

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GOVERNANÇA DE TI**

VIVIANE CORTESE ZADRA

**ANÁLISE DO PERFIL E DO PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS NO
CONTEXTO NACIONAL**

**São Leopoldo
2014**

VIVIANE CORTESE ZADRA

ANÁLISE DO PERFIL E DO PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS NO
CONTEXTO NACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Governança de TI, pelo Curso de Governança de TI da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Me. Josiane Brietzke Porto

São Leopoldo

2014

*Dedico esse trabalho à minha família
e a todos os Analistas de Negócios.*

AGRADECIMENTOS

O apoio do meu amado companheiro Cid, meus dois filhos Luísa e Lorenzo e da minha mãe foi fundamental para conclusão deste curso, por este motivo sou profundamente grata a todos. Em especial ao meu filho, pela invasão do seu cantinho, seu quarto novo, no sótão, com vídeo game, lugar onde passei a maior parte do tempo estudando e pedindo que ficasse em silêncio para que pudesse me concentrar.

À minha eterna colega, amiga e vizinha Sarita Flores, pela luz no fim do túnel quando estava buscando um assunto para desenvolver.

À professora Josiane Brietzke Porto, orientadora deste trabalho, pelo seu comprometimento e ensinamentos.

À empresa onde trabalho atualmente, a qual financiou uma parte deste curso e acreditou que os conhecimentos adquiridos pudessem ser colocados em práticas na organização.

O mais importante é não parar de questionar. A curiosidade tem sua própria razão de ser. Não podemos fazer nada senão contemplar extasiados os mistérios da eternidade, da vida, da maravilhosa estrutura da realidade. É mais que suficiente tentarmos simplesmente compreender um pouco desse mistério a cada dia. Nunca perca a sagrada curiosidade. (Albert Einstein)

RESUMO

Invadir o mundo da análise de negócio não é tão difícil quanto se poderia supor. Em primeiro lugar, deve-se ter a compreensão do que um Analista de Negócios é e o que ele faz. Um Analista de Negócios é alguém que ajuda uma organização a identificar riscos e oportunidades, evitar custos, e perceber benefícios. Em suma, Analistas de Negócios ajudam empresas e organizações a alcançar seus objetivos. O Guia BABOK®, um framework globalmente reconhecido para a profissão, tem como objetivo primário definir a profissão, delineando as áreas de conhecimento e técnicas que um Analista de Negócios pode usar, a fim de fornecer soluções. Mas como se tornar um Analista de Negócios? Primeiramente fazer uma análise para descobrir quais as áreas que você precisa trabalhar. Pergunte-se: O que faz um Analista de Negócios? Se você está mais orientado para negócios, você vai precisar adquirir algum conhecimento técnico e vice-versa. Porém a experiência e o conhecimento no negócio são elementos fundamentais para essa profissão que cresce a cada dia. Este trabalho contribui então, com a identificação do perfil e das principais competências requeridas para atuação de um Analista de Negócios e são definidos com base na experiência de profissionais e na revisão de literatura sobre o tema. Esse instrumento foi aplicado em forma de pesquisa do tipo *survey* com profissionais Analistas de Negócios. A partir da percepção desses profissionais obteve-se uma análise do perfil e das principais competências presentes e importantes para a profissão de Analista de Negócios.

Palavras-chave: Analista de Negócios. Competências. Perfil. Papel.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O papel de cada disciplina	18
Figura 2 – <i>Gap</i> entre importância e presença do perfil do Analista de Negócios	63
Figura 3 - <i>Gap</i> entre importância e presença do papel do Analista de Negócios.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização dos especialistas participantes do pré-teste.....	45
Quadro 2 - Outras áreas de formação.....	53
Quadro 3 - Presença das competências no perfil do Analista de Negócios	58
Quadro 4 - Importância das competências no perfil do Analista de Negócios	60
Quadro 5 – Presença das responsabilidades no papel do Analista de Negócios.....	61
Quadro 6 – Importância das responsabilidades no papel do Analista de Negócios ..	62
Quadro 7 - Consistência interna dos fatores extraídos	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos respondentes	50
Gráfico 2 – Idade dos respondentes	51
Gráfico 3 – Tempo de experiência	51
Gráfico 4 - Segmento de mercado	52
Gráfico 5 - Nível de formação acadêmica	52
Gráfico 6 - Área de formação acadêmica	53
Gráfico 7 – Área onde esteve subordinado	54
Gráfico 8 – Necessidade de ter conhecimento em TIC	54
Gráfico 9 - Conhecimentos para a atuação como Analista de Negócios.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela - 1 - Sexo e nível de formação acadêmica	56
Tabela - 2 - Conhecimentos e tempo de experiência como Analista de Negócios	56
Tabela - 3 - Conhecimento em TIC e tempo de experiência como Analista de Negócios	57

LISTA DE SIGLAS

AN	Análise de Negócios
<i>BABOK</i>	<i>Business Analysis Body of Knowledge</i>
<i>CBAP</i>	<i>Certified Business Analysis Professional</i>
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
<i>CCBA</i>	<i>Certification of Competency in Business Analysis</i>
<i>CIO</i>	<i>Chief Information Officer</i>
CQ	Controle de Qualidade
<i>Comdex</i>	<i>Computer Dealers Exposition</i>
<i>EDI</i>	<i>Electronic Data Interchange</i>
<i>IIBA</i>	<i>International Institute of Business Analysis</i>
<i>PMI</i>	<i>Project Management Institute</i>
Sucesu	Sociedade de Usuários de Computadores Telecomunicações
<i>TDC</i>	<i>The Developers Conference</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA	13
1.2 MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA	14
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	14
1.4 OBJETIVOS.....	15
1.4.1 Objetivo Geral	15
1.4.2 Objetivos Específicos	15
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 PERFIL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS.....	17
2.1.1 Formação do Perfil do Analista de Negócios.....	20
2.1.2 Principais Aspectos Comportamentais do Analista de Negócios	22
2.1.3 Competências e Habilidades.....	25
2.2 O PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS	27
2.2.1 O Que Faz Um Bom Analista de Negócio?	30
2.2.2 O Que os Analistas Querem?.....	31
2.2.3 O Que Um Analista Entrega?	31
2.2.4 Cinco Dicas Para Gerenciar TI Por Meio de Analistas de Negócios	32
2.2.5 O Que Fazer Para Ser Um Profissional Analista de Negócios?	33
2.3 TRABALHOS ANTERIORES RELACIONADOS	34
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS.....	43
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	43
3.5 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	44
3.6 COLETA DE DADOS.....	47
3.7 ANÁLISE DOS DADOS	48
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES	50
4.2 ANÁLISE DO CRUZAMENTO DE INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES... 	56
4.3 ANÁLISE DO PERFIL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS.....	58

4.4 ANÁLISE DO PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS.....	61
4.5 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A PRESENÇA E A IMPORTÂNCIA	63
4.6 ANÁLISE DA CONFIABILIDADE	65
5 CONCLUSÃO.....	67
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	70
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	71
5.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	72
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA DA SURVEY.....	75

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a definição do tema deste trabalho, os objetivos que se pretende alcançar durante sua execução, a motivação, a justificativa para escolha do tema e sua delimitação, além de descrever como este trabalho está organizado.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

As constantes mudanças nos cenários organizacionais, a alteração do perfil de emprego no mundo, a mudança da relação empregado/empregador, dentre outras coisas faz surgir no mercado novos perfis profissionais que demandam capacidades múltiplas e variadas.

O Analista de Sistemas, profissional antes preocupado somente com o desenvolvimento e a funcionalidade dos sistemas de hardware e software das empresas, passou a ter que entender de todos os processos de negócios para poder melhorá-los tecnicamente. Mas isso não foi o suficiente, pois tornou-se necessário dar merecimento aos negócios da empresa, utilizando a tecnologia de forma estratégica, para agregar o real valor aos negócios da empresa.

Na década de 90 surge o Analista de Negócios, o intermediador entre o pessoal de negócios e o pessoal técnico, com uma visão mais ampla, voltada para os negócios. (SAVIANI, 1998). Com conhecimento técnico ele, além de saber o que a área de Tecnologia da Informação (TI) pode oferecer, consegue entender e conversar com os especialistas de TI. Seu entendimento da empresa e seus processos de negócios, do relacionamento da empresa com seus clientes e, por conseguinte, das necessidades técnicas da empresa, permite repassar as informações de um lado (gerência de negócios) para o outro (gerência técnica) garantindo seu real entendimento.

Um pouco antes da década de 90, a área de negócios era de responsabilidade quase que exclusiva dos gestores de negócio, profissionais sem nenhum conhecimento ou experiência em TI. (SAVIANI, 1998). O analista de negócios veio unir o conhecimento e a experiência entre as áreas de negócios e TI para suprir a necessidade das organizações de se adaptarem a um mercado cada vez mais competitivo.

1.2 MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA

É evidente concluir que ninguém “nasce” Analista de Negócios. Esta é uma profissão baseada principalmente em experiência. Quanto mais experiência com projetos, mercado, negócios, definição e configuração de soluções, comunicação de resultados, etc., mais o profissional poderá exercer seu papel de forma segura e equilibrada.

A globalização, o aprofundamento dos aspectos organizacionais relativos às concorrências e parcerias de mercado e os demais tópicos que marcaram o mercado, principalmente no fim do século XX, causou maior relevância a este profissional, numa necessidade de toda a empresa de enxergar e produzir valores por meio de análises e implementações em nível tecnológico e mercadológico.

O Analista de Negócios está em alta nas empresas, segundo a pesquisa Forecast de 2012 (FITZGERALD, 2012), e esse tem sido considerado pelo mercado o emprego mais quente em tecnologia da informação atualmente. O profissional é procurado no mercado de TI abrangendo os setores de varejo, construção civil, empresas do governo, saúde, indústria, finanças, automotivo, manufatura, química e energia. As empresas buscam um profissional que tenha o conhecimento técnico e de negócios, que saiba se relacionar com os demais departamentos da empresa e que tenha visão estratégica a fim de alinhar a tecnologia da informação aos negócios.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Existem algumas discussões sobre a possibilidade de transformar uma pessoa da área técnica em especialista em negócios. A conclusão é de que o contrário parece ser bem mais fácil, ou seja, trabalhar uma pessoa de negócios passando para ela os conhecimentos técnicos necessários para que ela se torne um Analista de Negócios. Mas afinal, quem é o Analista de Negócios? Para desempenhar o seu papel, qual seria o perfil mais adequado, o perfil técnico ou o perfil de especialista em negócios?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é analisar o papel do Analista de Negócios e o perfil necessário para o desempenho de sua função no cenário nacional, segundo a percepção de Analistas de Negócios.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

Identificar o perfil necessário a um Analista de Negócios;

Analisar o papel do Analista de Negócios a fim de concluir sua área de atuação (área de TI ou área de negócios);

Realizar uma pesquisa survey, com profissionais Analistas de Negócios em nível nacional;

Analisar e discutir os resultados da pesquisa, de acordo com a percepção dos profissionais dessa área.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos.

No capítulo 1 é apresentada a introdução, com a motivação e justificativa para o desenvolvimento deste estudo, seus objetivos, delimitações do tema e como ele está organizado.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica dos temas relacionados a este trabalho. É apresentado o perfil do Analista de Negócios, como desenvolver esse perfil e seus aspectos comportamentais. É feita também uma análise do papel do Analista de Negócios, onde se pretende concluir a área de atuação dessa função, ou seja, ou a área de negócios, a área de TI, ou ambas.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, destacando o tipo de pesquisa elaborada que será uma pesquisa Survey, feita com profissionais Analistas de Negócios, em nível nacional.

No capítulo 4 são analisados e discutidos os resultados da pesquisa, de acordo com a percepção dos profissionais dessa área.

E finalmente no capítulo 5 é apresentada a conclusão com considerações finais, contribuições da pesquisa, limitações do estudo e sugestões para pesquisa futura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PERFIL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS

Os profissionais de TI tradicionais passaram os últimos 30 anos envolvidos com metodologias sistêmicas, estruturando e reestruturando o hardware das organizações, desenvolvendo aplicativos, atualizando-se em tecnologias de ponta. Nesse longo período, os empresários não perceberam que a TI poderia ser uma forma imbatível de alavancagem de negócios. (SAVIANI, 1998). A década de 90 caracterizou-se pela busca frenética do mercado pela qualidade, competência e produtividade. A informação adequada dentro da organização passou a representar o fator de diferenciação na gestão de negócios. Com base nessas considerações, fica evidente que o Analista de Negócios surgiu por uma necessidade do meio empresarial, pois aliou a atividade fim da empresa com a informação gerada das mais diferentes formas, através de processos informatizados.

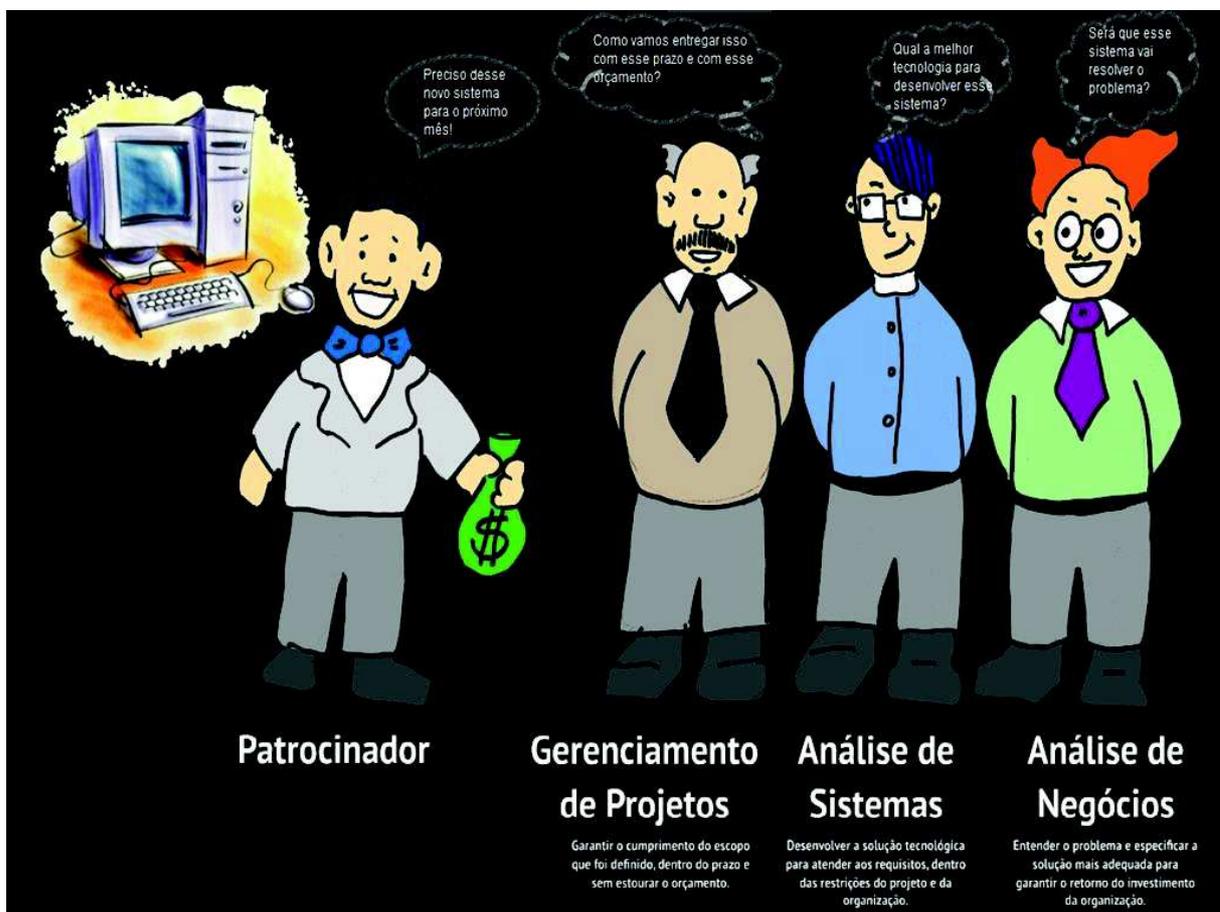
O Analista de Negócios é uma transformação de perfil, após quase quatro décadas de acomodação do Analista de Sistemas tradicional. (SAVIANI, 1998). O mercado passou, desde o início da década de 80, a buscar um profissional que, utilizando a tecnologia de informação, pudesse apoiar a empresa em seus negócios, em sua forma de competitividade e tivesse uma visão muito mais ampla que somente a área de Informática. O empresário brasileiro percebeu que a caríssima infraestrutura de TI não deve ser utilizada apenas para processar folhas de pagamento, contabilidade, ativo permanente, etc., mas também para gerar novos negócios. Podem-se citar como exemplo os bancos brasileiros que utilizam a informação eletrônica como um produto aplicado efetivamente. O Analista de Negócios é um agente de mudanças ligado ao ramo de negócios da organização, que procura, a cada momento, desenvolver sistemas que inovem a participação da empresa em seu mercado de atuação. É um basta à utilização da TI como mera processadora de informação, mas sim como uma ferramenta estratégica do mais alto valor.

