esforço (RIES, 2012). Ou seja, cria-se o básico, que já atenda uma demanda específica, alicerçado em *feedbacks*, aprendizagens e correções constantes, para vislumbrar algo maior

no futuro. O conceito de Lean Startup tem representado o espírito nato do empreendedorismo das *startups*, contextualizado no ciclo aprender, construir e medir.

Finalmente então, é possível compreender a essência da metodologia Lean Inception. Idealizada por Paulo Caroli, Lean Inception é uma reunião ou *workshop* colaborativo, de atividades sequenciais de no máximo 5 dias, com o intuito de alinhar ideias e definir objetivos para um projeto específico. Essa metodologia utiliza-se de técnicas de insight na conferência de problemas e propostas de soluções, conhecidas como Design Thinking (DT), unida a uma abordagem de Lean Startup. A perspectiva é que o ciclo de aprendizado do Lean Startup (“aprender, construir, medir”) se some a um ambiente de colaboração *user-centric design* (“usuário, jornada, ação”), para a construção rápida de um backlog de produto eficiente e estabelecimento do MVP (CAROLI, 2018; ARAÚJO, 2019).

A ideia central da Lean Inception é fornecer momentos únicos de interação entre os membros do time e os stakeholders para definição dos conceitos elementares do produto, suas funcionalidades, jornadas do usuário, escopo das entregas, roadmap etc. Tudo em uma semana muito intensa onde a cada dia novas atividades são realizadas e documentadas. (DUARTE, 2020, n.p).

Uma das características marcantes do processo de Lean Inception é seu caráter multidisciplinar colaborativo. Isso porque, abarcar o maior número possível de pensadores, dos mais diversos segmentos e especialidades, engajados com um único propósito de resolver problemas, é a oportunidade de poder constituir um projeto sólido, que inspire confiança e que gere novas expectativas de ideias e inovações. É um ciclo que se inicia internamente na organização, através de seus membros ativos e *stakeholders*, projetando produtos e serviços cativantes, e que, conseqüentemente, alcança o mesmo impacto de satisfação no público final. Caroli (2018) justifica esse fato ao se referir que, o artefato mais importante resultante de uma Lean Inception “é o relacionamento entre as pessoas, pois uma equipe catalisada dessa forma, onde-se é perceptível a energia de um bom trabalho em grupo, favorecem à times de sucesso” (CAROLI, 2018, n.p).

Portanto, uma equipe participante de uma sessão Lean Inception é formada basicamente por dois grupos: membros ativos, composto por todos aqueles focados na condução do projeto, como o *product owner*, desenvolvedores, profissionais criativos, analistas de negócio, gerente de projetos etc.; e os *stakeholders*, que são todos aqueles que se beneficiam direta ou indiretamente do projeto, como usuários, clientes, investidores e *backoffice*. Ainda há o indivíduo facilitador, muitas vezes *scrum master* da equipe, mas as ações deste não deve interferir nas atividades do processo.

De acordo com Duarte (2020), o *workshop* de Lean Inception é constituído então com um conjunto de atividades sequenciais, durante cinco dias. No primeiro dia, é realizado o *kick-off*, com a apresentação da ideia do produto (*Product Owner*), bem como a apresentação de todos os membros do grupo exprimindo suas expectativas. Em seguida tem-se a visão de produto, formado pelo *template*: Para [cliente final], cujo [problema que precisa ser resolvido], o [nome do produto] é um [categoria do produto] que [benefícios-chave, razões para comprá-lo]. Diferente do [alternativa de mercado], nosso produto [diferença-chave].

Finalmente, ocorrem os objetivos do produto por meio do “É-Não É, Faz Não-Faz”: em cada quadrante os membros discutem o que o produto é, o que ele não é, o que ele vai fazer, e o que ele não vai fazer. Após a criação das definições, o resultado é consolidado em apenas uma versão definitiva.

No segundo dia, realiza a construção das personas, onde se desenvolve o perfil do consumidor-alvo do produto, suas características, interesses e necessidades. Em seguida, acontecem as descobertas das *features*, onde são descritas as interações do usuário com o produto e a capacidade de operação do sistema. As descrições das *features* devem ser simples e sem entrar em detalhes técnicos. Essas descobertas ocorrem através de dinâmicas, como *brainstorming*, entrevistas com usuários-chave etc. O Lean Inception sugere uso de uma matriz onde cada coluna é algo que o sistema faz e cada linha é uma persona. O cruzamento das personas com o que o produto faz deve induzir às *features* necessárias.

No terceiro dia, tem-se a revisão técnica, UX e negócios, onde ocorre o nivelamento entre as *features* por aspectos técnicos e de negócio. A partir de uma votação por pontos, estabelecem-se os valores em uma Matriz de Entendimento que determinará se a *feature* será incluída ou não no MVP. Logo após, acontece a jornada dos usuários, criando uma narrativa para as personas com o intuito de vislumbrar ações e ocorrências de necessidade, contato, uso e sentimentos dos usuários com o produto. A disposição das informações ocorre por um quadro Kanban (antes, durante e depois).

No quarto dia, elabora-se o sequenciador de funcionalidades. Aqui define-se o escopo do MVP, onde os times debatem e decidem quais *features* serão implementadas primeiro, considerando as jornadas mais importantes. O que sobrar ficará para as releases seguintes. Em conclusão, preenche-se o Canvas MVP, formado pelos campos: Visão do MVP; Resultados esperados; Métricas; Personas & Plataformas; Jornadas; Funcionalidades; e Custo & Cronograma. Um único MVP Canvas para cada *release* do *roadmap*.

Está concluído assim o objetivo final do *workshop* de Lean Inception: a construção e definição do MVP. De posto dele, no último dia realiza-se o *showcase*, que nada mais é do que uma apresentação do MVP construído para conhecimento de todo o corpo de *stakeholders*.

2.4 O profissional Analista de Negócios

De todos os profissionais descritos como participantes das sessões de Lean Inception – a saber os desenvolvedores, designers, gerentes de projetos e profissionais criativos; com funções tradicionalmente bem delimitadas e reconhecidas – há um em específico, que é crucial a todo o bom desempenho do planejamento, mas que ainda não é claramente bem definido: o analista de negócios.

De forma generalista e demasiadamente abrangente, o analista de negócios é aquele profissional que investiga o contexto de uma organização, acerca de sua atuação e propósitos, com viés a identificar oportunidades e riscos, quantificar e valorizar relações custos-benefícios e projetar prognósticos. É compreender o cenário atual, estabelecer o cenário futuro, e estipular ações para atingir as proposições.

Devido a essa amplitude de definição e prática, o analista de negócios é adotado com um profissional polivalente, onde se é possível empregar suas funções e objetivos em uma vasta gama de operações, e em distintos mercados. Por esse motivo, é possível encontrá-lo desde um banco até um hospital, sob uma larga margem de discrepância.

De acordo com a International Institute of Business Analysis (IIBA), associação profissional com objetivo de apoiar e promover a disciplina de análise de negócios, o analista de negócios tem como propósito legal de atuar como um elo de conexão entre as partes interessadas, com o intuito de compreender a estrutura, as políticas e operações de uma organização e apresentar soluções que permitam à organização atingir seus objetivos (LAGUNA, 2011).

A publicação “Guia BABOK 3.0” (Business Analysis Body of Knowledge), um conjunto com as melhores práticas em análise de negócios, difundido pela IIBA, descreve este âmbito como métodos que permitem mudanças no contexto organizacional, definindo necessidades e recomendando soluções que agreguem valor às partes interessadas. O analista de negócios não é necessariamente um cargo ou função típica, mas sim, uma abordagem de atividades que desempenha a análise de negócios. Posto isso, terminam por alcançar

profissionais das áreas de desenvolvimento de sistemas, mercadológica, gestão produtiva, recursos humanos, dentre muitos outros. Conseqüentemente, as iniciativas do analista de negócios reunirão perspectivas como metodologias ágeis, inteligência de negócios, tecnologia da informação e gestão de processos (SANTOS, 2015).

Essa diversificação laboral provavelmente é proveniente das transmutações organizacionais que decorrem da própria evolução da atividade econômica global. É o surgimento de novos hábitos, comportamentos e culturas, que levam a novos mercados produtores e consumidores, que levam às novas demandas de produção, e que criam distintos perfis de emprego. Foi exatamente esse paradigma, por exemplo, que ocorreu na área da tecnologia da informação.

Ante então, os desenvolvedores de sistemas só necessitavam de conhecimento técnico de hardware e software para desempenharem adequadamente suas atribuições. Na medida em que a tecnologia da informação passou a ser referendada como uma ferramenta estratégica, para se atingir as metas do planejamento corporativo, de modo a impulsionar os negócios das organizações, foi compelido aos desenvolvedores a necessidade de se ter a compreensão dos devidos processos organizacionais, para a conquista da vantagem competitiva por meio da melhoria tecnológica (SAVIANI, 1998).

Assim, surge o papel do analista de negócios dentro de uma abordagem da tecnologia da informação. De posse do entendimento técnico em TI, aliado ao conhecimento nos processos de negócio e relacionamento com *stakeholders*, ele será capaz de intermediar a gestão da informação entre os diversos públicos internos, identificando problemas, apontando soluções. Afirmo Mark P. McDonald, “analistas, portanto, são muitas vezes vistos como as principais fontes de conhecimento de TI na organização e tipicamente deverão ter habilidades sociais e de comunicação” (FITZGERALD, 2012, n.p).

É possível concluir que, este analista de negócios, em específico, é capaz de conceber, através de determinadas habilidades e práticas, além do seu conhecimento nato em TI, uma integratividade organizacional extremamente necessária em tempos de intensa competição de mercado. Através de sua visão global corporativa, será possível propiciar vínculo harmonioso de entendimento e colaboração entre unidades tradicionalmente destoantes.

Chen, Chiang, & Storey (2012) definem bem o contexto ao declarar que as técnicas, práticas e metodologias do analista de negócios ajudam a uma empresa a entender melhor seu mercado e tomar decisões de negócios oportunas. Compartilha da mesma elucidação a

IBM (2011) ao declarar que a análise de negócios é o recurso mais adotado para gerar maior competitividade entre as organizações.

Embora a representação do analista de negócios tenha surgido há quase 20 anos, uma definição dogmática do perfil inexistente, sendo, portanto, ainda bastante discutida entre os especialistas. Como muitas organizações iniciaram a análise de negócios a partir do aprimoramento estratégico das unidades de tecnologia da informação, tornou-se trivial a proximidade do analista de negócios com esta área. Embora, o inverso também seja frequente.

Muitos desses profissionais têm uma vasta experiência de mercado, mas um entendimento limitado de TI e de como os sistemas são desenvolvidos. Nesses casos, os analistas de negócios trabalham em estreita colaboração com os desenvolvedores, e possuem, como parte essencial de sua função, a especificação dos requisitos do sistema (PAUL, CADLE, YEATES, 2014).

O IIBA (2006) define seis áreas de conhecimento como padrões profissionais para os atuantes no campo da análise de negócios: Análise corporativa; Planejamento e monitoramento da análise de negócios; Elicitação de requisitos; Comunicação de requisitos; Análise e documentação de requisitos; e Avaliação e validação da solução.

É perceptível a harmonização do perfil do analista de negócios com a natureza da tecnologia da informação e a gestão organizacional. O próprio IIBA descreve a operação de requisitos como uma prática fundamental à análise de negócios, pois serve como base para a solução das necessidades da empresa (IIBA, 2006). Ayoma, Nakatani e Saito [et al] (2010) ainda reforçam a proposição, no sentido inverso, quando declaram que, encontram-se no escopo da engenharia de requisitos: os analistas de requisitos, analistas de negócios e analistas de produtos, perfis muitas vezes desempenhados pelo profissional do marketing.

No Brasil, a abrangência do ofício do analista de negócios ocorre, não de forma destoante ao praticado no mercado internacional, mas sim, um pouco mais ampliada ou levemente distinta. Isso se deve a uma atualização da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), do Ministério do Trabalho, ocorrida em 2013. Na ocasião, o International Institute of Business Analysis - Capítulo Brasil foi convidado a contribuir nas discussões que tratam sobre o analista de negócios, para definir as atividades de suas atribuições. O resultado final descreveu a profissão de AN como pertencente à família ocupacional 1423, denominada “Gerentes de comercialização, marketing e comunicação” (LAGUNA, 2013).

Em suma, conclusivamente, o analista de negócios vai se fundamentar na abordagem do funcionamento estrutural do mercado, comércio e da negociação, contudo, tendo como enfoque as atividades de TI, exatamente por ser ela um recurso que provém soluções aos objetivos das organizações.

2.5 A comunicação organizacional

Muito se fala nos atributos da inovação, versatilidade, dinamismo, do foco no usuário, da transformação, e da eficiência como características inerentes ao contexto das *startups*, da revolução digital e da filosofia ágil. Ambas as qualidades são fundamentais, se complementam e estão presentes em cada etapa dos processos de assimilação criativa. No entanto, há uma propriedade - um ponto central - que muitas vezes se passa alheio aos anseios e aspirações profissionais dos indivíduos, sobretudo no campo da tecnologia da informação, que é o postergado atributo da comunicação.

Entende-se por comunicação, tanto as estratégias de comunicação organizacional, compostas por políticas que ajustam o fluxo de informações nas empresas, como a comunicação pessoal, caracterizada pelas qualidades ou habilidades nas formas de expressão e no diálogo interpessoal.

E dessa forma, como aponta Guimarães e Mattos (2005), é habitual que os profissionais de TI evitem ao máximo um contato mais próximo, verbal e presencial com os demais membros, restringindo assim suas breves comunicações cada vez mais aos meios digitais. Os autores questionam a quão benéfica é essa prática à produtividade e ao dinamismo de uma equipe, pois, um simples erro de digitação, neste frágil processo de comunicação, pode pôr em risco todo um longo caminho de desenvolvimento de um projeto.

Sobre esse risco, DeMarco e Lister (1999) já descreviam que o problema de um insucesso no desenvolvimento de um produto pode não ser causa de erros tecnológicos, mas de uma simples incapacidade para um diálogo efetivo entre os membros participantes. Eles relatam que muitas vezes esse cenário é ocasionado por modelos de produção ainda em costume, onde os profissionais de TI são vistos como o terceiro componente eletrônico, chamado de *peopleware* (agregado aos *hardwares* e *softwares*). A solução contra esse antiquado padrão comportamental da TI é de natureza social, contemplada em uma interação mais humana e em um sistema de comunicação encadeada para toda a organização (GUIMARÃES; MATTOS, 2005; DEMARCO; LISTER, 1999).

Arantes (1998) reforça que a comunicação é o sustentáculo das organizações, que por meio dela, quando efetivamente bem aplicada, permitirá a cada colaborador a incumbência necessária, e de forma integrada, para se atingir os objetivos almejados pela organização.

A comunicação é fundamental à ação individual e ao esforço conjunto. É o sistema nervoso da liderança, trabalho em equipe, cooperação e controle. Ela determina a qualidade dos relacionamentos, os níveis de satisfação e medida do nosso sucesso ou fracasso. Sua ruptura é uma das principais causas de discórdia e conflito, mas sendo ela comunicação é o veículo fundamental para resolver as dificuldades (KEELLING, 2006, p. 229).

O modelo clássico da teoria da comunicação contém como elementos básicos para o processo: o emissor, receptor, mensagem, canal, codificação e *feedback* (SHANNON; WEAVER, 1949). O Project Management Institute - PMI (2004) declara que o emissor é o elemento responsável por tornar a mensagem composta por informações claras, coerentes e completas. No entanto, a eficiência total da comunicação só se dará se o receptor receber a mensagem na íntegra e na compreensão exata esperada pelo emissor. Qualquer ruído de comunicação, seja por falha de transmissão, inconsistência de conteúdo ou desentendimento do elemento acarretará consequências imprevisíveis e até mesmo comprometedoras. Na prática, esse mesmo esquema fideliza com o contexto real da comunicação organizacional.

“A comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”, define Taylor (2005, p. 215) ao caracterizar que as organizações são entidades emissoras de informação, tanto para seu público interno como o externo, e da mesma maneira não estão imunes aos ruídos e interpretações comuns do processo, sejam elas intencionais ou não.

Por isso, o objetivo no planejamento comunicacional corporativo deve considerar uma abordagem mais interpretativa e crítica, tendo como base a missão e valores da entidade e o ambiente social interno e externo a qual se está inserida. Kunsch (2014) destaca que é primordial um olhar holístico e abrangente das organizações para com suas comunicações, que seja de uma filosofia integrada e não fragmentada, com destaque para duas áreas fundamentais na liderança: as relações públicas e o *marketing*. Respectivamente, a primeira, pela essência teórica de comunicação institucional (interna), e o segundo, por sua visão de negócios e de mercado (externo).

Se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e se não houver verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele seu balanço social, isso é passível de ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As pressões

vêm de fora – da sociedade, da legislação etc. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado (KUNSCH, 2014, p. 46).

Kunsch (2014) ainda alerta que, apesar de todo o discurso enaltecendo os valores da comunicação social dentro das organizações, no cotidiano delas há uma prevalência desigual da comunicação pela dimensão instrumental sobre a dimensão humana, e isso representa um risco ao êxito da estratégia. A dimensão instrumental representa todo o aparato técnico, funcional e processual que viabiliza a transmissão de informações e a disseminação dos valores para o pleno funcionamento da organização.

Já a dimensão humana, segundo Kunsch (2014), apesar de ser considerada o nível mais relevante e saudável para a organização, é veemente menosprezada, inclusive na literatura especializada. Kunsch (2014, p. 49) a caracteriza como “meio fundamental para que os indivíduos possam estabelecer relações com outras pessoas” e cita o conceito de Tamayo (2005, p. 169) ao concluir que as “organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional”. Assim, ela recorda que a comunicação se dá primeiramente no nível intrapessoal e subjetivo, por meio do universo cognitivo de cada indivíduo, que dará às mensagens uma própria interpretação e significado, ao seu modo, por seu contexto.

Do mesmo ponto de vista concorda Kreps (1995, p. 28), que valoriza a dimensão humana nos alicerces do ambiente organizacional favorável:

“É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. [...] Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral.”

Kunsch (2006) apresenta conclusivamente que o núcleo dessa circunstância é o diálogo interpessoal, determinada pela prática da interação social, a conversa habitual, que constrói o intercâmbio de informação verbal e não-verbal entre participantes, dispostos, em geral, por uma situação face a face.

