

**O analista de negócios comunicador criativo:
uma perspectiva sob a ótica da revisão da literatura**

*The creative communicator business analyst:
a perspective from the viewpoint of literature review*

José Arnaud da SILVA JUNIOR¹
Eudisley Gomes dos ANJOS²
Danielle Rousy Dias RICARTE³

Resumo

As competências emocionais, conhecidas também como soft skills, têm sido destaques, nos últimos anos, no âmbito da carreira profissional. O que antes era visto como aptidões secundárias dos profissionais, atualmente, despontam como verdadeiros know-hows para o sucesso dos empreendimentos. Um grande projeto pode não prosperar por simples falta de engajamento humano. O propósito deste trabalho é investigar o perfil do profissional analista de negócios, constituído por uma abordagem da comunicação social, utilizando-se das habilidades desta área, como a comunicabilidade, criatividade e o conhecimento de mercado, como meios de estímulos na construção de melhores resultados criativos. Para apurar essa perspectiva, é explorado o contexto das startups e suas práticas de ideação. O desenvolvimento deste trabalho aborda uma compreensão a partir da revisão bibliográfica, objetivando conceber um arcabouço teórico que embase a análise reflexiva para o delineamento deste perfil especialista.

Palavras-chave: Analista de negócios. Comunicação criativa. *Lean inception*. Desenvolvimento de projetos.

Abstract

Emotional skills, also known as soft skills, have been highlighted in recent years in the professional career. What was previously seen as secondary skills of professionals, nowadays, emerge as true know-hows for the success of the ventures. A great project may not thrive due to a simple lack of human engagement. The purpose of this work is to investigate the profile of the professional business analyst, consisting of an approach to social communication, using skills in this area, such as communicability, creativity and

¹Mestrando no Programa de Pós-graduação em Computação, Comunicação e Artes da Universidade Federal da Paraíba (PPGCCA/UFPB). Email: josearnaudjr@gmail.com

²Doutor em Ciências e Tecnologias da Informação, pelo Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra - Portugal (DEI-PT). Professor do Programa de Pós-graduação em Computação, Comunicação e Artes da UFPB (PPGCCA/UFPB). Email: eudisley@gmail.com

³Doutora pelo Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CI/UFPE). Professora do Centro de Informática da Universidade Federal da Paraíba (CI/UFPB). Email: danielle@ci.ufpb.br

market knowledge, as means of stimuli in the construction of better results. creative. To refine this perspective, the context of startups and their ideation practices is explored. The development of this work approaches an understanding from the bibliographical review, aiming to conceive a theoretical framework that supports the reflective analysis for the design of this specialist profile.

Keywords: Business Analyst. Creative communication. Lean inception. Project development.

Introdução

A revolução digital e o surgimento da sociedade da informação transformaram, além da economia global, toda a estrutura produtiva e colaborativa das organizações. Efetivamente, a conjectura socioeconômica remodelou a lógica do mercado de trabalho, as profissões e seu contexto organizacional, que agora demandam cada vez mais de uma atividade laboral mais dinâmica, e de participantes com perfil mais arrojado e versátil, em prontidão para a superação dos desafios.

O mercado da tecnologia da informação (TI) apresenta exatamente essas características, a exemplo das *startups*, que tem 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. Por essas, o próprio setor necessitou de um conceito que respondesse às demandas, e assim surgiu o MVP, Produto Mínimo Viável, “versão mais simples de um produto que pode ser lançada com uma quantidade mínima de esforço e desenvolvimento” (DINIZ, 2019).

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.

Algumas pesquisas têm demonstrado, em um alto grau, carências dessas habilidades dentro das organizações, sobretudo nas áreas da tecnologia da informação. 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 de processos de negócio, 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.

Para contornar essa deficiência institucional, essa pesquisa percebe no profissional analista de negócios, um recurso humano e profissional apto a preencher essas falhas, utilizando-se das perspectivas da comunicação social, por meio do estímulo à criatividade colaborativa, gestão organizacional e conhecimento de mercado, para agregar valor na concepção de projetos e produtos.

Para isso, esse trabalho propõe através de um estudo exploratório, compreender sobre a conceituação do analista de negócios, conjunturas da comunicação e criatividade organizacionais, além da cultura tecnológica e da inovação. A expectativa desse estudo é conceber um arcabouço teórico que embase a análise reflexiva para o delineamento deste perfil especialista.

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 exhibir, 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. 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.

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 aos princípios do desenvolvimento de *software* (MANIFESTO, 2001).

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.

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.

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).

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).

Para Amabile (1998), o estímulo a criatividade colaborativa sofre uma forte influência do clima organizacional e o modo de produtividade exigido. Ela é 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. O pensamento criativo é forma como o indivíduo compreende e raciocina no desenvolvimento de tarefas e na solução de problemas. 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.

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.

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.

Lean Inception: um ágil para o MVP

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.

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)⁴, 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

⁴ De acordo com Tim Brown (2008), designer que popularizou o conceito de DT, sua definição pode ser entendida como um conjunto de práticas e visões, ou por meio metodológico, voltadas para o ideal da inovação com foco no ser humano. Nela, a compreensão dos problemas parte por novas abordagens baseadas nas necessidades das pessoas, e não praticadas por meios comuns.

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).

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*⁵, 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.

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*.

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, ocorre a apresentação da ideia do produto (*Product Owner*), bem como a apresentação de todos os membros do grupo exprimindo suas expectativas. No segundo dia, desenvolve-se o perfil do consumidor-alvo do produto, suas características, interesses e necessidades.