Muitas empresas ainda não entendem o que o Analista de Negócios pode fazer pela empresa e acabam buscando pessoas para trabalhar basicamente com requisitos. Levantar requisitos, documentar, especificar, controlar as mudanças dos

requisitos, fazer o contato com o programador, etc. Os requisitos refletem nada mais do que o escopo de uma solução, ou seja, um escopo já definido. O problema é que o Analista de Negócios tem seu maior valor quando trabalha no descobrimento do real problema, para então, posteriormente, descobrir possíveis soluções e seus respectivos escopos. Sendo assim observa-se que o foco do Analista de Negócios deve ser na solução e não no software, na ferramenta em si.

Os Analistas de Negócios estão sendo vistos por mais e mais empresas como uma função essencial, um dos papéis mais importantes em TI, segundo Allen Hackman, diretor sênior de TI de uma empresa de segurança. (FITZGERALD, 2012). A ascensão do Analista de Negócios reflete as mudanças no mundo de TI. Mas como aplicá-la, como atender as necessidades do negócio? Essas são perguntas que devem ser feitas ao Analista de Negócios, o qual ganha um papel de alto solucionador de problemas. Na figura 1 temos a visão da solução dos problemas de acordo com a visão de vários profissionais.

Figura 1 – O papel de cada disciplina



Fonte: Fabrício (2014)

Mas o que mudou desde os tempos do analista júnior? Mark P. McDonald, analista do instituto de pesquisas Gartner, pontua três alterações (FITZGERALD, 2012):

- I. As organizações enfrentam questões mais complexas, e a TI deve ajudar a empresa a desenhar vários tipos de tecnologias para resolver os desafios de negócios;
- II. A TI está se tornando cada vez mais terceirizada, e com isso seu principal valor para a organização torna-se analítico e não mais processual. A TI precisa agora mostrar ao negócio que pode alavancar a tecnologia de forma estratégica, elevando o papel do Analista de Negócios;
- III. Ao contrário do resto da TI, Analistas de Negócios estão diretamente relacionados às unidades de negócio, mesmo que reportem às unidades de tecnologia da informação. 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. Como resultado, Analistas de Negócios estão ganhando terreno nas companhias. “Você não pode terceirizar o conhecimento, a estratégia e o pensamento crítico”, diz ele.

Mas o que é a Análise de Negócios?

É fazer um diagnóstico antes de partir para a solução. (THOMÉ, 2012). É comum hoje vermos equipes encarregadas de construir uma solução, trabalhando a partir de um documento que diz exatamente o que tem que ser construído, sem questionar o que está sendo pedido e nem avaliar se aquilo é realmente necessário.

Quando isso acontece, corremos o risco ou de deixar de atender alguma necessidade ou de construir coisas que acabam nunca sendo utilizadas. Com isso, acabamos perdendo muito tempo e dinheiro tentando melhorar os processos ou construindo soluções inapropriadas.

O valor da Análise de Negócios está na identificação do real problema, na escolha da solução apropriada e na comunicação dessas informações a quem vai construir a solução. O que está acontecendo no mercado é uma mudança de paradigma, uma mudança no relacionamento entre cliente e fornecedor. O

diferencial de um fornecedor está em entender o mundo do seu cliente, em saber o que ele realmente precisa e conseguir apresentar uma solução que tenha a melhor relação custo x benefício. Por outro lado, isso força o cliente a pensar na sua real necessidade e não o que ele acha que precisa.

2.1.1 Formação do Perfil do Analista de Negócios

Segundo Saviani (1998), para se tornar um profissional polivalente, que é uma das grandes características do Analista de Negócios, é preciso que a leitura seja um hábito diário, rotineiro e constante. Uma leitura abrangente que envolve não só aspectos de negócios empresariais, como também, aspectos do comportamento humano. Leituras de jornais diários e de revistas de negócios são importantíssimos veículos para um Analista de Negócios. O novo perfil profissional exige do Analista de Negócios, portanto, conhecimentos organizacionais, políticos, humanos e do negócio. Para que essa visão-negócio seja gradativamente assimilada pelo novo profissional em formação, há a necessidade de programas de estágio em cada segmento da organização para que haja uma vivência da empresa como um todo, além das peculiaridades de cada área.

A formação universitária deverá ser considerada como meta básica e após a graduação ingressar numa pós ou especialização. Proporcionar ao Analista de Negócios intensa atualização bibliográfica, seminários que ampliem seus conhecimentos de determinada atividade empresarial é outro objetivo a ser alcançado.

O Analista de Negócios deve participar de feiras, congressos, apresentar trabalhos em eventos, enfim, estar constantemente envolvido com as últimas novidades tecnológicas e comerciais. As empresas querem cada vez mais que sua estrutura sistêmica possibilite melhores formas de controle administrativo operacional, cujo objetivo principal é o aumento de sua participação no mercado com produtos que atendam o que o consumidor deseja. E esta visão tem de estar clara e presente no perfil do Analista de Negócios. Afinal, descobriu-se que a área de sistemas deve alavancar os negócios da organização.

Para Neves (2012), a graduação em qualquer área é importante, mas mais importante que a graduação é ver se o profissional leva jeito ou não para Análise de

Negócios. Segundo ele, qualquer formação de uma maneira ou de outra agrega valor ao profissional no trabalho de Análise de Negócios.

Além da graduação, cursos sobre elicitación de requisitos que permitem identificar as reais necessidades das pessoas, cursos de engenharia de requisitos e modelagem, cursos que ajudem a melhorar a comunicação e também cursos de programação neurolinguística que permitem entender melhor o comportamento humano e conseqüentemente melhoram a comunicação.

Existem cursos no mercado de formação de análise de negócios que podem dar um pontapé na carreira do profissional. Ler o BABOK¹ que é o Guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios, isto é, um apanhado de práticas comuns utilizadas por profissionais de Análise de Negócios ao redor do mundo, e tirar uma certificação *Certification of Competency in Business Analysis* (CCBA) ou *Certified Business Analysis Professional* (CBAP) também pode impulsionar a carreira. (NEVES, 2012).

Mas o que um Analista de Negócios pode fazer por uma empresa, tendo em vista o momento altamente competitivo onde o mercado se encontra? As empresas, hoje, tem uma ausência de conectividade muito grande entre as unidades organizacionais e com isso uma necessidade de profissionais que tenham uma visão estratégica e orgânica da empresa, isto é, profissionais com uma visão do todo empresarial interna e externamente.

É onde entra o Analista de Negócios, um profissional estrategista, que pensa de forma integrada e colaborativa durante toda a ação no negócio e que lidera a integração entre as unidades organizacionais a partir de práticas, técnicas, habilidades e fundamentalmente conhecimento.

Exerce a função de integrador através de suas competências, habilidades e principalmente atitudes e adota uma postura proativa em relação ao entendimento das necessidades do negócio, contribuindo para evidenciar a sua participação na geração de valor. É também capaz de analisar o negócio através das práticas de observação, entrevistas, ações consultivas, tutorias e liderança. Entende suficientemente de tecnologia e de informação a ponto de viabilizar a gestão empresarial em tempo real.

¹ www.babokonline.org

2.1.2 Principais Aspectos Comportamentais do Analista de Negócios

A Organização & Métodos das décadas de 60 e 70 e depois a Análise de Sistemas provocaram em seus períodos áureos a entrada de milhares de indivíduos em suas áreas de atuação. (SAVIANI, 1998).

Os sonhos de grandes salários e o *status* profissional fizeram com que a análise de qualificações pessoais e comportamentais fosse esquecida. Foram necessárias mais de duas décadas para que pudéssemos compreender que a função de análise sistêmica organizacional deveria considerar muito o “homem profissional”. (SAVIANI, 1998).

Por que isto? Porque o profissional desta área lida intensamente com o ser humano, os usuários. São pessoas que têm sentimento, ambições e medo! E, o que gera o trabalho sistêmico? Gera exatamente isto: preocupações e tensões no usuário, pois mexemos com seu trabalho, com seu fator de sobrevivência. Muitos sistemas fracassaram quando implantados porque foi esquecido o lado do usuário, o que realmente ele precisava. Portanto, reconhece-se como importante e necessário avaliar o futuro Analista de Negócios quanto a duas características: inatas e adquiridas. (SAVIANI, 1998).

Segundo Saviani (1998), as características inatas são aquelas herdadas geneticamente e que favorecem ou prejudicam os profissionais de determinadas áreas. Já as características adquiridas são as que incorporamos a nosso comportamento, a nosso aprendizado no meio em que vivemos. Nesse trabalho são consideradas somente as características mais significativas para a atividade sistêmica.

Características Inatas:

De acordo com Saviani (1998), as características inatas são:

- Criatividade – o item criatividade deve ser cultivado intensamente por meio de cursos específicos e atividades mentais, afinal é missão do Analista de Negócios descobrir caminhos para as organizações, propondo soluções criativas, racionais, econômicas, práticas e que geram eficácia e lucro;

- Inteligência emocional – O quociente emocional toma o lugar do quociente de inteligência, a fim de que cada pessoa entenda seu processo de equilíbrio interno e administre suas emoções de forma sábia e inteligente. Não adianta ser um excelente profissional técnico, envolvido com negócios, se emocionalmente esse indivíduo não consegue lidar com suas emoções e, conseqüentemente, com as características dos outros profissionais que o cercam. É importante que o Analista de Negócios conheça seu íntimo emocional e o “trabalhe” de forma a alavancar sabiamente seus relacionamentos profissionais e pessoais;
- Bom senso – É a capacidade que nos permite agir da melhor maneira em determinada situação por meio de palavras, posturas, atitudes, sem que estivéssemos preparados para isto. Muitos de nós temos este poder muito aguçado, favorecendo intensamente a profissão na área de sistemas;
- Liderança – A liderança democrática é a liderança em que há diálogo e respeito hierárquico, levando as decisões a um consenso. Para o Analista de Negócios a liderança existe quando ele se faz líder por suas atividades profissionais, por sua postura, levando o usuário a respeitá-lo, a acreditar em seu trabalho. Há, portanto, um diálogo democrático, que faz com que cada um exponha seus pontos de vista e suas necessidades;
- Extroversão – É muito difícil para um profissional de sistemas demonstrar confiança aos usuários, se tiver uma postura tímida, introvertida. Dessa forma, o profissional geneticamente tímido deveria tentar melhorar sua postura fazendo cursos de oratória e de treinamento com simulação de apresentações e entrevistas. Se esta atitude, porém, for contra seu ser, é melhor que altere seu caminho profissional, dedicando-se a outras atividades, como software, por exemplo, em que o profissional não tem a necessidade de se expor constantemente.

Características Adquiridas:

De acordo com Saviani (1998), as características adquiridas são:

- Tecnologia – O profissional deve estar a par dos últimos acontecimentos relativos à área técnica em que atua, com cursos, seminários, leituras específicas. A tecnologia da Informática é uma atividade que vem evoluindo muito e a ausência de um acompanhamento constante pode levar a um “túnel obscuro”;
- Empatia – Empatia é a capacidade de nos colocarmos no lugar da pessoa com a qual conversamos, dialogamos, sentindo assim de forma mais abrangente seus problemas, suas aspirações. A empatia é importantíssima no momento em que desenvolvemos a fase de levantamentos preliminares ou detalhes a fim de que possamos entender melhor os usuários. Só assim teremos a consciência de que os usuários não são os “vilões” sempre. Só assim entenderemos suas necessidades;
- Bom senso empresarial – À medida que nos interessamos e nos envolvemos com as políticas, os planos, as decisões da empresa, adquirimos uma visão global, que nos permite tomar atitudes com conhecimento de causa, com “pé no chão”, e isto é fator de confiança para nossos usuários;
- Hipocrisia – O significado desse termo seria não ser autêntico, mas seria uma não autenticidade planejada, profissional, que deve ser usada nos momentos de prospecção dos sistemas e entrevistas de diretores, gerentes e o próprio nível operacional. É usada neste momento porque precisamos ouvir o máximo possível, induzindo o entrevistado a falar tudo a respeito do sistema por mais absurdas que sejam suas colocações. Isto auxilia no entendimento dos procedimentos atuais do sistema em análise e permite identificar as falhas cometidas em seu gerenciamento;
- Domínio do idioma – Além do domínio da Língua Portuguesa necessária para a criação dos relatórios e apresentações para os principais executivos, os relatórios de anteprojeto ou as descrições sistêmicas devem ser claros, objetivos e não dar margem a duplas interpretações.

Para Saviani (1998), cada segmento de atividade empresarial tem suas características próprias. Não é possível o desenvolvimento de sistemas sem que a

atividade fim, o “negócio” da organização, seja dominado profundamente por todos os seus colaboradores e principalmente por aqueles profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de sistemas de informação. Atualização técnica, constantes leituras específicas, novos comportamentos e uma sensibilidade para o mercado são providências urgentes a serem buscadas.

2.1.3 Competências e Habilidades

Segundo Neves (2012), nada substitui bom senso, honestidade, capacidade de se comunicar, organização e tantas características que fazem a diferença no dia a dia do profissional. Porém é na prática que se sabe se o profissional serve ou não para fazer análise de negócios. Algumas dessas competências e habilidades são:

- Gostar de resolver problemas – O profissional de análise de negócios precisa gostar e sentir prazer em resolver problemas;
- Gostar de trabalhar com pessoas – Saber trabalhar com pessoas é parte fundamental para o trabalho de análise de negócios. Gostar de trabalhar com pessoas significa ter paciência e saber compreender as pessoas de forma geral e sem restrições. É preciso saber ouvir e assimilar as palavras ditas. Escutar envolve ouvir e compreender o que está sendo dito. Escutar envolve prestar atenção. Quem escuta, ouve; mas quem ouve não necessariamente escuta;
- Conhecimento da organização – Conhecer a organização envolve entender como ela funciona, como faz para gerar lucro e como ela atinge suas metas. Para tal, o profissional de análise de negócios precisa facilmente identificar especialistas dentro da organização e manter estreita relação com os mesmos. São esses especialistas que constantemente serão consultados e fornecerão informações estratégicas para o trabalho da análise de negócios;
- Comunicação – Para poder se comunicar bem é preciso entender como as pessoas aprendem e como elas reagem às mudanças. Comunicação eficaz é aquela em que todos os envolvidos conseguem se comunicar e entender um ao outro;

- Facilitação e negociação – Lidar com conflitos, identificar necessidades e interesses de cada pessoa na organização, compreender o impacto de suas decisões, tudo isso faz parte do dia a dia da análise de negócios. O profissional de análise de negócios tem que desenvolver liderança para poder liderar as mudanças. Toda empresa está constantemente passando por mudanças. O profissional de análise de negócios é um dos agentes de mudanças mais importantes na organização;
- Visão apurada – É a compreensão de três vertentes da organização: negócios, operações e tecnologia. É mais do que conhecer a organização. Significa compreender, assimilar e sintetizar comportamentos, valores e estratégias. É compreender o todo de um projeto como também cada uma de suas partes.

Para Neves (2012), existem diversas outras habilidades e capacidades desejáveis aos profissionais de análise de negócios. São elas:

- Criatividade, Comunicação, Saber Escrever, Gestão de Conflitos;
- Pensamento Sistêmico, Proatividade, Empatia, Marketing Pessoal;
- Bom Senso, Senso de Humor, Dedicção, Pensamento Analítico;
- Ética, Suportar Pressão, Otimismo, Motivação, Cooperação, Persuasão;
- Flexibilidade, Autoconfiança, Aceitar Críticas, Influência, Liderança;
- Pensamento Crítico, Organização Pessoal, Responsabilidade;
- Gestão do Tempo, Aprendizagem, Trabalho em Equipe, Saber Ensinar.

Uma atuação do profissional Analista de Negócios pode ser sintetizada nas palavras de José Roberto dos Santos, *Chief Information Officer (CIO)* da Philips do Brasil, referindo-se à sua equipe profissional (SAVIANI, 1998, p. 11):

“Nossos analistas deixaram de pensar na informática como *save money* e estão fortemente trabalhando na ideia de *make money*; isto só é possível com um pessoal com o perfil voltado para negócios. Com tudo isso, realmente temos feito a transformação para uma informática vencedora”.

Analistas de Negócios são negociadores, comunicativos e objetivos. Entendem o potencial e as limitações da tecnologia e também sabem que a tecnologia não é a única solução para o problema de uma organização; mas sabem que podem extrair dela grandes ideias para promover mudanças e melhorias contínuas para uma organização.