Um estudo do Institute for Business Value (IBV), promovido pela IBM Study, concluiu que até 2023, 120 milhões de profissionais das 10 maiores economias globais serão impactados, no mercado de trabalho, pelas implementações das tecnologias de inteligência

artificial e automação, que provavelmente poderão substituí-los. O mesmo estudo aponta que essa força de trabalho precisará de recapacitação profissional, e o motivo não é desqualificação técnica, mas sim, novas habilidades comportamentais (IBM, 2019).

Essas habilidades são conhecidas no campo dos recursos humanos como *soft skills*, e representam competências associadas às aptidões emocionais conhecidas como “inteligência emocional”. Em regra, são difíceis de serem mensuradas, pois, é produto de toda uma vida experimentada por um indivíduo, registrada na sua construção psicossocial, ou por sua própria característica inata. A Forbes (2017) elenca seis *soft skills* mais requisitadas no mercado como sendo a comunicação eficaz; o pensamento criativo; a resiliência; empatia; liderança e ética (SPAGNA, 2017). Tais aspectos estão diretamente ligadas aos comportamentos interpessoais, sobretudo à comunicação, e as empresas que a cultivarem terão um ambiente de trabalho mais flexível, colaborativo e empático.

De acordo com Holanda (2020), algumas técnicas aplicadas dentro da organização contribuem para o desenvolvimento de *soft skills* nos colaboradores, como o fomento ao senso de colaboração na equipe, o incentivo à comunicação, ao bom relacionamento interpessoal, o estímulo ao reconhecimento de equipe, e a cultura do *feedback*.

Apesar de sua grande importância e reconhecimento geral, na prática, a comunicação demonstra ser uma característica frágil, e causa das falhas no alinhamento entre a tecnologia da informação, área de negócios e a organização (ROSES; BRITO; CORREIO, 2014). Para Greg Layok, diretor administrativo da West Monroe, as *soft skills* são importantes para as pessoas de TI porque elas têm barreiras maiores a superar. Allan Berkovit, diretor de TI da Markovsky & Co, reforça que sem elas as inovações, essenciais para alcançar os objetivos das empresas, ficam severamente comprometidas (ZETLIN, 2019).

Fica claro, portanto, que as organizações tendem a ter muito mais dificuldade em produzir os resultados almejados sem uma devida comunicação eficaz. E para uma comunicação eficaz, entende-se como aquela que não somente corresponde às estruturas técnicas e processuais de alcance da informação, mas também, que de forma social responsável, do saber “falar e ouvir”, concebe e alimenta um ambiente de convívio e colaboração, resultando em benefício aos negócios.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentado o delineamento metodológico desenvolvido para essa pesquisa, com o qual será possível atingir os objetivos desse estudo. Para Gil (2002), o delineamento está ligado à organização das etapas de pesquisa em sua forma mais abrangente, envolvendo assim, a diagramação do modelo, a previsão de análise e a interpretação da coleta de dados. Gil (2002) ainda declara que é possível classificar as pesquisas como um meio de processar, entender e selecionar as ferramentas mais eficientes aos objetivos propostos, dentre um universo de opções.

Dessa forma, para atender de modo expectável o escopo desse trabalho, essa pesquisa foi classificada por investigações do tipo:

- a) De natureza aplicável, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51).
- b) Quanto aos objetivos, uma pesquisa exploratória: Em se tratando de entender e descrever uma circunstância típica ou um fato peculiar objeto desta investigação, classificou-se esta pesquisa como sendo exploratória, caracterizada por Gil (2002, p. 41) em “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Antes de tudo, é a necessidade primária de se compreender a realidade que permite à investigação, captar novas assimilações e desdobramentos do conhecimento, além da elucidação e evolução dos conceitos. “As pesquisas exploratórias têm como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (GIL, 2008, p. 27).

Portanto, não é uma característica da pesquisa exploratória testar ou confirmar hipóteses, mas sim proporcionar descobertas e avaliar quais conceitos estão aptos ao desenvolvimento, ou à aplicação de determinados problemas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

- c) De abordagem mista: este trabalho apresenta uma perspectiva qualitativa e quantitativa em conjunto, pois necessita, em tão grau, de estabelecer atributos mensuráveis quanto compreender motivações, valores e significados.

De acordo com Creswell (2010), a abordagem mista, aplicada pelo uso de técnicas qualitativas e quantitativas em um mesmo estudo, permite aquisição de mais *insights* à

pesquisa pois opera pela combinação de ambas, intensificando as elucidações da investigação. O resultado desse modelo pode proporcionar uma maior compreensão dos problemas de pesquisa.

Essas três configurações taxonômicas se demonstraram precisas para a demanda dos objetivos estabelecidos nesse estudo, onde, substancialmente, tem como cerne investigativo a descoberta do profissional analista de negócios, a sua otimização para a especificidade comunicadora criativa, e o seu propósito como um benefício aos projetos.

Desse modo, foram traçados os procedimentos metodológicos que estabeleceram, como primeira fase, a investigação mediante pesquisa bibliográfica, para explorar e compreender sobre a conceituação do analista de negócios e conjunturas da comunicação e criatividade organizacionais, além da cultura tecnológica e da inovação. Prodanov e Freitas (2013, p. 131) descreve essa etapa como “a atualização das últimas discussões no campo do conhecimento em investigação”. O escopo é reunir trabalhos teóricos e de referência que dialogam com estes temas e identificar o estado da arte para embasar, como prognóstico, um modelo de competências que define o analista de negócios comunicador criativo.

Em uma segunda fase, promove-se uma pesquisa de campo, do tipo levantamento, ou *survey*, como recurso para dar voz ao mercado, assimilando as considerações, demandas e pontos de vista de líderes de projetos, que lidam intimamente com os desafios gerenciais criativos enfrentados por suas equipes em sessões de ideação. A ideia é compor as suas perspectivas sobre problemas e êxitos através da mensuração de variáveis de atributos, e confrontar estes resultados com o modelo exposto da primeira fase, assim, pondo-o em validação.

E finalmente, o modelo de pesquisa adotado por essa dissertação terá como referência os trabalhos de Creswell e Plano Clark, definidos como Pesquisa de Métodos Mistos. A sua aplicação possibilita que o uso de abordagens distintas em um único estudo, como a qualitativa e quantitativa, seja adaptado para uma integralização à coleta de dados, análise de dados, e extração de inferências (CRESWELL; PLANO CLARK, 2017).

A justificativa para escolha desta metodologia se deu pela necessidade, antes de tudo, de tentar compreender o conceito do analista de negócios, que ainda é demasiadamente distorcido ou desconhecido pelo mercado. Somado a isso, também há as especificidades dos objetivos deste trabalho, tornando assim requer por investigações exploratórias. Para tal, Creswell e Plano Clark (2017) declaram que um projeto de métodos mistos é o modelo ideal

para essa circunstância pois, descobrir questões, variáveis e teorias exigem de uma busca qualitativa para, logo após, serem generalizadas e avaliadas por meio de um estudo quantitativo.

A seguir, será abordado com mais detalhes a metodologia empregada neste estudo.

3.1 Pesquisa de Métodos Mistos

Métodos Mistos é uma metodologia relativamente nova que vem adquirindo corpo teórico com o passar dos anos. Impulsionada sobretudo por discussões manifestas no Journal of Mixed Methods Research (JMMR), do que seria seu real fundamento, hoje, é possível dizer, que se concretizou com uma sistematização própria de pesquisa científica. O que antes se iniciou como um aspecto de combinação de técnicas, agora evoluiu adquirindo orientações exclusivas de visões de mundo, vocabulário e técnicas (TASHAKKORI; TEDDLIE, 2003).

Creswell e Plano Clark (2017) definem Métodos Mistos como uma combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo estudo, aplicada como um procedimento de coleta e análise de dados, objetivando uma melhor amplitude e profundidade na compreensão dos fatos. Uma prática desse modelo seria uma pesquisa que se inicia com uma vertente qualitativa, prossegue para a vertente quantitativa a partir dos primeiros dados da vertente anterior, e por fim, com duas resultâncias de dados se realiza inferências vinculadas.

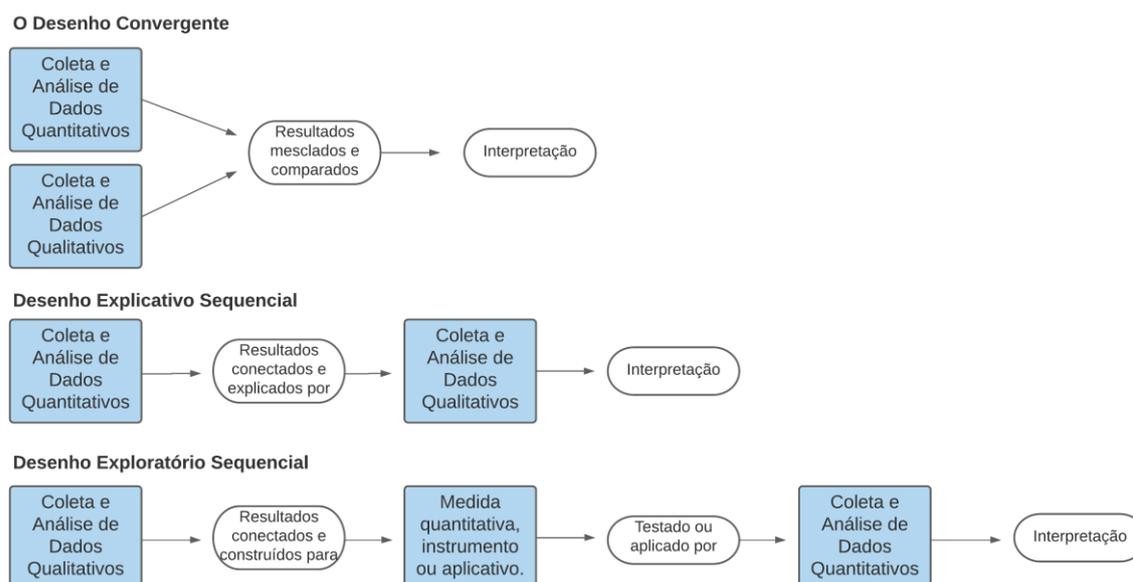
No universo dos Métodos Mistos, há numerosos designs de pesquisa que podem ser moldados por essa abordagem. Eles foram conceituados, ao longo da evolução dos MM, por autores de diversas escolas metodológicas, e foram classificadas por tipologias. Das várias reformulações que a classificação recebeu, Creswell e Plano Clark (2017) apresentam os 3 principais desenhos: desenho explicativo sequencial; desenho exploratório sequencial; e desenho convergente.

O Desenho Explicativo Sequencial (*Explanatory Sequential Design*) tem como encadeamento o início da pesquisa por meio da abordagem quantitativa. Com os resultados da primeira fase, ocorre uma segunda fase se utilizando, dessa vez, da abordagem qualitativa. Ao fim, acontece a coleta e análise dos dados qualitativos que irão explicar ou expandir, como uma forma aprofundada (característica da estratégia qualitativa), os resultados iniciais quantificados.

No Desenho Exploratório Sequencial (*Exploratory Sequential Design*), há o encadeamento inverso, quando o qualitativo precede o quantitativo. O destino dessa vez é generalizar os dados (característica da abordagem quantitativa) dos resultados iniciais do processo qualitativo. Uma fase intermediária é proposta com o intuito de desenvolver uma transação entre os dados quali-quant, por exemplo, construindo um instrumento de mensuração de análise, de teste ou aplicação.

O Desenho Convergente (*Convergent Design*) é o procedimento de coleta e análise de dados em duas abordagens (qualitativa e quantitativa) independentes, que posteriormente terão suas apurações fundidas com o objetivo de comparar, relacionar ou combinar os resultados entre si. A intenção é se utilizar de dois bancos de dados distintos e conjugá-los na pretensão de uma compreensão mais completa de um problema ou para validar um conjunto de descobertas (CRESWELL; PLANO CLAKER, 2017). A Figura 2 resume os três principais desenhos.

Figura 2- Diagrama dos 3 desenhos de pesquisa em Métodos Mistos.



Fonte: Autor, baseado em Creswell e Plano Clark (2017).

Para auxiliar na definição do desenho de pesquisa mais apropriado, Creswell (2010) aponta que quatro aspectos devem ser considerados: 1) a distribuição do tempo, onde se avalia de que modo ocorrerá a coleta de dados, se será por fases, resultando em uma distribuição sequencial, ou ambas ao mesmo tempo, resultando em uma distribuição concomitante. 2) atribuição do peso, que define qual das abordagens terá uma ênfase ou

prioridade maior, ou se não haverá essa distinção em ambas. 3) a combinação dos dados, que questiona de que forma os dados serão mixados, se os dados qualitativos e quantitativos serão misturados, desagregados ou combinados. 4) teorização, que julga se há uma perspectiva teórica orientando o desenvolvimento da pesquisa, como hipóteses e estruturas norteadoras, e de que maneira são declaradas no trabalho, explícitas, implícitas ou não mencionadas.

Um sistema de notação para definição do design de pesquisa, baseado em diagramas, também foi elaborado como forma de tornar mais nítido a estratégia metodológica. Ela é formada por um conjunto de rótulos e símbolos abreviados que representam as características adotadas para cada tipologia dos métodos mistos. Segundo Creswell e Plano Clark (2017), elas foram propostas inicialmente por Janice Morse em 1991, e incluíam representações como: QUAN/quan ou QUAL/qual, indicando o tipo de abordagem e a ênfase estabelecida; plus (+), denotando coleta de dados concomitante; seta (\rightarrow), para formas de coletas sequenciais; parêntese (), para incorporação de um método em um outro projeto maior, dentre outros. Com a reformulação classificatória das tipologias, Creswell e Plano Clark (2017) sintetizaram as representações como mostra a Tabela 1.

Tabela 1- Tipologia e representação dos designs de Métodos Mistos.

<i>Notação</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Definição</i>
<i>QUAN + QUAL</i>	Converge resultados.	Desenho Convergente: abordagens aplicadas concomitantemente sob mesma ênfase. Base de dados separadas foram convergidas ou comparadas.
<i>QUAN \rightarrow qual</i>	Explica resultados quantitativos.	Desenho sequencial explicativo: Iniciou-se com método quantitativo sob ênfase, seguido pelo qualitativo, objetivando explicar os resultados quantitativos.
<i>QUAL \rightarrow quan</i>	Explora e generaliza os resultados.	Desenho sequencial exploratório: Iniciou-se com método qualitativo visando a exploração do propósito do estudo, seguido pelo quantitativo para avaliar as descobertas iniciais.

Fonte: Autor, a partir de Creswell e Plano Clark (2017).

Adotou-se para essa dissertação a tipologia do Desenho Exploratório Sequencial (*Exploratory Sequential Design*), representado pelo sistema de anotação “QUAL \rightarrow quan”. Tal justificativa se dá pela necessidade de conhecer e explorar melhor, em profundidade, o

objeto desta pesquisa — o analista de negócios comunicador criativo — ainda incógnito de compreensão. Dessa forma, o início da pesquisa pela abordagem qualitativa se torna a melhor opção de trabalho, visto seu potencial de evidenciação de fatos, além de contribuir para a descoberta de variáveis, necessárias à formulação do instrumento de coleta quantitativo.

A sequência de fase para o estudo quantitativo é fundamental ao processo metodológico, pois, por meio dela, é possível validar e medir a prevalência dos resultados obtidos no estágio anterior. Com isso, atribui-se peso maior ao trabalho qualitativo, pela relevância dos seus resultados às reivindicações dos objetivos de pesquisa.

No que concerne a integração das abordagens, este design possibilita que ocorra a conexão dos dados qualitativos com a construção do instrumento quantitativo. Ao fim da execução quantitativa, os dois bancos de dados serão integrados para as inferências conjuntas (CRESWELL; PLANO CLARK, 2017). E finalmente, a perspectiva hipotética que orienta este Métodos Mistos é de que seja possível creditar ao analista de negócios, baseado na sua competência comunicativa criativa e de mercado, como um profissional apto a impulsionar a concepção de projetos.

As sessões seguintes abordarão os procedimentos de coleta e análise dos dados, tanto qualitativo como quantitativo.

3.2 A pesquisa bibliográfica (Fase 1)

Esta dissertação utilizou na sua abordagem qualitativa a aplicação da pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico, da primeira fase deste projeto. O intuito foi explorar e conhecer, em profundidade, o conceito legal e institucionalmente estabelecido do analista de negócios. Também necessitou dessa visão aprofundada, contextos como da criatividade e comunicação organizacional, e do entendimento na cultura tecnológica e da inovação. Isto porque, esta pesquisa partiu do desconhecimento, do incógnito, e prosseguiu em busca de compreender a essência dos elementos e seus mecanismos de interação que compõem esta investigação científica.

Portanto, o método bibliográfico, segundo Gil (1994), é uma estratégia que permite atingir uma extensa gama de informações, sobretudo quando os dados pesquisados estão dispersos por inúmeras fontes. Sua flexibilidade de procedimento permite, então, que esses dados sejam reunidos e auxiliem na construção conceitual do objeto de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica se utiliza da busca, consulta e análise de documentos escritos, originais primários, designado como fontes e construído a partir da reflexão pessoal e de inferências analíticas (SALVADOR, 1986). Essa flexibilidade processual, citada anteriormente, é válida desde que haja compromisso com a organização racional e concentração constante aos objetivos da pesquisa. Para isso, Salvador (1986) descreve que quatro seqüências devem ser cumpridas: 1) Elaboração do projeto, consistindo nas formulações básicas da pesquisa, como definição do tema, problemática e objetivos; 2) Investigação das soluções, composto pelo estudo dos dados a partir da exploração dos primeiros materiais, gerando o levantamento bibliográfico e a avaliação qualitativa e quantitativa dos conteúdos; 3) Análise explicativa das soluções, executada sob a capacidade crítica do pesquisador, observando os argumentos que envolvem o conteúdo selecionado; 4) Síntese integradora, é o produto final do trabalho reunido através de todo o processo investigativo, contendo a reflexão e proposição de soluções.

Salvador (1986) declara que o principal instrumento de coleta do método bibliográfico é exatamente a leitura, pois, por meio dela, é que se pode identificar os metadados contidos nos materiais coletados, de modo a constatar relações de significância com o objeto de estudo. O uso de alguns critérios de orientação auxilia na delimitação do universo de sua amostra, definidos através de parâmetros temáticos, linguísticos, cronológicos e a própria indicação de fontes de referência.

