

O PADRÃO DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS

Prefácio

A análise de negócios continuou a crescer e evoluir desde o lançamento em 2017 do *Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios*. Isso criou a necessidade e a oportunidade de revisitar seu conteúdo e sua estrutura para melhor atender às necessidades atuais da comunidade de análise de negócios.

Evoluindo o padrão

O Padrão da Análise de Negócios é a base da análise profissional de negócios e resume conceitos e práticas comprovadas como referência para a criação de valor de negócio.

O Padrão da Análise de Negócios está alinhado com os princípios essenciais para o desenvolvimento de padrões descritos pela Organização Internacional de Padronização (ISO):

- Foi criado em conjunto com a comunidade global de análise de negócios do IIBA usando um processo com vários stakeholders.
- Líderes e profissionais de análise de negócios foram selecionados:
 - da comunidade global de análise de negócios;
 - de diferentes organizações representando vários setores;
 - entre pessoas que trabalharam em várias iniciativas.
- Vários ciclos de revisão foram usados para garantir que a opinião global de especialistas fosse incorporada, e esse feedback foi incluído para garantir uma representação mundial.
- A abordagem utilizada foi baseada em consenso.

O Padrão da Análise de Negócios mostra a direção para o futuro do *Guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios*. Ele oferece uma perspectiva abrangente da base para uma análise de negócios eficaz. Será atualizado regularmente para se alinhar às crescentes necessidades da comunidade de análise de negócios.

Resumo das mudanças

O Padrão da Análise de Negócios é uma atualização que substitui o *Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios*.

Ele oferece:

- uma visão simplificada e abrangente da análise de negócios;
- informações fundamentais resumidas;
- informações sobre a mentalidade necessária para focar na criação de valor;
- integração da análise ágil de negócios para incluir abordagens híbridas;
- adição de:
 - competências essenciais para uma análise eficaz;
 - técnicas fundamentais para realizar uma boa análise;
 - tarefas e atividades de “design” com requisitos, conforme apropriado;
 - gerenciamento da entrega da análise de negócios;
 - sustentabilidade como uma classificação de requisitos; e
 - principais termos de referência;
- incorporação de:
 - O Modelo de Conceitos Essenciais de Análise de Negócios (BACCM™) para apoiar o trabalho a ser realizado; e
 - outros produtos de conhecimento que ajudam a descrever o trabalho de análise de negócios;
- remoção da numeração para que não haja uma sequência implícita para tarefas.

O que não mudou

As seis áreas de conhecimento e as trinta descrições das tarefas de análise de negócios não foram alteradas. Qualquer pessoa que esteja estudando para obter certificações deve consultar o *Guia BABOK®* e os Guias de Certificação apropriados para obter informações detalhadas.

Como aproveitar ao máximo O Padrão da Análise de Negócios

O Padrão da Análise de Negócios identifica a base de uma boa análise de negócios. Foi criado para ser uma representação resumida de conceitos e práticas essenciais para a criação de bons resultados de negócio.

O ideal é usá-lo como ponto de partida para nossas fontes de conhecimento detalhadas, que ilustram o uso com exemplos (consulte os links incorporados no Padrão).

A comunidade de análise de negócios usa *O Padrão da Análise de Negócios* como:

- a base para entender o trabalho de análise de negócios;
- uma ferramenta de mentoria para pessoas novas na análise de negócios e novas em uma iniciativa;
- uma ferramenta educacional para stakeholders que talvez não entendam a profundidade e a amplitude do trabalho de análise de negócios;
- uma visão simplificada e abrangente da análise de negócios;
- um caminho para nossas futuras fontes de conhecimento integradas;
- uma versão fácil de usar das tarefas de análise de negócios.

Sobre o IIBA

O Instituto Internacional de Análise de Negócios (IIBA®), fundado em 2003, é uma associação profissional dedicada a apoiar uma rede global de profissionais de análise de negócios. Como a voz da comunidade de análise de negócios, o IIBA mantém padrões de prática, certificações, desenvolvimento profissional e oportunidades de engajamento reconhecidos internacionalmente por meio de uma rede de profissionais de análise de negócios, organizações e alianças estratégicas.

Quer saber mais?

Saiba como o IIBA e a análise de negócios podem ajudar você a ter sucesso em sua carreira e apoiar sua organização a oferecer melhores resultados de negócio. Junte-se à comunidade global de análise de negócios.

O Padrão da Análise de Negócios é uma publicação gratuita que define a base para a disciplina de análise de negócios.

Como membro do IIBA, você recebe:

- um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios (Guia BABOK®), que inclui tarefas, técnicas, competências e perspectivas expandidas de análise de negócios;
- recursos e informações relevantes de análise de negócios;
- acesso a uma rede global de Capítulos do IIBA.

Para obter mais informações, visite www.iiba.org
ou entre em contato com info@iiba.org.

International Institute of Business Analysis, Pickering, Ontário, Canadá.

© 2022 International Institute of Business Analysis. Todos os direitos reservados.

ISBN-

IIBA®, o logotipo IIBA®, BABOK® e Business Analysis Body of Knowledge® são marcas registradas de propriedade do International Institute of Business Analysis. Nenhuma contestação ao status ou à propriedade desses ou de quaisquer outros termos registrados aqui contidos é pretendida pelo International Institute of Business Analysis.

Conteúdo

Prefácio	i
Evoluindo o padrão.....	i
Resumo das mudanças.....	i
Como aproveitar ao máximo O Padrão da Análise de Negócios.....	ii
Sobre o IIBA	iii
Quer saber mais?.....	iii
1. Compreendendo a análise de negócios	1
Definindo a análise de negócios.....	1
Importância da análise de negócios.....	1
Um modelo para uma boa análise - BACCM™.....	2
2. Mentalidade para uma análise de negócios eficaz	5
A importância da mentalidade.....	5
A maneira de pensar sobre análise de negócios.....	6
Princípios a adotar.....	6
3. Executando análise de negócios	8
Quem executa a análise de negócios.....	8
Abordagens ao seu trabalho.....	8
Valor a ser gerado.....	10
Considerações organizacionais.....	15
Gerenciando a realização da análise de negócios.....	15
4. Tarefas e áreas de conhecimento	17
Apresentando as tarefas de análise de negócios.....	17
Cartões de tarefas.....	17
As seis áreas de conhecimento.....	18
Como navegar por tarefas e áreas de conhecimento.....	18
A) Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios	18
B) Elicitação e colaboração	24
C) Gerenciamento do ciclo de vida de requisitos e designs	30
D) Análise da estratégia	36
E) Análise de requisitos e definição de designs	41
F) Avaliação da solução	48
5. Resumo	54
6. Glossário e principais termos	56
7. Contribuidores	57
Desenvolvimento de produto IIBA.....	57
Participantes do workshop.....	57
Avaliação de especialistas.....	58
Avaliação pública de membros.....	58

1. Compreendendo a análise de negócios

Definição da análise de negócios

A análise de negócios habilita mudanças em uma corporação, definindo necessidades e recomendando soluções que ofereçam valor aos stakeholders, considerando o contexto.

Há vários conceitos importantes a serem entendidos nessa definição:

- **Mudança:** O ato de transformação em resposta a uma necessidade.
- **Necessidade:** Um problema ou oportunidade a ser abordado.
- **Solução:** uma forma específica de satisfazer uma ou mais necessidades em um contexto.
- **Valor:** O quanto algo vale a pena, sua importância ou utilidade para um stakeholder dentro de um contexto.
- **Stakeholder:** um grupo ou indivíduo com um relacionamento com a mudança, a necessidade ou a solução.
- **Contexto:** As circunstâncias que influenciam, são influenciadas e permitem uma compreensão da mudança.

Juntos, esses conceitos formam o [*Modelo de Conceitos Essenciais da Análise de Negócios \(BACCM™\)*](#).

A análise de negócios é uma disciplina pesquisada e estudada com princípios, conceitos e práticas bem definidos. Esses elementos geram estruturas, abordagens, processos, procedimentos, técnicas e competências que, juntos, ajudam profissionais e organizações de análise de negócios a obter os resultados desejados. Quando aplicada de forma eficaz, a análise de negócios garante que cada pessoa supere seus objetivos.

Importância da análise de negócios

A análise de negócios:

- permite que uma empresa:
 - compreenda a justificativa da mudança;
 - identifique e priorize as necessidades de negócios; e
 - elabore soluções que oferecem o valor desejado;
- pode ser usado em diferentes contextos e analisado através de várias perspectivas;
- pode ser realizado em iniciativas estratégicas, táticas e operacionais;
- pode ser realizado para:
 - apoiar a tomada de decisões estratégicas;
 - garantir uma transformação organizacional bem-sucedida;
 - redesenhar processos de negócios;
 - conectar os resultados do design ou do produto à estratégia;
 - garantir que os requisitos estejam alinhados com os objetivos estratégicos, táticos e operacionais;
 - apoiar a evolução corporativa por meio de iniciativas de melhoria contínua.

Uma análise de negócios eficaz é fundamental para:

- ajudar a alinhar os objetivos estratégicos, as metas operacionais e a execução tática da empresa por meio de uma arquitetura de negócios bem definida;
- criar soluções de inteligência de negócios (BI) para transformar dados em informações significativas e de valor agregado;
- otimizar e gerenciar os processos de negócios de maneira completa;
- garantir que uma organização use dados para incentivar a tomada de decisões de negócios eficaz;
- criar produtos de sucesso com uma análise de propriedade de produto eficaz;
- avaliar, analisar, melhorar ou implementar soluções de tecnologia da informação;
- apoiar as iniciativas de transformação digital de uma organização;
- ajudar uma organização a acelerar suas metas de agilidade de negócios.

Um modelo para uma boa análise - BACCM™



The Business Analysis Core Concept Model™



Os seis principais conceitos destacados na definição da análise de negócios — Mudança, Necessidade, Solução, Valor, Stakeholders e Contexto — formam um modelo excelente para uma análise de negócios eficaz, o Modelo de Conceitos Essenciais da Análise de Negócios.

Cada conceito essencial é:

- um alicerce para análise de negócios;
- igualmente importante e necessário para todos os outros conceitos;
- definido pelos outros cinco e melhor compreendido em relação aos outros conceitos.

Esses conceitos ajudam a entender como as informações são obtidas, analisadas e gerenciadas nas tarefas de análise de negócios.

Conceito principal Descrição

Mudança



O ato de transformação em resposta a uma necessidade.

- O papel da mudança normalmente é melhorar o desempenho de uma corporação.
- Essas melhorias são gerenciadas e realizadas por meio de atividades de análise de negócios.

Necessidade



Um problema ou oportunidade a ser abordado.

- As necessidades podem causar mudanças, motivando os stakeholders a agir.
- As mudanças também podem causar necessidades ao reduzir ou aumentar o valor gerado pelas soluções existentes.

Solução



Uma maneira específica de satisfazer uma ou mais necessidades em um contexto.

- Uma solução atende a uma necessidade se:
 - resolver um problema enfrentado pelos stakeholders; ou
 - permitir que os stakeholders explorem uma oportunidade.
- Uma solução pode incluir uma combinação de componentes que oferecem o valor desejado, por exemplo:
 - com base em tecnologia;
 - procedimentos manuais;
 - mudanças no processo;
 - atualizações do modelo de negócios;
 - melhoria das capacidades organizacionais etc.

Stakeholders



Um grupo ou indivíduo relacionado com a mudança, a necessidade ou a solução.