2.2 O PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS

Entre as principais atividades do Analista de Negócios, segundo Saviani (1998), destacam-se:

- Integrar sistemas – Um dos caminhos naturais do Analista de Negócios é ocupar o cargo de CIO, que detém a estrutura de informações da organização. Para que este caminho se consolide, é importante que o Analista de Negócios passe a vivenciar sua figura de integrador de sistemas de informações globais, cujo acesso permitirá a cada executivo administrar sua área e a empresa como um todo, de forma rápida e precisa.
- Vivenciar o negócio – “Viver” o negócio da organização é uma das metas básicas do Analista de Negócios. Daí a necessidade de conhecer o mercado concorrente nacional e internacionalmente, as novas possibilidades de sair à frente da concorrência, com o apoio da Informática. Para tanto, a empresa deverá apresentar forte comprometimento com esta filosofia, possibilitando ao Analista de Negócios envolvimento com suas atividades, seus planos, e investindo em seu aperfeiçoamento e conhecimento em seminários, congressos, bibliografias.
- Acompanhar a elaboração de anteprojetos – O Analista de Negócios deve especializar-se na elaboração de anteprojetos específicos para determinado sistema e acompanhar seu desenvolvimento até a reta final. O acompanhamento pós-implantação é fator prioritário em sua conduta.
- Conhecer o hardware e o software disponíveis no mercado – O hardware e o software que mais se aplicam a determinado ramo de negócios deve ser

uma constante do Analista de Negócios a fim de que a última tecnologia de ponta possa ser utilizada pela organização que representa.

- Conhecer arquitetura de redes – A descentralização é tendência atual nos processos informatizados. Assim, o Analista de Negócios deve estar atualizado quanto à estrutura da rede de comunicação de sua empresa a nível nacional e internacional. Além disso, deve estar a par de novas tecnologias disponíveis.
- *EDI* – Intercâmbio Eletrônico de Documentos - Utilizado na atividade entre empresas parceiras. Trata-se da interligação de aplicações por meio de padrões de mensagens, que aceleram os processos de negócios sem a interferência humana. É, portanto, uma tecnologia que deve ser conhecida pelo Analista de Negócios e explorada de acordo com o tipo de atividade da organização.
- Ter condições de ampliar a estrutura de hardware – O Analista de Negócios deve estar atento quanto ao planejamento do crescimento e da troca da estrutura de hardware disponível, pois sabemos que um sistema tem determinada vida útil e que os equipamentos para suportá-lo também.
- Pesquisar novos softwares – O mercado internacional de software é ultracompetitivo, farto de ofertas que surgem diariamente. A busca de softwares que mais se aplicam a determinado ramo de negócio deve ser uma missão relevante para o Analista de Negócios.
- Ministras palestras e seminários internos – Inovações aplicadas num sistema, abordagens não convencionais, sucessos obtidos com determinada implantação sistêmica devem ser transmitidas para a organização, não só como fator de marketing para o Analista de Negócios, mas também para provocar a disseminação desses conhecimentos para os demais colaboradores. O Analista de Negócios é um “vendedor” de tecnologia de informação e não pode esquecer-se disto.
- Manter contato estreito com a diretoria da empresa na elaboração e revisão do Plano Diretor de Informática – O Analista de Negócios deve estar a par do Plano de Metas da organização, a fim de que o Plano Diretor de Informática possa apoiar o primeiro. Todavia, a economia, o

mercado, as novas tecnologias alteram o Plano de Metas, reorientando-o. O Analista de Negócios deve acompanhar este processo fazendo os devidos ajustes no Plano Diretor de Informática. É a aplicação simples do conceito do planejamento.

- Participar de grupos de Controle de Qualidade (CQ) – Os grupos de CQ foram inicialmente dedicados às áreas de produção. Hoje, formam-se grupos de CQ para todas as atividades da organização. O Analista de Negócios deve participar desses encontros a fim de propor soluções sistêmicas que apoiem a filosofia da busca da qualidade.
- Participar de entidades ligadas à Informática e ramo de negócios da organização – A postura tradicional do Analista de Sistemas de estar preso a seu departamento oito horas por jornada de trabalho precisa desaparecer. O Analista de Negócios precisa estar a par do que ocorre no mundo, participando de entidades como a Sucesu (Sociedade de Usuários de Computadores e Telecomunicações) na área de Informática, de entidades representativas da sua atividade de negócio, entidades internacionais, a fim de transmitir esta renovação de ideias para sua empresa.
- Apresentar trabalhos na Comdex e outros congressos afins – O Analista de Negócios precisa adquirir uma postura mercadológica. Saber vender e convencer é uma atividade típica do homem comercial. E o Analista de Negócios é um homem comercial que utiliza a tecnologia da informação. Para tanto, necessita exercitar seu potencial de apresentações, de oratória, de argumentação. A apresentação de trabalhos em congressos é um caminho para isso.
- Atuar num processo de reengenharia da informação – A reengenharia é alvo de quase todas as organizações que pretendem ser competitivas sob uma estrutura de modernidade. Para a área de informática, busca-se a Reengenharia da Informação que visa repensar a informática com relação a tudo o que foi feito até então. Desta forma, o Analista de Negócios deverá vivenciar, conviver, contribuir com todo este processo. Informações gerenciais que gerem na empresa decisões adequadas em todos seus

níveis e segmentos de atuação, só poderão ser obtidas com uma reavaliação detalhada dos sistemas ora implantados e em desenvolvimento. Caso esta análise demonstre que determinados sistemas precisem ser totalmente redesenhados, isto deve ser feito imediatamente através de exposições de motivos que o Analista de Negócios deverá elaborar. Tal trabalho poderá contemplar, é claro, aspectos importantíssimos que comparem as novas tecnologias existentes no mercado e aquelas utilizadas até então pela empresa respectiva. Este item, portanto, associa, para sua consecução pelo Analista de Negócios, praticamente todas as exigências de atividades vistas até aqui.

Para Neves (2012), as atividades executadas pelo Analista de Negócios são:

- Identificar alternativas de solução;
- Criar um business case;
- Criar um plano de ação;
- Modelar;
- Prototipar;
- Desenhar casos de uso;
- Validar solução;
- Rastrear problemas;
- Documentar requisitos.

2.2.1 O Que Faz Um Bom Analista de Negócio?

Conforme Computerworld (2012), a multinacional Clorox espera que seus analistas de negócios sejam capazes de ajudar a criar requisitos do projeto, olhando sob a óptica de negócios, escrevam cenários de teste e planos, gerenciem projetos, possuam conhecimento suficiente técnico para trabalhar bem com os desenvolvedores e levem conhecimento do negócio para os projetos de TI. Para Linda Martino, vice-presidente de envolvimento com os negócios e entrega de aplicativos da Clorox, que gerencia 30 Analistas de Negócios, é mais comum que os analistas tenham uma visão de negócios e aprendam com a TI. Muitos deles eram

peças que já trabalhavam de forma confortável com a tecnologia, que ficaram ainda mais interessados em TI e queriam fundir seus conhecimentos do negócio com a habilidade técnica. Quando se trata de decidir onde os analistas devem se encaixar organizacionalmente, Linda acredita que é aconselhável para as empresas posicioná-los no departamento de TI.

Allen Hackman, da Tyco International, empresa de segurança, conta com seis Analistas de Negócios. Eles fazem parte da equipe de TI, embora trabalhem alinhados aos negócios. O executivo afirma que eles funcionam como gerentes de projeto, servindo como ponto de contato para a solução de problemas de negócios e muitas vezes a execução do projeto, segundo Computerworld (2012).

2.2.2 O Que os Analistas Querem?

Para Kermit M. Smith, analista sênior de desenvolvimento de soluções no Carondelet Health Network/Ascension Health, provedora de TI que opera uma rede de hospitais, de acordo com a Computerworld (2012), a maior preocupação de seu trabalho é ter certeza de que o sistema vai realmente ser usado por todos os profissionais da entidade de saúde. Ao longo de sua carreira, o analista atuou entre TI e negócios. Segundo o analista:

“Eu preciso de estímulo externo e resolução de problemas. Às vezes queremos complicar as coisas, quando tudo o que eles querem são cinco telas e um gráfico. Um Analista de Negócios deve ter certeza de que estão liberando as informações corretas para os usuários certos e entender quais são suas necessidades.”

Atualmente, o executivo está trabalhando em um projeto eletrônico de registros de saúde e para ele, algumas das telas do sistema têm de atender as necessidades dos profissionais ou então vão criar barreiras para utilizar o sistema.

2.2.3 O Que Um Analista Entrega?

Também conforme Computerworld (2012), a Northwest Exterminating, empresa norte-americana que atua no controle de pragas, o diretor de TI Matthew Metcalfe emprega uma Analista de Negócios em tempo integral, mesmo que a organização seja pequena, com apenas três funcionários e alguns consultores de TI

para apoiar cerca de 330 empregados. Há quase um ano, Metcalfe contratou Amy Logan para atuar na área de negócios da companhia. A profissional era responsável pelo suporte de vendas, especificamente para auxiliar no gerenciamento de projetos de software. Agora, Amy trabalha do lado empresarial para estabelecer requisitos para projetos. Segundo Metcalfe:

“Amy circula bem nas unidades de negócios e identifica os problemas que temos no software. Ela vai até lá e nos aponta diversas melhorias que podem ser aplicadas”.

Ainda, segundo Computerworld (2012), McDonald, do Gartner, diz que muitas vezes Analistas de Negócios vêm de infraestrutura operacional e de funções dentro da TI e os benefícios para ambos os lados podem ser inúmeros. Analistas de Negócios eficazes aproximam a TI dos negócios, identificam seus problemas e sugerem uma solução. Esses profissionais ajudam a TI, adicionando conhecimentos sem a aquisição de infraestrutura. Considerando todos esses benefícios, diz ele, não é de se admirar que ambos os lados considerem o Analista de Negócios um trabalho popular na área de TI. Diz McDonald:

“Se suas contribuições forem aplicadas de forma adequada com a TI, a companhia ganha capacidade de agregar valor muito rapidamente”.

2.2.4 Cinco Dicas Para Gerenciar TI Por Meio de Analistas de Negócios

Segundo a Computerworld (2012), e seus entrevistados, são cinco as dicas:

1. “O mais importante é tentar mantê-los desafiados”, diz Allen Hackman, diretor sênior de tecnologia da informação da Tyco International.
2. Concentre-se nas habilidades das pessoas. O Analista de Negócios precisa desenvolver um forte relacionamento com os usuários, para que eles o consultem desde o início de um projeto. Mas não se esqueça de tecnologia.
3. Proponha treinamentos com as unidades de negócios. Na Clorox, Analistas de Negócios podem participar de conferências sobre a coleta e a documentação de requisitos do projeto, mas também assistir as conferências que os empresários em suas especialidades participam, diz Linda. Da mesma forma, os Analistas de Negócios da Tyco participam de

ambos os eventos de formação como aulas de gerenciamento de projetos ou certificação *Project Management Institute* (PMI) e palestras específicas do setor.

4. Mantenha o diálogo. A Clorox patrocina o que chama de “comunidades de prática”. São equipes que se reúnem regularmente para discutir as melhores práticas, modelos e ferramentas com as pessoas que têm empregos semelhantes. A comunidade Analista de Negócios é uma das mais ativas, diz Linda.
5. Considere *cross-training*. A Clorox também começou a utilizar essa estratégia para que os analistas possam trabalhar em todos os departamentos. A meta da empresa não é somente manter os analistas interessados, mas também ser mais flexíveis em sua capacidade de atender às necessidades de negócios.

2.2.5 O Que Fazer Para Ser Um Profissional Analista de Negócios?

Segundo Neves (2012), esse é uma das perguntas que ele mais responde em suas palestras, pois o mercado prega que a formação em TI é a mais indicada, porém não ter formação em TI, para Neves, é melhor, porque a TI acha que resolve todo o tipo de problema, além de ter uma visão míope da organização. O pessoal da TI tenta resolver problemas com “sisteminhas”, quando na verdade um treinamento ou reformulação de um processo é a solução.

Outra pergunta que sempre surge para Neves é qual a formação mais indicada para a função de Analista de Negócios, e a resposta dele é que não existe uma em específico, pode ser qualquer uma. Neves já viu casos de profissionais Analistas de Negócios formado em Ciência da Computação, Administração, Engenharia, Educação e até Direito. Segundo ele, hoje o mercado, por não saber ao certo o que é análise de negócios, contrata este profissional com as mesmas características de um analista de sistemas ou algo parecido. Mas com o tempo e o aumento de maturidade espera-se que as organizações aprendam a encarar e a controlar estes profissionais de forma mais eficiente.

Na próxima seção, serão abordados trabalhos anteriores relacionados ao tema e objetivos dessa pesquisa, visando caracterizar o que já foi pesquisado e a

lacuna de investigação identificada, ou seja, o quanto e o que está sendo proposto de diferente em relação às essas publicações anteriores revisadas.

2.3 TRABALHOS ANTERIORES RELACIONADOS

Essa seção destaca a lacuna de investigação identificada e o que está sendo proposto no presente trabalho de forma complementar aos trabalhos anteriores relacionados ao assunto e que foram encontrados durante o desenvolvimento dessa pesquisa. Cabe destacar que a grande maioria dos trabalhos encontrados foram artigos e publicações disponíveis em diversos sites, na Internet, sendo que não foram encontradas publicações acadêmicas que abordam esse assunto, em específico.

A partir desses trabalhos anteriores, se percebe que a profissão de Analista de Negócios tem sido objeto de pesquisas e publicações em diversos sites, porém o presente trabalho complementa esses trabalhos anteriores por adotar outro enfoque de pesquisa para estudar o fenômeno, contribuindo com uma investigação de natureza quantitativa, método de pesquisa *survey*, a respeito do papel desempenhado e do perfil encontrado nos profissionais do mercado nacional. Esse trabalho agrega e por sua vez, se diferencia dos anteriores por contemplar um escopo mais amplo e por conceber um instrumento de pesquisa para mensuração de importância e de presença de competências e do perfil nos profissionais Analistas de Negócios. Esse instrumento tem como base uma revisão da literatura sobre o tema e foi elaborado por não ter sido identificada uma escala validada e aplicada em estudo anterior, com tal finalidade. Contribui também para levantar a opinião dos profissionais sobre as principais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) importantes e presentes no desempenho da profissão, no contexto nacional.

Segundo os estudos anteriores, destacamos o Instituto Internacional de Análise de Negócios ou *International Institute of Business Analysis (IIBA)*², uma associação sem fins lucrativos, criada no Canadá, em 2003, por um grupo de profissionais de análise de negócios, com o objetivo de promover a profissão de Analista de Negócios. O IIBA possui capítulos ou filiais espalhados em várias partes

² <http://iiba.org.br>

do mundo, inclusive aqui no Brasil (Brasília, Curitiba, Minas Gerais, Pernambuco, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo). Esses capítulos promovem encontros, grupos de estudos, palestras, eventos todos os anos e as publicações e artigos sobre Analistas de Negócios destacados, aqui nessa seção, tem como fonte o link de eventos do site do IIBA³.

Um dos artigos é de Fabrício Laguna, presidente do capítulo São Paulo do IIBA, que fala como a Análise de Negócios (AN) pode ajudar as organizações a garantir o retorno adequado de seus investimentos e de como a criação do papel do Analista de Negócios está sendo utilizado como estratégia para implementar a AN em uma organização. Uma das questões levantadas por ele é: “Estamos preparados para a definição formal do cargo de Analista de Negócios?”

Outra questão interessante apresentada por Fabrício foi sua convocação, em dezembro de 2012, pelo Ministério do Trabalho, para redefinir a ocupação do Analista de Negócios para uma revisão da CBO (Classificação Brasileira de Ocupações). Como Presidente do Capítulo São Paulo do IIBA, ele representou os Analistas de Negócios e de maneira geral, todas as atividades listadas no *BABOK* e no dia a dia de um Analista de Negócios formam contempladas. Até a palavra "requisitos" foi introduzida nos termos utilizados na CBO, cujo significado é “uma representação útil de uma necessidade”. Para Fabrício é importante os Analistas de Negócios terem uma identidade profissional forte e alinhada aos padrões internacionais.

Além das atividades, cada ocupação deve ter uma descrição sumária (um texto curto que responda o que faz?, como faz? e por que?). A descrição sumária proposta por Fabrício para a ocupação do Analista de Negócios foi a do profissional que *“apoia mudanças no contexto de uma organização entendendo as necessidades e recomendando soluções que maximizem o valor para as partes interessadas.”* Esta descrição já está alinhada ao Modelo de Conceitos Centrais do Guia *BABOK* versão 3, cujo lançamento está previsto para o final de 2014. Segundo Fabrício (2014):

“Gostei muito do resultado do trabalho e espero que ele possa contribuir positivamente para que empresas e profissionais tenham uma maior clareza sobre o papel do Analista de Negócios nas organizações.”