Para Salvador (1986), a coleta deve ocorrer por meio do modo de leitura sequencial do corpus. Ela se inicia com o reconhecimento bibliográfico, momento em que se examina bibliotecas e base de dados objetivando a localização de materiais em potencial. Em seguida, ocorre a busca exploratória, de leitura rápida, pratica o manuseio de materiais para a confirmação de títulos relevantes aos objetivos. A leitura seletiva, realizando triagens das informações para coleta de dados relevantes e descarte de conteúdos desnecessários. Por fim, ocorrem os momentos de compreensão das afirmações, sendo relativo à leitura reflexiva ou crítica, orientada pela ordenação da construção argumentativa, e pela leitura interpretativa, o ponto mais complexo da investigação, pois envolve o relacionamento de ideias presentes no *corpus* com a capacidade lógica de racionalizar para os propósitos da pesquisa. Todo o processo de leitura deve ser registrado, pois a instrumentalização da coleta tanto apoia a organização argumentativa como compila afirmações referências, importantes para a validade da análise.

E finalmente, a concretização do processo, apresentando a discussão pautada, não na simples deliberação da observação, mas na concepção de impressões teóricas e pela compreensão crítica que permeia o corpus investigado.

Por sua característica flexível — vista não como uma ausência metodológica — mas como uma estratégia de abordagem, a pesquisa bibliográfica tem se demonstrado um importante recurso na apuração científica, pois é qualificada para explorar em profundidade e conduzir a interpretação de temas escassamente indagados.

3.3 A pesquisa survey (Fase 2)

Em prosseguimento à sequência do decurso metodológico, após a realização da abordagem qualitativa e concluída a análise dos resultados da primeira fase, entra-se na segunda etapa constituída pela investigação quantitativa. Para esta fase, a finalidade é, por meio de uma pesquisa de campo do tipo *survey*, conhecer as perspectivas dos líderes de projeto, acerca dos desafios criativos enfrentados por suas equipes, em sessões de ideação.

Com a realização da fase 1, ocorre a chamada “conexão”, pois os resultados qualitativos servirão de embasamento, na formulação de variáveis, para a construção do instrumento de mensuração quantitativo (CRESWELL; PLANO CLARK, 2017). Após conclusão da fase 2 será possível, finalmente, integrar os resultados. Assim, tornar-se-á viável estabelecer um comparativo entre o modelo de competências, do AN comunicador criativo, proposto neste trabalho, com as necessidades do mercado e de líderes de projeto, pondo a fase 1 em validação.

O *survey* é um dos métodos mais empregados no levantamento de dados quantitativos sobre uma população. Utilizada largamente como instrumento de pesquisas sociais, seu exemplo mais clássico, com as devidas proporções, se assemelha com a aplicação de censos demográficos e pesquisas de opinião pública.

Comumente, um *survey* é formado basicamente pelo planejamento de três técnicas: amostragem, formulação de questões, coleta e análise de dados. “Cada uma dessas atividades possui várias aplicações fora da pesquisa por amostra, mas sua combinação é essencial para a concepção de uma boa pesquisa” (FOWLER, 2011, p.15).

Freitas *et al.* (2000), define o *survey* como um modelo de aquisição de dados ou informações acerca de características, ações ou opiniões de um determinado grupo de

pessoas, designado como representante de um público-alvo (amostra), por meio de um instrumento coletor (questionário). A definição desses dois procedimentos estabelece o *modus operandi* para o levantamento de dados.

3.3.1 Definição da amostra

Esta pesquisa delimitou como processo de amostragem a abordagem não probabilística por conveniência. A escolha por esse tipo de amostra é relevante quando se tem, como público-alvo, grupos específicos, limitados ou de difícil acesso (FINK, 1995). Gil (2008, p. 91) declara que essa abrangência “não apresenta fundamentação matemática, dependendo unicamente de critérios do pesquisador”. Além disso, sobre a amostra por conveniência:

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão (GIL, 2008, p. 94).

Portanto, foram estabelecidos como sujeitos, líderes de projeto participantes de sessões de ideação, em atuação no mercado nacional e internacional. Convites para participar da pesquisa foram enviados para 193 *startups* brasileiras, 2 parques tecnológicos, 1 centro de inovação, 1 grupo de pesquisa em tecnologia, postagens em redes sociais, como as plataformas LinkedIn e Whatsapp — destinadas à temática da gestão de projetos — além do contato direto com os próprios líderes de projeto. Devido à baixa adesão, foi necessário empregar o conceito *snowball*, ou bola de neve, onde os participantes convidados contribuem na divulgação da pesquisa indicando novos participantes (FREITAS et al., 2000). Assim sendo, obteve-se um total de amostras com 46 líderes de projetos, coletadas no período entre 10 e 31 de maio de 2021.

3.3.2 Coleta de dados

Implementou-se como instrumento de coleta de dados, para esta pesquisa, um questionário online formulado a partir da plataforma Microsoft Forms. A temática versou sobre as perspectivas dos líderes de projeto acerca dos desafios criativos enfrentados por suas equipes.

Faleiros *et al.* (2016) declara que questionários online vêm, ultimamente, adquirindo relevância no meio acadêmico e mostrando eficácia aos propósitos científicos. Dentre algumas vantagens em sua utilização, os autores destacam a facilidade de captação de participantes em diversas localizações geográficas; a imparcialidade e anonimato propiciado ao participante pela ausência de um questionador; comodidade de resposta ao momento mais oportuno; facilidade de aplicação a vários participantes; e compilação de um banco de dados com as respostas gerado automaticamente.

O questionário elaborado foi do tipo estruturado com perguntas fechadas. Ele foi construído dividido em 3 blocos temáticos de questionamento, contendo um total de 15 perguntas, sendo 9 de múltipla escolha, 2 em caixas de seleção e 4 em escala de mensuração Likert. O primeiro bloco aborda a caracterização sociodemográfica, destinado a traçar um perfil dos respondentes. O segundo bloco afere o ponto de vista dos entrevistados sobre a vivência e experiência como líder de projetos, expondo atributos de sucesso e de adversidades. O terceiro bloco investiga sobre o quanto os entrevistados conhecem do profissional analista de negócios e suas áreas de atuação. E por último, o quarto bloco questiona sobre a opinião dos entrevistados acerca da importância das habilidades em comunicação e criatividade, em um profissional, durante sessões de ideação. Os resultados qualitativos desenvolvidos na fase 1 desta dissertação foram convertidos em variáveis e construíram as questões deste instrumento quantitativo. O roteiro do questionário está disponível no apêndice A.

Antes de sua aplicação, o questionário passou por uma revisão, chamada de pré-teste, que tem por finalidade detectar possíveis falhas na sua elaboração. O pré-teste avalia elementos como: complexidade das questões, imprecisão da redação, questionamentos supérfluos, exaustividade, constrangimento ao respondente, dentre outros (GIL, 2008). Dessa forma, o questionário foi submetido à avaliação por um grupo de 5 especialistas, que aprovaram a sua construção, sugerindo apenas a reformulação de um item da questão 10, para uma melhor compreensão; e a inserção da variável “outros” nas questões 3 e 5.

3.3.3 Análise dos dados

Após finalização da aplicação dos questionários tem início o processo de análise de dados. Os resultados foram tabulados de forma automática pela plataforma Microsoft Forms e registrados em uma planilha eletrônica do Microsoft Excel. Os dados gerados foram

expressos em números absolutos e em frequência média percentual. Também foram empregados uso de gráficos para uma melhor visualização e compreensão das informações. Os resultados desta pesquisa por dados quantitativos foram analisados por meio da abordagem da estatística descritiva.

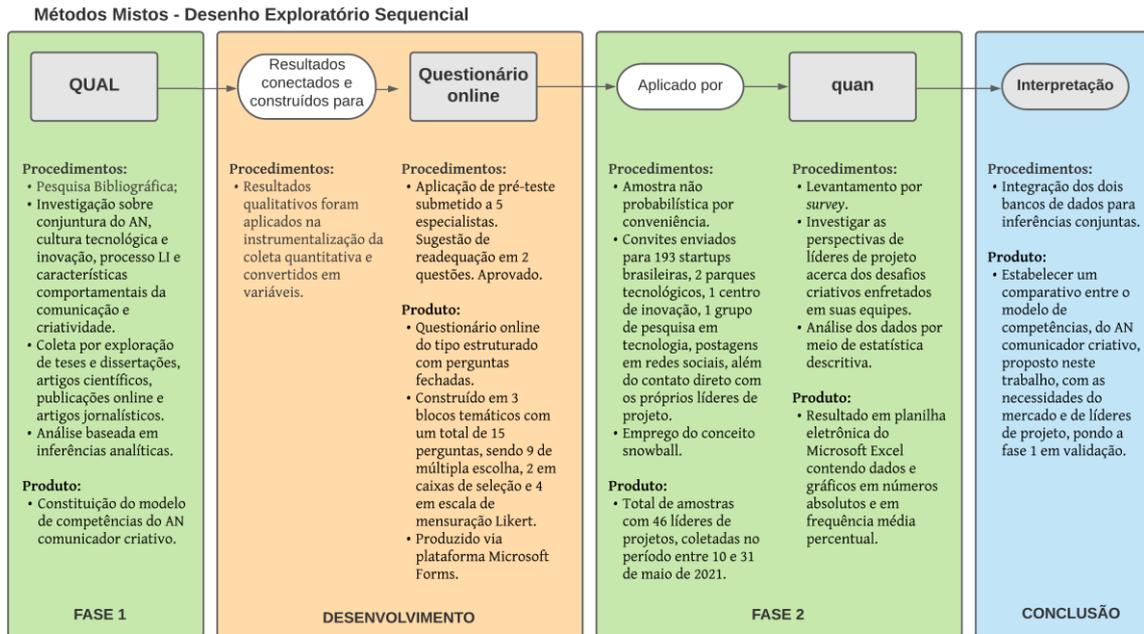
A estatística descritiva tem como premissa sintetizar uma série de dados de mesma natureza, possibilitando dispor uma visão global da variação desses valores. Com ela, também é possível organizar e detalhar uma sistematização dos dados a partir de três modos: geração de tabelas, gráficos e medidas descritivas. É o método mais substancial para a análise de dados quantitativos, e que, embora básico, dispõe de um mecanismo rápido e eficiente na interpretação dos dados, revelando, assim, informação (GUEDES *et al.*, 2005).

Ferreira (2005) aponta que a estatística descritiva é, essencialmente, como o relato ou a narrativa dos dados de uma amostra ou população, e que inclui em seu *hall* a verificação da representatividade; a ordenação dos dados; compilação de dados em tabelas; criação de gráficos com dados; cálculo de valores de sumários, como médias; e as relações funcionais entre variáveis.

3.4 Síntese do processo metodológico da dissertação

A partir das jornadas descritas anteriormente, é possível estabelecer um quadro geral cronológico para esta pesquisa, com o intuito de condensar todo o conjunto de procedimentos metodológicos, e retratar progressivamente as ações imprescindíveis para obtenção dos resultados. Dessa forma, constitui-se o diagrama de pesquisa baseado no Desenho Exploratório Sequencial de Creswell e Plano Clark (2017), sintetizados na Figura 3.

Figura 3- Quadro geral do design de pesquisa aplicado.



Fonte: Autor (2021).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados oriundos desta pesquisa exploratória, composta por dados provenientes da investigação bibliográfica qualitativa e dos questionários procedentes do levantamento quantitativo *survey*. Seguindo o modelo dos Métodos Mistos, os resultados serão apresentados individualmente para, somente após, ocorrer a integração das abordagens.

4.1 Resultados qualitativos

Os primeiros resultados foram conclusivos a partir da pesquisa bibliográfica, que teve como objetivo investigar temas chaves para a compreensão e constituição do perfil do profissional “analista de negócios comunicador criativo”. Os temas abarcaram contextos de estudo como startups e empreendedorismo; comunicação e criatividade organizacional; metodologia criativa Lean Inception, além da própria abrangência do analista de negócios.

Após explorar e discorrer por esses domínios, buscou-se pelo entendimento teórico para a composição dos argumentos. Dessa forma, conclui-se a representação comportamental do que venha ser a constituição do analista de negócios comunicador criativo.

O resultado é produto da lógica de inferências que Koch e Travaglia (1992, p. 79) retratam como a “metáfora do iceberg”, para a formulação do raciocínio e compreensão dos fatos:

“[...] todo texto assemelha-se a um iceberg – o que fica à tona, isto é, o que é explicitado no texto, é apenas uma parte daquilo que fica submerso, ou seja, implícito. Compete, portanto, ao receptor, ser capaz de atingir os diversos níveis de implícito, se quiser alcançar uma compreensão mais profunda do texto que ouve ou lê.”

Assim, a constituição do perfil proposto neste trabalho foi fundamentada por meio de quatro eixos temáticos, que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa, a saber: negócios; TI-design; comunicação; e criatividade. A caracterização, em questão, apresenta um total de 10 competências, distribuídas por estes eixos temáticos, que integram as boas práticas para atuação profissional do analista de negócios, especialista no impulsionamento criativo e comunicacional, dentro da concepção de projetos. A seguir, a Figura 4 apresenta o modelo proposto resultante deste estudo.

Figura 4- Ilustração conceitual do modelo de competências do AN comunicador criativo.



Fonte: Autor (2021).

O modelo de competências tem início com o eixo Negócios, composto pelos consecutivos seguimentos: 1) Identificar problemas, definir necessidades e recomendar soluções; 2) Intermediar as perspectivas do corpo de stakeholders; 3) Transmitir por facilitação os propósitos do projeto à equipe. Seguido pelo eixo TI-design: 4) Descrever, documentar e priorizar requisitos; 5) Desempenhar conceitos, práticas e metodologias do âmbito da tecnologia digital.

No eixo Comunicação se tem: 6) Propiciar vínculo harmonioso de entendimento ao ambiente organizacional; 7) Liderar o diálogo para ampliar o fluxo de informação entre times e setores; 8) Construir engajamento e relacionamento favorável através do estímulo à comunicação interpessoal. E por fim, o eixo Criatividade: 9) Promover o ambiente criativo e colaborativo por meio de recursos e comportamentos; e 10) Implementar o pensamento criativo e investir no espírito de inovação.

O modelo de competências do AN comunicador criativo visa representar o perfil de um profissional, que necessita, por sua essência básica, desatar e dinamizar os enlaces da produtividade em equipe, mas que, ao mesmo tempo, também desperta para a consciência da

humanização colaborativa como fator para a resolução de problemas. É a gestão do engajamento como uma eficiente ferramenta para a cultura da inovação.

O delineamento desta construção se deu em virtude da problemática da agilidade, que, sendo um requisito essencial das organizações na era da informação, gera, hoje, uma propensão a tornar pessoas em máquinas produtivas. Dessa forma, ambientes nessas condições tendem, em geral, a deteriorar a qualidade de vida dos indivíduos.

O resgate aos valores humanos no processo de negócio passou a ser uma preocupação das empresas, sobretudo para as de tecnologia e *startups*. O pensamento disruptivo dessas entidades contribuiu para a nova mentalidade no espaço de trabalho, e assim, modelos de trabalho que conduzem encorajamento, talento e emoção foram incorporados nos meios produtivos. Sentimentos de bem-estar no local de trabalho rendem colaboradores mais criativos e eficientes, resultando em maior comprometimento deles com a organização (FREDRICKDON, 1998).

Posto isso, o modelo de competências do AN comunicador criativo foi agrupado a partir de três personificações, compondo quatro eixos referências. A primeira personificação se inicia com o eixo “negócios”, retratando os elementos básicos da própria qualificação convencional deste profissional. Em seguida, a segunda personificação, dispõe do eixo “TI-design”, indicando componentes atrelados às atividades cotidianas do setor da tecnologia, e que entram em consonância com as finalidades deste perfil. E por fim, a terceira personificação traz os eixos “comunicação” e “criatividade”, que integra a definição deste modelo, atribuindo diretrizes que conduzem a um melhor entendimento deste profissional e a expectativa por resultados mais satisfatórios na gestão da ideação. A seguir, uma explanação mais detalhada de cada competência.

4.1.1 Identificar problemas, definir necessidades e recomendar soluções

É a competência inicial e alicerce do modelo. Define a função básica do profissional, tendo como foco do escopo o descobrimento do problema, para, em seguida, a resolução da causa. Compromete-se com a análise que determina a prioridade das necessidades e o melhor custo-benefício na escolha das alternativas de solução. Seu contexto será sempre o negócio da organização, que através da visão sistemática, enxerga oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, o que é lucrativo, diferencial e estratégico (SAVIANI, 1998).

4.1.2 Intermediar as perspectivas do corpo de stakeholders

Ser um profissional negociador é o seu propósito. O agente intermediário que filtra interesses, muitas vezes conflitantes, dentre inúmeros públicos. Sua compreensão não é pela prevalência de decisões oriundas do indivíduo A em detrimento do B, mas sim, por sua capacidade de persuadir e de expor o ponto ideal, conquistando conciliação entre os distintos. Assim, é a habilidade de integração organizacional que gera valor de negócio na tomada de decisões (LAGUNA, 2011).

4.1.3 Transmitir por facilitação os propósitos do projeto à equipe

Terceira competência e última do eixo “negócios”. Transmitir o escopo vai além do simples ato de comunicar. É possibilitar facilitação da informação para que toda a equipe esteja aberta à devida compreensão e a colaboração efetiva. Durante um workshop de requisitos, por exemplo, a elicitação deve ocorrer da forma mais descomplicada e entendível possível, com clareamento de ideias, linguajar simples e o cuidado constante com a assimilação da informação por todo o grupo (NEVES, 2014; MASSARI, 2018).

Atitudes prolixas e uso de termos e conceitos técnicos demasiadamente complexos devem ser evitados. Além de serem atos desnecessários, ações como essa podem levar a repugnância e deficiência no desenvolvimento do projeto.

4.1.4 Descrever, documentar e priorizar requisitos

Inicia-se aqui o eixo “TI-design” com o gerenciamento da documentação de requisitos. É um conjunto de peças fundamental para o desenvolvimento de projetos, pois representa o panorama das necessidades e soluções contidas no escopo. A qualidade da documentação pode determinar o sucesso ou fracasso de um projeto, pois, por meio dela, estabelece-se a difusão das diretrizes de trabalho, entre o analista de negócio e os demais participantes. Para isso, a fórmula do êxito está na compreensão e lucidez da sua construção.

É o documento oficial da comunicação escrita de um projeto, através do qual, o analista de negócios gerencia as prioridades de execução e de condução à equipe (LAGUNA, 2011).