No terceiro dia, tem-se a revisão técnica, *UX*⁶ e negócios, onde ocorre o nivelamento entre aspectos técnicos e de negócio. No quarto dia, define-se o escopo do MVP, onde os times debatem e decidem quais os recursos serão implementados primeiro.

⁵ Grupo de interesse. Público estratégico diretamente interessado em uma empresa ou nos seus resultados, independente de ser ou não seus investidores.

⁶ Do inglês *user experience*, ou experiência do usuário. Trata-se de uma disciplina que procura analisar fatores relativos à interação do usuário com um sistema ou produto, buscando estabelecer meios para uma melhor e agradável utilização.

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*.

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 “funcionar como um elo de ligação entre as partes interessadas, com objetivo de compreender a estrutura, as políticas e operações de uma organização e recomendar soluções que permitem 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 (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.

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.

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 (PAUL, CADLE, YEATES, 2014).

O IIBA (2006) define seis áreas de conhecimento como padrões profissionais para os atuantes no campo da análise de negócios: 1) Análise corporativa; 2) Planejamento e monitoramento da análise de negócios; 3) Elicitação de requisitos; 4) Comunicação de requisitos; 5) Análise e documentação de requisitos; 6) Avaliação e validação da solução.

O perfil comunicador

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 voga, 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.

O modelo clássico da teoria da comunicação contém como elementos básicos para o processo: o emissor, receptor, mensagem, canal, codificação e *feedback*. O 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).

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.

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 as 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.

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”.

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.

Considerações finais

A comunicação, a criatividade e a capacidade ao trabalho colaborativo têm se demonstrado requisitos essenciais aos profissionais da sociedade atual, regida pela era do digital e pela demanda por informação. 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 ou, simplesmente, do contexto digital. Pois, o êxito de toda uma jornada de empreendimento depende, muitas vezes, desses atributos.

Inicialmente, a partir do aprofundamento teórico por meio da pesquisa bibliográfica, torna-se perceptível algumas dificuldades existentes no âmbito profissional extracurricular da área tecnológica. Há uma insuficiência na cultura de boas práticas hábeis, muitas delas consideradas soft skill, como a comunicação, seja ela organizacional ou interpessoal; e ao estímulo do desenvolvimento criativo e colaborador.

Não que todo profissional devesse plenamente dominar a arte do discurso, até porque parte destas habilidades é formada pela personalidade do ser, a outra – e grande parte dela – desenvolve-se pela instrução e capacitação. Porém, a convivência organizacional e o trabalho colaborativo em projetos da tecnologia da informação exige um profissional apto a se relacionar com uma diversidade de públicos, transitar em distintas áreas do conhecimento, fomentando a criatividade cooperada e a unidade de equipe.

A pesquisa tem apontado que o perfil deste indivíduo é caracterizado pelo profissional analista de negócios, mas com uma projeção de competência que envolva as habilidades da comunicação social e os domínios da criatividade, gestão e mercado. Dessa forma, essas qualificações permitirão que as adversidades naturais existentes no desenvolvimento de projetos em TI possam ser superadas, oportunizando assim, probabilidade de resultados mais exitosos.

Referências

ALENCAR, E. S. de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

AMABILE, T. M. **How to kill creativity**. Harvard Business Review, v. 76, n. 5, p. 76-87, Oct. 1998.

BLANK, Steve. **Why the lean startup changes everything**. Harvard Business Review, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

DINIZ, Janguê. **A arte de empreender: manual do empreendedor e do gestor das empresas de sucesso**. Barueri, SP: Novo Século Editora, 2019.

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

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 Síntesis, 1999.

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.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Leya Brasil, 2012. 224 p.

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.

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.

KING, B.; SCHLICKSUPP, H. **Criatividade: uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

WAZLAWICK, Raul Sidnei. **Engenharia de Software: conceitos e práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

CAROLI, Paulo. **Lean inception é trabalho em equipe!** 2018. Disponível em: <https://www.caroli.org/lean-inception-e-trabalho-em-equipe/>. Acesso em: jun. 2020.

DUARTE, Luiz. **Lean inception: concepção de produtos enxutos**. 2020. Disponível em: <https://www.luiztools.com.br/post/lean-inception-concepcao-de-produtos-enxutos/>. Acesso em: 14 de junho de 2020.

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

SANTOS, Marcely. **Quando eu era Analista de Negócios e me tornei Ágil.** Connected Workers, 2018. Disponível em <https://medium.com/@connectedworkers/quando-eu-era-analista-de-neg%C3%B3cios-e-me-tornei-%C3%A1gil-36e4ad486e67>. Acesso em: abr. 2021.

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.

PAUL, Debra; CADLE, James; YEATES, Donald (Ed.). **Business analysis.** BCS, The Chartered Institute for IT, 2014.

IIBA. **Guide to the business analysis body of knowledge:** Draft Material for Review and Feedback. Release 1.6. International Institute of Business Analysis, 2006.

GUIMARÃES, Leonam dos Santos. DE MATTOS, João Roberto Loureiro. **Gestão da Tecnologia da Inovação:** uma abordagem prática. São Paulo. Editora Saraiva, 2005.

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.

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.

KUNSCH, Margarida. **Comunicação organizacional:** contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Matrizes, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.

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 jun. 2020.

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 Informacao, v. 13, n. 3, 2014.