³ http://www.iiba.org.br/index.php?option=com_content&view=category&id=6&Itemid=24

Outro evento que aconteceu em 24/04/2013, no capítulo de São Paulo, que trata do assunto, é intitulado: É possível medir objetivamente a qualidade do trabalho do Analista de Negócios?

Apresentado por Ailton Silva, o evento trata da disciplina “análise de negócios” como um assunto bastante recente e que muitas organizações ainda não conhecem os benefícios e a importância do papel do Analista de Negócios como fator preponderante de sucesso na execução de sua estratégia.

Na opinião de Silva (2013), existem organizações que conhecem, mas também não conseguem tangibilizar essa percepção porque possivelmente existe uma dificuldade para medir a qualidade do trabalho do Analista de Negócios por conta do caráter subjetivo da avaliação (pessoas avaliando pessoas). Medir a qualidade do trabalho do Analista de Negócios por meio do processo (validação/verificação) não tem corroborado para sensibilizar ou aumentar essa percepção.

A proposta do evento era convidar a comunidade a refletir, discutir e identificar alternativas para mostrar o quanto o desempenho efetivo da organização melhora por meio da aplicação das ferramentas, habilidades e técnicas da disciplina análise de negócios com o apoio formal do Analista de Negócios. Discutir como o trabalho do Analista de Negócios pode ser percebido e medido para que seja possível identificar pontos de melhorias e reforçar/destacar os benefícios desse profissional para a organização. Em muitas empresas existe uma dificuldade para medir a qualidade do trabalho do Analista de Negócios e conseqüentemente perceber a sua importância.

Outra publicação interessante foi a entrevista⁴ que Marcelo Neves, presidente do capítulo Rio de Janeiro do *IIBA*, realizou com o Analista de Negócios Rafael Lessa, no *The Developers Conference (TDC)*, em Florianópolis, em maio desse ano, e publicado no site *Youtube* em 22/05/2014, com o título “Aprenda com quem faz”.

Conforme a entrevista, Rafael Lessa começou a se interessar pela análise de negócios quando começou a trabalhar a usabilidade e com isso passou a ver um pouco mais o lado do usuário e não tanto a TI. A partir daí começou a se especializar não só em coletar requisitos, mas a ter um entendimento do negócio e a ver a necessidade, porque no seu entendimento o Analista de Negócios tem que

⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=VqXifr6S2yw>

propor uma solução, independente se for uma solução de TI ou não. Essa é a visão do Analista de Negócios para Lessa.

No dia a dia de trabalho de Lessa, o que ele faz é entender a necessidade do cliente, discutir com ele, - o Analista de Negócios tem que ter o domínio e a fluência igual ao cliente, para poder discutir de igual para igual com ele. O que ele faz é propor soluções para o cliente que atendam a necessidade dele. Ele não se preocupa com o sistema, pois tem uma equipe que faz a parte de sistema para ele. Ele se preocupa em entender a necessidade do cliente, fazer o levantamento do negócio, entender a regra do jogo para passar para o analista de sistemas e o analista de sistemas fazer toda a documentação e o produto.

O maior desafio que Lessa vê hoje no mercado de análise de negócios é conseguir que as pessoas entendam o que é efetivamente a análise de negócios e até as próprias empresas no Brasil consigam ver a responsabilidade do Analista de Negócios e a função dele, que não é a mesma função do analista de requisitos, não é a mesma função da pessoa que vai fazer a modelagem de processos e isso vai confundindo muito hoje em dia, ainda.

A dica que Lessa dá para quem está no mercado de análise de negócios ou queira entrar no mercado de análise de negócios é que o Analista de Negócios tem que ser um cara comprometido, ele tem que ter um entendimento, tem que conseguir coletar a expectativa do usuário, tem que trabalhar o pessoal, o humano da pessoa e a outra dica é que o Analista de Negócios estuda muito. Tem que estudar muito para entender do negócio, não adianta só conversar com o usuário, tem que estudar o negócio do cliente antes de chegar ao cliente. Muitas vezes os analistas não entendem, não sabem do negócio e vão conversar com o cliente. Ai vira um mero anotador de pedidos, um garçom de luxo.

Outra fonte, buscando fornecer uma visão mais clara e realista para a comunidade de Analistas de Negócios, o *IIBA* Capítulo São Paulo conduziu uma pesquisa salarial anônima para identificar quanto realmente ganham os praticantes da análise de negócios no mercado brasileiro. Esta pesquisa coletou os dados entre 22/08/2012 à 15/09/2012, pelo site do *IIBA*⁵ onde foram analisadas 296 (duzentos e noventa e seis) respostas.

⁵ www.iiba.org.br

A pesquisa mostrou como resultado que os segmentos de mercado de Tecnologia (20,6%), Financeiro (17,7%), Seguros (12,8%) e Saúde (8,5%) são os de maior atuação para os Analistas de Negócios. Entre os pesquisados, o número de profissionais de análise de negócios que são subordinados à área de TI representa 77%, sendo que apenas 21% figura nas áreas de negócio diretamente. Mostrou também que a prática de Análise de Negócios não é exclusiva de profissionais com o cargo de Analista de Negócios. 52% dos profissionais que responderam a pesquisa atuam em outros cargos no momento. Analista de Sistemas (32,9%), Especialista de TI (16,7%), Analista de Requisitos (14,2%), Analista de Processos (5,8%), Técnico em Contabilidade (4,2%), Analista de O&M (0,6%), Professor (0,6%). Outro dado apontado foi que uma maioria esmagadora dos Analistas de Negócios tem curso superior completo (40%) e/ou já tem um MBA ou Pós Lato Sensu (48%), ou Pós Stricto Sensu (6%), o que demonstra que os profissionais de AN se preocupam com a formação acadêmica e a evolução da carreira.

Outro assunto que gera muita discussão e que foi abordado por Novato (2014), fala que o Analista de Negócios é a ligação entre as áreas de TI e a de negócios, sendo que o profissional de TI é exclusivamente técnico e sem conhecimento em negócios, já o profissional da Administração conhece pouco de TI. Por isso é interessante uma especialização para que conhecimentos e técnicas sejam sanados conforme a formação inicial do profissional. Dominar questões técnicas de ambas as formações é primordial para a superação dos desafios e para o desenvolvimento de tarefas, sendo uma posição privilegiada para conectar as soluções técnicas aos objetivos de negócio, segundo Novato (2014).

Em resumo, o trabalho aqui apresentado complementa os demais trabalhos anteriores supracitados, pois tem a finalidade de tornar a profissão do Analista de Negócios uma profissão mais clara para empresas e profissionais nacionais, mostrando o perfil necessário ao Analista de Negócios e seu papel para as empresas, facilitando os processos de seleção, negociação e gerenciamento de recursos humanos. Isso ocorre pelo fato da análise de negócios ser um assunto bastante recente e ainda muitas organizações não conhecem os benefícios e a importância que o papel do Analista de Negócios possui para alavancar os negócios empresariais.

Por fim, se busca, com os resultados do presente trabalho, colaborar para a discussão acerca da formação e desenvolvimento de profissionais para atuação no mercado nacional.

O próximo capítulo aborda aspectos sobre o método de pesquisa empregado e descreve como foi realizado esse trabalho, tendo como base a fundamentação teórica desse capítulo.

3 METODOLOGIA

Esse capítulo apresenta aspectos do método de pesquisa adotado, o delineamento da pesquisa, a população e amostra utilizadas e as técnicas para coleta e a análise dos resultados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em relação à sua natureza, essa pesquisa caracteriza-se como quantitativa. A pesquisa quantitativa caracteriza-se por utilizar medidas objetivas, normalmente numéricas, comparando resultados e fazendo uso de técnicas estatísticas. Como método de pesquisa quantitativa, são utilizados questionários para coleta de informações sobre a realidade em estudo. Segundo Wainer (2007), questionários são uma forma rápida e simples para avaliar as opiniões, objetivos, anseios, preferências, crenças, etc. de pessoas.

Nesse enfoque quantitativo adota-se o método de pesquisa *survey*, pois conforme Yin (2010), ela é preferível quando se tem perguntas do tipo “quem?”, “o quê?”, “onde?”, “quantos?” ou seus derivados, quando o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais reais e enfoca os eventos contemporâneos.

A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. (PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993). A *survey* é apropriada como método de pesquisa quando:

- I. Se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “por que?”, “como?” e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”;
- II. Não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes;
- III. O ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;

IV. O objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

Quanto ao seu propósito, a pesquisa realizada pode ser classificada como exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Segundo Pinsonneault & Kraemer (1993), classificam a pesquisa *survey* quanto ao seu propósito em:

- Explanatória – tem como objetivo testar uma teoria e as relações causais; estabelece a existência de relações causais, mas também questiona por que a relação existe;
- Exploratória – o objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;
- Descritiva – busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

A coleta dos dados da pesquisa será de corte-transversal. A coleta dos dados pode ser classificada quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados são coletados. A pesquisa pode ser (SAMPIERI, et al., 2006):

- Longitudinal – a coleta dos dados ocorre ao longo do tempo em períodos ou pontos especificados, buscando estudar a evolução ou as mudanças de determinadas variáveis ou, ainda, as relações entre elas;

- Corte-transversal (*cross-sectional*) – a coleta dos dados ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A melhor amostra é a representativa da população ou modelo dela. (FINK, 1995). Contudo, nenhuma amostra é perfeita; o que pode variar é o grau de erro. Alguns aspectos devem ser fortemente considerados, como ter claramente definido o objetivo que se tem com a realização da *survey*, o que dará melhores condições de assegurar se a amostra é adequada ou não; como definir objetivamente os critérios de elegibilidade dos respondentes, ou seja, quais as condições que definem se uma pessoa pode ou não participar da amostra.

A escolha desta população alvo se deu pela técnica de amostragem por conveniência. Nesta técnica, os participantes são escolhidos por estarem disponíveis. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar a população de alguma forma. A grande vantagem da amostragem por conveniência ou acessibilidade é o seu baixo custo e rapidez. (YIN, 2010).

O tamanho da amostra deve ser estabelecido considerando alguns aspectos: se o universo é finito ou infinito; o nível de confiança estabelecido (usualmente 95%) e o erro permitido (normalmente não superior a 5%); e a proporção em que a característica foco da pesquisa se manifesta na população. Imprecisões na definição da população-alvo determinam maiores chances de erro na amostragem e, em consequência, naquilo que se coletar, analisar e incorretamente concluir. (FINK, 1995).

A amostra de dados para esse trabalho foi oriunda de profissionais brasileiros que trabalham ou que já trabalharam na função de Analistas de Negócios, conhecidos da pesquisadora, ou de contatos feito através de amigos da pesquisadora, grupos de discussão e redes sociais, a nível nacional.

3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

Neste trabalho será abordado especificamente o método de pesquisa *survey*, de caráter exploratório e natureza quantitativa. A coleta de dados de corte-transversal, realizada por meio de um questionário eletrônico, para que o próprio respondente responda a pesquisa, caracterizando-a como uma *survey* eletrônica. (HAIR et al., 2005). Para elaboração e publicação desse questionário eletrônico foi adotado o software Qualtrics (<http://www.qualtrics.com>). Sendo assim, essa etapa buscou identificar as competências e o perfil dos profissionais envolvidos na pesquisa, sempre baseados na revisão da literatura pertinente ao fenômeno.

Na sequência são apresentados detalhes das principais atividades realizadas na pesquisa, envolvendo as seções de elaboração e procedimento de pré-teste do instrumento de pesquisa, a coleta e análise de dados.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Segundo Hoppen et al. (1996), a elaboração do instrumento e o seu refinamento constituem as duas fases que devem ser consideradas para a validação do conteúdo. Os enunciados que compõem o instrumento devem ser baseados na revisão da literatura pertinente ao fenômeno. Esse tipo de validação implica que todos os aspectos do atributo que está sendo medido sejam considerados pelo instrumento, ou seja, que os indicadores construídos são uma boa representação do fenômeno a ser estudado.

Inicialmente, com base na revisão teórica sobre o tema, uma versão preliminar do instrumento de pesquisa foi gerada. Com a aplicação desse instrumento busca-se identificar, na percepção dos respondentes dessa pesquisa, o nível de presença ou de desenvolvimento e o nível de importância de cada fator de análise no perfil do respondente, como Analista de Negócios, assim como o nível de presença e de importância das responsabilidades no papel do profissional. Para tanto, o instrumento apresenta as respostas aos fatores de análise do instrumento baseadas em escala *Likert* de cinco pontos (HAIR et al., 2005; HILTZ, 2000), com opções que variam de “Ausente” até “Presente”, no caso da avaliação da presença e

de “Pouco Importante” até “Muito Importante”, no caso da avaliação de importância, sendo que para ambos os casos de avaliação existia a opção “Sem Condições de Opinar (SCO)”, representada pelo número 6 na base de dados da pesquisa. A escala numérica foi estabelecida de 1 a 5, onde:

a) o número 1 significa uma presença/importância muito fraca ou nenhuma no perfil da competência investigada;

b) o número 2 significa uma presença/importância fraca no perfil da competência investigada;

c) o número 3 significa uma presença/importância média no perfil da competência investigada;

d) o número 4 significa uma presença/importância forte no perfil da competência investigada;

e) o número 5 significa uma presença/importância muito forte no perfil da competência investigada.

A mesma escala utilizada para avaliar o nível de presença das competências foi utilizada para avaliar o nível de presença/importância das responsabilidades e funções dos respondentes. O instrumento de pesquisa também possui um segundo bloco, com questões sócio-demográficas para fins de caracterização e de classificação dos participantes da pesquisa.

A versão preliminar do instrumento de pesquisa foi evoluída na versão final, conforme instrumento de pesquisa apresentado no Apêndice A, após a conclusão do pré-teste do instrumento, que se encontra detalhado na próxima seção.

3.5 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O procedimento de pré-teste do instrumento de pesquisa possui o objetivo de antecipar e descobrir erros, treinar o pesquisador, revisar a estrutura e o conteúdo a fim de ser gerada uma versão final, contemplando o tratamento das melhorias identificadas. Conforme Cooper e Schindler (2003), o pré-teste divide-se em duas etapas descritas a seguir:

a) pré-teste de especialista: é uma alternativa mais informal pela qual é possível coletar contribuições de melhorias sobre o instrumento de pesquisa;

b) pré-teste de respondente: realiza-se teste de respondente substituto (pessoa com o perfil semelhante aos dos respondentes desejados).

O pré-teste de especialista foi feito no período 04 a 07 de agosto de 2014 e foram consultados dois especialistas, conforme os currículos apresentados no Quadro 1, cujas informações foram obtidas da *Plataforma Lattes*. A validação com os especialistas foi feita de forma individual e por e-mail.

Quadro 1 - Caracterização dos especialistas participantes do pré-teste

Especialistas	Currículo
Especialista 1	Mestre e Doutorando em Administração com concentração em estudos sobre Governança de TI, Bacharel em Administração com Linha de formação em Gestão da Tecnologia da Informação. Profissional Certificado em Gestão de Serviços de TI - ITIL v3 foundation certified, com conhecimento sobre os fundamentos do COBIT, CMMI, MPS.BR, XP e PMI. Membro dos Grupos de Pesquisas dos CNPq de Governança de TI e de Tomada de decisão. Atua como professor em cursos de especialização em Governança de TI (UNISINOS) e Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas (São Judas Tadeu), atua ainda, como Analista de Processos de Negócio na PUCRS. No decorrer de sua carreira atuou no desenvolvimento de planos de negócio e exerceu o papel de facilitador na elaboração do planejamento estratégico de TI em empresas de diversos segmentos. Trabalhou ainda com o planejamento e execução de processos alinhado às boas práticas da ITIL v3 para área de serviços de TI. Participou da implementação de processos de Governança de TI alinhados ao framework Cobit 4, ministrou cursos e treinamentos nas áreas de Gestão de Serviços TI, Montagem de Plano de Negócio para empresas de TI, Planejamento Estratégico de TI e Gerenciamento de Projeto de Software.
Especialista 2	Doutoranda em Administração pela PUCRS desde 2014. Mestre em Administração pela PUCRS em 2013. Pós-graduada em Melhoria de Processos de Software pela UFLA em 2008. Bacharel em Ciência da Computação pelo UNILASALLE em 2005. Autora de publicações nacionais e internacionais nas áreas de Qualidade de Software, Gestão e Governança de Tecnologia da Informação e de Educação a Distância. Possui experiência na área de Tecnologia da Informação, atuando em projetos de desenvolvimento de software, de inovação e de qualidade e melhoria de processos, utilizando como referência CMMi, MPS.BR, PMBOK, RUP, ISO/IEC 12207 e 15504 e ISO 9001:2000. Avaliadora CERTICS para Software credenciada em 2013. Implementadora MR-MPS-SW desde 2004, vinculada à Instituição Implementadora Software Process, Certified Quality Improvement Associate de 2006 a 2009. Professora na UNISINOS desde de 2011 e coordenadora dos cursos de especialização a distância em Qualidade de Software e em Governança de Tecnologia da Informação. As áreas de interesse e de pesquisa incluem Qualidade de Software, Gerência de Projetos, Engenharia de Requisitos, Gestão da Qualidade e de Empresas, Gestão e Governança de Tecnologia da Informação e Educação a Distância.