- Stakeholders (internos e externos) geralmente são definidos por seu interesse, impacto e influência sobre a mudança.
- Stakeholders são agrupados com base em sua relação com as necessidades, mudanças e soluções.

Valor



O quanto algo vale a pena, sua importância ou utilidade para um stakeholder dentro de um contexto.

- O valor pode ser:
 - retornos, ganhos e melhorias possíveis ou realizadas; ou
 - impedimento da redução do valor na forma de perdas, riscos e custos.
- O valor pode ser tangível ou intangível:
 - O valor tangível é diretamente mensurável e costuma ter um componente monetário significativo.
 - O valor intangível é medido indiretamente e costuma ter um componente motivacional significativo (por exemplo, reputação da empresa ou moral dos funcionários).
- O valor pode ser avaliado em termos absolutos ou relativos (por exemplo, uma solução é mais valiosa do que outra, do ponto de vista de um grupo de stakeholders).

Contexto



As circunstâncias que influenciam, são influenciadas e permitem uma compreensão da mudança.

- O contexto é tudo o que é relevante para a mudança dentro do ambiente, incluindo:
 - atitudes;
 - comportamentos;
 - crenças;
 - concorrentes;
 - cultura;
 - demografia;
 - geopolítica;
 - metas;
 - história;
 - indústria;
 - infraestrutura;
 - perdas;
 - processos;
 - produtos;
 - designs;
 - regulamentos;
 - vendas;
 - estações do ano;
 - estrutura;
 - tecnologia;
 - clima, etc.



Usando o BACCM™

O **BACCM™** é um “modelo de pensamento” e um “modelo organizacional” para uma análise de negócios eficaz. É usado para:

- descrever uma análise de negócios eficaz e eficiente;
- comunicar-se sobre análise de negócios com uma linguagem simples;
- identificar oportunidades de desenvolvimento profissional para as pessoas;
- realizar uma análise de negócios aprimorada avaliando as relações entre esses seis conceitos;
- avaliar o impacto desses conceitos e relacionamentos;
- estabelecer uma base e um caminho a seguir;
- considerar a qualidade e a integridade do trabalho que está sendo realizado.

O **Modelo de Conceitos Essenciais da Análise de Negócios** oferece orientações para profissionais de análise de negócios e líderes organizacionais entenderem a mudança necessária e como gerar valor para qualquer tipo de iniciativa.

2. Mentalidade para uma análise de negócios eficaz

A importância da mentalidade

“Mentalidade” é o conjunto estabelecido de atitudes ou hábitos que uma pessoa traz para várias situações.

A mentalidade influencia a forma como pensamos e agimos em várias situações. É importante manter uma visão flexível e adaptável de como a análise de negócios pode ser usada para criar o valor desejado. Cada situação é única e não existe uma abordagem de análise única. Há várias técnicas, processos e ferramentas que podem ser usados em combinações diferentes, dependendo do contexto.

São necessários hábitos, atitudes, comportamentos e práticas para ter confiança ao abordar uma situação em que é impossível saber exatamente o que precisa ser feito. É possível desenvolver uma mentalidade fortalecedora com uma prática deliberada que se concentra:

- no valor a ser criado;
- em como pensar sobre os resultados a serem criados;
- em adotar princípios adequados para a análise de negócios;
- em decidir como abordar o trabalho;
- em desenvolver ativamente competências fundamentais;
- em ser capaz de usar algumas técnicas fundamentais.

Com todos esses elementos, os profissionais de análise de negócios podem:

- priorizar a geração de valor;
- ter empatia com os stakeholders impactados;
- colaborar para criar aliados para a mudança;
- avaliar o contexto e adaptar-se às realidades;
- aprender constantemente com os stakeholders;
- simplificar a criação e o compartilhamento de conhecimento;
- refletir sobre o feedback e adaptar-se;
- esforçar-se para gerar resultados de alta qualidade;
- gerar rapidamente um valor que seja mensurável.

A maneira de pensar sobre análise de negócios

A análise de negócios é uma iniciativa centrada no ser humano, exploratória e criativa para gerar os resultados desejados. O trabalho de análise de negócios permite mudanças na organização. Maneiras específicas de pensar, incluindo manter a mente aberta, ajudam a orientar o trabalho a ser feito. As equipes são mais bem atendidas quando selecionam técnicas, processos e ferramentas que se ajustam ao contexto e ajudam a gerar o valor desejado.

A aplicação do BACCM™ ajuda a desenvolver e compartilhar informações sobre o resultado a ser criado. Valores compartilhados ajudam a realizar esse trabalho, incluindo:

- respeito;
- coragem;
- colaboração;
- aprendizado e melhoria contínuos;
- foco no cliente;
- maximização do valor.

Uma mentalidade flexível e adaptável apoia o trabalho de:

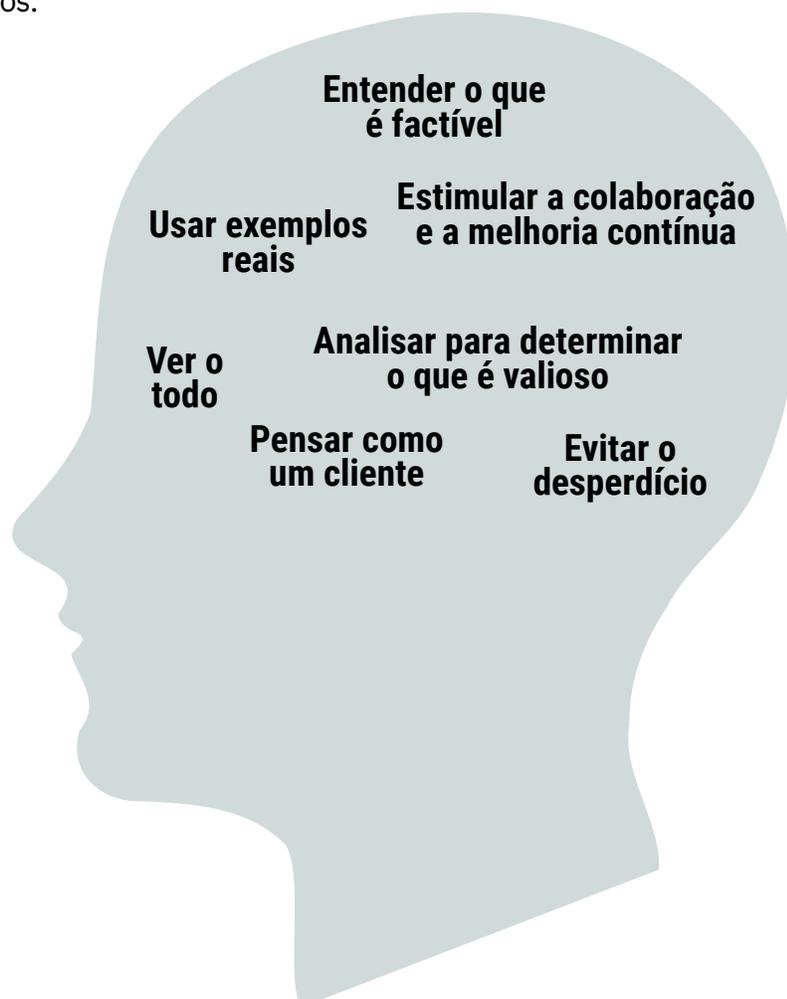
- influenciar a estratégia;
- ter empatia com clientes reais;
- mudar processos;
- engajar os stakeholders no ecossistema de negócios;
- incentivar o feedback e o aprendizado com base em evidências;
- aproveitar a tecnologia para implementar e apoiar as mudanças necessárias.

Princípios a adotar

Os seguintes princípios de análise de negócios são ingredientes importantes para uma mentalidade eficaz:

- Ver o todo;
- Pensar como um cliente;
- Analisar para determinar o que é valioso;
- Usar exemplos reais;
- Entender o que é factível;
- Estimular a colaboração e a melhoria contínua; e
- Evitar o desperdício.

Esses princípios estão detalhados na *Extensão Ágil do Guia BABOK®*, mas se aplicam a todos os trabalhos de análise de negócios.



Princípio	Descrição
Ver o todo	<ul style="list-style-type: none"> – Analise as necessidades no contexto geral e identifique por que uma mudança é necessária. – Os resultados desejados são criados pela compreensão do contexto, da solução e dos stakeholders.
Pensar como um cliente	<ul style="list-style-type: none"> – Entenda as necessidades de experiência do cliente para criar soluções que atendam a essas necessidades. – A equipe começa com uma visão geral sobre as necessidades do cliente e as divide em um entendimento detalhado que é usado para desenvolver a solução.
Analisar para determinar o que é valioso	<ul style="list-style-type: none"> – Avalie e priorize continuamente o trabalho para maximizar o valor que está sendo gerado. – O valor da mudança é percebido pela compreensão do contexto, das necessidades, dos stakeholders e das possibilidades de solução.
Usar exemplos reais	<ul style="list-style-type: none"> – Avaliar exemplos reais é importante para construir uma compreensão compartilhada da necessidade e de como a solução satisfará essa necessidade. – Com os exemplos usados, também é possível pensar em critérios de aceitação, ajudar a formular a solução e oferecer uma base para testar a solução.
Entender o que é factível	<ul style="list-style-type: none"> – Para entender como oferecer uma solução dentro das restrições, analise continuamente as necessidades e as soluções que podem satisfazer uma necessidade priorizada. – As restrições também precisam ser consideradas no ambiente operacional para garantir que a solução ofereça o valor pretendido.
Estimular a colaboração e a melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> – Ajude a criar um ambiente em que todos os stakeholders contribuam para gerar valor de forma contínua. – Use feedback contínuo para adaptar a solução e seus processos a fim de aumentar o valor gerado.
Evitar Desperdícios	<ul style="list-style-type: none"> – Identifique atividades que agregam valor e aquelas que não agregam valor. – Remova atividades que não contribuam para satisfazer a necessidade.

3. Executando a análise de negócios

Quem executa a análise de negócios

Pessoas em várias funções usam conceitos, práticas e tarefas de análise de negócios para criar entregáveis ou resultados de alto valor.

O termo “Profissional de Análise de Negócios” se refere a qualquer função que realiza análise de negócios, incluindo, mas não se limitando a:

- Analista de negócios;
- Arquiteto de negócios;
- CIO;
- Consultor;
- Analista de segurança cibernética;
- Analista de dados;
- Estrategista digital;
- Analista corporativo;
- Arquiteto corporativo;
- Analista de TI;
- Analista de processos;
- Gerente de produto;
- Gerente de design;
- Proprietário do produto;
- Engenheiro de requisitos;
- Analista de sistemas.

Qualquer pessoa que realize as seguintes atividades se beneficiará com a aplicação da análise de negócios:

- desenvolver estratégias, metas ou objetivos empresariais;
- compreender os problemas e metas da empresa;
- criar propostas de valor novas ou aprimoradas;
- impulsionar a mudança em uma organização;
- analisar necessidades e projetar soluções;
- facilitar a colaboração dos stakeholders;
- criar produtos e serviços inovadores;
- elaborar novos processos ou melhorar os existentes;
- simplificar e melhorar as atividades operacionais.