4.1.5 Desempenhar conceitos, práticas e metodologias do âmbito da tecnologia digital

De tempos em tempos, a área da tecnologia lança ao mercado práticas e conceitos que acabam entrando em tendência pela comunidade. Estar antenado com essas práticas é estar municiado com recursos que possibilitam novas formas de pensar à equipe. Por isso, o analista de negócios, sendo como um regente para o desenvolvimento de projeto, deve incentivar essas práticas, avaliar seus benefícios e maximizar os *insights* do grupo. A precaução não deve ser com o que está na “moda”, mas o que melhor se aplica e reflete resultados à equipe (NOVATO, 2014; SANTOS, 2018).

4.1.6 Propiciar vínculo harmonioso de entendimento ao ambiente organizacional

A partir desta competência, tem início o eixo da comunicação, onde se desencadeia a peculiaridade objeto deste estudo, sendo o analista de negócios versado na comunicabilidade e na criatividade. Por esta competência, se trabalha o ambiente corporativo saudável, como forma de preparo a um clima organizacional favorável aos relacionamentos harmoniosos.

Dessa forma, tem-se como exemplos de mudança: o desestímulo à competição individual em favor do encorajamento produtivo à equipe; a abolição de uso de metas exaustivas pela primazia da qualidade; abominação da alta carga laboral pela satisfação em produzir, dentre outras (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996).

O AN comunicador criativo pode investir nessas ações como procedimento inicial para assimilação mais espontânea dos colaboradores à gestão da comunicação organizacional.

4.1.7 Liderar o diálogo para ampliar o fluxo de informação entre times e setores

A eficiência da comunicação na corporação se dá pelo fluxo de informações e de ideias correntes e fluidas entre os indivíduos. Ou seja, para se obter uma equipe de bons resultados a interlocução constante é fundamental no dia a dia dos participantes. Para isso, o AN comunicador criativo deve liderar essa atitude por meio da cultura do diálogo.

Nela, a comunicação dos líderes não somente é transmitida, mas também é receptora. É poder falar e, também, saber ouvir. Não são mais ordens disparadas, mas um bate-papo profissional. Assim, todos os envolvidos ganham direito de voz. De passivos ouvintes para transmissores ativos, estimulando troca de experiências e conhecimento.

Essa dinâmica, conhecida por diálogo organizacional, permite uma melhor fluidez do processo comunicacional dentro da instituição, como um melhor entendimento entre as partes, uma acessível assimilação e retenção da informação, além de uma menor propensão à problemas ou ruídos de comunicação (BARBERAN, 2017; SLIND; GROYSBERG, 2012).

4.1.8 Construir engajamento e relacionamento favorável através do estímulo à comunicação interpessoal

Última competência do eixo “comunicação”, esta tem como finalidade, instigar práticas éticas de convivência por meio da interação direta dos indivíduos e uso de regras de comportamento. A ideia é estimular as pessoas ao hábito da comunicação interpessoal, da conversa, do contato mais próximo, aberto e receptivo, como forma de se permitirem a construção de bons relacionamentos.

Como em um ciclo que se autoalimenta, bons relacionamentos acabam por gerar mais diálogo, aumento da socialização e menor propensão à conflitos, resultando em um convívio mais respeitoso. Assim, o AN comunicador criativo, ao estabelecer rotinas de familiaridade nos integrantes, encoraja a pessoalidade e descontração que valorizam o trabalho conjunto e cooperativo (KREPS, 1995; AZAMBUJA, 2009).

4.1.9 Promover o ambiente criativo e colaborativo por meio de recursos e comportamentos

Finalmente, apresenta-se o eixo “criatividade”, que nessa primeira competência aborda o fator do requisito ambiental como indutor da consciência criativa, unido a um estado colaborativo. Isto, porque, a criatividade não surge do pensamento nativo de um indivíduo, mas sim, do resultado da interação de um conjunto de pensamentos individuais (CSIKSZENTMIHALYI, 1996). Dessa forma, promover o ambiente é colocado como condição essencial para as organizações que estão interessadas no estímulo criativo.

Além disso, o ambiente também deve ser colaborativo, pois nela ocorre a união de ideias e do esforço humano conjunto. É a noção do “ajudar o outro e receber ajuda” que se permite edificar uma equipe com pensamento compartilhado.

Cabe, então, ao AN comunicador criativo utilizar-se, além de recursos tecnológicos e espaços físicos confortáveis, estimular, à equipe, fatores psicossociais como liberdade do

pensar e agir; desafio à superação; reconhecimento às iniciativas; e a cooperação no trabalho (AMABILE; GRYSKIEWICZ, 1989).

4.1.10 Implementar o pensamento criativo e investir no espírito de inovação

Apesar deste modelo de competências não ser representado por níveis de relevância, é possível perceber que esta última diretriz reflete o ponto máximo da criatividade à luz da inovação. Pensamento criativo é o ato de praticar a capacidade em questionar, refletir, imaginar e não se conformar com o *status quo*. No contexto das organizações, é exatamente o estabelecimento desta, como cultura organizacional, que mantém consolidado um padrão de inovação das empresas, assegurando competitividade e sobrevivência no mercado.

A inovação é um conjunto de funções evolutivas que modificam o pensar, o agir, e o fazer dentro das instituições. Para isso, o analista de negócios comunicador criativo deve estar atento à condição do *mindset* dos colaboradores e gestores, pois somente a cultura criativa enraizada poderá permitir o estágio elevado, o espírito de inovação da equipe e da empresa (OLIVEIRA, 2021).

Comparativamente é possível dizer que, como uma semente que é plantada para ser germinada, a prática do pensamento criativo como geradora de ideias possibilitará a inovação, realizada através da implementação desta criação na expectativa de resultados práticos. Por isso, ter em mente uma gestão voltada à investimentos, pesquisa, testes, prototipação, dentre outros, é valorizar a criatividade do individual e concretizar os anseios da organização (SCHUMPETER, 1988).

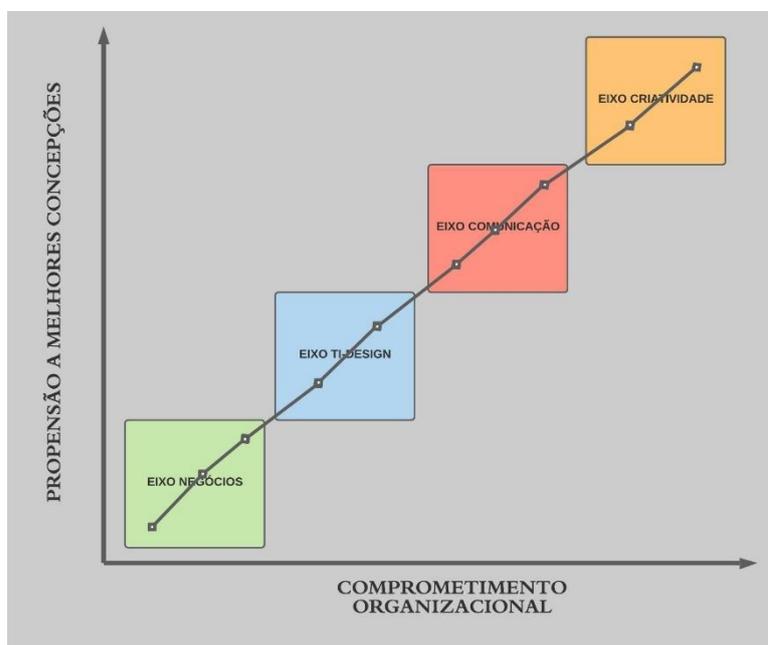
4.1.11 Diagrama “Comprometimento X Propensão”

Após esmiuçar e discorrer sobre as características do modelo de competências, foi possível inferir algumas considerações em relação à sua construção. Como descrito anteriormente, não há um nível hierárquico ordenando o desencadeamento das competências. Elas, na verdade, foram estabelecidas com vistas a serem ponderadas a partir da sua totalidade, ou seja, depreende-as individualmente e progressivamente para, ao desfecho, elucidar na sua plenitude. Não há, em si, uma competência mais valorosa, excludente, e que se sustenta sem a outra, o seu conjunto é o intento.

No entanto, nota-se um grau evolutivo na disposição das competências que reivindica análise. Em sua apresentação, de início, o modelo aproxima-se de aspectos convencionais e previsíveis, como cenários corporativos tradicionais. Porém, ao divagar no desenvolvimento da proposta, percebe-se o incremento de propriedade e atributos que se direciona para contextos de inovação.

Assim, como demonstra na Figura 5, tendo a reta do plano composta pelas 10 competências, foi possível estabelecer uma correção entre variáveis, onde, na medida em que as percorrem, percebe-se um aumento da necessidade do comprometimento organizacional, ao passo que, por consequência, amplia-se a propensão a melhores resultados de concepção.

Figura 5 - Diagrama “comprometimento X propensão”



Fonte: Autor (2021).

Isso acontece porque, o modelo proposto neste trabalho, do analista de negócios comunicador criativo, requer para efetividade de resultados um gradativo crescimento da participação, envolvimento e investimento de toda a instituição frente as essas aquisições estratégicas. Não se descreve, necessariamente, a ordem direcional por qual hierarquia da gestão se inicia, se deve ser pela alta gerência ou operacional, mas sim, corrobora que, quanto mais destas práticas adotadas e executadas pelo profissional AN maior a resposta por engajamento da organização.

Vale destacar ainda que, a reta do plano das competências pode ser interpretada como uma busca pela consolidação do estágio de inovação, pois o assentamento de ações para o desenvolvimento comunicacional e criativo de uma instituição contribui para fomentar a transformação do *mindset* organizacional.

4.2 Resultados quantitativos

Após análise dos dados qualitativos, os resultados foram conectados ao instrumento quantitativo de coleta, que foi construído a partir deste vínculo para o auxílio na formação das variáveis do questionário. Com a aplicação, reuniu-se em um banco de dados a apuração de um conjunto de indagações e avaliações que possam reconhecer a projeção dos primeiros resultados.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

Inicia-se a apresentação dos resultados quantitativos com a exposição do perfil sociodemográfico dos entrevistados, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados.

Perfil sociodemográfico	Observações	%
Gênero		
Masculino	33	72
Feminino	13	28
Escolaridade		
Ensino superior	12	26
Especialização	14	30
Mestrado	17	37
Doutorado	3	7
Área de formação acadêmica		
Tecnológicas	27	58
Design e comunicações	5	11
Administração, financeiro e gestão	5	11
Engenharias	4	9
Outras	5	11
Região geográfica de atuação		
Nordeste	35	76
Sudeste	8	18
Norte	1	2
Exterior	2	4
Área de atuação da organização atual		
Tecnológica	16	35

Educação	14	31
Saúde	2	4
Industria	2	4
Varejo	2	4
Outras	10	22
Tempo de experiência total como líder de projeto		
Menos de 1 ano.	6	13
Acima de 1 ano até 3 anos.	13	28
Acima de 3 anos até 6 anos.	10	22
Acima de 6 anos até 9 anos.	7	15
Acima de 9 anos.	10	22

Fonte: Autor (2021).

Conforme a Tabela 2 demonstra, a grande maioria dos entrevistados corresponde ao sexo masculino, com 72% das observações contra 28% do sexo feminino. A escolaridade predominante no perfil foi o da pós-graduação, totalizando 65% composta de especialização e mestrado, e seguido da graduação com 26% dos entrevistados.

Percebe-se que um grande número de indivíduos reportou a área tecnológica como sua formação acadêmica (58%), porém, há depoimentos na pesquisa, de profissionais oriundos das áreas de design e comunicação (11%), além de administração e gestão (11%). Esta pesquisa se concentrou, em sua maior parte, na região Nordeste com 76% das participações. A região Sudeste aparece em seguida, com um índice relativamente expressivo (18%).

A área de atuação das organizações, em que os entrevistados operam, segue o padrão predominante identificado pela variável da formação acadêmica, a área tecnológica com 35%, porém, um percentual bem próximo citou a área da educação como seu campo de atuação (31%). Outros entrevistados apontam suas áreas de atuação organizacional com percentual em menor índice, como desenvolvimento humano, hotelaria, serviços públicos e ONGs. No entanto, permitirá uma boa contribuição à diversificação das avaliações.

Por fim, a grande maioria dos líderes de projeto entrevistados reportaram um tempo de experiência profissional entre 1 e 3 anos (28%). Porém, um expressivo índice declara ter uma larga vivência na função contento acima dos 9 anos (22%), o que intensifica a seriedade das opiniões. A faixa de experiência “dos 3 até os 6 anos” também estiveram bem presentes (22%).

4.2.2 Avaliando fatores pela experiência

Nessa etapa, foram questionadas aos entrevistados circunstâncias que representassem situações vivenciadas pelos líderes de projeto. O intuito era obter um retrato da experiência adquirida por eles, refletindo atributos relacionados aos sucessos e adversidades ocorridos na equipe, no desenvolvimento de projeto.

Sobre a temática do trabalho colaborativo nas organizações, indagou-se aos entrevistados se as suas equipes possuíam espírito colaborativo, no que tange o compartilhamento de informações e de ideias entre os participantes. Dos entrevistados, 63% informaram com convicção que sim, no entanto, 37% relataram que havia a prática, mas não ocorria de maneira satisfatória. Nenhum dos entrevistados relatou negativa de comportamento, o que se pode depreender que, há uma concordância de consciência de que não se pode trabalhar isoladamente no desenvolvimento de projetos. E que apesar desse princípio de classe, o nível de colaboração nem sempre é o desejado.

Questionou-se sobre a prática regular de dinâmicas na equipe para estímulo à comunicação e à criatividade. A maioria dos entrevistados relatou que desenvolvia sim algum tipo de atividade, porém não o suficiente (54,3%); mas um expressivo número negou haver tal prática (30,4%). Apenas 15,2% confirmaram realizar dinâmicas frequentemente.

No terceiro item de discussão dessa temática, questionou-se se as organizações incentivavam o pensamento criativo na produtividade da equipe. Novamente, os entrevistados afirmaram com positividade, mas que ainda era uma realidade insuficiente (47,8%). Em seguida, 32,6% declararam receber apoio total das instituições, e apenas 19,6% negaram possuir tal incentivo. De uma maneira geral, é perceptível uma certa liberdade por parte das organizações no que concerne a recepção de ideias, propostas e opiniões dos colaboradores.

Figura 6 - Gráfico sobre assiduidade à prática do trabalho colaborativo.



Fonte: Autor (2021).

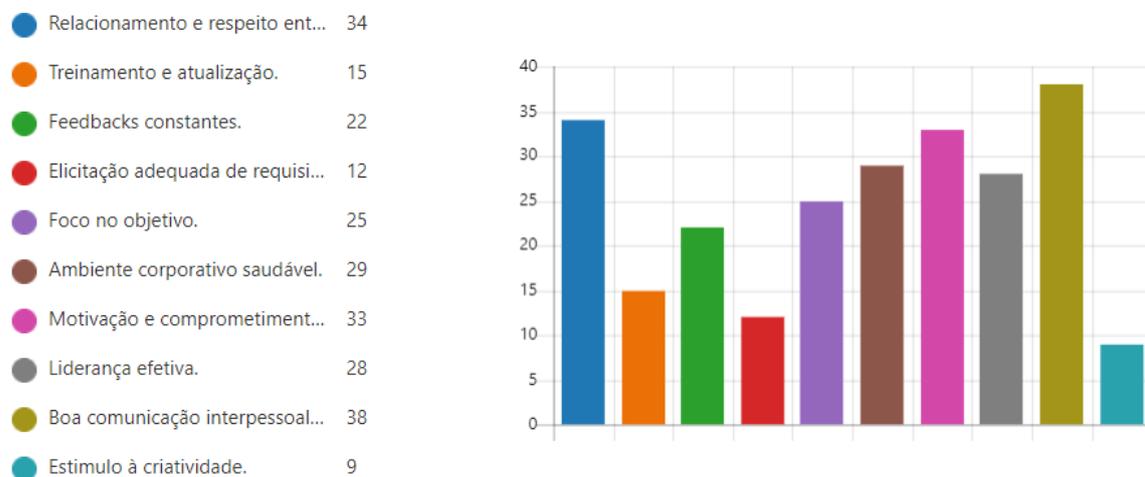
De modo geral, se observa nesta temática um quadro positivo para o trabalho colaborativo nas organizações, onde há uma autonomia e proatividade ao fomento da criatividade e à melhora da comunicação nas equipes (ver Figura 6). No entanto, somente uma prática assídua e contínua de estímulos colaborativos podem gerar efeitos concretos na produtividade. Isto pois, é respaldado por Alencar (1995) ao declarar que, visando o desenvolvimento colaborativo, o importante às organizações é consciência para promover condições ao aprimoramento progressivo das potencialidades dos seus recursos humanos.

Em prosseguimento, foi solicitado aos entrevistados que elencassem cinco características importantes para uma equipe exitosa no desenvolvimento de projeto. O atributo mais citado entre os participantes foi a “boa comunicação interpessoal e fluxo de informação” com 38 pontos, seguido de “relacionamento e respeito entre os membros” com 34 pontos, e “motivação e comprometimento” com 33 pontos. Esse conjunto de dados já aponta para um cenário bem característico do perfil de equipes favoráveis, reconhecidas pela convivência harmoniosa, e que sabem ouvir e dialogar. A motivação, portanto, é gerada por consequência destas.

O quarto item mais citado foi o “ambiente corporativo saudável” com 29 pontos, que aborda a importância dos aspectos físicos e tecnológicos unidos à atitude da colaboração. Colado a este, foi citado a “liderança efetiva” com 28 pontos, seguido de “foco no objetivo” com 25 pontos. Esses dois últimos itens estão atrelados a uma gestão mais tradicional, com enfoque no resultado final, sem mudanças ou ajustes de planejamento ao longo do desenvolvimento.

O último bloco de citações aborda um caráter mais técnico do processo. Com 22 pontos, os entrevistados citaram “feedbacks constantes” como característica exitosa para uma equipe. Apesar de ocupar uma 7ª posição dentre os itens listados, teve um número de referência mediana, ainda com uma certa relevância. Ao contrário dos itens a seguir, formados pelos atributos do “treinamento e atualização” com 15 pontos, e “elicitação adequada de requisitos”, com 12 pontos, que entraram na faixa mais baixa das citações. Por fim, o item “estímulo à criatividade” que registrou um baixo número de indicações, com apenas 9 pontos. O que é curioso pois, apesar de ambos serem considerados características essenciais à boa dinâmica do desenvolvimento de projetos, aqui, foram classificados como atributos de menor relevância dentre os demais.