Fonte: *Plataforma Lattes*

Em função das considerações dos especialistas, recebidas por e-mail, foram feitas as seguintes alterações julgadas como pertinentes:

- remoção de algumas questões do instrumento, pois o mesmo foi considerado longo e isso poderia causar o abandono da pesquisa pelo respondente;
- alteração no enunciado de uma variável da primeira pergunta com a finalidade de não confundir o respondente;
- alteração na escala de importância na primeira pergunta;
- alteração no enunciado da segunda pergunta com a finalidade de deixar mais claro o seu objetivo;
- inclusão da avaliação da importância na análise das responsabilidades do profissional que atua como Analista de Negócios;
- alteração de vários enunciados;

A segunda etapa do pré-teste do instrumento de pesquisa, o pré-teste de respondente, ocorreu no período de 08 de agosto a 11 de agosto de 2014 e envolveu 5 profissionais da área de TI, que não são Analistas de Negócios. Também foi feito por e-mail e de forma individual. Foi solicitado que fosse enviado um e-mail de retorno com críticas, sugestões, erros e considerações, observadas ao responder o instrumento.

Nessa segunda etapa do pré-teste do instrumento foram obtidas várias considerações e foram feitas as seguintes alterações julgadas como pertinentes:

- alteração do enunciado da primeira pergunta, deixando mais evidente que se tratava do perfil do Analista de Negócios;
- correções de português;
- inclusão de um agradecimento final.

Durante o pré-teste, o instrumento foi melhorado de forma evolutiva e incremental até a versão final.

A versão final do instrumento de pesquisa utilizada na *survey* pode ser conferida no Apêndice A.

Na próxima seção são descritos detalhes do processo e do procedimento de coleta de dados adotados.

3.6 COLETA DE DADOS

O elemento do qual são coletadas informações e serve de base para a análise dessa pesquisa é o profissional Analista de Negócios. O universo dessa pesquisa consiste em profissionais Analistas de Negócios que atuam ou já atuaram na área, no território nacional, mesmo que sua função não seja exatamente a de Analista de Negócios. Isso porque existem muitos profissionais que, apesar de atuarem em outros cargos, desempenham o papel de Analista de Negócios. A população da pesquisa foi selecionada com base na conveniência, e envolve profissionais brasileiros conhecidos da pesquisadora ou de amigos da pesquisadora e que aceitaram participar respondendo ao questionário eletrônico.

A divulgação da pesquisa aconteceu no dia 12 de agosto de 2014. Na mensagem da divulgação a pesquisadora se apresentava, informava o tema proposto para o trabalho e o prazo para a sua realização.

Foram utilizados vários canais de comunicação, a saber:

- a) envio de mensagem eletrônica para rede de contatos de profissionais, Analistas de Negócios, que trabalham ou já trabalharam na função;
- b) fórum e lista de discussão da principal associação de profissionais que atuam na área de análise de negócios, o IIBA.
- c) publicação de mensagens nas páginas oficiais de comunidades de análise de negócios e nas redes sociais como *Facebook*, *Linkedin* e *Twitter*;

Após dois dias, a partir da data do primeiro contato, se reforçou o pedido de participação na pesquisa para aqueles contatos sem retorno ou sem respostas à pesquisa através de envio de mensagem eletrônica e publicação de mensagem nos canais supracitados.

A coleta de dados da *survey* foi realizada no período de 12 de agosto de 2014 a 30 de agosto de 2014 por meio eletrônico e no endereço:

https://qtrial2014.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_eWI0l8MT8fCisXb.

Obteve-se um total de 37 questionários iniciados, sendo que todos os 37 foram concluídos e nenhum apresentou o mesmo valor da escala como resposta, para todas as variáveis do instrumento.

Apesar do baixo número de questionários respondidos, o número de questionários iniciados e concluídos foi considerado excelente, ou seja, 100%. Isso porque houve um grande interesse por parte dos respondentes em obter o resultado da pesquisa, após a conclusão da mesma. Os profissionais que responderam ao questionário, na sua grande maioria, solicitaram um retorno dos resultados da pesquisa ou parabenizaram a mesma.

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Nessa etapa de análise de dados se objetiva organizar e sintetizar os dados, permitindo o estabelecimento, por parte do pesquisador de respostas, de conclusões ao problema e objetivos de pesquisa, a partir dos dados coletados. (HOPPEN et al., 1996; GIL, 2009). Para apoiar a etapa de análise de dados dessa pesquisa foram adotadas as ferramentas de análise de resultado do próprio Qualtrics e os *softwares* *Microsoft Excel 2010* e *IBM® SPSS Statistics 22*.

Após a coleta de dados da *survey* foi realizada uma depuração dos dados, que resultou na contabilização dos questionários iniciados, concluídos, válidos e a taxa de resposta. Nesse procedimento, os critérios de descarte adotados seriam os questionários incompletos, porém não houve nenhum.

Na sequência, foram realizadas estatísticas descritivas nas variáveis de dados gerais dos respondentes, com a finalidade de ser concebido um sumário do perfil dos respondentes. Para tanto foram utilizadas como base as respostas das questões, que caracterizavam o participante na última parte do questionário, conforme o Apêndice A.

Segundo Viega (2014), com os dados da escala de Likert, a melhor medida a utilizar é a moda ou a resposta mais frequente ou o valor que mais se repete. Isto faz com que os resultados da pesquisa sejam muito mais fáceis de interpretar para o analista.

Após, foi calculado o coeficiente Alfa de *Cronbach* para quantificar e analisar a confiabilidade e consistência interna do instrumento.

Esse capítulo definiu e caracterizou o método de pesquisa adotado. A seguir aborda-se a consolidação e análise dos resultados obtidos na *survey* conduzida nesse trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo consiste na parte que trata da análise e interpretação dos dados da pesquisa, onde são relacionados os resultados com os objetivos da pesquisa.

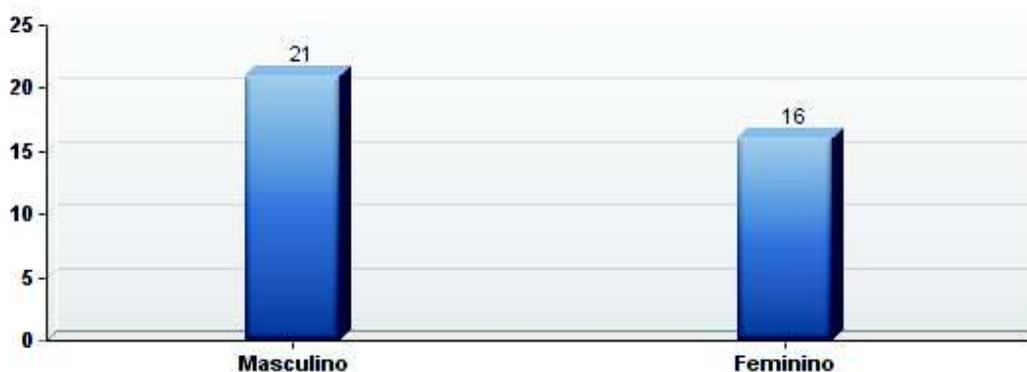
Nessa parte do trabalho, os dados serão apresentados de acordo com sua análise estatística, incorporando no texto as tabelas, os quadros, os gráficos e outras ilustrações necessárias à compreensão do raciocínio.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Os respondentes dessa pesquisa foram caracterizados pelos critérios sexo, idade, tempo de experiência como Analista de Negócios, segmentos de mercado que possuem experiência na função, nível de formação acadêmica e área de formação acadêmica. Embora estas caracterizações não estejam sendo usadas para segmentar os resultados referentes às análises do perfil e do papel do Analista de Negócios no mercado nacional, é útil como referência para futuros trabalhos e para identificar o profissional atuante no mercado.

Em relação ao critério sexo, os respondentes do sexo masculino representam um pouco mais que a metade (21), em relação às respondentes do sexo feminino (16), conforme apresentado no Gráfico 1.

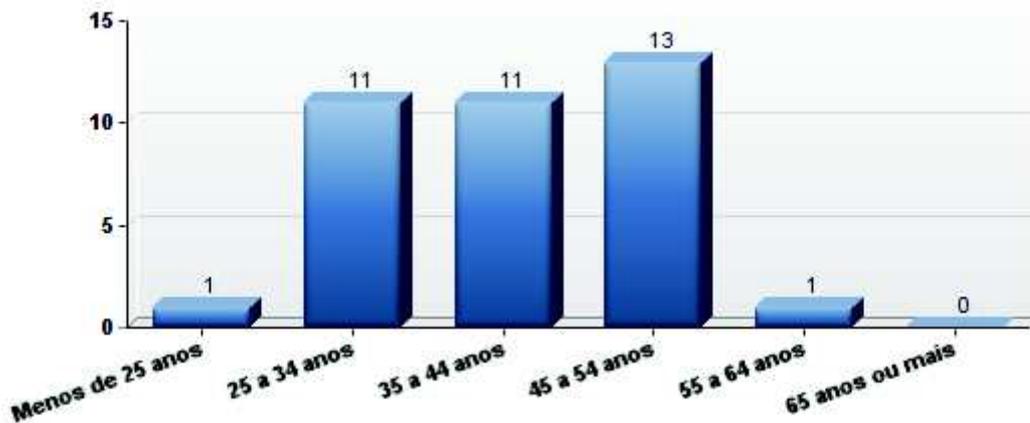
Gráfico 1 – Sexo dos respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o critério de idade, os respondentes possuem, na sua maioria, a idade entre 45 a 54 anos (13) e há um empate das faixas entre 25 a 34 anos e 35 a 44 anos (11). O respondente mais jovem da amostra possui 25 anos ou menos, e o mais velho se encontra na faixa dos 55 a 64 anos, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 – Idade dos respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa

Quando se analisa o critério tempo de experiência como Analista de Negócios dos respondentes, os resultados da amostra mostram a maioria (25) com mais de 5 anos de experiência, e somente 2 possuem menos de 6 meses de experiência como Analista de Negócios, conforme Gráfico 3.

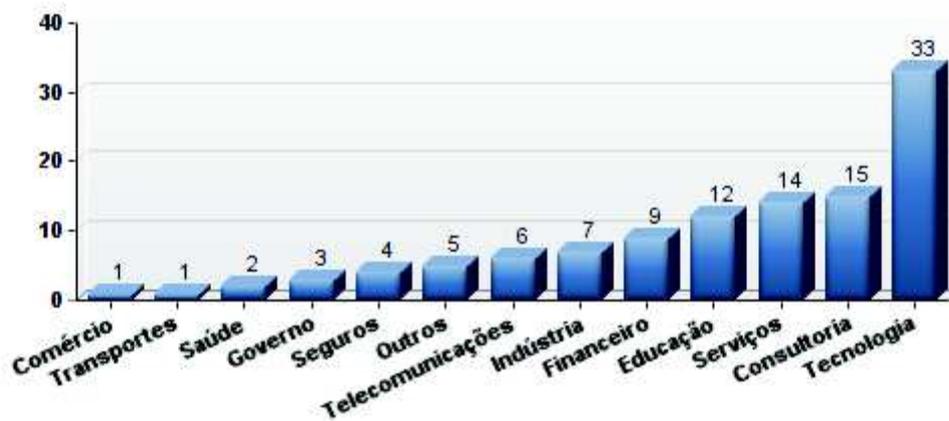
Gráfico 3 – Tempo de experiência



Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao segmento de mercado com os quais os respondentes possuem experiência como Analista de Negócios, a maioria respondeu o segmento da Tecnologia (33), seguido pela Consultoria (15), Serviços (14) e Educação (12), conforme mostra o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Segmento de mercado



Fonte: Dados da Pesquisa

Quando o critério é nível de formação acadêmica, os resultados da amostra revelam uma grande preocupação com a formação acadêmica e uma constante atualização por meio de MBA e pós-graduação. Todos os respondentes têm curso superior, sendo que somente 2 não concluíram o curso. Além disso, 28 respondentes possuem algum MBA ou pós-graduação, sendo que 5 destes possuem pós-graduação *Stricto Sensu*, conforme Gráfico 5.

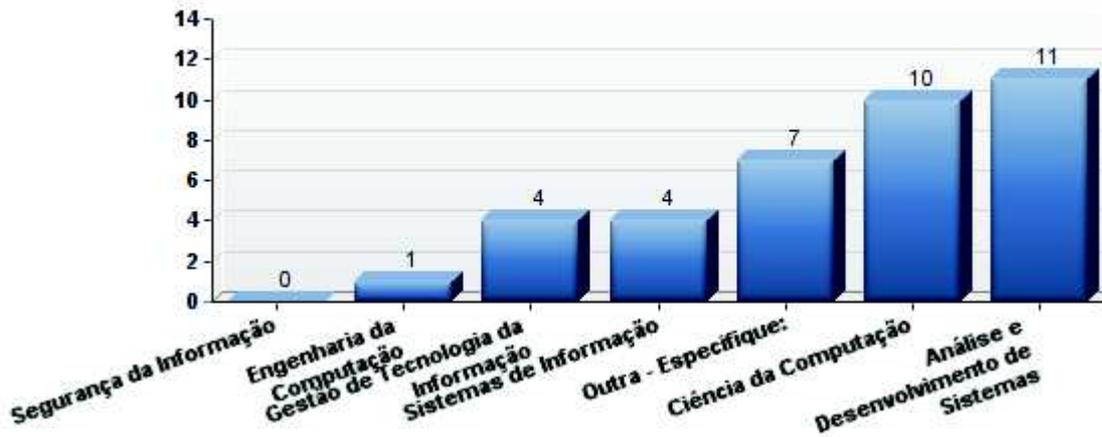
Gráfico 5 - Nível de formação acadêmica



Fonte: Dados da Pesquisa

No que se refere à área de formação acadêmica, a maioria possui formação na área de Análise e Desenvolvimento de Sistemas (11) e Ciência da Computação (10), conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 - Área de formação acadêmica



Fonte: Dados da Pesquisa

Um total de 7 respondentes escolheu a opção “Outra – Especifique”. Desses 7 existem 4 respondentes que possuem sua formação acadêmica em áreas totalmente distintas da TI como Engenharia Elétrica, Gestão Comercial, Marketing e Design Gráfico, conforme Quadro 2. Isso vem ao encontro de Neves (2012), quando afirma que a graduação em qualquer área é importante e de uma maneira ou de outra agrega valor ao profissional no trabalho de Análise de Negócios.

Quadro 2 - Outras áreas de formação

Outra - Especifique:
PROCESSAMENTO DE DADOS
Engenharia Elétrica
Engenheira de Sistemas e telecomunicações
Gestão Comercial
Marketing
Ciência da Computação e Direito
Design Gráfico

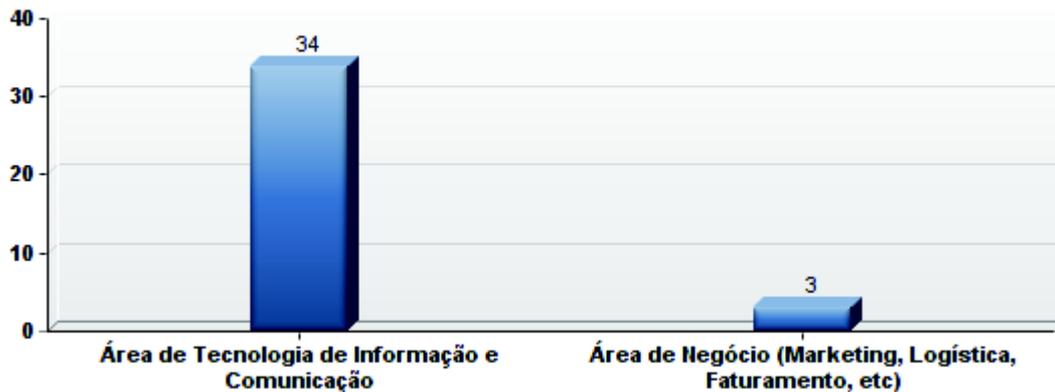
Fonte: Dados da Pesquisa

Outras perguntas foram levantadas para avaliar o perfil dos respondentes, como por exemplo, a área onde o profissional Analista de Negócios esteve a maior parte do tempo subordinado, a sua opinião quanto à importância do conhecimento

em Tecnologia de Informação e Comunicação para ajudar uma organização a alavancar o negócio e quais os conhecimentos o respondente considerava importante ter na atuação como Analista de Negócios.