Abordagens para o seu trabalho

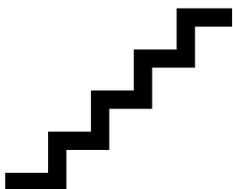
Os profissionais de análise de negócios podem realizar seu trabalho em diferentes empresas, organizações e ambientes. Cada um pode exigir políticas e procedimentos, metodologias e padrões diferentes. Portanto, os profissionais de análise de negócios precisam se familiarizar com várias abordagens para realizar seu trabalho da maneira mais adequada ao contexto específico.

Existem várias abordagens para possibilitar a mudança em uma empresa, incluindo:

- preditiva;
- adaptativa; ou
- híbrida.

Cada abordagem pode ser valiosa dependendo do contexto da mudança. É importante entender como gerar valor com qualquer uma dessas abordagens.

Abordagem preditiva

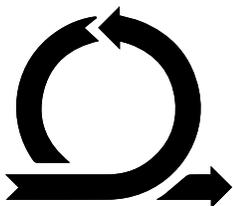


Passo a passo

As abordagens preditivas começam com um plano. Elas são consideradas preditivas porque tentam identificar todas as informações necessárias para gerar o valor desejado.

- Planeje todo o trabalho com antecedência e, em seguida, elabore seu plano.
- Considere tudo o que precisa ser feito.
- Crie documentos e modelos para descrever o que será criado, incluindo:
 - declaração de escopo;
 - documentos de requisitos;
 - documentos de designs;
 - linha de base do cronograma;
 - linha de base de custo;
 - planos de teste.
- Acompanhe o progresso em relação ao plano.

Abordagem adaptativa



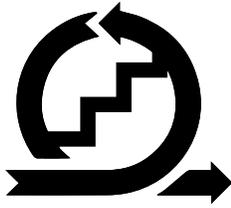
Aprenda e adapte

As abordagens adaptativas ou iterativas se concentram na geração de valor com melhorias pequenas e priorizadas.

- Priorize resultados ou entregáveis de alto valor.
- Planeje inicialmente as próximas iterações.
- Crie o resultado definido para cada incremento (somente a documentação suficiente e oportuna - just enough & just-in-time).
- Concentre-se em:
 - criação de valor;
 - soluções viáveis;
 - velocidade de entrega;
 - o tempo necessário para criar o valor desejado.
- Compartilhe o que foi criado com os stakeholders para obter feedback.
- Use esse feedback para ajudar a equipe a aprender e adaptar a solução.

Consulte: [O Guia BABOK: Perspectivas: Perspectiva ágil: Abordagens](#) — para obter informações sobre várias abordagens ágeis.

Abordagem híbrida



**Use o que funciona
melhor**

As abordagens híbridas descrevem o trabalho em uma organização em que:

- algumas iniciativas usam uma abordagem preditiva e outras iniciativas na organização usam uma abordagem adaptativa;
- partes de uma iniciativa usam uma abordagem preditiva e partes da mesma iniciativa usam uma abordagem adaptativa.

Em alguns casos, uma abordagem será imposta à equipe. Sempre que os profissionais de análise de negócios puderem escolher a abordagem a ser usada, eles devem considerar:

- usar uma abordagem preditiva onde o trabalho seja:
 - bem definido;
 - fortemente regulamentado;
 - relativamente simples; ou
 - pode ser concluído sequencialmente;
- usar uma abordagem adaptativa quando uma solução estiver sendo criada para:
 - atender às necessidades de negócios complexas;
 - encontrar soluções para desafios mal definidos;
 - lidar com a incerteza; ou
 - gerenciar as necessidades que surgem à medida que a solução é criada;
- obter conhecimento sobre como criar valor usando qualquer uma das abordagens.

Consulte: “[Como eu... identifico o que precisa ser feito](#)” – Contém informações adicionais sobre abordagens preditivas e adaptativas, incluindo exemplos de estudos de caso. (Para membros do IIBA)

Valor a ser gerado

Os profissionais de análise de negócios devem ajudar as empresas a criar valor para seus negócios e stakeholders. A análise de negócios eficaz se concentra em:

- entender a estratégia corporativa;
- esclarecer problemas e oportunidades de negócios para identificar e compreender claramente as necessidades do negócio;
- identificar o valor potencial a ser criado;
- traduzir as necessidades de negócios em metas que apoiem o desenvolvimento de soluções de alto valor;
- descobrir, interpretar e comunicar informações de negócio;
- compreender e compartilhar o conhecimento do valor a ser criado;
- identificar quem:
 - o valor criado beneficiará;
 - pode contribuir para a criação de valor; e
 - pode ser impactado;
- ajudar os stakeholders a manterem o foco e a tomarem decisões sobre:
 - abordagens;
 - prioridades; e
 - trade-offs;

- equilibrar a criação de valor com:
 - restrições;
 - opiniões diferentes;
 - riscos; e
 - complexidade.

A aplicação do BACCM™ ajuda os profissionais de análise de negócios a:

- esclarecer as necessidades de negócios com os stakeholders;
- definir o valor a ser gerado por meio de soluções; e
- implementar a mudança desejada dentro do contexto.

Uma vez definida, a aplicação de competências e técnicas ajuda a maximizar o valor de forma eficiente e eficaz.

Competências fundamentais

Quanto mais um indivíduo é proficiente em uma competência, mais ele é capaz de aplicá-la no contexto certo – e mais ele é capaz de criar o valor desejado.

As competências fundamentais são aplicadas em muitos contextos e em diferentes tipos de iniciativas, incluindo, mas não se limitando a:

- redesenho de processos;
- arquitetura de negócios;
- implementações de soluções tecnológicas;
- iniciativas de transformação digital;
- iniciativas de armazenamento de dados;
- iniciativas de segurança cibernética;
- análise orientada por dados de negócio (Analytics)
- trabalho relacionado à análise de propriedade do produto.

O **guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios Versão 3 (Guia BABOK® v3)** descreve 29 competências fundamentais que dão suporte às tarefas de análise de negócios. O **Modelo de Competência em Análise de Negócios® v4 do IIBA** descreve como as competências podem ser aplicadas ao executar essas tarefas.

O engajamento contínuo dos stakeholders é necessário para construir uma compreensão compartilhada da iniciativa de mudança, do valor a ser criado e do trabalho real para viabilizar a mudança. As cinco competências a seguir foram identificadas pela comunidade global como importantes para qualquer tipo de iniciativa e devem ser desenvolvidas por todos os profissionais de análise de negócios:

Adaptabilidade Ajustar o estilo comportamental para aumentar a eficácia.
 Veja: [Guia BABOK v3, 9.2.5 Adaptabilidade](#)

Facilitação Facilitar workshops, negociando e ajudando a resolver conflitos.
 Veja: [Guia BABOK v3, 9.5.1 Facilitação](#)

Liderança e Influência	<p>Criar consenso, recomendando soluções e orientando os stakeholders para o valor desejado.</p> <p>Veja: Guia BABOK v3, 9.5.2 Liderança e influência</p>
Resolução de Problemas	<p>Garantir que o valor criado resolva a causa raiz dos problemas.</p> <p>Veja: Guia BABOK v3, 9.1.4 Resolução de problemas</p>
Pensamento Sistêmico	<p>Compreender de forma holística a corporação e o contexto para maximizar o valor gerado.</p> <p>Veja: Guia BABOK v3, 9.1.5 Pensamento sistêmico</p>

Técnicas fundamentais

Existem mais de 90 técnicas de análise de negócios no total, descritas a seguir:

- [Guia BABOK®](#);
- [Extensão ágil](#);
- [Guia para Análise Orientada por Dados de Negócio \(Analytics\)](#) e
- [Guia para análise de propriedade de produtos](#).

Cada técnica pode ser benéfica no contexto certo para ajudar a criar o valor desejado. As técnicas a seguir foram identificadas pela comunidade global como aplicáveis a muitos tipos diferentes de iniciativas e são um bom ponto de partida para novos profissionais de análise de negócios:

Gerenciamento de Backlog	<p>A abordagem planejada para registrar, rastrear e priorizar os itens de trabalho restantes.</p> <p>Veja: Extensão ágil para o Guia BABOK v2, 7.1 Refinamento de backlog</p>
Mapeamento da jornada do cliente	<p>Definir visualmente a experiência completa do cliente, incluindo motivações e experiência quando eles estão interagindo com a solução.</p> <p>Veja: Guia para análise de propriedade de produtos, 6.4 Mapa da jornada do cliente</p>
Contação de histórias dos dados	<p>Fornecer contexto de negócios ou destacar os principais insights dos dados com uma narrativa envolvente gera melhores decisões de negócios.</p> <p>Veja: Guia para Análise Orientada por Dados de Negócio (Analytics), 3.7 Contação de histórias dos dados</p>
Análise de processos	<p>Analisar a eficiência e eficácia de processos e identificar oportunidades para gerar mais valor.</p> <p>Veja: Guia BABOK v3, 10.34 Análise de processos</p>
Workshops/entrevistas	<p>Colaborar com os stakeholders para aprender, ensinar, avaliar ou revisar informações de negócio importantes e gerar o valor desejado.</p> <p>Veja: Guia BABOK v3, 10.50 Workshops e Guia BABOK v3, 10.25 Entrevistas</p>

Compreendendo requisitos e designs

Para garantir a geração do valor esperado pela iniciativa de mudança, os profissionais de análise de negócios traduzem as necessidades dos stakeholders em requisitos e designs mais detalhados.

Trabalhando com requisitos e designs

Os requisitos e designs podem estar em um documento, um conjunto de documentos ou em vários modelos. A distinção entre requisitos e designs nem sempre é clara. As mesmas técnicas são usadas para conceber, estruturar e analisar ambos.

Requisitos	Designs
<ul style="list-style-type: none">– Um requisito é uma representação útil de uma necessidade.– Os requisitos focam em entender que tipo de valor pode ser gerado quando atendidos.	<ul style="list-style-type: none">– Um design é uma representação útil de uma solução.– O design se concentra em entender como o valor pode ser percebido a partir de uma solução se ela for construída.

Os requisitos levam a designs que podem promover a descoberta e a análise de mais requisitos. A mudança de foco entre requisitos e designs geralmente é sutil e nem sempre linear.

Os requisitos podem ser usados para definir um design. Esse design pode ser usado para obter requisitos adicionais que podem levar a designs mais detalhados. Em alguns casos, os requisitos e designs são transferidos a outras pessoas que possam desenvolver ainda mais esses designs.

Exemplo:

Requisitos – a necessidade	Designs – a solução potencial
<ul style="list-style-type: none">– Reunir dados de vendas de seis meses em vários departamentos em uma única visualização	<ul style="list-style-type: none">– O esboço de um painel de indicadores.
<ul style="list-style-type: none">– Reduzir o tempo necessário para escolher e embalar um pedido do cliente	<ul style="list-style-type: none">– Modelo de processo
<ul style="list-style-type: none">– Registrar e acessar o histórico médico de um paciente	<ul style="list-style-type: none">– Maquete de tela mostrando campos de dados específicos
<ul style="list-style-type: none">– Desenvolver estratégias, metas e objetivos de negócios para um novo negócio	<ul style="list-style-type: none">– Modelo de capacidades de negócios
<ul style="list-style-type: none">– Fornecer informações em inglês e francês	<ul style="list-style-type: none">– Protótipo com texto exibido em inglês e francês

Classificação de requisitos

Conforme mencionado acima, um requisito é “uma representação útil de uma necessidade”. O **Guia BABOK®** lista quatro tipos principais de requisitos: Requisitos de Negócio, Requisitos de Stakeholder, Requisitos da Solução (incluindo requisitos funcionais e não funcionais) e Requisitos de Transição. Além disso, a análise de negócios pode ajudar uma organização a cumprir seu compromisso com a sustentabilidade.