Figura 7 - Gráfico acerca das características determinantes em uma equipe exitosa.



Fonte: Autor, 2021.

Em síntese, essa temática confirma o alto valor dado à qualidade da comunicação e o bom relacionamento entre membros de um projeto, que, conseqüentemente, resultam em equipes comprometidas, como fatores fundamentais para um time de sucesso. Em contraste, de modo surpreendente, o estímulo à criatividade e a preocupação com a elicitação de requisitos não foi uma característica almejada pelos líderes de projeto (ver Figura 7).

O conteúdo seguinte discutiu sobre a frequência de problemas sofridos pela equipe. Quando questionados sobre a dificuldade em vender ou convencer uma boa ideia ao cliente, a maior faixa percentual dos entrevistados confirmou sofrer desse mal, representado por

67,4% das afirmações, sendo 45,7% relatando já ter ocorrido algumas vezes esse problema, e 21,7% serem frequentemente acometidos. De maneira oposta, 30,4% dos entrevistados relataram ser uma dificuldade rara, e apenas 2,2% nunca presenciaram tal adversidade.

Questionou-se aos entrevistados se falha de comunicação humana foi um problema que já afetou o desenvolvimento dos seus projetos. Este foi um questionamento que apresentou maior incidência dentro desta temática. Dos entrevistados, 63% confirmaram que algumas vezes a comunicação foi causa de problema no desenvolvimento e 21,7% citam ela ser um problema corrente. Apenas 15,2% dos respondentes mencionaram ser um problema raro. Conclusivamente, esta questão apresentou um fato coeso, pois a comunicação é um dos atributos mais tencionados pelos líderes de projeto, como foi visto anteriormente, e a sua imprecisão é exatamente a causa dos maiores problemas na equipe.

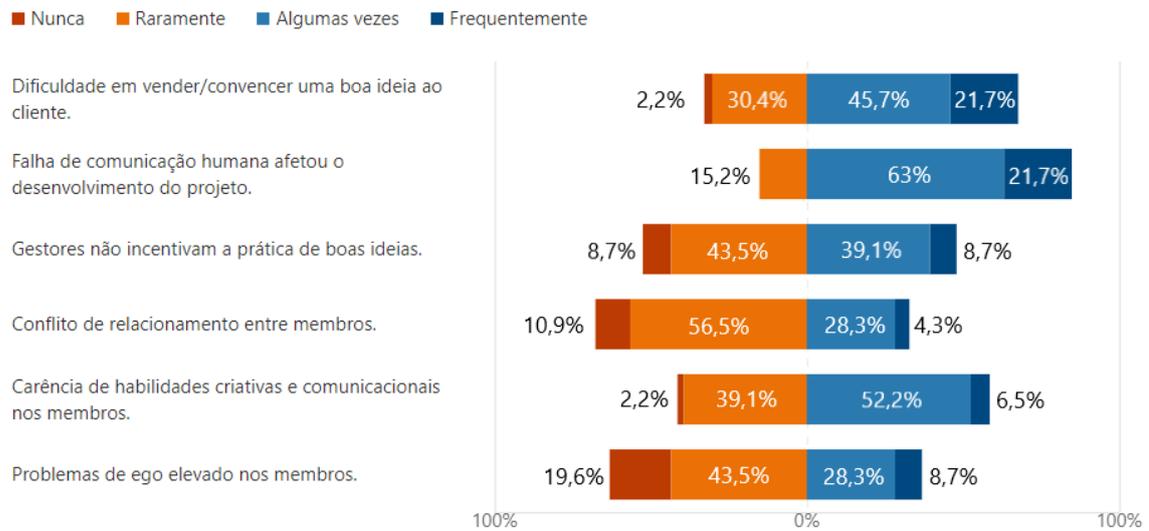
Questionados se os gestores não incentivam a prática de boas ideias, a maioria dos entrevistados declararam ser uma situação rara (43,5%), porém, 39,1% relatam que algumas vezes isso é um problema. Apenas 8,7% apresentaram esse fator como uma dificuldade frequente, e 8,7% relataram nunca o ter ocorrido.

Um dos itens com maior frequência mínima de ocorrência foi a questão do conflito de relacionamento entre membros. Dos entrevistados, 56,5% declararam ser uma causa rara de dificuldade, e 10,9% nunca a presenciaram. No entanto, 28,3% dos entrevistados afirmaram que algumas vezes ocorreu tal problema, e apenas 4,3% relataram ser um fato frequente.

Os líderes de projeto também foram questionados acerca de possíveis carências de habilidades criativas e comunicacionais nos membros da equipe. A maioria aponta que alguma vez é possível ocorrer essa deficiência (52,2%). A faixa seguinte descreve como ocasiões raras (39,1%), e que 2,2% nunca presenciou esta falha na equipe. Um índice baixo, porém, de advertência, relata uma carência frequente no desenvolvimento de projeto (6,5%).

Por fim, questionou-se aos respondentes sobre problemas de ego elevado em membros da equipe. Dos entrevistados, 43,5% declaram ser uma situação rara, porém 28,3% mencionaram algumas vezes deste fato ter ocorrido, 19,6% afirmaram nunca terem observado esse problema, e apenas 8,7% declararam que ego era um problema frequente na equipe.

Figura 8 - Gráfico de frequência de problemas sofridos pela equipe.



Fonte: Autor (2021).

Conclui-se neste bloco, que o fator comunicação, apesar de ser um dos atributos mais requisitados, demonstra seguir em déficit nas equipes. Não somente como um aspecto de fluxo de informação, mas como uma habilidade de saber transmitir e saber ser entendido. Inclusive, a comunicação acaba por se tornar a base de outros processos, como a criatividade. Para uma equipe gerar criatividade, antes, ela requer disseminação de ideias entre os participantes, e para isso, necessita de uma boa comunicação funcional.

Na temática seguinte, foram apresentadas situações e contextos que poderiam influenciar nos resultados do desenvolvimento de projeto, e pedido aos entrevistados para que avaliassem, em nível de concordância, essas afirmações. O primeiro item a ser exposto foi “estímulos à criatividade na equipe é investimento e não desperdício de produção”, que registrou entre os respondentes 58,7% de concordância e 34,8% declararam que concordam totalmente. Apenas 6,5% se mostraram indiferentes a esse contexto.

Em seguida, foi exposto que “comunicação interpessoal direta gera menos falha de comunicação que emails e chats”. A maioria dos entrevistados concordou com a citação, representando 47,8%; concordaram totalmente, 28,3%; e indiferentes, 6,5%. Divergiram da citação um total de 17,3% dos entrevistados, sendo 13% discordando, e 4,3% discordando totalmente.

Questionou-se se a “inovação é fruto do estímulo criativo organizacional e não de inspiração momentânea”. Dos entrevistados, 52,2% concordaram com a afirmação, seguido de 21,7% concordaram totalmente. Acharam indiferentes 19,6%, e 6,5% disseram discordar da citação.

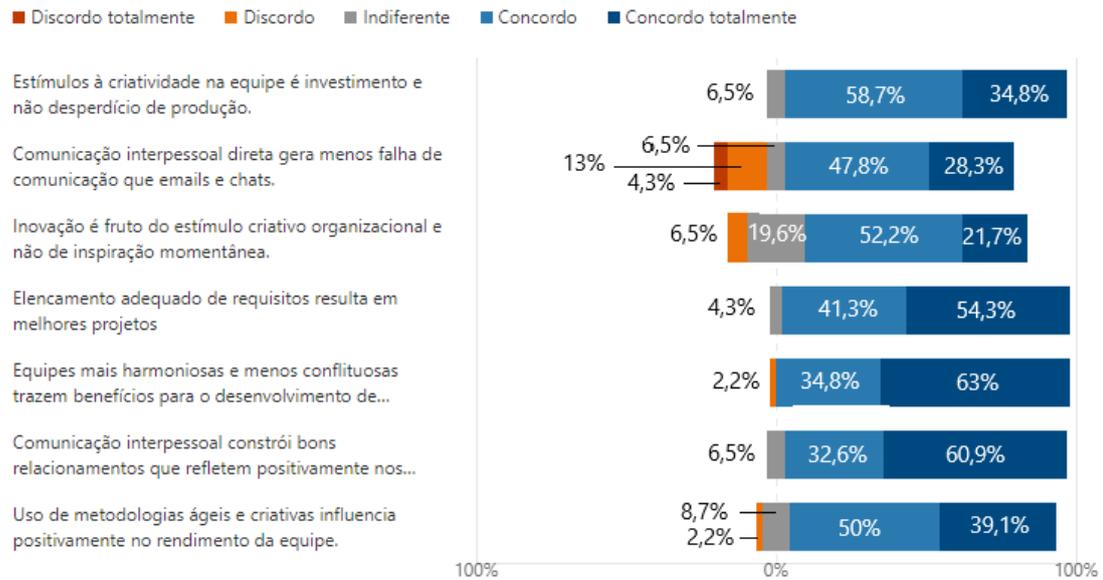
Foi explicitado que “elencamento adequado de requisitos resulta em melhores projetos”, e que registrou um alto valor de concordância, correspondendo a um total de 95,6%, onde 54,3% dos entrevistados concordaram totalmente, e 41,3% somente concordaram. O que demonstrou ser um fato um pouco contraditório, tendo em vista que o elencamento de requisitos foi um dos índices menos citado como uma característica de destaque para o êxito de uma equipe. Apenas 4,3% dos respondentes se mostraram indiferentes.

Declarou-se que “equipes mais harmoniosas e menos conflituosas trazem benefícios para o desenvolvimento de projetos”. Essa citação resultou no maior índice de concordância da questão, totalizando 97,8% das avaliações, sendo 63% que concordaram totalmente, e 34,8% somente concordaram. Tão somente 2,2% dos entrevistados discordaram da citação. Este quesito segue em consonância com a avaliação anterior, de características de uma equipe exitosa, que registrou como um dos mais citados atributos o “relacionamento e respeito entre os membros”.

A proposição “comunicação interpessoal constrói bons relacionamentos que refletem positivamente nos projetos” obteve 60,9% de concordância total pelos entrevistados, seguido de 32,6% de respondentes que concordaram com a afirmação. Apenas 6,5% se mostraram indiferentes.

Por fim, a declaração o “uso de metodologias ágeis e criativas influencia positivamente no rendimento da equipe” foi avaliada com um índice de 50% de concordância, e de 39,1% para concordo totalmente. Somente 8,7% dos entrevistados declararam indiferentes à citação e 2,2% avaliaram com discordância.

Figura 9 - Gráfico sobre o impacto de proposições nos resultados.



Fonte: Autor (2021).

Em conclusão a este bloco, verificou-se que majoritariamente as proposições relacionadas à comunicação e relacionamento interpessoal se mantiveram com os maiores índices de relevância e de demanda por reforço, na opinião dos entrevistados (ver Figura 9). Dessa forma, seguem em consonância com os atributos almejados para equipes exitosas.

4.2.3 Compreendendo o analista de negócios

Nesta seção, discutiu-se sobre qual entendimento os líderes de projeto tinham acerca da atividade do analista de negócios. Como os entrevistados enxergavam essa atuação profissional? O objetivo foi verificar de que forma o mercado aplica esta especialidade em seus empreendimentos. Para isso, iniciou-se o bloco questionando aos respondentes se eles conheciam essa profissão. Responderam afirmativamente 72% dos entrevistados, contra 28% que disseram desconhecer. Para essa questão, foi aberta uma ramificação que validaria a continuação no bloco em caso de confirmação, do contrário, pularia para o bloco seguinte.

Logo depois, indagou-se se a organização que os entrevistados atuavam dispunham do analista de negócios. A intenção era tentar identificar o nível de presença e de necessidade destes profissionais dentro de uma instituição. Por um empate, os maiores índices apontaram tanto que havia esse profissional na organização, como também não havia disponível, ambos

com 36%. Em seguida, 25% enfatizaram que seria de muita importância a presença de um na organização, e apenas 1 respondente não soube informar (ver Tabela 3).

Tabela 3 - Sobre o profissional analista de negócios.

	Observações	%
Conhece a profissão "analista de negócios"?		
Sim, conhece.	33	72
Desconhece.	13	28
Sua organização dispõe deste profissional?		
Sim, dispõe.	12	36
Não dispõe.	12	36
Não, mas seria de muita importância a presença de um.	8	25
Não soube dizer.	1	3

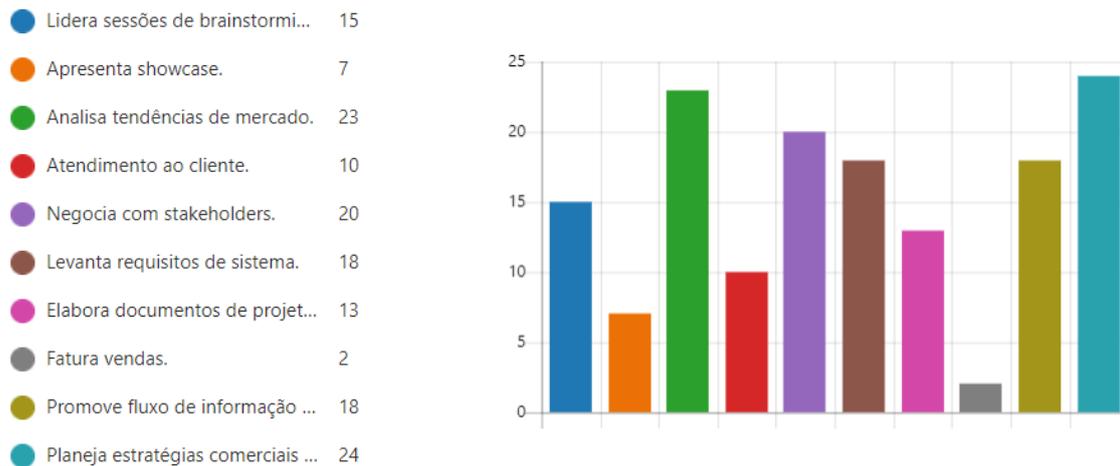
Fonte: Autor (2021).

Finalmente, solicitou-se aos entrevistados que relacionassem, em cinco itens, quais as funções eram atribuídas ao analista de negócios. O atributo mais citado pelos entrevistados foi o de “planejar estratégias comerciais e organizacionais, com 24 pontos; seguido de “analisa tendências de mercado”, com 23 pontos. Isso demonstra que há uma forte caracterização destes respondentes a direcionar o analista de negócios ao campo mercadológico. O que é curioso, pois apesar de a maioria dos entrevistados serem da área tecnológica, e a literatura científica apontar os analistas de negócios com uma acentuada formação no âmbito da tecnologia da informação, este fato não foi correspondido por esta pesquisa.

Em terceiro lugar, a função mais citada foi “negocia com stakeholders”, com 20 pontos, seguido por “levanta requisitos de sistemas” e “promove fluxo de informação entre setores”, ambos em quarto lugar com 18 pontos. Em prosseguimento, a atribuição “lidera sessões de brainstorming” obteve 15 citações, acompanhado por “elabora documentos de projetos” com 13 pontos.

A menor faixa de citações e de lembrança ficou para os atributos de “atendimento ao cliente” com 10 pontos, seguido por “apresenta showcase” com 7 pontos; e “fatura vendas” com apenas 2 referências.

Figura 10 - Gráfico sobre possíveis funções do analista de negócios.



Fonte: Autor (2021).

Concluindo mais um bloco, é possível perceber que, de forma geral, os líderes de projeto entrevistados relacionaram mais a atuação do analista de negócio às atividades mercadológicas, tendo em vista um conceito mais tradicional e característico do Brasil, ao contrário do mercado internacional que presume uma atuação mais tecnológica.

Por outro, características ligadas à área da TI não foram esquecidas. Na verdade, apresentou até uma certa evidência, juntamente com atributos que remetem o campo da comunicação, o que pode representar um indicativo de tendência em progresso no mercado.

4.2.4 Habilidades úteis para o impulsionamento do projeto

Nesta última sessão do levantamento, avaliou-se possíveis habilidades que poderiam contribuir para o impulsionamento de resultados no desenvolvimento de projetos. O propósito foi averiguar, junto aos líderes de projetos, o nível de relevância que eles admitem à cada tipo de aptidão, tencionando impactos efetivos no desempenho da equipe. Essa temática está diretamente associada ao modelo de competências do analista de negócios comunicador criativo, proposto na abordagem qualitativa desta dissertação.

O primeiro item indagou sobre a competência inicial básica do AN comunicador criativo, que trata de “saber identificar problemas, definir necessidades e recomendar soluções”. Dos entrevistados, 73,9% consideraram-na ser de muita importância, tornando-se

a maior taxa de relevância dentre todas as competências, seguida de 26,1% que apenas citaram como “importante.”.

Em continuidade, questionou-se sobre a segunda competência do AN comunicador criativo, que referencia o “saber negociar e conciliar interesses distintos dos stakeholders”, onde 52,2% consideraram “muito importante” e 47,8% mencionaram “importante”. O terceiro item declarou a habilidade de “tornar a informação compreensível a toda equipe”, que 65,2% dos respondentes avaliaram como “muito importante”, e 34,8% optaram apenas por “importante”. Esses três primeiros itens aludem ao eixo “negócios” dentro do modelo de competências constituído, e que se consolida como o único grupo com 100% de relevância pelos líderes de projeto.