Quanto à área onde os respondentes estiveram a maior parte do tempo subordinados, 34 responderam a área de Tecnologia de Informação e Comunicação contra 3 subordinados à área de negócio, conforme Gráfico 7.

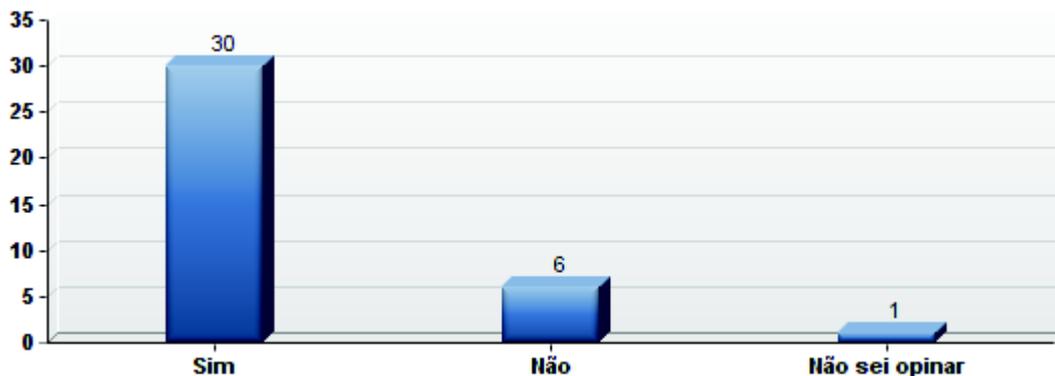
Gráfico 7 – Área onde esteve subordinado



Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação à opinião dos respondentes quanto à necessidade de um Analista de Negócios ter ou não o conhecimento em Tecnologia da Informação e Comunicação para alavancar os negócios de uma organização, 30 dos respondentes considera necessário, 6 não considera necessário e 1 respondente não soube opinar, conforme Gráfico 8.

Gráfico 8 – Necessidade de ter conhecimento em TIC



Fonte: Dados da Pesquisa

Quando perguntado quais os conhecimentos seriam importantes para a atuação no papel de Analista de Negócios, 29 dos respondentes consideraram que o conhecimento tanto no negócio como em TIC seriam importantes, 8 consideraram importante o conhecimento no negócio e nenhum respondente considerou como importante somente o conhecimento em TIC, conforme Gráfico 9.

Gráfico 9 - Conhecimentos para a atuação como Analista de Negócios



Fonte: Dados da Pesquisa

O resultado de 8 respostas para o conhecimento somente no Negócio está evidente nos argumentos de Saviani (1998), quando mostra que os Analistas de Negócios entendem o potencial e as limitações da tecnologia e também sabem que a tecnologia não é a única solução para o problema de uma organização; mas sabem que podem extrair dela grandes ideias para promover mudanças e melhorias contínuas para uma organização.

Outra consideração observada a partir desse gráfico é que todos os respondentes que consideram o conhecimento em TIC importante, também consideram o conhecimento no negócio importante. Nenhum respondente considera somente o conhecimento em TIC importante, porém 8 respondentes consideram somente o conhecimento no negócio importante.

A seguir são analisados alguns cruzamentos desses dados sobre os respondentes da amostra coletada.

4.2 ANÁLISE DO CRUZAMENTO DE INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES

No cruzamento de informações entre sexo e nível de formação acadêmica observa-se que é maior o número de Analistas de Negócios do sexo masculino com algum MBA ou pós-graduação. Porém, todos os Analistas de Negócios do sexo feminino possuem curso superior completo, sendo que 3 possuem pós-graduação *Stricto Sensu* contra somente 2 respondentes do sexo masculino, conforme Tabela 1.

Tabela - 1 - Sexo e nível de formação acadêmica

		Qual seu nível de formação acadêmica?					Total
		Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	MBA ou Pós-graduação Lato Sensu	Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i>	
Qual seu sexo?	Masculino	0	2	3	14	2	21
	Feminino	0	0	4	9	3	16
	Total	0	2	7	23	5	37

Fonte: Dados da Pesquisa

Outro cruzamento de informações trata da importância do conhecimento para a atuação no papel de Analista de Negócios e o tempo de experiência como Analista de Negócios. O que se observa nessa Tabela 2 é que a maioria dos profissionais (20), os quais responderam que ambos os conhecimentos em TIC e no negócio são importantes, possuem mais de 5 anos de experiência nessa área.

Tabela - 2 - Conhecimentos e tempo de experiência como Analista de Negócios

		Dados Gerais do Respondente: Qual seu tempo de experiência como Analista de Negócios?				Total
		Menos de 6 meses	De 6 meses a 2 anos	Entre 2 e 5 anos	Mais de 5 anos	
Que conhecimento você considera mais importante para a atuação no papel de Analista de Negócios?	Conhecimento em Tecnologia de Informação e Comunicação	0	0	0	0	0
	Conhecimento no Negócio	1	1	1	5	8
	Ambos são importantes	1	2	6	20	29
	Total	2	3	7	25	37

Fonte: Dados da Pesquisa

Outra análise feita abrange o cruzamento das informações da necessidade do conhecimento em TIC e o tempo de experiência de um Analista de Negócios, conforme Tabela 3.

Tabela - 3 - Conhecimento em TIC e tempo de experiência como Analista de Negócios

		Dados Gerais do Respondente: Qual seu tempo de experiência como Analista de Negócios?				Total
		Menos de 6 meses	De 6 meses a 2 anos	Entre 2 e 5 anos	Mais de 5 anos	
Na sua opinião, para que um Analista de Negócios possa ajudar uma empresa a alavancar o negócio,...	Sim	1	2	7	20	30
	Não	1	0	0	5	6
	Não sei opinar	0	1	0	0	1
	Total	2	3	7	25	37

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se nessa Tabela 3 que o mesmo número de 20 respondentes que possuem mais de 5 anos de experiência aparece novamente nesse cruzamento, mostrando que consideram necessário o conhecimento em TIC para que um Analista de Negócios possa ajudar a alavancar o negócio de uma organização. Cinco (5) respondentes que consideram que o conhecimento em TIC não seja necessário a um Analista de Negócios também afirmam que somente o conhecimento no negócio seja necessário, conforme visto na Tabela 2.

De um modo geral, a análise descritiva apresentada nesse item descreve o perfil dos respondentes conforme as seguintes características: a maioria são Analistas de Negócios do gênero masculino (21), maduros (13), com idade entre 45 a 54 anos, experientes (25), com mais de 5 anos de experiência, cuja grande maioria trabalha ou já trabalhou no segmento de Tecnologia (33), com curso superior completo (35), na sua maioria na área de Análise e Desenvolvimento de Sistemas (11) e possuem MBA ou pós-graduação (28).

No próximo item o perfil do Analista de Negócios é analisado, segundo a percepção dos respondentes dessa amostra.

4.3 ANÁLISE DO PERFIL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS

No Quadro 3 são apresentados os resultados obtidos em relação à presença das competências, no perfil dos Analistas de Negócios, segundo a percepção dos respondentes da amostra dessa pesquisa, com a moda, média e o desvio padrão para cada uma das variáveis. A opção “6” da escala Likert, “Sem Condições de Opinar” (SCO), foi contabilizada como “Ausente” para fins de cálculos estatísticos.

Quadro 3 - Presença das competências no perfil do Analista de Negócios

PERFIL		Avaliação de Presença								
		1	2	3	4	5	6	Moda	Média	D. Padrao
C10	Gostar de resolver problemas - gostar e sentir prazer em resolver problemas	0	0	3	12	22	0	5	4,51	0,651
C05	Extroversão - ser uma pessoa de fácil convivência, simpática e receptiva ao comportamento dos demais	0	2	8	12	15	0	5	4,08	0,924
C03	Bom senso - saber agir em determinadas situações, por meio de palavras, atitudes, postura	0	0	3	19	14	1	4	4,31	0,624
C04	Liderança - saber conduzir as pessoas, fazendo com que seja respeitado e que acreditem em seu trabalho	0	1	3	17	15	1	4	4,28	0,741
C13	Saber se comunicar - fazer com que todos os envolvidos consigam entender você e também um ao outro	0	0	5	17	14	1	4	4,25	0,692
C17	Autoconfiança - ter a convicção de ser capaz de fazer ou realizar o seu trabalho	0	1	4	17	15	0	4	4,24	0,76
C07	Empatia - capacidade de nos colocarmos no lugar da pessoa a qual conversamos	0	0	6	17	14	0	4	4,22	0,712
C01	Ter criatividade - propor soluções criativas, práticas, racionais e econômicas	0	1	5	17	14	0	4	4,19	0,776
C08	Saber induzir o usuário a falar - ouvir o máximo possível do usuário, induzindo o mesmo a falar tudo a respeito do sistema	0	0	8	15	13	1	4	4,14	0,762
C15	Visão apurada - compreender o negócio, as operações e a tecnologia. Compreender o todo e as partes de um projeto	0	2	5	15	14	1	4	4,14	0,867
C19	Suportar pressão - saber suportar as adversidades que surgirão como atingir as metas e cumprir os prazos	0	0	8	18	11	0	4	4,08	0,722
C09	Domínio do idioma - ter uma linguagem clara, objetiva e não dar margem a duplas interpretações	0	0	8	18	10	1	4	4,06	0,715
C18	Tomar decisões - saber tomar decisões com consciencia e determinação	0	0	7	20	9	1	4	4,06	0,674
C06	Tecnologia - estar atualizado e sempre atento aos ultimos acontecimentos relativos à area tecnica em que atua	0	1	8	16	12	0	4	4,03	0,833
C12	Ter conhecimento da organização - entender como a organização funciona, como faz para gerar lucro e como atinge suas metas	0	0	11	13	12	1	4	4,03	0,81
C11	Gostar de trabalhar com pessoas - ter paciência, saber compreender as pessoas sem restrições. Saber ouvir e assimilar as palavras ditas	0	0	10	18	8	1	4	3,94	0,715
C02	Saber lidar com o emocional - saber administrar suas emoções de forma sabia e inteligente e conhecer seu intimo emocional	0	1	11	16	8	1	4	3,86	0,798
C14	Saber lidar com conflitos - compreender o impacto de suas decisões no dia a dia das pessoas que trabalham na organização	0	1	9	18	6	3	4	3,85	0,744
C20	Pensamento crítico - precisa ser incentivado para que não se desperdice dinheiro implementando soluções sem um foco definido	2	1	6	16	9	3	4	3,85	1,048
C16	Facilidade para aceitar críticas - saber aceitar a opinião das pessoas de forma sábia e inteligente	0	1	12	20	3	1	4	3,69	0,668

Fonte: Dados da Pesquisa

Duas variáveis se destacaram com as maiores modas (5) na avaliação de presença, e somente uma variável se mostrou ausente entre os respondentes. O

desvio padrão não teve muita variação no seu resultado, mostrando que existe homogeneidade na percepção de presença dos respondentes.

Entre as variáveis com maiores modas destacam-se: C10 – Gostar de resolver problemas, com 22 respondentes tendo essa presença muito forte e C05 – Extroversão, ser uma pessoa de fácil convivência, com 15 respondentes. Dentre as variáveis de presença, a única que se mostrou ausente entre os respondentes foi a C20 – Pensamento crítico, onde 2 respondentes disseram que não a possuem.

Em estatística descritiva, a moda é o valor que detém o maior número de observações, ou seja, o valor ou valores mais frequentes, ou que ocorre com maior frequência num conjunto de dados. A moda não é necessariamente única, ao contrário da média e pode apresentar-se da seguinte forma:

- Bimodal: possui dois valores modais;
- Amodal: não possui moda;
- Multimodal: possui mais do que dois valores modais.

No Quadro 4 abaixo, são apresentados os resultados obtidos em relação à importância das competências, no perfil dos Analistas de Negócios, segundo a percepção dos respondentes da amostra dessa pesquisa, com a moda, média e o desvio padrão para cada uma das variáveis. A opção “6” da escala Likert, “Sem Condições de Opinar” (SCO), foi contabilizada como “Ausente” para fins de cálculos estatísticos.

Nesse quadro encontramos valores bimodais e para fins de cálculos estatísticos foi utilizado o menor valor encontrado.

Quadro 4 - Importância das competências no perfil do Analista de Negócios

PERFIL		Avaliação de Importância								
		1	2	3	4	5	6	Moda	Média	D. Padrao
C04	Saber se comunicar - fazer com que todos os envolvidos consigam entender você e também um ao outro	0	0	1	10	25	1	5	4,67	0,535
C13	Bom senso - saber agir em determinadas situações, por meio de palavras, atitudes, postura	0	0	3	7	26	1	5	4,64	0,639
C03	Saber induzir o usuário a falar - ouvir o máximo possível do usuário, induzindo o mesmo a falar tudo a respeito do sistema	0	0	2	9	25	1	5	4,64	0,593
C08	Domínio do idioma - ter uma linguagem clara, objetiva e não dar margem a duplas interpretações	0	0	3	9	24	1	5	4,58	0,649
C09	Visão apurada - compreender o negócio, as operações e a tecnologia. Compreender o todo e as partes de um projeto	0	0	4	9	23	1	5	4,53	0,696
C15	Ter criatividade - propor soluções criativas, práticas, racionais e econômicas	0	1	0	15	21	0	5	4,51	0,651
C01	Gostar de trabalhar com pessoas - ter paciência, saber compreender as pessoas sem restrições. Saber ouvir e assimilar as palavras ditas	0	0	4	10	22	1	5	4,5	0,697
C11	Empatia - capacidade de nos colocarmos no lugar da pessoa a qual conversamos	0	0	3	13	21	0	5	4,49	0,651
C07	Ter conhecimento da organização - entender como a organização funciona, como faz para gerar lucro e como atinge suas metas	0	0	4	11	21	1	5	4,47	0,696
C12	Pensamento crítico - precisa ser incentivado para que não se desperdice dinheiro implementando soluções sem um foco definido	0	0	3	13	18	3	5	4,44	0,66
C20	Saber lidar com conflitos - compreender o impacto de suas decisões no dia a dia das pessoas que trabalham na organização	0	0	3	14	18	2	5	4,43	0,655
C14	Saber lidar com o emocional - saber administrar suas emoções de forma sábia e inteligente e conhecer seu íntimo emocional	0	1	4	11	20	1	5	4,39	0,803
C02	Tomar decisões - saber tomar decisões com consciência e determinação	0	1	3	15	17	1	5	4,33	0,756
C18	Autoconfiança - ter a convicção de ser capaz de fazer ou realizar o seu trabalho	0	0	6	13	18	0	5	4,32	0,747
C17	Tecnologia - estar atualizado e sempre atento aos últimos acontecimentos relativos à área técnica em que atua	0	1	6	13	16	1	5	4,22	0,832
C06	Gostar de resolver problemas - gostar e sentir prazer em resolver problemas	1	1	4	13	17	1	5	4,22	0,959
C10	Liderança - saber conduzir as pessoas, fazendo com que seja respeitado e que acreditem em seu trabalho	0	1	1	17	17	1	4*	4,39	0,688
C19	Suportar pressão - saber suportar as adversidades que surgirão como atingir as metas e cumprir os prazos	0	2	4	16	15	0	4	4,19	0,845
C05	Extroversão - ser uma pessoa de fácil convivência, simpática e receptiva ao comportamento dos demais	0	2	6	17	11	1	4	4,03	0,845
C16	Facilidade para aceitar críticas - saber aceitar a opinião das pessoas de forma sábia e inteligente	0	0	7	20	8	2	4	4,03	0,664

Fonte: Dados da Pesquisa - * Foi utilizado o menor valor encontrado (4 e 5)

Nessa avaliação de importância a variável C10 – Liderança apresentou valor bimodal, com o mesmo número de respondentes (17) para as opções importância forte (4) e importância muito forte (5). Foi utilizado o menor valor para fins de cálculos estatísticos. Além desta, somente outras 3 variáveis apresentaram como resposta importância forte (4), que foram as variáveis C19 – Suportar pressão, C05 – Extroversão e C16 – Facilidade para aceitar críticas. As demais variáveis foram consideradas pelos respondentes como tendo importância muito forte. Com isso a média variou muito pouco e o desvio padrão manteve-se, o que caracteriza a homogeneidade na percepção da importância por parte dos respondentes.

4.4 ANÁLISE DO PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS

No Quadro 5 são apresentados os resultados obtidos em relação à presença das responsabilidades, no papel dos Analistas de Negócios, segundo a percepção dos respondentes da amostra dessa pesquisa, com a moda, média e o desvio padrão para cada uma das variáveis. A opção “6” da escala Likert, “Sem Condições de Opinar” (SCO), foi contabilizada como “Ausente” para fins de cálculos estatísticos.