Requisitos de Negócio são:

Declarações de metas, objetivos e resultados que descrevem por que uma mudança foi iniciada. Podem se aplicar a toda a corporação a uma área de negócios ou a uma iniciativa específica.

Requisitos de Stakeholder são:

As necessidades dos stakeholders que devem ser atendidas para atingir os requisitos de negócios. Podem servir como uma ponte entre os requisitos de negócios e os requisitos da solução.

Requisitos da Solução são:

As capacidades e as qualidades de uma solução que atenda aos requisitos de stakeholder. Fornecem o nível apropriado de detalhes para permitir o desenvolvimento e a implementação da solução. Os requisitos da solução podem ser:

Requisitos funcionais: as capacidades que uma solução deve ter em termos do comportamento e das informações que a solução gerenciará.

Requisitos não funcionais ou requisitos de qualidade de serviço: condições ou qualidades que uma solução deve ter. Consulte o *Guia BABOK v3, 10.30 Análise de requisitos não funcionais*

Os requisitos de sustentabilidade são:

Avaliação e descrição de metas que conectam os requisitos de negócio, de stakeholder ou da solução aos objetivos de sustentabilidade de uma empresa. Descrevem como uma área de negócios ou uma iniciativa específica alcançará esses objetivos. Veja *Sustentabilidade*

Os requisitos de transição são:

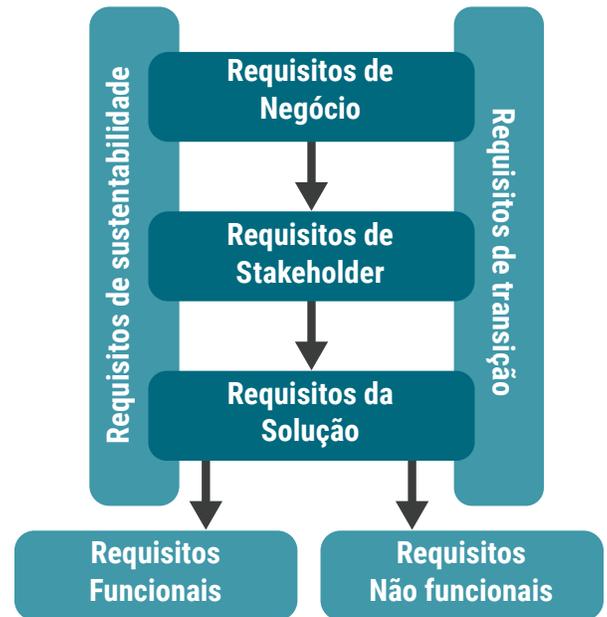
As capacidades e as condições necessárias para facilitar a transição do estado atual para o futuro. São temporários e abordam áreas como conversão de dados, treinamento, continuidade de negócios etc.

Rastrear Requisitos e Designs

Rastreabilidade é a capacidade de rastrear as relações entre requisitos e designs, desde a necessidade original do stakeholder até a solução real implementada. A rastreabilidade permite o controle de mudanças, garantindo que a origem de um requisito ou design possa ser identificada e que outros requisitos e designs relacionados possivelmente afetados por uma mudança sejam conhecidos. — Glossário

É difícil representar com precisão as necessidades e soluções sem considerar seus relacionamentos. A rastreabilidade de requisitos e designs é usada para identificar e documentar a linhagem de cada requisito e design, incluindo a rastreabilidade retroativa até a necessidade original do negócio, a rastreabilidade futura até os componentes da solução e a relação com outros requisitos e designs. A rastreabilidade pode ajudar a garantir que a solução esteja em conformidade com os requisitos e designs e pode auxiliar no gerenciamento de escopo, impacto, mudança, risco, tempo, custo e comunicação.

As organizações geralmente rastreiam seus requisitos e designs usando uma estrutura matricial de rastreabilidade. Uma matriz de rastreabilidade permite o rastreamento bidirecional de requisitos e designs, vinculando-os às necessidades de negócio e aos componentes da solução. O uso de uma matriz de rastreabilidade ajuda a detectar requisitos e designs ausentes ou a identificar componentes da solução que não são compatíveis com nenhum requisito ou design.



Considerações organizacionais

As considerações organizacionais incluem tópicos que influenciam a forma como os principais líderes pensam sobre o impacto de suas organizações no mundo ao seu redor. Esses tópicos geralmente são questões sociais relevantes e muito importantes para os stakeholders.

Existem inúmeras considerações. Atualmente, algumas das mais importantes são os tópicos de diversidade, equidade, inclusão e sustentabilidade. Cada vez mais os stakeholders (incluindo funcionários e clientes) estão responsabilizando as organizações pelo que fazem, como fazem e pelo impacto que causam.

Sustentabilidade

Embora existam várias definições de sustentabilidade, todas elas se referem a alguma versão da execução do modelo de negócios de uma organização buscando atender às necessidades atuais e, ao mesmo tempo, preservar ou conservar os recursos naturais para as gerações futuras. A sustentabilidade também inclui a otimização da equidade social, da saúde e da viabilidade econômica para alcançar os resultados desejados. Os profissionais de análise de negócios precisam aplicar essa visão ao seu trabalho e cumprir os objetivos de sustentabilidade da organização.

Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)

Vivemos e trabalhamos em sociedades diversas, e as organizações criam produtos e serviços para vários stakeholders. Pode ser um desafio criar resultados bem-sucedidos nesse contexto complexo. No entanto, a pesquisa é clara: a criação de equipes diversificadas resulta em mais inovação e melhores resultados. Inclusão significa desenvolver um sentimento de pertencimento para cada membro dessas diversas equipes. A terceira peça do quebra-cabeça envolve equidade, onde cada membro da equipe é tratado e recompensado de forma justa.

Esses conceitos não podem ser apenas rótulos de marketing, mas devem ser incorporados à forma como as equipes são construídas e os resultados são gerados. O desafio para os profissionais de análise de negócios é encontrar a melhor forma de apoiar e cumprir as metas da organização nessas áreas principais por meio de seu trabalho. Por exemplo, considere uma iniciativa para substituir computadores desktop doando o equipamento original para uma causa digna em vez de jogá-los fora. Ou, por exemplo, pense em como garantir uma representação diversificada em um workshop focado na criação de um novo produto inovador.

Gerenciamento da entrega da análise de negócios

A realização organizada de serviços de análise de negócios permite que uma organização estabeleça padrões de prática (defina processos, modelos, diretrizes etc.) que funcionem melhor em seu contexto. A análise de negócios pode ser gerenciada dentro de uma organização de diferentes maneiras, incluindo:

- em um Centro de Excelência (CoE);
- em uma Comunidade de Prática (CoP);
- como Análise de Negócios como Serviço (BaaS); ou
- dispersa em diferentes unidades de negócios.

Algumas organizações usam uma combinação dessas abordagens para gerenciar os serviços essenciais que a análise de negócios oferece com diferentes graus de sucesso. O segredo para o sucesso de uma organização é a capacidade de aproveitar as vantagens do **Padrão da Análise de Negócios** para estabelecer consistência, qualidade e padrões. Isso ajuda as organizações a produzirem os resultados desejados da forma mais eficaz possível, independentemente da abordagem usada.

Além disso, a implementação de práticas que permitam que os profissionais de análise de negócios aprendam continuamente uns com os outros melhora gradualmente a qualidade do trabalho executado. Ao capacitar os profissionais de análise de negócios para colaborar, compartilhar conhecimentos, ferramentas e experiências, é possível aumentar a qualidade e o alinhamento estratégico.

4. Tarefas e áreas de conhecimento

Apresentação das tarefas de análise de negócios

Os conceitos e as práticas de análise de negócios podem ser aplicados por muitas organizações que trabalham em diferentes contextos e podem incluir muitas atividades diferentes. Essas atividades são descritas em 30 tarefas de análise de negócios e agrupadas em seis áreas de conhecimento (para ver detalhes, consulte o *Guia BABOK v3*). A importância dessas tarefas foi reafirmada pela comunidade global de análise de negócios e estão apresentadas abaixo como cartões de tarefas resumidas.

Os profissionais de análise de negócios devem tomar uma decisão bem fundamentada sobre quais tarefas serão executadas e a ordem em que serão executadas, dependendo do contexto. Cada iniciativa de mudança é única, e os profissionais de análise de negócios devem ter em mente que:

- A maioria das tarefas não é sequencial e várias tarefas podem ser realizadas simultaneamente.
- Algumas tarefas têm resultados que são essenciais para embasar outra tarefa.
- As tarefas geralmente são iterativas e ajudam a construir conhecimento sobre a mudança e o valor desejado.
- Algumas tarefas precisam ser gerenciadas, revisadas e repetidas.
- As tarefas podem ser usadas para criar e compartilhar conhecimento sobre os seis conceitos essenciais do BACCM™.
- As tarefas podem ser:
 - desempenhadas por qualquer pessoa em qualquer função;
 - usadas para qualquer trabalho que possa se beneficiar de uma boa análise de negócios;
 - iniciadas por uma pessoa e concluídas por outras.

Essas tarefas se aplicam a todos os tipos de iniciativas de mudança, incluindo, mas não se limitando a:

- definir requisitos e designs para uma solução;
- implementar soluções de inteligência de negócios (BI);
- elaborar ou implementar soluções de tecnologia da informação;
- definir ou manter a arquitetura de negócios;
- criar ou gerenciar a arquitetura corporativa;
- gerenciar iniciativas de processos de negócios;
- redesenhar processos de negócios;
- iniciativas de análise orientada por dados de negócio (Analytics);
- trabalho relacionado à análise de propriedade do produto.

Cartões de tarefas

As tarefas são estruturadas em cartões de fácil acesso e estão alinhadas com o BACCM™. Para cada tarefa, deve-se definir:

- propósito ou necessidade;
- valor,
- solução (saída ou resultado);
- stakeholders;
- descrição da mudança - com um diagrama de entrada-tarefa-saída;
- técnicas frequentemente usadas no contexto;
- uma caixa Tenha em mente... que oferece informações contextuais e referências adicionais de conhecimento.

Cada cartão de tarefas também inclui uma referência a todas as certificações do IIBA relacionadas.

As seis áreas de conhecimento

As áreas de conhecimento são a forma como as tarefas são agrupadas. Não pretendem implicar uma sequência de tarefas. As seis áreas de conhecimento são:

- Planejamento e monitoramento de análise de negócios;
- Elicitação e colaboração;
- Gerenciamento do ciclo de vida de requisitos e designs;
- Análise da estratégia;
- Análise de requisitos e definição de designs,
- Avaliação da solução.

Cada área de conhecimento:

- começa com o BACCM™, que contém informações específicas para essa área de conhecimento;
- contém um diagrama das tarefas;
- tem uma tabela mostrando as tarefas com as entradas e saídas para apresentar as relações entre elas.

Como navegar por tarefas e áreas de conhecimento

A pessoa realizando um trabalho de análise de negócios sabe que cada iniciativa é única e, muitas vezes, as organizações, e até mesmo as unidades de negócio, têm sua própria maneira de fazer as coisas. As tarefas podem ser executadas em várias ordens e sequências, simultaneamente, iterativamente, várias vezes e apenas uma vez, dependendo dos objetivos e da iniciativa. Compreender as tarefas permite que os profissionais de análise de negócios as realizem no momento certo e no contexto certo para alcançar os resultados necessários.

Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios

- Planejar a Abordagem de Análise de Negócios
- Planejar o Engajamento de Stakeholder
- Planejar a Governança de Análise de Negócios
- Planejar o Gerenciamento de Informações de Análise de Negócios
- Identificar as Melhorias de Desempenho de Análise de Negócios

Análise da Estratégia

- Analisar o Estado Atual
- Definir o Estado Futuro
- Avaliar os Riscos
- Definir a Estratégia de Mudança

Avaliação da Solução

- Medir o Desempenho da Solução
- Analisar as Medidas de Desempenho
- Avaliar Limitações da Solução
- Avaliar Limitações da Corporação
- Recomendar as Ações para Aumentar o Valor da Solução

Elicitação e Colaboração

- Preparar para a Elicitação
- Conduzir a Elicitação
- Confirmar os Resultados da Elicitação
- Comunicar as Informações de Análise de Negócios
- Gerenciar a Colaboração de Stakeholder

Gerenciamento do Ciclo de Vida de Requisitos e Designs

- Rastrear os Requisitos e Designs
- Manter os Requisitos e os Designs
- Priorizar os Requisitos e Designs
- Avaliar as Mudanças de Requisitos e Designs
- Aprovar os Requisitos e Designs

Análise de Requisitos e Definição de Designs

- Especificar e Modelar Requisitos e Designs
- Verificar Requisitos e Designs
- Validar Requisitos e Designs
- Definir a Arquitetura de Requisitos
- Definir Opções de Design
- Analisar o Valor Potencial e Recomendar a Solução

A) Planejamento e Monitoramento da Análise de Negócios

Essa área de conhecimento inclui tarefas que organizam e coordenam as iniciativas dos profissionais de análise de negócios e dos stakeholders. Essas tarefas produzem resultados que são usados como orientação para as outras tarefas.

BACCM™ para planejamento e monitoramento

Solução

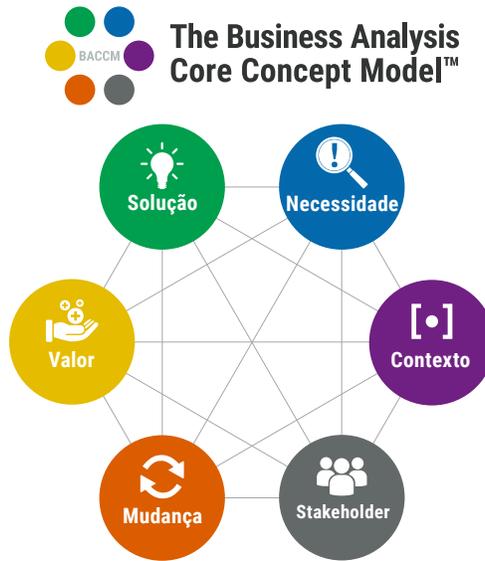
Os profissionais de análise de negócios avaliam se o desempenho da análise de negócios contribuiu para a implementação bem-sucedida de uma solução.

Valor

Os profissionais de análise de negócios conduzem análises de desempenho para garantir que as atividades de análise de negócios continuem a produzir valor suficiente para os stakeholders.

Mudança

Os profissionais de análise de negócios são responsáveis por determinar como as alterações nos resultados da análise de negócios serão solicitadas e autorizadas.



Necessidade

Os profissionais de análise de negócios escolhem uma abordagem de análise de negócios que ofereça uma análise adequada para a mudança.

Contexto

Os profissionais de análise de negócios garantem uma compreensão completa do contexto em análise para desenvolver uma abordagem eficiente de análise de negócios.

Stakeholder

Os profissionais de análise de negócios realizam uma análise de stakeholders para garantir que as atividades de planejamento e monitoramento reflitam as necessidades dos stakeholders e levem em conta as características dos stakeholders.

Competências

Para definir e conduzir as tarefas de planejamento e monitoramento, os profissionais de análise de negócios precisam ter grande competência em características comportamentais, incluindo organização e gerenciamento de tempo.

Veja: [Guia BABOK v3, 9.2 Características comportamentais](#)

Tarefas de análise de negócios



Relacionamentos de entradas e saídas

	Necessidades	Abordagem de Análise de Negócios	Abordagem de Engajamento de Stakeholder	Abordagem de Governança	Abordagem de Gerenciamento de Informações	Objetivos de Desempenho (externos)	Avaliação de Desempenho de Análise de Negócios
Planejar a Abordagem de Análise de Negócios	Entrada	Saída					
Planejar o Engajamento de Stakeholder	Entrada	Entrada	Saída				
Planejar a Governança de Análise de Negócios		Entrada	Entrada	Saída			
Planejar o Gerenciamento de Informações de Análise de Negócios		Entrada	Entrada	Entrada	Saída		
Identificar Melhorias de Desempenho de Análise de Negócios		Entrada				Entrada	Saída

Planejar a Abordagem de Análise de Negócios

 **Propósito ou Necessidade**

Definir um método apropriado para conduzir atividades de análise de negócios.

 **Valor**

Garantir o desempenho eficiente de todas as atividades de análise de negócios com uma abordagem apoiada pelos stakeholders.

 **Solução**

Uma abordagem de análise de negócios definida que inclui atividades planejadas, tarefas e entregáveis.

 **Técnicas**

Técnicas usadas com frequência:

- *Business Case;*
- *Análise financeira;*
- *Decomposição funcional;*
- *Rastreamento de itens;*
- *Análise e gerenciamento de riscos.*

Consulte o **Guia BABOK v3** para obter a lista completa de técnicas.

 **Stakeholder**

Normalmente envolve patrocinadores, gerentes de design, especialistas no assunto, reguladores e outros stakeholders identificados.

 **Descrição da mudança**

Planejar a Abordagem de Análise de Negócios descreve o método geral que será seguido ao realizar o trabalho de análise de negócios, quais tarefas de análise de negócios serão executadas, como e quando as tarefas de análise de negócios serão executadas e os entregáveis da análise de negócios que serão produzidos.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Avaliação do Desempenho da Análise de Negócios de iniciativas anteriores;
- Políticas de negócios;
- Julgamento de especialistas;
- Metodologias e estruturas;
- Abordagem de engajamento de stakeholder.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Planejar a abordagem de análise de negócios oferece um plano a ser seguido nas atividades de análise de negócios.

Essa tarefa é igualmente importante para uma abordagem adaptativa. As etapas de execução de curto prazo são planejadas e alinhadas com o que precisa ser criado durante cada iteração. Isso significa repetir as atividades de planejamento durante cada iteração e focar nas metas de realização de curto prazo.

Veja o **Guia para análise de propriedade de produtos – Seção 4.3 POA e horizontes de planejamento ágil**

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o **Guia BABOK®** para fins de estudo

Planejar o Engajamento de Stakeholder



Propósito ou Necessidade

Planejar uma abordagem para estabelecer e manter relações de trabalho eficazes com os stakeholders.



Valor

Entender quem são os stakeholders, o impacto das mudanças propostas sobre eles e a influência que eles podem ter sobre a mudança é vital para entender quais necessidades e expectativas devem ser satisfeitas por uma solução.



Solução

Uma abordagem definida de engajamento de stakeholders que inclui a lista dos stakeholders, suas funções e responsabilidades, características principais e também uma abordagem de colaboração e comunicação.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Análise de documentos;](#)
- [Entrevistas;](#)
- [Modelagem organizacional;](#)
- [Modelagem de escopo;](#)
- [Personas, Lista ou Mapa de Stakeholders.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, gerentes de design, especialistas no assunto, clientes e qualquer pessoa que impacte ou seja afetada pela iniciativa.



Descrição da mudança

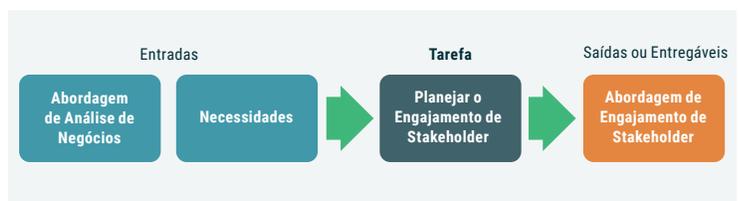
Planejar o Engajamento de Stakeholders descreve a identificação de quais stakeholders são relevantes para a mudança, qual é seu papel na mudança, quais são suas principais características, quais informações os profissionais de análise de negócios precisam deles, quais informações eles precisam dos profissionais de análise de negócios e a melhor maneira de colaborar com eles, tendo em mente suas necessidades de comunicação.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Avaliação de desempenho de análise de negócios;
- Estratégia de mudança;
- Descrição do estado atual.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

A participação eficaz dos stakeholders é fundamental para o sucesso.

Exemplo: Considere uma iniciativa de análise orientada por dados de negócio (Analytics) em que os dados são obtidos, avaliados e analisados para gerar insights importantes. Obter aprovação para as recomendações de uma equipe geralmente depende do engajamento dos stakeholders durante todo o processo.

Veja o [Guia de Análise Orientada por Dados de Negócio \(Analytics\) – 2.1.2 Identificar e compreender os stakeholders](#).

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Planejar a Governança de Análise de Negócios



Propósito ou Necessidade

Definir como as decisões são tomadas sobre requisitos e designs, incluindo revisões, controle de mudanças, aprovações e priorização.



Valor

Esclarecer quem decide o quê e quando ajuda a garantir que as decisões sejam tomadas de forma adequada e consistente durante a iniciativa.



Solução

Uma abordagem de governança definida que inclui a lista de tomadores de decisão, uma descrição dos processos de controle de mudanças, priorização e aprovação.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Análise de documentos;](#)
- [Entrevistas;](#)
- [Modelagem organizacional;](#)
- [Modelagem de processos;](#)
- [Workshops.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, gerentes de design, especialistas no assunto, reguladores e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

Planejar a Governança de Análise de Negócios define os tomadores de decisão, o processo de controle de mudanças, a abordagem de priorização, o processo de aprovação e as informações necessárias para tomar uma decisão. Isso ajuda a garantir que as decisões sobre requisitos e designs sejam tomadas de forma adequada e consistente e segue um processo que garante que os tomadores de decisão tenham as informações de que precisam quando precisam.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Avaliação de desempenho da análise de negócios;
- Políticas de negócios;
- Descrição do estado atual;
- Informações legais/regulatórias.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Processos, práticas e responsabilidades de governança são essenciais para diferentes tipos de iniciativas.

Exemplo: Considere uma iniciativa de inteligência de negócios (BI) em que seja importante promover uma perspectiva das informações que abranja toda a empresa. Essa iniciativa requer o desenvolvimento de serviços de infraestrutura na organização, como governança de dados e gerenciamento de metadados.

Veja o [Guia BABOK – 11.2 A perspectiva da inteligência de negócios \(BI\) – 11.2.1 Escopo da mudança](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Planejar o Gerenciamento de Informações de Análise de Negócios



Propósito ou Necessidade

Desenvolver uma abordagem de como as informações de análise de negócios serão armazenadas e acessadas.



Valor

O gerenciamento de informações ajuda a garantir que as informações de análise de negócios sejam organizadas de maneira funcional e útil, sejam de fácil acesso ao pessoal adequado e sejam armazenadas pelo tempo que forem necessárias.