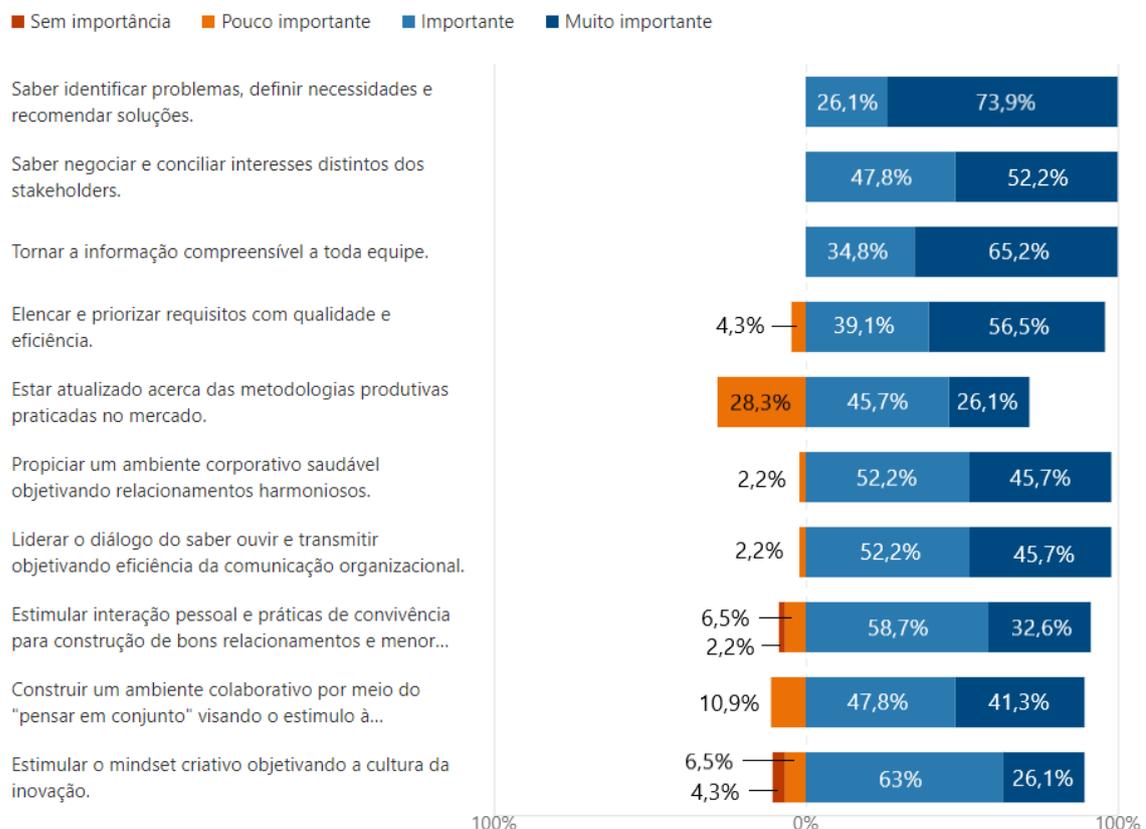
O quarto item seguinte sinaliza a habilidade de “elencar e priorizar requisitos com qualidade e eficiência”, em que 56,5% consideraram “muito importante”, 39,1% citaram apenas como “importante”, e 4,3% adversaram com um “pouco importante”. O tópico seguinte versou sobre “estar atualizado acerca das metodologias produtivas praticadas no mercado”, e apresentou o maior índice de contestação dentre todas as habilidades, com 28,3%. Ainda assim, um total de 71,8% respondentes concordaram com a relevância, sendo 45,7% citando a opção “importante” e 26,1% para “muito importante”, arrematando, dessa forma, o eixo TI/design.

Iniciando o eixo “comunicação”, o sexto item retrata a habilidade de “propiciar um ambiente corporativo saudável objetivando relacionamentos harmoniosos”, onde 52,2% dos entrevistados apontaram como uma condição importante, e 45,7% como “muito importante”. Apenas 2,2% dos respondentes analisaram como “pouco importante”. Os mesmos percentuais se mantiveram para a habilidade de “liderar o diálogo do saber ouvir e transmitir objetivando eficiência da comunicação organizacional” (52,2% para “importante”, 45,7% “muito importante” e 2,2% para “pouco importante”).

O último item do eixo comunicação questionou sobre a habilidade de “estimular interação pessoal e práticas de convivência para construção de bons relacionamentos e menor propensão à conflitos”. A maioria dos líderes de projeto avaliaram que esta habilidade era importante, com 58,7% dos respondentes, seguido por 32,6% que consideraram muito importante. Contrariamente, 6,5% consideraram-na pouco importante, e negativamente 2,2% avaliaram como sem nenhuma importância.

E finalmente, abordando o eixo “criatividade” do modelo de competências, foi questionado aos respondentes sobre a habilidade relacionada a “construir um ambiente colaborativo por meio do ‘pensar em conjunto’ visando o estímulo à criatividade da equipe”. Os entrevistados avaliaram em maior número o conceito “importante” com 47,8%, seguido, muito próximo, a opção “muito importante” com 41,3%, e somente 10,9% dos entrevistados declararam achar pouco importante. E o último item apresentado foi a prática de “estimular o *mindset* criativo objetivando a cultura da inovação”, onde 63% dos respondentes declararam a opção “importante”; 26,1% consideraram o fator muito importante; 6,5% adversaram acreditando ser “pouco importante” e apenas 4,3% citaram a prática como sem importância (ver Figura 11).

Figura 11 - Gráfico sobre níveis de relevância de habilidades que podem impulsionar o desenvolvimento de projetos.



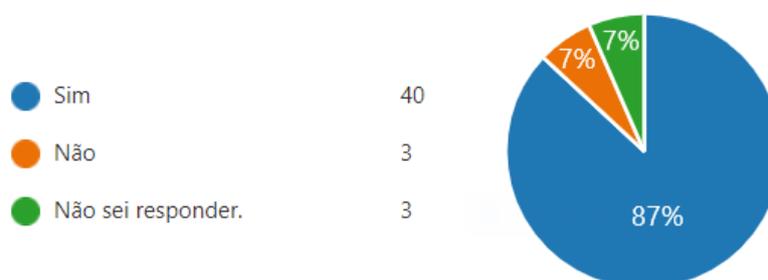
Fonte: Autor (2021).

O quadro geral é de forte concordância, por parte dos líderes de projeto, acerca de habilidades e comportamentos que poderiam impulsionar o desenvolvimento de melhores

projetos. Todas elas estão correlacionadas ao modelo de competências constituído nessa pesquisa. Alguns poucos percentuais foram adversos, no entanto, se mostraram números isolados, sendo, talvez, o que tenha demonstrado maior resistência expressiva tenha sido o uso de metodologias produtivas — e que ainda assim registrou uma larga concordância.

O levantamento se encerra com uma questão concludente aos líderes de projeto: se eles acreditam que um profissional, hábil na comunicação, instigador da criatividade coletiva, e conhecedor das dinâmicas do mercado, poderia impulsionar o desenvolvimento de melhores projetos. Expressivos 87% dos entrevistados concordaram com essa perspectiva, e apenas 3% foram contrários e 3% não souberam opinar.

Figura 12 - Gráfico sobre a concordância positiva ou negativa, acerca da capacidade de um profissional, hábil na comunicação, instigador da criatividade coletiva, e conhecedor das dinâmicas do mercado, em impulsionar o desenvolvimento de melhores projetos.



Fonte: Autor (2021).

4.3 Integração dos resultados qualitativos e quantitativos

Após realizadas as análises dos conjuntos de dados qualitativos e quantitativos, os resultados de cada abordagem foram integrados visando a obtenção de conferências, que provenham para a interpretação a identificação de pontos de convergência e divergência. Segundo Creswell e Plano Clark (2017), a interpretação dos resultados da integração se baseia na exibição conjunta das análises, para que auxilie na tomada de inferências pelo pesquisador.

Dessa forma, a integração dos conjuntos de dados desta pesquisa ocorreu a partir da composição dos resultados qualitativos em correspondência às variáveis e aos resultados quantitativos. Após a integração, uma interpretação é declarada mediante relação de convergência ou divergência entre as abordagens (CRESWELL; PLANO CLARK, 2017). O objetivo efetivo com a integração é estabelecer o comparativo entre o modelo de

competências do analista de negócios comunicador criativo proposto e as perspectivas e necessidades dos líderes de projeto do mercado acerca deste profissional. Assim, põe-se em validade o produto deste estudo desenvolvido. A Tabela 4, a seguir, demonstra a integração dos dados.

Tabela 4 - Integração dos resultados QUAL→quan e a interpretação em Métodos Mistos.

Resultado QUAL	Índice de validação	Resultado quan	Interpretação Métodos Mistos
Identificar problemas, definir necessidades e recomendar soluções.	Q14-1: Saber identificar problemas, definir necessidades e recomendar soluções.	100% de concordância.	Convergência
Intermediar as perspectivas do corpo de stakeholders.	Q13-5: Negocia com stakeholders.	Colocação 3 ^a /10.	Convergência
	Q14-2: Saber negociar e conciliar interesses distintos dos stakeholders.	100% de concordância.	Convergência
Transmitir por facilitação os propósitos do projeto à equipe	Q14-3: Tornar a informação compreensível a toda equipe.	100% de concordância.	Convergência
Descrever, documentar e priorizar requisitos.	Q8-4: Elicitação adequada de requisito	Colocação 9 ^a /10.	Indefinível
	Q10-4: Elencamento adequado de requisitos resulta em melhores projetos	95,6% de concordância.	Convergência
	Q13-6: Levanta requisitos de sistema.	Colocação 4 ^a /10.	Convergência
	Q13-7: Elabora documentos de projetos	Colocação 7 ^a /10.	Indefinível
	Q14-4: Elencar e priorizar requisitos com qualidade e eficiência.	95,6% de concordância; 4,3% de discordância.	Convergência
Desempenhar conceitos, práticas e metodologias do âmbito da tecnologia digital.	Q10-7: Uso de metodologias ágeis e criativas influencia positivamente no rendimento da equipe.	89,1% de concordância; 2,2% de discordância.	Convergência
	Q14-5: Estar atualizado acerca das metodologias produtivas praticadas no mercado.	71,8% de concordância; 28,3% de discordância.	Convergência
Propiciar vínculo harmonioso de entendimento ao ambiente organizacional.	Q8-1: Relacionamento e respeito entre os membros	Colocação 2 ^a /10	Convergência
	Q10-5: Equipes mais harmoniosas e menos conflituosas trazem benefícios para o desenvolvimento de projetos	97,8% de concordância; 2,2% de discordância.	Convergência

	Q14-6: Propiciar um ambiente corporativo saudável objetivando relacionamentos harmoniosos.	97,9% de concordância; 2,2% de discordância.	Convergência
Liderar o diálogo para ampliar o fluxo de informação entre times e setores.	Q8-9: Boa comunicação interpessoal e fluxo de informação	Colocação 1ª/10	Convergência
	Q10-2: Comunicação interpessoal direta gera menos falha de comunicação que emails e chats.	76,1% de concordância; 17,3 % de discordância.	Convergência
	Q13-9: Promove fluxo de informação entre setores.	Colocação 4ª/10	Convergência
	Q14-7: Liderar o diálogo do saber ouvir e transmitir objetivando eficiência da comunicação organizacional.	97,9% de concordância; 2,2% de discordância.	Convergência
Construir engajamento e relacionamento favorável através do estímulo à comunicação interpessoal.	Q10-6: Comunicação interpessoal constrói bons relacionamentos que refletem positivamente nos	93,5% de concordância;	Convergência
	Q14-8: Estimular interação pessoal e práticas de convivência para construção de bons relacionamentos e menor propensão à conflitos.	91,3% de concordância; 8,7% de discordância.	Convergência
Promover o ambiente criativo e colaborativo por meio de recursos e comportamentos	Q8-10: Estímulo à criatividade.	Colocação 10ª/10	Indefinível
	Q10-1: Estímulos à criatividade na equipe é investimento e não desperdício de produção.	93,5% de concordância.	Convergência
	Q14-9: Construir um ambiente colaborativo por meio do "pensar em conjunto" visando o estímulo à criatividade da equipe.	89,1% de concordância; 10,9% de discordância.	Convergência
Implementar o pensamento criativo e investir no espírito de inovação.	Q10-3: Inovação é fruto do estímulo criativo organizacional e não de inspiração momentânea.	73,9% de concordância; 6,5% de discordância.	Convergência
	Q14-10: Estimular o <i>mindset</i> criativo objetivando a cultura da inovação.	89,1% de concordância; 10,8 de discordância.	Convergência

Fonte: Autor (2021).

Com a integração dos conjuntos de dados, foram coletados índices, no contexto dos dados quantitativos, que evidenciassem correlação de significação com os dados qualitativos, e que proporcionassem uma avaliação perceptível de opinião dos entrevistados. Isto porque,

nem todos os dados gerados pelo instrumento de mensuração quantitativo acarretam em diagnóstico pertinente à integração, e, conseqüentemente, a validação do modelo de competências.

Assim, as dez competências estabeleceram correlação de significação com 25 índices de validação, e a cada uma foram expostos seus resultados com base em dois tipos de compreensão: uma taxa de concordância ou discordância ordenadas pelos percentuais de relevância; e um *ranqueamento* por quantia de citações. A apuração declara a interpretação por Métodos Mistos: convergência, para as maiores taxas de concordância e altos posicionamentos; e divergência, para maiores taxas de discordância. Baixos posicionamentos não acarretam em divergência, pois sua significação não representa, necessariamente, uma objeção, dessa forma interpretando-se apenas como indefinível.

As variáveis não correlacionadas, apesar de não serem contabilizadas na integração dos dados, são pertinentes ao próprio estudo quantitativo, pois contribuem para a compreensão do contexto geral e no reforço ao desenvolvimento conclusivo da pesquisa.

Portanto, a Tabela 4 reúne toda a integração dos dados qualitativos e quantitativos desse estudo. A interpretação por Métodos Mistos declara nesta apuração 22 índices de convergência e 3 indefiníveis. À vista disso, conclui-se que os resultados da abordagem qualitativa foram validados pela integração dos resultados por Métodos Mistos, tendo por base os resultados da abordagem quantitativa. Deste modo, é possível admitir que o modelo de competências do analista de negócios comunicador criativo possui parâmetros compatíveis com as perspectivas dos líderes de projeto.

5 TRABALHOS RELACIONADOS

Neste capítulo são apresentados trabalhos que remetem similaridade temática com esta dissertação. Os trabalhos foram identificados a partir da fase de revisão da literatura, e são compostos por pesquisas que abordam o valor expansível da comunicação no contexto da gestão de projetos e no beneficiamento de equipes. É expansível, pois, a comunicação não somente define modos de transmissão da informação. Esses trabalhos a destacam como um recurso eminente que molda sendas de resultado, de sucesso.

O propósito neste capítulo é demonstrar o estado da arte desse estudo, descrevendo brevemente os trabalhos selecionados, identificando as circunstâncias com que os autores investigam a problemática da comunicação, como um fomento para o sucesso nos projetos, além de apresentar diferenciais de abordagem com esta dissertação.

5.1 Peopleware e Comunicação: A Dimensão Física, Expressiva e Integradora de uma Equipe de Tecnologia de Informação (BARBOZA *et al*, 2019)

O trabalho de Barboza *et al* (2019) investiga os fluxos comunicacionais da equipe de tecnologia da informação que gerencia o Sistema de Integração de Gestão Tributária (SIGEST), da Secretaria de Fazenda do Distrito Federal (SEFAZ/GDF). Segundo Barboza *et al* (2019) algumas das rotinas do setor não atingem os objetivos planejados, e a causa disso não se trata de fatores tecnológicos, mas sim, de causa humana e comunicacional.

Os autores se baseiam nos estudos de Hehn (1999), que versa sobre o conceito *Peopleware*, como forma de explorar uma maior compreensão cognitiva do universo organizacional, no campo da tecnologia da informação. A justificativa para isso é que a abordagem da “comunicação administrativa”, proposta por Torquato (2002), alicerçada na transmissão da informação, não é suficiente para esse tipo de escopo, visto que o foco do entendimento, o núcleo do estudo, está em pessoas, com particularidades de identidade, diversidades e crenças. Dessa forma, o caminho é tratado por meio da comunicação interpessoal, que determinará o engajamento de equipes, o aprendizado organizacional e o desenvolvimento de rotinas (BARBOZA *et al*, 2019).

O conceito *Peopleware* diverge em muito das abordagens tradicionais movida pela comunicação administrativa. Esta última se entende como uma perspectiva integrada da comunicação, porém, restritiva, dentro das organizações, sendo liderada por uma Assessoria

de Comunicação (ASCOM). Não há, nesse caso, interesse em privilegiar o diálogo comunicacional.

O *Peopleware* requer muito mais que isso, para uma abordagem fluida e interpretativa. As noções de comunicação vão além: incluem também “ambiente físico, artefatos ornamentação, vestuário, linguagens, (...) símbolos, fluxos extraorganizacionais — rádio corredor, happy hour, whatsapp informal, redes sociais não institucionais etc.” (BARBOZA *et al*, 2019, p.42).

O objetivo desse trabalho foi, por meio de uma pesquisa exploratória, visando conhecer o fenômeno, através de um estudo de caso com a equipe de TI da SEFAZ/GDF, buscar direções e aportes interdisciplinares que contribuam para a criação de um arcabouço de conhecimento sobre o *Peopleware*, tanto pela Comunicação, quanto em áreas afins. A pesquisa contou ainda uma aplicação quantitativa por meio de um questionário estruturado.

Os resultados apresentaram que a equipe de TI da SEFAZ/GDF demonstra problemas de comunicação, causadas pela falta de entendimento entre os membros do grupo, e caracterizada como deficitária por não assegurar compartilhamento coeso das informações. O estudo também apontou que muito das origens desses problemas são motivadas por dimensões da cultura organizacional, ou seja, aspectos físicos como a qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, foram descritas a relevância das perspectivas da expressividade e processos cognitivos, e da integração organizacional para uma boa performance da equipe.

A conclusão que o estudo declarou foi que área da comunicação, por meio da interdisciplinaridade e a intercomunicação, pode proporcionar uma grande contribuição no contexto dos resultados de TI, sobretudo no que tange a produção de sentidos.

5.2 Comunicação em projetos: Um estudo de levantamento desse fator crítico de sucesso (MOLENA, 2017)

Molena *et al* (2017) descreve nesse trabalho a problemática da comunicação no contexto da gestão de projetos, investigando os motivos pelos quais ela falha. Para isso, se utilizou do conceito “Fator Crítico de Sucesso” (FCS), uma metodologia corrente dentro dos estudos do gerenciamento de projetos para identificar essas ocorrências de imperfeição na administração comunicacional.

Em seu artigo, os autores explanam sobre a importância do compartilhamento de informação e a relação colaborativa entre membros de um projeto como diferenciais competitivos para as organizações atuais. Desdobram sobre conceitos-chaves da comunicação na abordagem de projetos como a Comunicação Interna (CI) e a Comunicação nos Projetos (CP). Ambos os conceitos não são comuns na área da comunicação social, sendo mais frequentes nos estudos organizacionais. A CI é definida como o intercâmbio de informação entre gestores estratégicos destinados a promover os objetivos e os compromissos de uma organização. Por sua vez, a CP está inserida dentro da CI, e permeia as necessidades comunicativas dos interessados objetivando a forma mais adequada para a devida distribuição da informação, no contexto do projeto.