Quadro 5 – Presença das responsabilidades no papel do Analista de Negócios

PAPEL		Avaliação de Presença								
		1	2	3	4	5	6	Moda	Média	D. Padrão
C34	Validar soluções	0	3	3	14	17	0	5	4,22	0,917
C30	Atuar em processos de reengenharia da informação - readequação dos sistemas de informação, objetivando uma melhoria nos resultados da organização	4	4	6	10	12	1	5	3,61	1,358
C32	Criar o business case ou um documento que formalize recursos, investimentos e o retorno esperado com um projeto	3	7	9	6	10	2	5	3,37	1,33
C27	Participar de grupos de Controle de Qualidade (CQ)	7	7	7	5	9	2	5	3,06	1,494
C23	Acompanhar a elaboração de anteprojetos	2	5	9	11	6	4	4	3,42	1,146
C31	Identificar alternativas de solução	0	1	6	18	11	1	4	4,08	0,77
C35	Rastrear problemas	0	3	8	12	12	2	4*	3,94	0,968
C22	Vivenciar o negócio da organização se envolvendo em suas atividades e planos	0	4	5	16	11	1	4	3,94	0,955
C21	Integrar sistemas	0	1	13	15	8	0	4	3,81	0,811
C33	Criar planos de ação	2	5	11	10	8	1	3	3,47	1,158
C26	Manter contato estreito com a diretoria da empresa	2	6	12	6	9	2	3	3,4	1,218
C24	Pesquisar novos softwares	1	8	13	9	4	2	3	3,2	1,023
C28	Participar de entidades ligadas à informática e ramo de negócios da organização	6	8	9	7	6	1	3	2,97	1,341
C29	Apresentar trabalhos em eventos afins	9	9	11	1	4	3	3	2,47	1,261
C25	Ministrar palestras e seminários internos	2	10	10	5	8	2	2**	3,2	1,256
C36	Leitura de jornais diários e revistas de negócios	2	12	7	9	7	0	2	3,19	1,244

Fonte: Dados da Pesquisa - * Foi utilizado o menor valor encontrado (4 e 5)

**Foi utilizado o menor valor encontrado (2 e 3)

Duas variáveis C25 e C35 apresentam valores bimodais e existe uma grande heterogeneidade de valores em relação à moda, mostrando divergência de opiniões com relação às responsabilidades presentes no papel de um Analista de Negócios.

Segundo a pesquisa, a variável C36 – Leitura de jornais e revistas de negócios - teve como moda o valor 2, ou seja, fraca presença. Esse valor obtido da pesquisa diverge de Saviani (1998), pois o mesmo afirma que o hábito da leitura

deve ser diário, rotineiro e constante para que o Analista de Negócios se torne um profissional polivalente e com conhecimentos organizacionais, políticos e humanos do negócio.

Os resultados obtidos em relação à importância das responsabilidades, no papel dos Analistas de Negócios, segundo a percepção dos respondentes da amostra dessa pesquisa, com a moda, média e o desvio padrão para cada uma das variáveis são apresentados no quadro 6, abaixo. A opção “6” da escala Likert, “Sem Condições de Opinar” (SCO), foi contabilizada como “Ausente” para fins de cálculos estatísticos.

Quadro 6 – Importância das responsabilidades no papel do Analista de Negócios

PAPEL		Avaliação de Importância								
		1	2	3	4	5	6	Moda	Média	D. Padrão
C31	Identificar alternativas de solução	0	1	3	12	20	1	5	4,42	0,77
C22	Vivenciar o negócio da organização se envolvendo em suas	0	2	4	9	21	1	5	4,36	0,899
C32	Criar o business case ou um documento que formalize recursos, investimentos e o retorno esperado com um	0	4	5	8	19	1	5	4,17	1,056
C35	Rastrear problemas	1	2	5	12	16	1	5	4,11	1,036
C26	Mantem contato estreito com a diretoria da empresa	0	4	11	6	14	2	5	3,86	1,089
C30	Atuar em processos de reengenharia da informação -	2	4	5	12	14	0	5	3,86	1,206
C36	Leitura de jornais diários e revistas de negócios	2	6	6	11	12	0	5	3,62	1,233
C34	Validar soluções	1	6	3	13	13	1	4*	4,38	0,861
C23	Acompanhar a elaboração de anteprojetos	0	1	8	15	11	2	4	4,03	0,822
C21	Integrar sistemas	0	1	8	18	10	0	4	3,97	0,866
C28	Participar de entidades ligadas à informática e ramo de negócios da organização	2	7	10	11	7	0	4	3,38	1,163
C33	Criar planos de ação	2	5	11	10	8	1	3	3,86	1,175
C24	Pesquisar novos softwares	0	4	14	10	7	2	3	3,57	0,948
C25	Ministrar palestras e seminários internos	1	7	13	9	6	1	3	3,33	1,069
C27	Participar de grupos de Controle de Qualidade (CQ)	1	9	13	7	6	1	3	3,22	1,098
C29	Apresentar trabalhos em eventos afins	6	7	13	6	3	2	3	2,8	1,183

Fonte: Dados da Pesquisa - * Foi utilizado o menor valor (4 e 5)

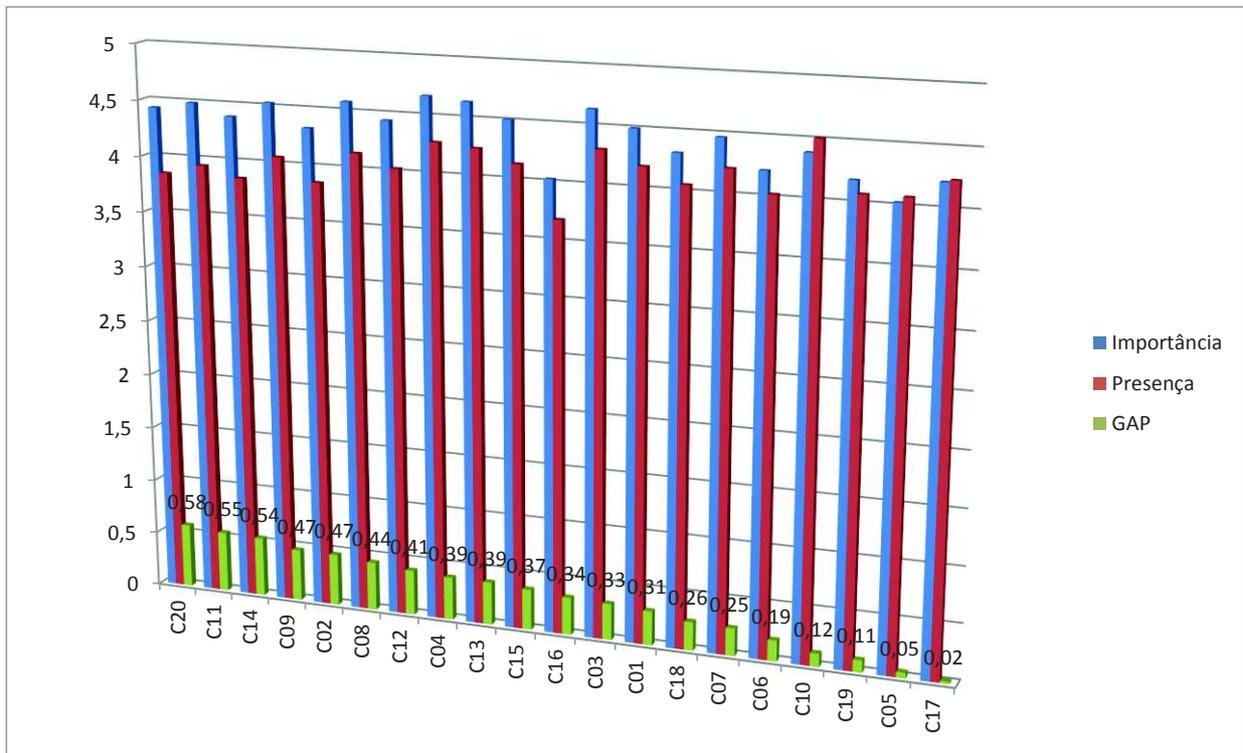
A análise da moda no Quadro 6, que trata da importância das responsabilidades, não é tão heterogênea quanto o resultado da moda no Quadro 5, que trata da presença. Varia de média importância (3) até importância muito forte (5). A variável C34 – Validar soluções - aparece como bimodal, pois tem como moda os valores 4 e 5, ou seja, forte importância e muito forte importância, respectivamente.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A PRESENÇA E A IMPORTÂNCIA

As seções anteriores fizeram uma análise da presença e da importância do perfil e do papel dos Analistas de Negócios de forma isolada. A análise dessa seção mostra um mapeamento da situação atual de presença dos instrumentos validados como importantes neste trabalho, no cenário nacional.

Nessa análise tentou-se, primeiramente, utilizar a moda para fins de comparação, porém o gráfico ficou sem muito sentido, uma vez que a diferença achada foi sempre 0, 1, 2 ou 3. Em função disso foi feita então a comparação das médias obtidas para as variáveis importantes do perfil do Analista de Negócios, com as médias da presença dessas variáveis e obteve-se o gráfico representado pela Figura 2.

Figura 2 – Gap entre importância e presença do perfil do Analista de Negócios



Fonte: Dados da Pesquisa

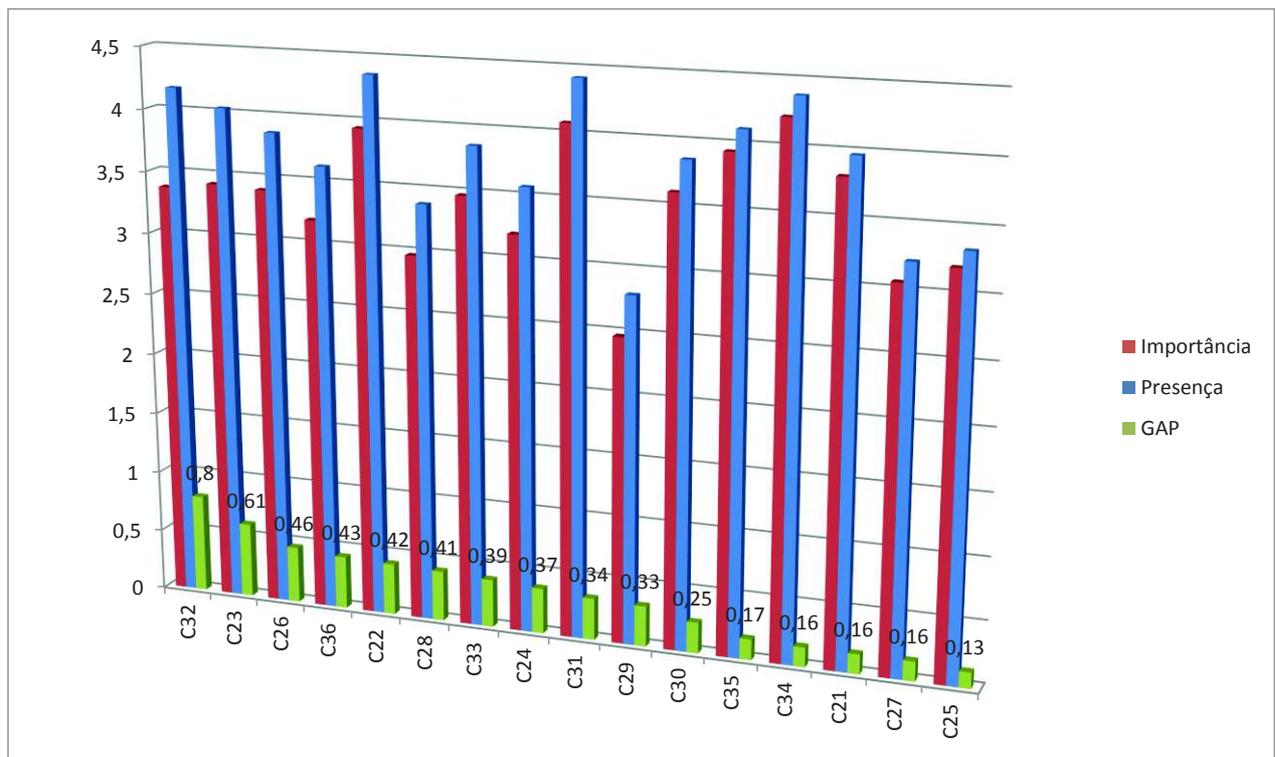
A coluna “Gap” da Figura 2, basicamente, mostra a lacuna entre o que é considerado importante pelos respondentes, mas não está presente, ou seja, o que está faltando ser adotado como melhoria no perfil de um profissional Analista de

Negócios. O *Gap* nada mais é que, o cálculo da diferença entre a importância e a presença de cada variável, portanto, essas lacunas podem ser tratadas como oportunidades de melhoria e desafios para os profissionais.

Observando-se o gráfico da Figura 2, vemos que existem variáveis consideradas importantes e que não estão presentes no perfil dos respondentes. O maior *gap* se encontra na variável C20 – Saber lidar com conflitos. Segundo Saviani (1998), o Analista de Negócios lida intensamente com o ser humano, com pessoas que têm sentimentos, ambições e medo, pois mexem no seu trabalho, no seu fator de sobrevivência e é papel do Analista de Negócios compreender o impacto de suas decisões no dia a dia das pessoas que trabalham na organização.

Nessa outra análise são comparadas as médias obtidas para as variáveis importantes do papel do Analista de Negócios, com as médias da presença dessas variáveis e obteve-se o gráfico representado pela Figura 3.

Figura 3 - *Gap* entre importância e presença do papel do Analista de Negócios



Fonte: Dados da Pesquisa

A coluna “*Gap*” da Figura 3, basicamente, mostra a lacuna entre o que é considerado importante pelos respondentes, mas não está presente, ou seja, o que está faltando ser adotado como melhoria no papel de um profissional Analista de Negócios. O *Gap* nada mais é que, o cálculo da diferença entre a importância e a presença de cada variável, portanto, essas lacunas também podem ser tratadas como oportunidades de melhoria e desafios para os profissionais.

No gráfico da Figura 3, verifica-se que não existem variáveis consideradas importantes e que não estão presentes no papel dos respondentes. Isto talvez devido ao perfil dos respondentes, uma vez que são pessoas maduras, com anos de experiência e com curso superior completo.

4.6 ANÁLISE DA CONFIABILIDADE

Para a análise de confiabilidade foi calculado o coeficiente *Alfa de Cronbach* que é uma forma de se estimar a confiabilidade de um instrumento aplicado em uma pesquisa.

Ele mede a correlação entre respostas em um instrumento através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. Consiste na estatística mais utilizada para se verificar a consistência interna de um conjunto de itens, determinando a confiabilidade de uma medida. Portanto, quanto mais alto for o valor do coeficiente *Alfa de Cronbach*, que pode variar de 0 a 1, maior é a consistência interna da medida (HOPPEN et al., 1996). Para estudos exploratórios sugerem-se valores acima de 0,60 e para pesquisas confirmatórias 0,70 (HAIR et al., 2005).

Quadro 7 - Consistência interna dos fatores extraídos

	Fatores	Nº de Itens	Alfa de Cronbach
Perfil	Presença	20	0,838
	Importância	20	0,867
Papel	Presença	16	0,907
	Importância	16	0,863

Fonte: Dados da Pesquisa

Nessa pesquisa, os coeficientes *Alfa de Cronbach* obtidos são apresentados no Quadro 7, para cada fator extraído. Esses valores mostram-se satisfatórios devido a sua característica exploratória e estão de acordo com os valores recomendados e citados acima.

Esse capítulo apresentou a análise e interpretação dos dados da pesquisa, onde foi conduzida uma *survey*. O próximo capítulo concebe considerações finais, enfatizando contribuições, limitações da pesquisa, bem como sugere trabalhos futuros relacionados ao tema explorado no trabalho.

5 CONCLUSÃO

Esse capítulo consiste numa resposta ao problema inicial e aos objetivos do estudo, pois trata de considerações finais retiradas dos resultados da pesquisa e percebidas ao longo do desenvolvimento desse estudo. Segue destacando suas principais contribuições, suas limitações e, por fim, apresenta sugestões de pesquisas futuras.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram propostos quatro objetivos específicos, que ajudaram a alcançar o objetivo geral e encontrar uma possível resposta a questão de pesquisa. Esses objetivos são explicados a seguir, para melhor entender a resposta ao problema de pesquisa proposto no trabalho.

- a) Identificar o perfil necessário a um Analista de Negócios.

Para alcançar esse objetivo, partiu-se para a revisão literária sobre o surgimento desse profissional, o que ele faz, suas competências e habilidades e a sua importância dentro de uma organização para alavancar os objetivos do negócio. A análise de negócios define soluções que permitem às organizações atingirem seus objetivos e é com o trabalho do Analista de Negócios que se busca essa solução. Porém, após esse estudo ficou evidente concluir que ninguém “nasce” Analista de Negócios e que esta é uma profissão baseada principalmente em experiências, muito estudo e dedicação. De acordo com a pesquisa realizada, todos os respondentes possuem curso superior e a maioria possui MBA ou pós-graduação.