Solução

Uma abordagem definida de gerenciamento de informações que descreve como as informações de análise de negócios serão armazenadas, acessadas e utilizadas durante e após a conclusão da alteração.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Entrevistas;](#)
- [Rastreamento de itens;](#)
- [Lições aprendidas;](#)
- [Mapa mental;](#)
- [Modelagem de processos.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, especialistas no assunto, reguladores e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

Planejar o Gerenciamento de Informações de Análise de Negócios define como todas as informações desenvolvidas por profissionais de análise de negócios (incluindo requisitos e designs) devem ser reunidas, organizadas, armazenadas, rastreadas e integradas a outras informações para uso a longo prazo.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar entradas em saídas:

- Avaliação de desempenho da análise de negócios;
- Políticas de negócios;
- Ferramentas de gerenciamento de informações;
- Informações legais/regulatórias.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

O gerenciamento eficaz das informações relevantes para qualquer iniciativa de mudança é um elemento importante do sucesso.

Exemplo: Desde o redesenho dos processos de negócios - a garantia de que todos os dados corporativos estejam adequadamente referenciados e disponíveis no novo processo - até a criação de padrões de nível corporativo em relação ao gerenciamento de dados.

Veja o [Guia de Análise Orientada por Dados de Negócio \(Analytics\) – 2.6.3 Estratégia de dados](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Identificar Melhorias de Desempenho de Análise de Negócios



Propósito ou Necessidade

Avaliar o trabalho de análise de negócios e planejar a melhoria dos processos quando necessário.



Valor

Criar oportunidades para entender e melhorar o desempenho dos processos de análise de negócios.



Solução

Avaliação de desempenho de análise de negócios que inclui os resultados da avaliação, identificação das principais causas das variações em relação ao desempenho esperado e sugestão de abordagens para melhorar o desempenho.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Lições aprendidas;](#)
- [Métricas e indicadores-chave de desempenho;](#)
- [Análise de processos;](#)
- [Modelagem de processos;](#)
- [Análise da causa raiz.](#)

Consulte o **Guia BABOK v3** para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, gerentes de design, especialistas no assunto e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

Identificar Melhorias de Desempenho de Análise de Negócios descreve o gerenciamento e o monitoramento de como o trabalho de análise de negócios é realizado, para garantir que os compromissos sejam cumpridos e que as oportunidades contínuas de aprendizado e melhoria sejam aproveitadas.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Padrões de desempenho organizacional.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Melhorar o processo de criação de resultados é um pilar das abordagens adaptativas e é igualmente importante para abordagens preditivas e híbridas. Uma mudança só deve ser iniciada se for para agregar valor. Para garantir a geração de valor, o desempenho das iniciativas de análise de negócios precisa ser medido.

Exemplo: A busca constante por maneiras de melhorar o desempenho individual e conjunto permite que as equipes criem mais valor com mais rapidez.

Veja o [Guia para análise da propriedade de produtos – 5.7.2 Otimizar a geração de valor](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o **Guia BABOK®** para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

B) Elicitação e Colaboração

Elicitação é como as informações são derivadas ou extraídas dos stakeholders para descobrir os requisitos e os designs da solução. Colaboração se refere a duas ou mais pessoas trabalhando juntas para alcançar uma meta ou objetivo comum.

BACCM™ para Elicitação e Colaboração

Solução

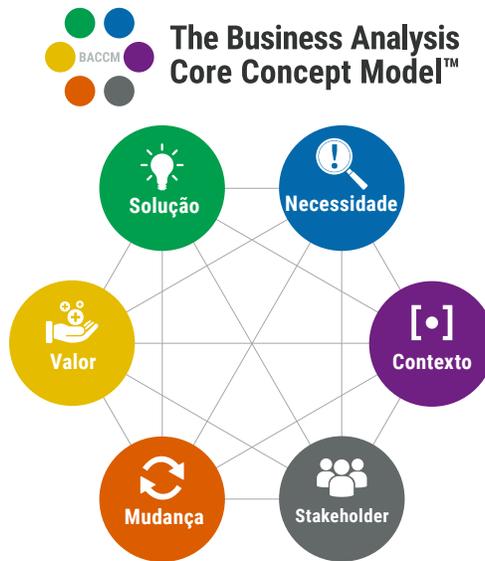
Os profissionais de análise de negócios elicitem, confirmam e comunicam as características necessárias ou desejadas das soluções propostas.

Valor

Os profissionais de análise de negócios colaboram com os stakeholders para avaliar o valor relativo das informações fornecidas por meio da elicitação e aplicam várias técnicas para confirmar e comunicar esse valor.

Mudança

Os profissionais de análise de negócios usam várias técnicas de elicitação para identificar as características da mudança, incluindo as preocupações que os stakeholders têm sobre a mudança. A mudança pode determinar os tipos e a extensão da elicitação e da colaboração.



Necessidade

Os profissionais de análise de negócios elicitem, confirmam e comunicam as necessidades e informações de suporte da análise de negócios. Como a elicitação é iterativa e incremental, a compreensão das necessidades pode evoluir ao longo do tempo.

Contexto

Os profissionais de análise de negócios aplicam várias técnicas de elicitação para identificar informações de análise de negócios sobre o contexto que pode afetar a mudança.

Stakeholder

Os profissionais de análise de negócios gerenciam a colaboração com os stakeholders que participam do trabalho de análise de negócios. Todas os stakeholders podem participar de diferentes funções e em momentos diferentes durante uma mudança.

Competências

Para elicitar e colaborar, os profissionais de análise de negócios precisam ter competência significativa em habilidades de comunicação e interação.

Veja: [Guia BABOK v3, 9.4 Habilidades de comunicação e](#)
[Guia BABOK v3, 9.5 Habilidades de interação.](#)

Tarefas de análise de negócios



Relacionamentos de entradas e saídas

	Necessidades		Abordagem de Engajamento de Stakeholders	Avaliação de Desempenho de Análise de Negócios	Plano de Atividades de Elicitação	Resultados da Elicitação (não confirmados)	Resultados da Elicitação (confirmados)	Informações de Análise de Negócios	Informações de Análise de Negócios (comunicadas)	Engajamento de Stakeholder
Preparar para a Elicitação	Entrada	Entrada			Saída					
Conduzir a Elicitação					Entrada	Saída				
Confirmar os Resultados da Elicitação						Entrada	Saída			
Comunicar as Informações de Análise de Negócios			Entrada					Entrada	Saída	
Gerenciar a Colaboração de Stakeholder			Entrada	Entrada						Saída

Preparar para a Elicitação



Propósito ou Necessidade

Para entender o escopo da atividade de elicitação, selecionar técnicas apropriadas e planejar (ou adquirir) materiais e recursos de apoio apropriados.



Valor

O plano que garantirá que as informações sejam obtidas de modo ideal dos stakeholders.



Solução

Um plano de atividades de elicitação definido que inclui as atividades de elicitação planejadas e seu escopo, logística de atividades e participantes previstos.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Brainstorming](#);
- [Análise de documentos](#);
- [Estimativa](#);
- [Entrevistas](#);
- [Personas, lista ou mapa de stakeholders](#).

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, especialistas no assunto, gerentes de design e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

Preparar para a Elicitação define os resultados desejados de cada atividade de elicitação e garante que os stakeholders tenham as informações necessárias para definir e compreender a natureza das atividades de que participarão.

Deve incluir a compreensão do escopo da atividade de elicitação, determinar o que será produzido usando os resultados da elicitação, quais técnicas são mais adequadas para produzir esses resultados, definir e planejar a logística de elicitação, identificar quaisquer materiais necessários e promover a colaboração durante uma atividade de elicitação por meio da preparação dos stakeholders para a atividade.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Abordagem de Análise de Negócios;
- Objetivos de negócio;
- Informações de análise de negócios existentes;
- Valor potencial.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Buscar conhecimento sobre a mudança desejada é um pré-requisito para gerar valor o mais rápido possível. A preparação eficaz para a elicitação é relevante sempre que for necessário interagir para extrair informações dos stakeholders e se aplica a qualquer tipo de iniciativa.

Exemplo: é importante se preparar para sessões de elicitação para identificar os requisitos de uma nova solução tecnológica.

Veja o [Guia BABOK – 11.3 A perspectiva de tecnologia da informação – 11.2.1 Escopo da mudança](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Conduzir a Elicitação



Propósito ou Necessidade

Extrair, explorar e identificar informações relevantes para a mudança.



Valor

Para obter uma compreensão profunda da iniciativa, dos stakeholders e das respectivas necessidades.



Solução

Informações levantadas não confirmadas que são reunidas no melhor formato para a atividade de elicitação usada.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- *Benchmarking e análise de mercado;*
- *Análise de documentos;*
- *Entrevistas;*
- *Grupos focais;*
- *Workshops.*

Consulte o *Guia BABOK v3* para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve qualquer stakeholder que possa ter conhecimento ou experiência relevante para participar de atividades de elicitação.



Descrição da mudança

Conduzir a Elicitação é o trabalho a ser realizado para entender as necessidades dos stakeholders e identificar possíveis soluções que possam atender a essas necessidades. Isso envolve:

- orientar os stakeholders e colaborar com eles por meio da atividade de elicitação;
- fazer pesquisas ou realizar experimentos;
- reunir os resultados da elicitação.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Abordagem de Análise de Negócios;
- Informações de análise de negócios existentes;
- Abordagem de Engajamento de Stakeholder;
- Materiais de Apoio.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Obter boas informações é uma habilidade e uma arte, além de ser fundamental para todo tipo de iniciativa. O objetivo é construir conhecimento sobre a mudança com a maior precisão e rapidez possíveis.

Exemplo: Ao redesenhar os processos de negócios, é fundamental desenvolver uma boa compreensão do processo, regras de negócios subjacentes, informações de negócio, medidas de desempenho, decisões de negócios decorrentes do processo e como o desempenho do processo será medido.

Veja o [Guia BABOK – 11.5 A perspectiva do gerenciamento de processos de negócios](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

Confirmar os Resultados da Elicitação



Propósito ou Necessidade

Para verificar a precisão e a consistência das informações coletadas durante uma sessão de elicitação em relação a outras informações.



Valor

Obtenção de uma compreensão e clareza conjuntas sobre as informações que as atividades de elicitação produziram.



Solução

Informações de elicitação confirmadas que são relevantes e úteis como contribuição para futuros trabalhos de análise de negócios.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Análise de documentos;](#)
- [Entrevistas;](#)
- [Revisões;](#)
- [Workshops.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve todas os stakeholders que tenham conhecimento ou experiência relevantes para confirmar as informações levantadas.



Descrição da mudança

Confirmar os Resultados da Elicitação envolve garantir que os stakeholders tenham uma compreensão conjunta dos resultados da elicitação, que as informações obtidas sejam registradas adequadamente e que não contenham erros, omissões, conflitos ou ambiguidades.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Plano de atividades de elicitação;
- Informações de análise de negócios existentes.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Confirmar as informações sobre a mudança necessária e o valor a ser criado é parte integrante de qualquer iniciativa.

Exemplo: Considere o trabalho de redesenhar os processos de negócios com o objetivo de garantir a otimização do valor para o cliente. Confirmar as informações obtidas é importante para garantir que o processo reformulado ofereça o valor desejado.

Veja o [Guia BABOK — 11.5 A perspectiva do gerenciamento de processos de negócios](#).

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP — Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Comunicar as Informações de Análise de Negócios

Propósito ou Necessidade

Garantir que os stakeholders tenham uma compreensão conjunta das informações de análise de negócios.