Molena *et al* (2017) relaciona as principais FCS na comunicação baseada na literatura de referência. Ao todo, foram elencadas 13 variáveis que englobam: clareza; confiança; periodicidade; concisão; agilidade; linguagem; formalidade; *feedback*; completude; armazenamento; transparência; segurança; e acessibilidade.

Para essa pesquisa, os autores estabeleceram como metodologia um estudo descritivo e exploratório, por meio da abordagem quantitativa, aplicada por um levantamento do tipo *survey*, com um questionário estruturado. O público-alvo foram profissionais que trabalham com projetos, e associados ao Project Management Institute (PMI) - Capítulo São Paulo (PMISP). O objetivo era identificar e analisar na prática a comunicação como um FCS na gestão de projetos.

Resumidamente, a pesquisa apontou que 100% dos entrevistados concordaram que a comunicação é um FCS, e seu comprometido afeta o desempenho, como mostra o índice de 11% dos respondentes, que declararam que os objetivos muitas não são cumpridos devido às discussões paralelas e perda de foco.

5.3 A importância dos *soft skills* nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI (PEDROSA; SILVA, 2019)

Pedrosa e Silva (2019) investigam em seu trabalho o contexto das competências essenciais para os profissionais gerentes de projeto no âmbito da tecnologia da informação. Segundo os autores, parte desses requisitos exigidos pelas organizações são elementos de *soft skills*, conhecidas como inteligência emocional. Dessa forma, as *soft skills* estariam

sendo um recurso estratégico primordial para as organizações interessadas na multiplicação dos resultados.

Geithner e Menzel (2016) descrevem as habilidades dos gerentes de projetos como uma combinação entre: a) *hard skills* ou competências técnicas, tais como habilidade em planejar o projeto; análise de risco; monitoramento e controle do prazo do projeto e perícia no uso de ferramentas; b) *soft skills* ou competências comportamentais, como liderança orientada a metas; habilidade em tomar decisões; gestão de conflitos; construção de equipes e facilidade em trabalhar em equipe etc.

Os autores deste estudo afirmam que as competências por *hard skills*, que antes eram o foco das grandes empresas, hoje, não são mais suficientes para o sucesso dos empreendimentos. Assim, os *soft skills* se tornaram peças-chaves, condição *sine qua non*, para se atingir os objetivos em equipe, visto que, em projetos de TI, em todas as circunstâncias haverá sempre o envolvimento do aspecto humano (AHMED *et al*, 2012).

Neste trabalho, Pedrosa e Silva (2019) teve como objetivo identificar quais os principais *soft skills* solicitados nos anúncios de vagas online de gerente de projetos de TI. Para isso, usou como metodologia o estudo exploratório com abordagem qualitativa, tendo como procedimento de coleta a extração de ofertas de vagas na plataforma LinkedIn, e a análise de dados por meio da Análise de Conteúdo.

Foram analisadas 671 descrições de vagas que resultaram na identificação de 44 *soft skills* distintas demandadas para gerentes de projetos em TI, pelas empresas. Os autores catalogaram um ranqueamento com as 10 *soft skills* mais frequentemente solicitadas, compostas por: 1ª Comunicação; 2ª Liderança; 3ª Negociação; 4ª Relacionamento interpessoal; 5ª Gestão de conflitos; 6ª Organização; 7ª Proatividade; 8ª Trabalho em equipe; 9ª Solução de problemas e 10ª Flexibilidade.

De posse desses dados, Pedrosa e Silva (2019) estabeleceram um comparativo com o trabalho de Stevenson e Starkweather (2010), que elencaram as competências mais valorizadas na contratação do gerente de projetos, a partir do ponto de vista dos executivos de TI. Após uma adequação para uma nomenclatura equivalente, os autores declararam os resultados congruentes com a literatura acadêmica, sobretudo quanto a importância da comunicação para o sucesso de qualquer projeto.

5.4 Discussão acerca dos trabalhos relacionados

Ao analisar os trabalhos anteriores, percebe-se a problemática da comunicação como um fator de destaque, urgente de se compreender e dominar, visando o melhor desempenho de equipe, na gestão de projetos, especialmente no contexto da TI. Essa preocupação com a comunicação é frequente, em ambas as áreas, por duas razões fundamentais: 1) é uma característica marcante e clássica do profissional de TI, em geral, ser mais introspectivo; 2) a comunicação é a base fundamental para a existência de um projeto em equipe.

Apesar de ser uma investigação recorrente nos estudos dos processos de transmissão da informação e da ideia, a comunicação adquiriu um novo status no conhecimento ao se tornar o alicerce da construção de uma estrutura complexa, que mantém em constante interação um corpo de profissionais em atividade sincrônica. A sua relevância de manutenção e preservação da qualidade é evidente e indiscutível, mas como moldá-la e configurá-la para que o fluxo de difusão não se quebre ou seja mal interpretada? Esse é o cerne das discussões.

A comunicação não somente é a base de sustentação do trabalho em equipe, como também é um fator que desencadeia e estimula vários outros atributos essenciais ao bom desempenho no desenvolvimento de projetos. Justifica-se isso pelo trabalho de Pedrosa e Silva (2019), que das 10 soft skills classificadas pelo menos 6 necessitam da comunicação para desempenhá-las. A saber: liderança, negociação, relacionamento interpessoal, gestão de conflitos, trabalho em equipe e solução de problemas.

Esta dissertação possui uma temática de pesquisa correspondente a esses trabalhos, no entanto, o que a distingue dos demais é o seu propósito de agregar o já explorado e conhecido potencial da comunicação com a especialidade extra da criatividade e do conhecimento de mercado. A ideia é interligar três essências de conhecimento distintas em um profissional de projetos, para que possa compensar possíveis carências ou deficiências, como um todo, nos participantes das equipes. Soma-se a isso, o intuito de pressupor que a composição e união de três habilidades cruciais ao *business* incrementará o desenvolvimento de projetos, resultando em produtos mais vantajosos. O gerenciamento de projeto não será, nem pode ser centralizado neste profissional, afinal, trata-se de um trabalho em equipe, portanto, a ele caberá o estímulo necessário a cada um dos membros e a coordenação da fluidez de todo o conjunto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como propósito projetar um modelo de profissional, ao qual reconhecido como “analista de negócios comunicador criativo”, que tem a incumbência de impulsionar e dar fluidez à mobilidade de ideias, entre participantes de uma ideação, visando a concepção de melhores projetos digitais. Esta função é capacitada pelas características próprias deste profissional, hábeis na comunicação, criatividade e conhecedor das dinâmicas de mercado.

Se justificam estas qualidades ao contexto pois, a comunicação e a criatividade são habilidades pertencentes ao conceito das soft skills, ou seja, características não-técnicas, emocionais e de aptidão. Como constatou-se durante a investigação desta pesquisa, são habilidades intensamente necessárias à produtividade, tanto quanto a compreensão técnica, que respaldam em resultados mais satisfatórios. O conhecimento de mercado complementa, então, o *know-how* essencial às instâncias do desenvolvimento de novos produtos.

Além disso, a comunicação, a criatividade e a capacidade ao trabalho colaborativo têm se demonstrado requisitos essenciais aos profissionais da sociedade atual. São características tão notáveis que são diferenciais a qualquer indivíduo, seja qual for a área de atuação. No entanto, ela é, sobretudo, extremamente necessária aos profissionais participantes de projetos em tecnologia da informação, pois o êxito de toda uma jornada de empreendimento depende, muitas vezes, desses atributos.

São abordagens que se verificam exatamente no campo tecnológico, e em particular no mercado de *startups*. Além de ser um conjunto pertinente ao perfil profissional adequado à inovação e a TI, é, ao mesmo tempo, deficitária, sobretudo no que diz respeito a abrangência da comunicação e suas formas de interação e transmissão da informação.

A partir do aprofundamento da pesquisa, torna-se perceptível algumas dificuldades existentes no âmbito profissional extracurricular da área tecnológica. Há uma insuficiência na cultura de boas práticas hábeis, como a comunicação interpessoal, ou organizacional; e ao estímulo do desenvolvimento criativo e colaborador.

A pesquisa se desenvolveu por meio dos Métodos Mistos de Creswell e Plano Clark (2017), com a abordagem qualitativa, para uma investigação bibliográfica, e uma abordagem quantitativa com um levantamento do tipo *survey*. O objetivo foi compreender os conceitos que envolvem o analista de negócios e a comunicação e a criatividade organizacional, para estabelecer um modelo de competências que delineie o AN comunicador criativo.

Posteriormente, com a aplicação do *survey*, foi possível indagar os líderes de projeto sobre as necessidades demandadas da atividade, e assim, confrontar com o modelo constituído.

Os resultados da abordagem quantitativa revelaram alto índice de convergência com os resultados da abordagem qualitativa, seguindo os critérios de orientação dos Métodos Mistos. Dessa forma, foi perceptível a validação do modelo de competências do AN comunicador criativo por meio opinativo do mercado e em conformidade com suas necessidades.

A pesquisa apresenta o modelo de competências como um conjunto de dez práticas, moldada a partir de quatro eixos de operação: negócios, TI-design, comunicação e criatividade; que definem o perfil e a atuação do profissional analista de negócios comunicador criativo. Com este delineamento, é possível enfatizar as atividades chaves deste especialista, centralizando-o para o esforço e empenho na performance do desenvolvimento de projetos e da ideação.

Assim, as práticas são descritas como sendo: 1) Identificar problemas, definir necessidades e recomendar soluções; 2) Intermediar as perspectivas do corpo de stakeholders; 3) Transmitir por facilitação os propósitos do projeto à equipe; 4) Descrever, documentar e priorizar requisitos; 5) Desempenhar conceitos, práticas e metodologias do âmbito da tecnologia digital; 6) Propiciar vínculo harmonioso de entendimento ao ambiente organizacional; 7) Liderar o diálogo para ampliar o fluxo de informação entre times e setores; 8) Construir engajamento e relacionamento favorável através do estímulo à comunicação interpessoal; 9) Promover o ambiente criativo e colaborativo por meio de recursos e comportamentos; e 10) Implementar o pensamento criativo e investir no espírito de inovação.

A princípio, não possuem pesos de valores ou de aceitabilidade distintos, nem estágios de desenvolvimento, sendo, portanto, equivalentes em relevância. Também não devem estar sujeitas a seletividade, pois a experiência integral das práticas envolve todo o universo de intervenção profissional. Porém, o que acarreta com o desencadeamento de todas as competências pela instituição, como apontou o estudo, é a tendência para um comprometimento organizacional que corrobora para empresas inovadoras, com propensão a melhores resultados.

6.1 Principais contribuições

Este trabalho contribuiu para a compreensão e formação do profissional analista de negócios, versado nas habilidades da comunicação, criatividade e conhecimento de mercado, constituído a partir de um modelo de competências, composto por 10 práticas que orientam na gestão de projetos e da ideação. O objetivo era investigar e identificar um especialista que atendesse o perfil necessário para tal incumbência, e direcionasse ações, junto à colaboradores e organizações, que contribuíssem para o impulsionamento de melhores concepções no desenvolvimento de projetos.

Uma das principais metas desta pesquisa era apontar uma perspectiva de solução para a persistente dificuldade na consolidação dos resultados finais no desenvolvimento de projetos das organizações. Dificuldade de vender uma boa ideia, estimular o pensamento criativo, criar condições favoráveis ao bom desempenho e dinamismo de uma equipe, todos esses são problemas recorrentes nas instituições. Portanto, considera-se que o resultado deste trabalho permite, de fato, uma resolução que atende as essas necessidades dos gestores, bem como, também, contribuiu para a discussão e compreensão de contextos e fatores que favoreçam o aperfeiçoamento da atividade em equipe.

Além disso, esta pesquisa possibilitou o entendimento para a intercambialidade profissional de áreas distintas, como entre as ciências sociais aplicadas e humanas com a tecnológica. Atualmente, com a tendência para o fenômeno da transformação digital nas organizações, é perceptível uma mobilidade e interação nas funções laborais dos indivíduos, de diversas formações, dentro das instituições.

Esse contexto ocorre, hoje, mais intensamente, nas redações jornalísticas, ao unir à produção de notícias com recursos computacionais, gerando produtos midiáticos inovadores. Um exemplo dessa conjuntura, é o projeto “News Product Alliance”, que conta com uma comunidade de profissionais, sobretudo “gerentes de produtos”, engajados no aperfeiçoamento da inovação jornalística, baseada no tripé “redação, tecnologia e negócios”, e que conta com o apoio de organizações como a Google e o Estadão (NEWS PRODUCT ALLIANCE, 2020; ESTADÃO, 2020).

Dessa forma, os propósitos desta dissertação respaldam na adaptação e no sincretismo ocupacional com os quais os profissionais, as organizações e o mercado se direcionam e se projetam para o futuro.

6.2 Trabalhos futuros

Após a análise conclusiva dos resultados desta pesquisa, objetivando a continuidade da discussão e seus aperfeiçoamentos, consideram-se as seguintes recomendações para futuros trabalhos no escopo desta temática:

- Realizar novos estudos, por meio de pesquisa experimental, com o objetivo de pôr em comprovação o perfil constituído nesta dissertação, do analista de negócios comunicador criativo. A proposta é aplicar este profissional em atividade real, dentro de organizações, monitorando e mensurando os resultados decorrentes do desenvolvimento de projetos. O intuito é avaliar se esses resultados são positivos à melhores concepções de projetos e se são influenciados pela atuação do AN comunicador criativo.
- Desenvolver uma metodologia própria de gestão de projetos e de inovação, apoiada nos fundamentos desta dissertação, dedicada ao aprimoramento comunicacional e criativo nas organizações e seus colaboradores.
- Promover ações extensivas acadêmicas à discentes de cursos de graduação, das áreas tecnológicas e sociais aplicadas, visando o conhecimento e a disseminação deste perfil especialista, como uma opção de futura vocação profissional.

REFERÊNCIAS

- AHMED, F. CAPRETZ, L. F. CAMPBELL, P. **Evaluating the demand for soft skills in software development**. *IT Professional*, 14(1), 44–49, 2012.
- ALENCAR, E. S. de. **A Gerência da Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995.
- AMABILE, T. M. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 5, p. 76-87, Oct. 1998.
- AMABILE, Teresa M.; GRYSKIEWICZ, Nur D. The creative environment scales: Work environment inventory. **Creativity research journal**, v. 2, n. 4, p. 231-253, 1989.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ARAÚJO, Igor. Exponenciando o MVP através do Lean Inception. **Virtuwe**. 10 out. 2019. Disponível em: <https://www.virtuwe.com.br/2019/10/10/exponenciando-o-mvp-atraves-do-lean-inception/>. Acesso em: 1 jun. 2020.
- AOYAMA, M.; NAKATANI, T.; SAITO, S.; SUZUKI, M.; FUJITA, K.; NAKAZAKI, H.; SUZUKI, R.: A model and architecture of REBOK (requirements engineering body of knowledge) and its evaluation. *In 2010 Asia Pacific Software Engineering Conference* (pp. 50-59), IEEE (2010).
- AZAMBUJA, Germano. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. *In: KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Ed. Saraiva, Vol. 1, 2009.
- BARBOZA, Odila de Fátima Passos *et al.* Peopleware e Comunicação: A Dimensão Física, Expressiva e Integradora de uma Equipe de Tecnologia de Informação (TI). **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 16, n. 5, p. 37-61, 2019.
- BARBERAN, Rosane. Como está a qualidade do diálogo entre líderes e liderados: estudo de campo. *In: CARRAMENHA, B; RASINOVSKY, J; PAULA, M; MANSI, V. Comunicação com Líderes e Empregados*. São Paulo: Casper Líbero, Vol. 3, 2017.
- BLANK, Steve. Why the Lean Startup changes everything. **Harvard Business Review**, v. 91. n. 5, p. 63-72, 2013.
- BOUILLERCE, B.; CARRÉ, E. **Saber desenvolver a criatividade na vida e no trabalho**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2004.
- BROWN, Tim. Design Thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 84, 2008.
- BROWN, Tim. **Design Thinking** uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BRUNO-FARIA, M.F.; ALENCAR, E. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo: v.31, 1996.
- CAROLI, Paulo. **Lean Inception: como alinhar pessoas e construir o produto certo**. São Paulo: Caroli, 2018.

- CAROLI, Paulo. Lean Inception é trabalho em equipe! **Caroli.org**. 09 out. 2018. Disponível em: <https://www.caroli.org/lean-inception-e-trabalho-em-equipe/>. Acesso em: 1 jun. 2020.
- CHEN, Hsinchun; CHIANG, Roger HL; STOREY, Veda C. Business intelligence and analytics: From big data to big impact. **MIS quarterly**, p. 1165-1188, 2012.
- CLEGG, B.; BIRCH, P. **Criatividade**: modelos e técnicas para geração de ideias e inovação em mercados altamente competitivos. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. (3 ed.). Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, J. W; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 3ed. Los Angeles: SAGE, 2017.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow and the psychology of discovery and invention**. New York: Harper Collins, 1996.
- DEMARCO, Tom; LISTER, Timothy. **Peopleware**: como gerenciar equipes e projetos tornando-os mais produtivos. Tradução: Roque, KA Revisão Técnica: Palmieri, SC São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- DINIZ, Janguê. **A arte de empreender**: manual do empreendedor e do gestor das empresas de sucesso. Barueri, SP: Novo Século Editora, 2019.
- DUARTE, Luiz. Lean Inception: concepção de produtos enxutos. **Luiz Tools**. 26 jan. 2020. Disponível em: <https://www.luiztools.com.br/post/lean-inception-concepcao-de-produtos-enxutos/>. Acesso em: 1 jun. 2020.
- FALEIROS, Fabiana et al. Uso de questionário online e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 25, n. 4, 2016.
- FERREIRA, Pedro Lopes. **Estatística descritiva e inferencial**: breves notas. Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia. 2005.
- FINK, Arlene. **How to sample in surveys**. Thousand Oaks, Sage, [The Survey Kit, v.6], 1995.
- FITZGERALD, Michael. Carreira: analista de negócios em TI está em alta nas empresas. **Computerworld**, 18 jul. 2012. Disponível em: <https://computerworld.com.br/2012/07/18/analista-de-negocios-em-ti-esta-em-alta-nas-empresas/>. Acesso em: 1 jun. 2020.
- FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2011.
- FREDRICKSON, Barbara L. What good are positive emotions? **Review of General Psychology**, v. 2, n. 3, p. 300-319, 1998.
- FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.
- FOWLER, Floyd J., Jr. **Pesquisa de levantamento**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2011.