- b) Analisar o papel do Analista de Negócios a fim de concluir sua área de atuação (área de TI ou área de negócios).

O segundo objetivo gera muita discussão e novamente partiu-se para a revisão literária em busca do papel do Analista de Negócios. Vimos que o mercado passou, desde o início da década de 80, a buscar um profissional que, utilizando a

tecnologia de informação, pudesse apoiar a empresa em seus negócios e tivesse uma visão muito mais ampla que somente a área de Informática. O Analista de Negócios é a ligação entre as áreas de TI e a de negócios, sendo que o profissional de TI é exclusivamente técnico e sem conhecimento em negócios, já o profissional da Administração conhece pouco de TI.

Dominar questões técnicas de ambas as formações é primordial para a superação dos desafios e para o desenvolvimento de tarefas, sendo uma posição privilegiada para conectar as soluções técnicas aos objetivos de negócio. O mercado prega que a formação em TI é a mais indicada, porém não ter formação em TI, nem sempre é ruim, porque a TI acha que resolve todo o tipo de problema, além de ter pouca visão da organização. Analistas de Negócios eficazes aproximam a TI dos negócios, identificam seus problemas e sugerem uma solução.

Após a conclusão deste estudo, vimos que ambos os conhecimentos são importantes para um Analista de Negócios. Por isso é interessante uma especialização para que conhecimentos e técnicas sejam sanados conforme a formação inicial do profissional. De acordo com a pesquisa realizada, 29 dos 37 respondentes acham necessário ter o conhecimento em TIC e no negócio e não somente no negócio, porém nenhum respondente considera necessário somente o conhecimento em TIC mostrando, dessa forma, a importância do conhecimento no negócio para o profissional Analista de Negócios.

- c) Realizar uma pesquisa survey, com profissionais Analistas de Negócios em nível nacional.

Uma pesquisa survey foi realizada, no período de 12 a 30 de agosto de 2014 e foram coletadas 37 respostas de profissionais Analistas de Negócios, a nível nacional. Foram feitas perguntas para caracterizar o perfil dos respondentes e também sobre a presença e a importância do perfil e do papel com relação às variáveis coletadas na revisão literária, com a finalidade de se avaliar se o profissional atuante no mercado corresponde ao que vimos na revisão literária. A análise dos resultados da pesquisa é visto no item a seguir.

- d) Analisar e discutir os resultados da pesquisa, de acordo com a percepção dos profissionais dessa área.

Segundo a percepção dos respondentes dessa pesquisa, a presença das competências do Analista de Negócios não deixa lacuna entre o que é considerado importante pelos respondentes, mas não está presente, ou seja, o que está faltando ser adotado como melhoria no papel de um profissional Analista de Negócios. Isto talvez se deva ao fato dos respondentes serem pessoas maduras, com anos de experiência e com curso superior completo.

Já a comparação das médias obtidas para as variáveis importantes do perfil do Analista de Negócios, com as médias da presença dessas variáveis mostra a lacuna entre o que é considerado importante pelos respondentes, mas não está presente, ou seja, o que está faltando ser adotado como melhoria no perfil de um profissional Analista de Negócios. Essas lacunas podem ser tratadas como oportunidades de melhoria e desafios para os profissionais e segundo a percepção dos respondentes da pesquisa, as 5 variáveis com maiores lacunas são:

- C20 – Saber lidar com conflitos;
- C11 – Empatia;
- C14 – Saber lidar com o emocional;
- C09 – Visão apurada;
- C02 – Tomar decisões.

Com isso concluiu-se que, de acordo com a percepção dos profissionais respondentes da pesquisa, o papel do Analista de Negócios está de acordo com a revisão literária, porém existem muitos pontos ainda a serem melhorados, no que se refere ao perfil desse profissional.

O papel do Analista de Negócios existe pela falta de capacidade de atender as demandas do negócio. Ele entende os problemas e as oportunidades e recomenda soluções. É o Analista de Negócios que faz o alinhamento entre a TI e o negócio. Fazer o alinhamento entre as necessidades do negócio e a capacidade de TI é um eterno desafio.

As empresas precisam de um Analista de Negócios para facilitar a comunicação entre as unidades de negócios, para melhorar o entendimento das necessidades das partes interessadas, para buscar boas soluções para os problemas do negócio e para atuar como um elo de ligação entre o negócio e a TI.

A próxima seção desse capítulo destaca as principais contribuições dessa pesquisa, nas perspectivas acadêmica, de gestão e científica, que foram identificadas a partir das considerações finais apresentadas na presente seção.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A maior contribuição acadêmica desse trabalho consiste no mapeamento feito nas Figuras 2 e 3. A Figura 2 diferencia se o que é considerado importante em termos de perfil dos profissionais Analistas de Negócios, encontra-se presente na realidade desse contexto e por esse motivo consiste num importante produto gerado no desenvolvimento dessa pesquisa. O mapeamento feito na Figura 2 mostra o diagnóstico da situação atual de presença para as variáveis de perfil dos profissionais validadas como importantes. A Figura 3 diferencia se o que é considerado importante em termos de competência dos profissionais Analistas de Negócios, encontra-se presente na realidade desse contexto e por esse motivo consiste também num importante produto gerado no desenvolvimento dessa pesquisa. O mapeamento feito na Figura 3 mostra o diagnóstico da situação atual de presença para as variáveis de competência dos profissionais validadas como importantes.

Quanto à contribuição gerencial, o trabalho destaca a importância do Analista de Negócios dentro de uma organização, fato que hoje ainda é uma profissão pouco difundida entre as empresas. O maior desafio da análise de negócios é conseguir que as pessoas entendam o que é efetivamente a análise de negócios e até as próprias empresas no Brasil consigam ver a responsabilidade do Analista de Negócios e sua função. Hoje, o mercado por não saber ao certo o que é análise de negócios, contrata este profissional com as mesmas características de um analista de sistemas ou algo parecido. Não estamos preparados para a definição formal do cargo de Analista de Negócios, mas com o tempo e o aumento de maturidade espera-se que as organizações aprendam a encarar e a controlar estes

profissionais de forma mais eficiente. Esse profissional não só interpreta a linguagem de negócio do cliente, mas também estabelece a comunicação comum entre o negócio e a tecnologia, propondo soluções alinhadas ao negócio e esclarecendo as reais necessidades do cliente. O Analista de Negócios é fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos.

No que se refere à contribuição científica desse trabalho, a maior contribuição foi a criação do instrumento de pesquisa para mensurar a presença e a importância do perfil e do papel do Analista de Negócios. Foi estimada a confiabilidade do questionário aplicado na pesquisa através do cálculo do coeficiente *Alfa de Cronbach*, que consiste na estatística mais utilizada para se verificar a consistência interna de um conjunto de itens. Obtiveram-se os valores todos de acordo com os valores recomendados.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O reduzido tamanho da amostra dessa pesquisa, apesar dos inúmeros esforços feitos na divulgação da mesma, em redes sociais, envio de e-mail, contato com pessoas conhecidas, foi o grande obstáculo desse estudo. A profissão de Analista de Negócios é ainda pouco conhecida pelas empresas, o que talvez tenha dificultado ainda mais a obtenção de uma amostra maior.

Uma vez que o método adota uma amostra da população-alvo em vez de todos os membros, essa pesquisa está limitada e sujeita à incerteza em relação à representatividade dessa amostra. O tamanho amostral é importante, porque à medida que se amplia a amostra, se diminui o grau do erro amostral, tendo uma boa probabilidade de seleção de elementos de dois extremos da distribuição e, portanto, a média amostral tende a estar mais próxima da média populacional (DANCEY; REIDY, 2006). Sendo assim, qualquer generalização feita a partir dos dados da amostra dessa pesquisa está sujeita ao erro amostral.

Na próxima seção sugerem-se pesquisas futuras que podem dar continuidade e aprofundar o tema dessa pesquisa.

5.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Tendo em vista as limitações do estudo mencionadas acima e alguns aspectos pouco explorados, essa seção apresenta sugestões de pesquisas que podem ser feitas por futuros pesquisadores a fim de dar continuidade ou complementar esse trabalho.

Nesse estudo se investigou o perfil presente e importante no profissional Analista de Negócios e suas competências. Sugere-se, como trabalho futuro, um estudo de como implantar a análise de negócios em uma empresa. Segundo Fabrício (2014), uma opção seria capacitando a área de clientes em análise de negócios para poderem detalhar melhor seus requisitos. Outra opção seria capacitando a área de projetos em análise de negócios para que entendam melhor os problemas antes de desenvolver uma solução ou até mesmo criando uma área especialista em análise de negócios para facilitar a comunicação entre as partes interessadas. Isso sempre iniciando com o executivo responsável tendo consciência do que é a Análise de Negócios e de como ela pode ajudar a organização.

Outra sugestão seria um estudo de caso em empresas, analisando o desperdício e o baixo retorno dos investimentos por elas alcançados, pelo fato dos requisitos dos clientes não serem entendidos pela equipe de desenvolvedores. O resultado do desenvolvimento só estará visível após meses de trabalho e a correção irá gerar retrabalho e projetos com custos muito maiores do que esperados. O problema ocorre na comunicação com o cliente que deve ser clara e sem equívocos e é nesse ponto que entra a figura do Analista de Negócios, garantindo a assertividade dos investimentos e o alinhamento da estratégia aos projetos, entendendo a real necessidade do cliente, propondo a melhor solução e garantindo que a solução atenda a necessidade, conforme Fabrício (2014).

No que tange a dar continuidade ao presente trabalho sugere-se uma investigação de como desenvolver o perfil dos profissionais Analistas de Negócios, nas lacunas identificadas nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

- Computerworld. *computerworld.uol.com.br*. 28 de 12 de 2012. <http://ffmconsulting.wordpress.com/2012/11/28/analista-de-negocios-em-ti-esta-em-alta-nas-empresas/> (acesso em 20 de 06 de 2014).
- COOPER, D., e P. SCHINDLER. *Método de pesquisa em Administração*, 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DANCEY, C. P., e REIDY. *Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- Fink, Arlene. *How to sample in surveys. The survey Kit*, v5. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- Fitzgerald, Michael. *Computerworld*. 18 de 07 de 2012. <http://computerworld.com.br/gestao/2012/07/13/analista-de-negocios-em-ti-esta-em-alta-nas-empresas/> (acesso em 14 de 04 de 2014).
- Gil, A. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ªed. São Paulo: Atlas , 2009.
- HAIR, J. F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Hoppen, N. et al. *Um guia para a avaliação de artigos de pesquisas em sistemas de informações*. Porto Alegre: READ V.2, 1996.
- Laguna, Fabrício. "Prezi." 24 de 03 de 2014. <http://prezi.com/mufouegh9jr7/o-papel-do-analista-de-negocios/> (acesso em 10 de 07 de 2014).
- Neves, Marcelo. *Análise de Negócios para Curiosos*. eBook, 2012.
- Novato, Douglas. *O que faz um Analista de Negócios*. 10 de 07 de 2014. <http://www.oficinadanet.com.br/post/12978-o-que-faz-um-analista-de-negocios> (acesso em 05 de 08 de 2014).
- PINSONNEAULT, A., e K. L. KRAEMER. *Survey research methodology in management information systems: an assessment. Journal of Management Information Systems*, v. 10,. 1993.
- Sampieri, R. et al. *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- 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.

- Silva, Ailton. *IIBA São Paulo*. 24 de 04 de 2013. <http://iiba.org.br/images/lyftenbloggie/eventoMensal/iibasp201304.pdf.pdf> (acesso em 15 de 05 de 2014).
- Thomé, Suzandaise. *Análise de Negócios 2012+ - Interdual sobre o que é Análise de Negócios*. 15 de 04 de 2012. <https://www.youtube.com/watch?v=hZN9OOAB3aU> (acesso em 01 de 05 de 2014).
- Vieira, Sara. *UM Como*. 2014. <http://educacao.umcomo.com.br/articulo/como-utilizar-a-escala-de-likert-em-analise-estatistica-402.html> (acesso em 09 de 09 de 2014).
- Wainer, Jacque. *Métodos de Pesquisa Quantitativa e Qualitativa para a Ciência da Computação*. São Paulo: Instituto de Computação - Universidade Estadual de Campinas, 2007.
- WorldPress.com*. 2014. <http://ffmconsulting.wordpress.com/2014/03/25/o-perfil-das-vagas-de-analista-de-negocios/> (acesso em 21 de 04 de 2014).
- Yin, Robert K. *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA DA SURVEY

O perfil e o papel do Analista de Negócios no mercado nacional

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

Prezado (a),

Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, o qual faz parte do trabalho de conclusão do curso de Especialização em Governança de TI da Unisinos, São Leopoldo - RS. Esta pesquisa tem a finalidade de identificar o perfil e o papel do Analista de Negócios no mercado nacional. Portanto, deve ser respondida por profissionais que atuam ou já atuaram em atividades de análise de negócios. Cabe destacar que todos os dados desta pesquisa serão utilizados unicamente para fins acadêmicos e os participantes não serão identificados.

Instruções:

- Não existem respostas certas ou erradas. Espera-se apenas a sua opinião sincera.
- O tempo médio para responder este questionário é de 15 minutos.

Desde já agradecemos a sua participação e colaboração,

Viviane Zadra,

Aluna do curso de Especialização em Governança de TI

Josiane Brietzke Porto,

Orientadora, mestra e professora do Curso de Especialização em Governança de TI.

C14	Saber lidar com conflitos - compreender o impacto de suas decisões no dia a dia das pessoas que trabalham na organização.	<input type="radio"/>												
C15	Visão apurada - compreender o negócio, as operações e a tecnologia. Compreender o todo e as partes de um projeto.	<input type="radio"/>												
C16	Facilidade para aceitar críticas - saber aceitar a opinião das pessoas de forma sábia e inteligente.	<input type="radio"/>												
C17	Autoconfiança - ter a convicção de ser capaz de fazer ou realizar o seu trabalho.	<input type="radio"/>												
C18	Tomar decisões - saber tomar decisões com consciência e determinação.	<input type="radio"/>												
C19	Suportar pressão - saber suportar as adversidades que surgirão como atingir as metas e cumprir os prazos.	<input type="radio"/>												
C20	Pensamento crítico - precisa ser incentivado para que não se desperdice dinheiro implementando soluções sem um foco definido.	<input type="radio"/>												

Analise a relação de responsabilidades abaixo e avalie o nível de presença de cada uma delas em seu papel como Analista de Negócios, além do nível de importância de cada responsabilidade para um profissional que atua como Analista de Negócios, conforme a escala:

- (i) Avaliação do nível de presença
 - 1 – Ausente
 - 2 – Fraca presença
 - 3 – Média presença
 - 4 – Forte presença
 - 5 - Presente (muito forte)
 - SCO - Sem Condições de Opinar

- (ii) Avaliação do nível de importância
 - 1 – Nenhuma importância
 - 2 – Fraca importância
 - 3 – Média importância
 - 4 – Forte importância
 - 5 – Muito forte importância
 - SCO - Sem Condições de Opinar

Dados Gerais do Respondente

Qual seu tempo de experiência como Analista de Negócios?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Mais de 5 anos

Quais segmentos de mercado você possui experiência como Analista de Negócios?

- Tecnologia
- Financeiro
- Seguros
- Saúde
- Educação
- Comércio
- Governo
- Consultoria
- Indústria
- Transportes
- Serviços
- Telecomunicações
- Outros

De acordo com sua experiência como Analista de Negócios, a qual área você esteve subordinando na maior parte do tempo?

- Área de Tecnologia de Informação e Comunicação
- Área de Negócio (Marketing, Logística, Faturamento, etc)

Na sua opinião, para que um Analista de Negócios possa ajudar uma empresa a alavancar o negócio, você considera que o conhecimento em Tecnologia de Informação e Comunicação seja necessário?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

Que conhecimento você considera mais importante para atuação no papel de Analista de Negócios?

- Conhecimento em Tecnologia de Informação e Comunicação
- Conhecimento no Negócio
- Ambos são importantes

Qual seu sexo?

- Masculino
- Feminino

Qual a sua idade?

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 a 64 anos
- 65 anos ou mais

Qual seu nível de formação acadêmica?

- Ensino Médio
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- MBA ou Pós-graduação Lato Senso
- Pós-graduação Stricto Senso

Qual sua área de formação acadêmica?

- Análise e Desenvolvimento de Sistemas
- Ciência da Computação
- Engenharia da Computação
- Gestão de Tecnologia da Informação
- Segurança da Informação
- Sistemas de Informação
- Outra - Especifique: _____

Muito obrigado pela sua colaboração!