Valor

Para qualquer iniciativa bem-sucedida, é fundamental comunicar as informações apropriadas aos stakeholders no momento certo e nos formatos adequados para obter o acordo dos stakeholders sobre o avanço.

Solução

Informações de análise de negócios que são devidamente comunicadas e compreendidas pelos stakeholders.

Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- *Entrevistas;*
- *Revisões;*
- *Workshops.*

Consulte o *Guia BABOK v3* para obter a lista completa de técnicas.

Stakeholder

Todos os stakeholders precisarão ser comunicados durante a iniciativa de mudança.

Descrição da mudança

Comunicar as Informações de Análise de Negócios fornece aos stakeholders as informações de que precisam, quando precisam. A informação é apresentada de forma útil, usando a terminologia e conceitos corretos.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Abordagem de Análise de Negócios;
- Abordagem de Gerenciamento de Informações.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Desenvolver um entendimento conjunto é essencial para a geração rápida e eficaz de valor para qualquer tipo de iniciativa.

Exemplo: Considere a complexidade de desenvolver um novo produto ou serviço e as pessoas afetadas em toda a organização, incluindo representantes de desenvolvimento de produtos, pesquisa de mercado, estratégia, marketing, vendas e suporte ao cliente.

Veja o [Guia para análise de propriedade de produtos – Seção 5.3 Envolver toda a equipe](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o *Guia BABOK®* para fins de estudo

Gerenciar a Colaboração de Stakeholder



Propósito ou Necessidade

Incentivar os stakeholders a trabalharem em prol de um objetivo comum.



Valor

Os relacionamentos colaborativos ajudam a manter o fluxo livre de informações quando ocorrem obstáculos e contratempos, bem como promovem um trabalho compartilhado para resolver problemas e alcançar os resultados desejados.



Solução

Stakeholders dispostos a se envolver em atividades de análise de negócios.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Jogos Colaborativos](#);
- [Lições Aprendidas](#);
- [Análise e Gerenciamento de Riscos](#);
- [Personas, Lista ou Mapa de Stakeholders](#).

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Todos os stakeholders que possam estar envolvidas na colaboração durante a iniciativa de mudança.



Descrição da mudança

Gerenciar a Colaboração de Stakeholder inclui trabalhar com os stakeholders para envolvê-los no processo geral de análise de negócios e garantir que os resultados necessários possam ser gerados.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Abordagem de Análise de Negócios;
- Objetivos de negócios;
- Descrição do Estado Futuro;
- Ações Recomendadas;
- Resultados da Análise de Riscos.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

A colaboração dos stakeholders é importante para todas as iniciativas e fundamental em alguns contextos.

Exemplo: Considere os resultados produzidos ao criar a arquitetura de negócios de uma empresa. Garantir que os stakeholders compreendam e apoiem esse trabalho requer uma elicitação e uma colaboração eficazes.

Veja o [Guia BABOK – 11.4 A perspectiva da arquitetura de negócios](#)

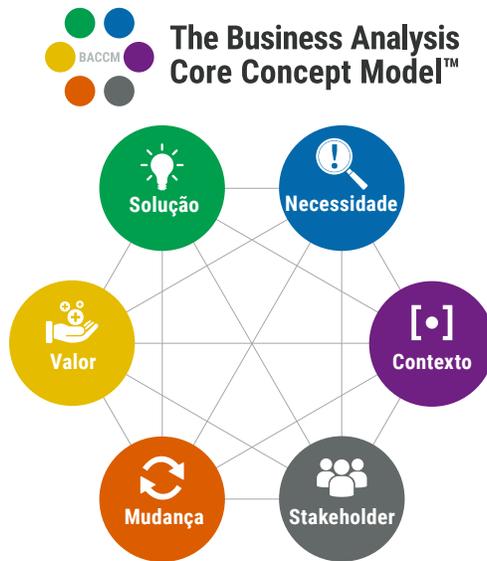
Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

C) Gerenciamento do ciclo de vida de requisitos e designs

Essa área de conhecimento descreve as tarefas que os profissionais de análise de negócios realizam para gerenciar e manter requisitos e designs desde a concepção até a sua desativação.

BACCM™ para Gerenciamento do Ciclo de Vida de Requisitos e Designs



Solução

Os profissionais de análise de negócios acompanham os requisitos e os designs dos componentes da solução para garantir que a solução atenda à necessidade.

Valor

Os profissionais de análise de negócios mantêm requisitos e designs para reutilização visando ampliar o valor para além da iniciativa atual.

Mudança

Os profissionais de análise de negócios controlam como as mudanças propostas nos requisitos e designs são avaliadas durante uma iniciativa.

Necessidade

Os profissionais de análise de negócios acompanham, priorizam e mantêm requisitos e designs para garantir que a necessidade seja atendida.

Contexto

Os profissionais de análise de negócios analisam o contexto para auxiliar as atividades de rastreamento e priorização.

Stakeholder

Os profissionais de análise de negócios trabalham em estreita colaboração com os principais stakeholders para manter a compreensão, a concordância e a aprovação dos requisitos e designs.

Competências

Para realizar as tarefas de Gerenciamento do Ciclo de Vida de Requisitos e Designs, os profissionais de análise de negócios precisam aplicar o pensamento analítico e a resolução de problemas, bem como o pensamento criativo.

Veja: [Guia BABOK v3, 9.1 Pensamento analítico e resolução de problemas](#)

Tarefas de análise de negócios



Relacionamentos de entradas e saídas

	Requisitos	Designs	Requisitos e designs (rastreados)	Requisitos e designs (mantidos)	Requisitos e designs (priorizados)	Mudança proposta	Avaliação de mudanças de requisitos e designs	Requisitos (verificados)	Requisitos e designs (aprovados)
Rastrear Requisitos e Designs	Entrada	Entrada	Saída						
Manter Requisitos e Designs	Entrada	Entrada		Saída					
Priorizar Requisitos e Designs	Entrada	Entrada			Saída				
Avaliar as Mudanças de Requisitos e Designs	Entrada	Entrada				Entrada	Saída		
Aprovar Requisitos e Designs		Entrada						Entrada	Saída

Rastrear Requisitos e Designs



Propósito ou Necessidade

Garantir que os requisitos e designs em diferentes níveis estejam alinhados entre si e gerenciar os efeitos que uma mudança em um nível causa nos requisitos relacionados.



Valor

A rastreabilidade permite uma análise de impacto eficaz, a descoberta de inconsistências e lacunas nos requisitos e designs, além de auxiliar no gerenciamento de escopo, mudança, risco, tempo, custo e comunicação.



Solução

Ter requisitos e designs rastreados e disponíveis para trabalhos adicionais.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- *Análise de Regras de Negócio:*
- *Decomposição Funcional:*
- *Modelagem de Processos:*
- *Modelagem de Escopo.*

Consulte o *Guia BABOK v3* para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, especialistas no assunto, gerentes de design e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

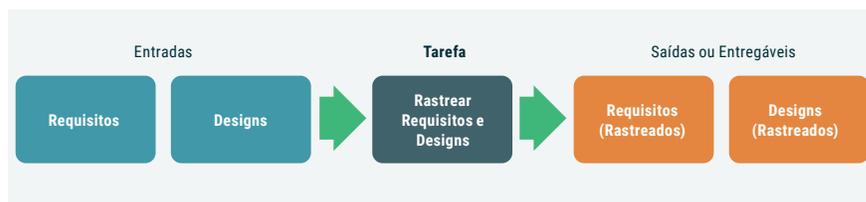
Rastrear Requisitos e Designs inclui análise e manutenção das relações entre requisitos, designs, componentes da solução e outros produtos de trabalho para análise de impacto, cobertura e alocação.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Conhecimento do domínio;
- Abordagem de gerenciamento de informações;
- Informações legais/regulatórias;
- Ferramentas/repositório de gerenciamento de requisitos.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

A rastreabilidade identifica a linhagem passada e futuras dos requisitos. É usada para ajudar a garantir o alinhamento e é importante para todos os tipos de iniciativas.

Exemplo: Considere a criação de um produto e a garantia do alinhamento em toda a estratégia organizacional, desde a perspectiva sobre o produto até os planos de trabalho diários.

Consulte [o Guia para Análise de Propriedade do Produto – Seção 5.1.1 Preparar a organização para o sucesso](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o *Guia BABOK®* para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Manter Requisitos e Designs



Propósito ou Necessidade

Manter a precisão e a consistência dos requisitos e designs durante e após a iniciativa de mudança passando por todo o ciclo de vida dos requisitos, permitindo também a reutilização de requisitos e designs em outras soluções.



Valor

Manter os requisitos e designs organizados e atualizados garante que eles permaneçam válidos ao longo do tempo.



Solução

Requisitos e designs atualizados.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Análise de Regras de Negócio;](#)
- [Diagramas de fluxo de dados;](#)
- [Modelagem de dados;](#)
- [Casos de uso e cenários;](#)
- [Histórias de usuários.](#)

Consulte o **Guia BABOK v3** para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve especialistas no assunto, suporte operacional, reguladores e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

Manter Requisitos e Designs garante que os requisitos e os designs sejam precisos e atuais durante todo o ciclo de vida e facilita a reutilização de requisitos e designs quando apropriado.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Abordagem de Gerenciamento de Informações.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

A manutenção das informações pode economizar custos, tempo e esforço em diferentes tipos de iniciativas.

Exemplo: Considere mudanças regulatórias que exijam uma atualização dos sistemas financeiros. Ter informações precisas acelera a análise do impacto e permite a identificação rápida das **mudanças necessárias no sistema**.

Veja o **Guia BABOK – 11.3 A perspectiva da tecnologia da informação**

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o **Guia BABOK®** para fins de estudo

Priorizar Requisitos e Designs

Propósito ou Necessidade

Classificar os requisitos e designs na ordem de importância relativa.

Valor

A priorização busca garantir que o valor máximo seja alcançado.

Solução

Os requisitos e designs de alto valor mantidos e disponíveis para uso.

Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Gerenciamento de Backlog;](#)
- [Análise de decisão;](#)
- [Estimativa;](#)
- [Priorização;](#)
- [Análise e gerenciamento de riscos.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.

Stakeholder

Normalmente envolve especialistas no assunto, suporte operacional, reguladores e outros stakeholders identificados.

Descrição da mudança

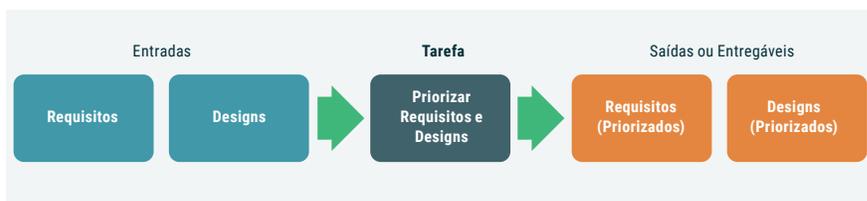
Priorizar Requisitos e Designs avalia o valor, a urgência, as dependências e os riscos associados aos requisitos e designs para garantir que o trabalho de análise e execução seja sempre realizado nos mais importantes. A priorização é um processo contínuo, com prioridades mudando à medida que o contexto se modifica.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Restrições de negócios;
- Estratégia de mudança;
- Conhecimento de domínio;
- Abordagem de governança;
- Arquitetura de requisitos;
- Ferramentas/repositório de gerenciamento de requisitos;
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

A priorização é uma tarefa importante relevante para todo tipo de iniciativa.