- GEITHNER, S. MENZEL, D. Effectiveness of Learning Through Experience and Reflection in a Project Management Simulation. **Simulation & Gaming**, 47(2), 228–256, 2016.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAY, Clifford F.; LARSON, Erick W. **Gerenciamento de projetos: o processo gerencial**. 4. Ed. Porto Alegre: McGraw Hill, 2009.
- GUEDES, Terezinha Aparecida *et al.* Estatística descritiva. **Projeto de ensino aprender fazendo estatística**, p. 1-49, 2005.
- GUIMARÃES, Leonam dos Santos. DE MATTOS, João Roberto Loureiro. **Gestão da Tecnologia da Inovação: uma abordagem prática**. 1ª Edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2005.
- GURTEEN, D. Knowledge, Creativity and Innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 1 p. 5-13, Sep. 1998.
- HEHN, H. F. **Peopeware: Como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados (ERP)**. São Paulo: Gente, 1999.
- HOLANDA, Isabel. Hard Skill e Soft Skill: o que é e como desenvolver em sua equipe. **Fortes Tecnologia Blog**, 26 abr. 2020. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/hard-skill-e-soft-skill-saiba-como-desenvolver/>. Acesso em: 1 jun. 2020.
- IBM. **The 2011 IBM Tech Trends Report**. 2011. Disponível em <https://ailab-ua.github.io/courses/MIS510/2011ibmtechtrendsreport.pdf>. Acesso em: jun. 2020.
- IBM Study. **The Skills Gap is Not a Myth, But Can Be Addressed with Real Solutions**. ARMONK, N.Y., Sept. 2019. Disponível em <<https://newsroom.ibm.com/2019-09-06-IBM-Study-The-Skills-Gap-is-Not-a-Myth-But-Can-Be-Addressed-with-Real-Solutions>>. Acesso em 2 jun. 2020.
- IIBA. **Guide to the Business Analysis Body of Knowledge: Draft Material for Review and Feedback**. Release 1.6. International Institute of Business Analysis, 2006.
- ISAKSEN, S. **A Review of Brainstorming Research: Six Critical Issues for Inquiry**. Creative Problem Solving Group. Buffalo Monograph 302 (Creativity), 1998.
- KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. 1.ed. São Paulo: Saraiva 2006.
- KING, B.; SCHLICKSUPP, H. **Criatividade: uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- KOCH, I. G. V.; TRAVAGLIA, Luiz Carlos. **A coerência textual**. 17. ed., 2. São Paulo: Contexto, 1992.
- KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.

KUNSCH, M. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

LAGUNA, Fabrício et al. **Um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios (Guia BABOK)**. IIBA, 2011.

LAGUNA, Fabrício. **Lista de atribuições do Analista de Negócio na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)**. IIBA, 2013. Disponível em: <http://www.iiba.org.br/index.php/consultar/73-ancbo2013>. Acesso em: 1 jun. 2020.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2000.

MANIFESTO, Agile. **Manifesto for agile software development**. 2001.

MAINEMELIS, C.; RONSON, S. Ideas are born in fields of play: Towards a Theory of Play and Creativity in Organizational Settings. **Research in Organizational Behavior**, v. 27, p. 81-131, 2006.

MAKEL, M.; PLUCKER, J. Creativity. *In*: PFEIFFER, S. (Ed.). **Giftedness in children: psycho-educational theory, research, and best practices**. New York: Springer, 2010. p. 33-42.

MARTÍNEZ, C. H. **Manual de criatividade publicitaria**. Madrid: Editorial Sintesis, 1999.

MASSARI, Vitor L. **Gerenciamento Ágil de Projetos (2a. edição)**. Brasport, 2018.

MOLENA, Airton *et al.* Comunicação Em Projetos: Um Estudo De Levantamento Deste Fator Crítico De Sucesso. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 18, 2017.

MORGAN, M. **Creating Workforce Innovation: turning individual creativity into organizational creativity**, London: Business and Professional Publishing, 1993.

MUNDIM, A. P. F. et al. Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 1, p. 1-16, 2002.

NEVES, Marcelo Menezes. **CBAP Master: Aprenda Análise de Negócios e conquiste a certificação CCBA/CBAP**. Brasport, 2014.

NEWS PRODUCT ALLIANCE. **The future of news is product**. 2020. Disponível em <https://newsproduct.org/>. Acesso em: 3 jun. 2021.

NOVATO, Douglas. O que faz um Analista de Negócios? **Oficina da Net**, 10 set. 2014. Disponível em <https://www.oficinadanet.com.br/post/12978-o-que-faz-um-analista-de-negocios>. Acesso em: 10 abr. 2021.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Nova organização reúne gerentes de produtos para a indústria jornalística. **Jornal O Estado de São Paulo**. 2020. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,nova-organizacao-reune-gerentes-de-produtos-para-a-industria-jornalistica>. Acesso em: 25 jun.2021

OLIVEIRA, Márcio. O Pensamento Criativo e sua importância para as empresas. **Exame**, 2021. Disponível em <https://exame.com/blog/relacionamento-antes-do-marketing/o-pensamento-criativo-e-sua-importancia-para-as-empresas/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

PANIZZON, Mateus. **A influência da capacidade de aprendizado, da criatividade organizacional, da orientação empreendedora internacional, da capacidade tecnológica e da capacidade de reconfiguração na habilidade em desenvolvimento de novos produtos**. 2016. 253 p. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016.

- PAUL, Debra; CADLE, James; YEATES, Donald (Ed.). **Business analysis**. BCS, The Chartered Institute for IT, 2014.
- PPGCCA. Programa de Pós-graduação em Computação, Comunicação e Artes. **Resolução Nº 10/2019**. Conselho Superior de Ensino Pesquisa e Extensão. Universidade Federal da Paraíba, 2019.
- PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2. ed. 2013.
- PEDROSA, Nadia; SILVA, Luciano Ferreira. A importância dos soft skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI. **Revista Alcance**, v. 26, n. 1, 2019.
- PERES, Clotilde; DRIGO, Maria O. Produção e Consumo: a criatividade empreendedora como identidade. *In*: BIEGING, Patrícia; AQUINO, Victor. **Olhares do sensível: experiências e dimensões estéticas em comunicação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. 218p.
- PMI, Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 3rd edition. Project Management Institute Inc., 2004.
- PUCCIO, G. J.; CABRA, J. F. Organizational Creativity: A systems approach. *In*. KAUFMAN, James C.; STERNBERG, Robert J. **The Cambridge Handbook of Creativity**. New York: Cambridge University Press, 2010.
- RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. 1. ed. São Paulo: Leya Brasil, 2012. 224 p.
- RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá/MG, v. 4, n. 5, p. 129-148, 2008.
- ROSES, Luís K; BRITO, Jean C. B.; CORREIO, Gentil J. L. F. A Comunicação no Alinhamento Estratégico TI-Negócio: O Papel das Conversações e suas Competências. **Revista Electronica de Sistemas de Informação**, v. 13, n. 3, 2014.
- SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1986.
- SANTOS, Marceley. Quando eu era Analista de Negócios e me tornei Ágil. **Connected Workers**. 14 ago. 2018. Disponível em: <https://medium.com/@connectedworkers/quando-eu-era-analista-de-neg%C3%B3cios-e-me-tornei-%C3%A1gil-36e4ad486e67>. Acesso em: 11 abr. 2021.
- SANTOS, Rildo. **Resumo do Guia BABOK 3.0**. 2015. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/Ridlo/reumo-do-guia-babok-3-v1>. Acesso em: jun. 2020.
- SAVIANI, José Roberto. **O Analista de Negócios e da Informação: O perfil moderno de um profissional que utiliza a informática para alavancar os negócios empresariais**. Atlas, 1998.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Sociedade e Democracia**. São Paulo: Abril Cultural, 1988.
- SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.
- SLIND, Michael; GROYSBERG, Boris. Liderança é diálogo. **Harvard Business Review**, 2012.

- SPAGNA, Julia. 6 “Soft Skills” mais requisitadas pelo mercado. **Forbes**, 07 jun. 2017. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2017/07/6-soft-skills-mais-requisitadas-pelo-mercado>. Acesso em: 23 jun. 2020.
- SOUZA, Mayra. Planejar uma Inception sem ter pessoas-chaves participando não rola! **Coletividade**. 3 out. 2017. Disponível em <https://medium.com/nossa-coletividade/inception-enxuta-planejar-uma-inception-sem-ter-pessoas-chaves-participando-n%C3%A3o-rola-a943b4dc6c4b>. Acesso em: mai. 2021.
- STEVENSON, D. H. STARKWEATHER, J. A. PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. **International Journal of Project Management**, 28(7), 663–671, 2010.
- SUMNER, M.; BOCK, D.; GIAMARTINO, G. Exploring the linkage between the characteristics of IT project leaders and project success. **Information Systems Management**, 23(4), 43, 2006.
- TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p.160-186.
- TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles. Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences: US perspective. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 6, n. 1, p. 61-77, 2003.
- TAYLOR, J. R. Engaging organization through worldview. In: MAY, S. K.; MUMBY, D. K. (Ed.). **Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives**. Thousand Oaks: CA: Sage, 2005. p. 197-221.
- TORQUATO, F. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VERNON, P.E. The nature-nature problem in creativity. In: GLOVER, J.A.; RONWING, R.R.; REYNOLDS, C.R. (Ed). **Handbook of Creativity**. New York: Plenum Press, 1989.
- WAZLAWICK, Raul Sidnei. **Engenharia de Software: conceitos e práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- ZETLIN, Minda. 5 soft skills que todo profissional de TI precisa desenvolver. **CIO from IDG**, 24 jul. 2019. Disponível em: <https://cio.com.br/5-soft-skills-que-todo-profissional-de-ti-precisa-desenvolver/>. Acesso em: 15 jun. 2020.

GLOSSÁRIO

Backoffice: “Parte de trás do escritório”. Está associado aos departamentos administrativos de uma empresa ou departamentos que mantêm nenhum ou muito pouco contato com os clientes.

Brainstorming: Tempestade de ideias. É uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe - colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados.

Canvas MVP: Ferramenta composta por um quadro visual, que ajuda empreendedores a alinhar e definir estratégias do MVP, com o objetivo de validar ideias de produtos.

Design Sprint: Metodologia criada pela Google Ventures destinada ao desenvolvimento de novos produtos, por meio da colaboração, visando à inovação.

Design Thinking: Conjunto de práticas e visões, ou por meio metodológico, voltadas para o ideal da inovação com foco no ser humano.

Features: Funcionalidade do desenvolvimento de sistemas que entrega um benefício ou resolve um problema real do cliente.

Feedback: Retorno da informação ou do processo. Informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

Hard skills: Conhecimentos técnicos adquiridos pela experiência, em cursos de formação específica ou em sala de aula.

Hardware: Parte física de computadores e outros sistemas microeletrônicos.

Ideação: Ato ou efeito de idear. Formação da ideia.

Inception: Marca o início de um projeto e se caracteriza pela reunião das pessoas envolvidas em um mesmo local.

Insights: Compreensão de uma causa e efeito específicos dentro de um contexto particular.

Kanban: Quadro visual que controla fluxos de produção.

Kick-off: Reunião com a equipe do projeto e o cliente do projeto.

Know-how: Conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais.

Lean: filosofia de gestão inspirada em práticas e resultados do Sistema Toyota.

Método Ágil: conjunto de técnicas e práticas para gestão de projetos que oferece mais rapidez, eficiência e flexibilidade.

Mindset: Modelo de comportamento. Maneira como uma pessoa ou uma organização age por padrão.

MVP: Versão mais simples de um produto que pode ser lançada com uma quantidade mínima de esforço e desenvolvimento.

Peopeware: Pessoas que trabalham diretamente, ou indiretamente, com a área de tecnologia da informação.

Product owner: Dono do projeto. Em gerenciamento de projeto de software, é o responsável por direcionar o projeto de acordo com a necessidade do cliente.

Release: Termo utilizado na computação para definir o lançamento de cada nova versão oficial de um produto de software.

Roadmap: mapa visual que visa organizar as metas de desenvolvimento de um software.

Scrum: Ferramenta que permite controlar de forma eficaz e eficiente o trabalho, potencializando as equipes que trabalham em prol de um objetivo em comum.

Scrum Master: Mestre do Scrum. Procura assegurar que a equipe respeite e siga os valores e as práticas da metodologia.

Showcase: Apresentação no contexto da tecnologia da informação.

Soft skills: Habilidades ligadas ao comportamento e a inteligência emocional do profissional.

Software: Programa desenvolvido para ser executado em qualquer dispositivo eletrônico.

Stakeholders: Grupo de interesse. Público estratégico diretamente interessado em uma empresa ou nos seus resultados, independente de ser ou não seus investidores.

Startup: Empresa emergente que tem como objetivo principal desenvolver ou aprimorar um modelo de negócio.

Template: Modelo pronto de documento eletrônico, passível de inserção de conteúdo.

User-centric design: Design Centrado no Usuário. Conceito que prevê a construção de um objetivo tendo como foco o usuário do produto ou serviço.

UX: User experience, ou experiência do usuário. Disciplina que procura analisar fatores relativos à interação do usuário com um sistema ou produto, buscando estabelecer meios para uma melhor e agradável utilização.

APÊNDICE A

As perspectivas dos líderes de projeto acerca dos desafios criativos enfrentados pela equipe

Este questionário é oriundo de uma pesquisa de dissertação de mestrado, a ser apresentada ao Programa de Pós-graduação em Computação, Comunicação e Artes, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Se você for um(a) líder de projeto, você está apto(a) a responder essa pesquisa. Por favor, que suas respostas sejam as mais sinceras possíveis para a confiabilidade dos resultados. Sua participação é muito valiosa para o êxito deste trabalho.

Os dados fornecidos serão tratados com responsabilidade e ética e você não será identificado(a).

* Obrigatória

1. Gênero: *

Masculino

Feminino

2. Grau de escolaridade: *

Ensino fundamental

Ensino médio/técnico

Ensino superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

3. Área de formação acadêmica: *

Tecnológicas

Engenharias

Design e Comunicações

Administração, Financeiro e Gestão

Outra

4. Região geográfica de atuação: *

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sudeste
- Sul
- Fora do Brasil

5. Área de atuação da sua organização atual: *

- Tecnológica
- Educação
- Saúde
- Financeira
- Indústria
- Varejo
- Agropecuária e pesca
- Outra

6. Tempo de experiência TOTAL como líder de projeto: *

- Menos de 1 ano.
- Acima de 1 ano até 3 anos.
- Acima de 3 anos até 6 anos.
- Acima de 6 anos até 9 anos.
- Acima de 9 anos.

7. Considerando que trabalho colaborativo inclui um bom compartilhamento de informações e de ideias entre os participantes, estimuladas através de boas práticas na comunicação e na criatividade organizacional, responda os quesitos a seguir: *

	Nem um pouco	Sim, mas não o suficiente	Sim, bastante
Sua equipe possui espírito colaborativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pratica regularmente dinâmicas de estímulo à comunicação e à criatividade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua organização incentiva o pensamento criativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Quais características são determinantes para uma equipe exitosa no desenvolvimento de projeto? Marque até 5 opções. *

- Elicitação adequada de requisitos.
- Boa comunicação interpessoal e fluxo de informação.
- Feedbacks constantes.
- Liderança efetiva.
- Estímulo à criatividade.
- Ambiente corporativo saudável.
- Foco no objetivo.
- Relacionamento e respeito entre os membros.
- Treinamento e atualização.
- Motivação e comprometimento.

9. Avalie a frequência de problemas já sofridos por sua equipe: *

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente
Dificuldade em vender/convencer uma boa ideia ao cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falha de comunicação humana afetou o desenvolvimento do projeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestores não incentivam a prática de boas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conflito de relacionamento entre membros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carência de habilidades criativas e comunicacionais nos membros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemas de ego elevado nos membros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Avalie o nível de impacto das proposições nos resultados do desenvolvimento de projeto: *

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Estímulos à criatividade na equipe é investimento e não desperdício de produção.	<input type="checkbox"/>				
Comunicação interpessoal direta gera menos falha de comunicação que emails e chats.	<input type="checkbox"/>				
Inovação é fruto do estímulo criativo organizacional e não de inspiração momentânea.	<input type="checkbox"/>				
Elencamento adequado de requisitos resulta em melhores projetos.	<input type="checkbox"/>				
Equipes mais harmoniosas e menos conflituosas trazem benefícios para o desenvolvimento de projetos.	<input type="checkbox"/>				
Comunicação interpessoal constrói bons relacionamentos que refletem positivamente nos projetos.	<input type="checkbox"/>				
Uso de metodologias ágeis e criativas influencia positivamente no rendimento da equipe.	<input type="checkbox"/>				

11. Você conhece a profissão "analista de negócios"? *

- Desconheço.
- Conheço essa profissão.

12. Sua organização dispõe de uma profissional chamado "analista de negócios"? *

- Não dispõe.
- Não dispõe, mas seria de muita importância a presença de um.
- Sim, a organização dispõe.
- Não sei dizer.

13. Quais as funções você considera como atributo do analista de negócios? Marque até 5 opções. *

- Lidera sessões de brainstorming.
- Apresenta showcase.
- Analisa tendências de mercado.
- Atendimento ao cliente.
- Negocia com stakeholders.
- Levanta requisitos de sistema.
- Elabora documentos de projetos.
- Fatura vendas.
- Promove fluxo de informação entre setores.
- Planeja estratégias comerciais e organizacionais.

14. Avalie, por grau de importância, as habilidades que poderiam impulsionar o desenvolvimento de melhores projetos: *

	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
Saber identificar problemas, definir necessidades e recomendar soluções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saber negociar e conciliar interesses distintos dos stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tornar a informação compreensível a toda equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elencar e priorizar requisitos com qualidade e eficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estar atualizado acerca das metodologias produtivas praticadas no mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propiciar um ambiente corporativo saudável objetivando relacionamentos harmoniosos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderar o diálogo do saber ouvir e transmitir objetivando eficiência da comunicação organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimular interação pessoal e práticas de convivência para construção de bons relacionamentos e menor propensão à conflitos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construir um ambiente colaborativo por meio do "pensar em conjunto" visando o estímulo à criatividade da equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Estimular o mindset criativo objetivando a cultura da inovação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

15. Você acredita que um profissional, hábil na comunicação, instigador da criatividade coletiva, e conhecedor das dinâmicas do mercado, poderia impulsionar o desenvolvimento de melhores projetos? *

- Sim
- Não
- Não sei responder.