Exemplo: Torna-se fundamental priorizar o valor do produto para os clientes se esse produto for criado e desenvolvido por meio de várias pequenas melhorias.

Consulte o [Guia para análise de propriedade de produtos — Seção 5.5 Entregar resultados com frequência](#).

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP — Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Avaliar as Mudanças de Requisitos e Designs



Propósito ou Necessidade

Avaliar as implicações das mudanças propostas nos requisitos e designs.



Valor

A clareza obtida sobre as mudanças propostas garante que cada mudança proposta esteja alinhada com a estratégia geral.



Solução

Avaliação de mudanças de requisitos e designs com recomendações sobre como agir em relação às mudanças propostas.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Análise de Regras de Negócio;](#)
- [Análise de decisão;](#)
- [Análise de documentos;](#)
- [Entrevistas;](#)
- [Análise e gerenciamento de riscos.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve especialistas no assunto, suporte operacional, reguladores e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

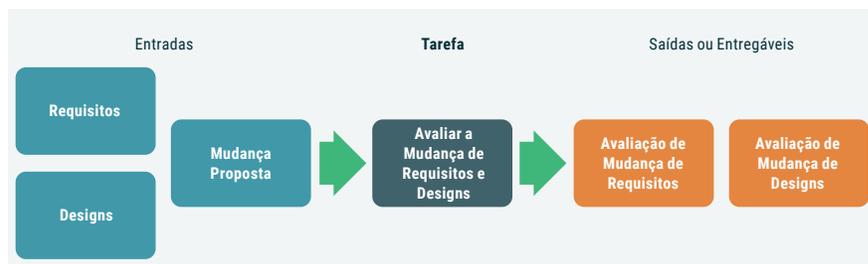
Avaliar as Mudanças de Requisitos e Designs avalia (por meio da análise de impacto) requisitos e designs novos e alterados para determinar se uma alteração proposta aumentará o valor da solução e se eles precisam ser implementados dentro do escopo de uma mudança.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Estratégia de mudança;
- Conhecimento de domínio;
- Abordagem de governança;
- Informações legais/regulatórias;
- Arquitetura de requisitos;
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Como parte da operação em um ambiente que muda de maneira dinâmica, é importante que todo tipo de iniciativa avalie continuamente o que precisa mudar e se adapte para oferecer um valor maior.

Exemplo: Uma boa prática amplamente reconhecida para o desenvolvimento de novos produtos é aprender com os clientes e se adaptar às suas necessidades em evolução.

Veja o [Guia para análise de propriedade de produtos – Seção 5.6 Aprenda rápido](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Aprovar Requisitos e Designs

Propósito ou Necessidade

Obter a aprovação dos requisitos e designs para continuar com as atividades subsequentes.

Valor

Os requisitos e designs aprovados permitem que o trabalho avance.

Solução

Requisitos e designs acordados pelos stakeholders e prontos para uso em análises de negócios subsequentes ou iniciativas de desenvolvimento de soluções.

Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Critérios de aceitação e de avaliação;](#)
- [Análise de decisão;](#)
- [Rastreamento de itens;](#)
- [Revisões;](#)
- [Workshops.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.

Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores executivos, gerentes, especialistas no assunto, suporte operacional, reguladores e outros stakeholders identificados.

Descrição da mudança

Aprovar Requisitos e Designs ajuda os stakeholders envolvidos no processo de governança a obter aprovação e acordo sobre requisitos e designs.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Estratégia de mudança;
- Abordagem de governança;
- Informações legais/regulatórias;
- Ferramentas/repositório para gerenciamento de requisitos;
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

A aprovação é sempre necessária — uma etapa leve para algumas iniciativas adaptativas ou um processo rigoroso para algumas iniciativas preditivas complexas.

Exemplo: Considere empresas altamente regulamentadas em que os requisitos de auditoria ou conformidade precisam ser atendidos. Esses são os tipos de iniciativas em que um processo rigoroso se torna obrigatório.

Veja o [Guia BABOK — 11.3 A perspectiva de tecnologia da informação](#)

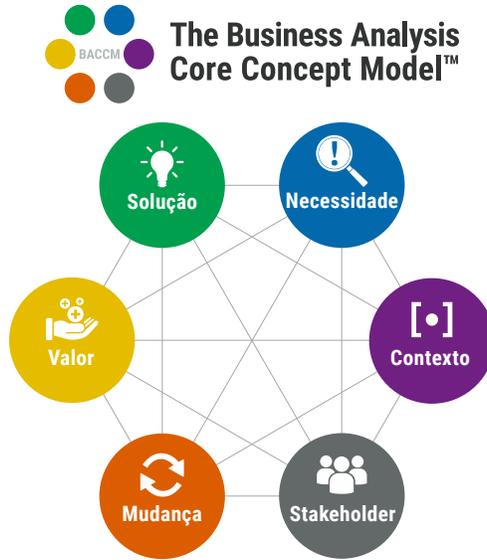
Certificações: ECBA, CCBA, CBAP — Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

D) Análise da estratégia

A análise da estratégia deve ser realizada quando uma necessidade do negócio é identificada. Essa necessidade fornece contexto para análise de requisitos e definição de designs para determinada mudança.

BACCM™ para Análise de Estratégia



Solução

Os profissionais da análise de negócios definem o escopo de uma solução como parte do desenvolvimento de uma estratégia de mudança.

Valor

Os profissionais da análise de negócios examinam o valor potencial da solução para determinar se uma mudança é justificada.

Mudança

Os profissionais da análise de negócios definem o estado futuro e desenvolvem uma estratégia de mudança para alcançar esse estado futuro.

Necessidade

Os profissionais da análise de negócios identificam as necessidades dentro do estado atual e priorizam as necessidades para determinar o estado futuro desejado.

Contexto

Os profissionais de análise de negócios consideram o contexto da empresa no desenvolvimento de uma estratégia de mudança.

Stakeholder

Os profissionais da análise de negócios colaboram com os stakeholders para entender a necessidade da empresa e desenvolver uma estratégia de mudança e um estado futuro que atendam a essas necessidades.

Competências

Para conduzir tarefas de Análise da Estratégia, os profissionais de análise de negócios precisam de pensamento analítico e resolução de problemas, bem como competências de conhecimento de negócios.

Veja: [Guia BABOK v3, 9.1 Pensamento analítico e solução de problemas](#) e [Guia BABOK v3, 9.3 Conhecimento de negócios](#).

Tarefas de análise de negócios



Relacionamentos de entradas e saídas

	Necessidades	Abordagem de Engajamento de Stakeholder	Resultados da Elicitação (confirmados)	Requisitos (priorizados)	Descrição do Estado Atual	Resultados da Elicitação (confirmados)	Requisitos de Negócio	Objetivos de Negócio	Influências	Valor Potencial	Descrição do Estado Futuro	Resultados da Análise de Riscos	Escopo da Solução	Estratégia da Mudança
Analisar o Estado Atual	Entrada		Entrada		Saída		Saída							
Definir o Estado Futuro							Entrada	Saída		Saída	Saída			
Avaliar os Riscos				Entrada		Entrada		Entrada	Entrada	Entrada		Saída		
Definir a Estratégia de Mudança		Entrada			Entrada						Entrada	Entrada	Saída	Saída

Analisar o Estado Atual



Propósito ou Necessidade

Compreender as razões pelas quais uma corporação precisa mudar algum aspecto de como ela opera e o que seria diretamente ou indiretamente afetado pela mudança.



Valor

Saber o que está ocorrendo hoje permite entender o grau da mudança que precisa ocorrer.



Solução

Necessidade de negócio claramente definida e uma compreensão obtida do estado atual da corporação.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Benchmarking e análise de mercado;](#)
- [Análise da capacidade de negócios;](#)
- [Análise de documentos;](#)
- [Entrevistas;](#)
- [Análise SWOT.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, especialistas no assunto, suporte operacional, reguladores e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

Analisar o Estado Atual permite entender a necessidade da corporação e como essa necessidade se relaciona com a forma como a corporação funciona. Ela define uma linha de base e um contexto para a mudança.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Abordagem de Análise de Negócios;
- Limitações da corporação;
- Estratégia organizacional;
- Limitações da solução;
- Metas de desempenho da solução;
- Medidas de desempenho da solução;
- Resultados da análise de stakeholders.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Isso geralmente é uma consideração importante para muitas iniciativas.

Exemplo: Considere uma implementação de data warehouse em que modelos de dados conceituais de alto nível sejam usados para mapear o estado atual das informações corporativas, identificar silos de informações e avaliar seus problemas ou oportunidades relacionados.

Veja o [Guia BABOK – 11.2 A perspectiva de inteligência de negócios \(BI\)](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Definir o Estado Futuro



Propósito ou Necessidade

Determinar as condições necessárias para atender às necessidades de negócio.



Valor

A direção desejada que a empresa deseja seguir para atender à necessidade do negócio.



Solução

Os componentes novos, removidos e modificados propostos da corporação e o valor potencial esperado.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- *Critérios de aceitação e de avaliação;*
- *Balanced Scorecard;*
- *Business Cases;*
- *Modelagem de processos;*
- *Prototipagem.*

Consulte o *Guia BABOK v3* para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve especialistas no assunto, suporte operacional, reguladores e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

Definir o Estado Futuro define metas e objetivos que demonstrarão que a necessidade de negócio foi satisfeita e determinará quais partes da corporação precisam mudar para atingir essas metas e objetivos.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Descrição do estado atual;
- Métricas e indicadores-chave de desempenho (KPI);
- Estratégia organizacional.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Definir o estado futuro pode ajudar a concentrar a energia e o esforço de trabalho para maximizar o valor criado em diferentes iniciativas.

Exemplo: Considere um trabalho de desenvolvimento de estratégia organizacional em que definir o futuro pode preparar o terreno para a transformação dos negócios ou a inovação do modelo de negócios.

Consulte [Framework da estratégia à execução v1.5 – 2.1 Estratégia do programa](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o *Guia BABOK®* para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Avaliar os Riscos



Propósito ou Necessidade

Compreender as consequências indesejáveis das forças internas e externas da corporação durante uma transição ou num estado futuro e recomendar um curso de ação.



Valor

Identificar e compreender os riscos permite recomendar a melhor estratégia para tratá-los.



Solução

Compreensão dos riscos e das estratégias de mitigação para evitar, reduzir o impacto ou reduzir a probabilidade de ocorrência desses riscos.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Brainstorming](#)
- [Análise de decisão](#)
- [Análise financeira](#)
- [Análise e Gerenciamento de Riscos](#)
- [Análise de Causa Raiz](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, especialistas no assunto, suporte operacional, reguladores, testadores e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

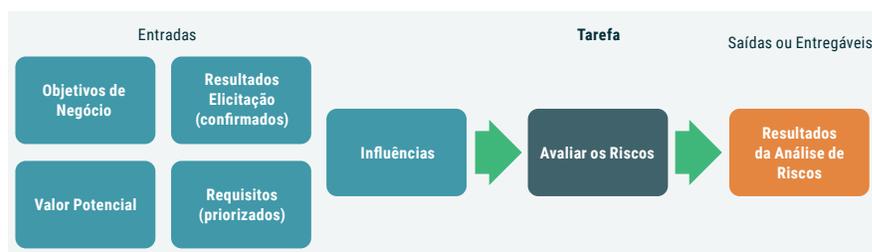
Avaliar os Riscos garante a compreensão das incertezas em torno da mudança, considera o efeito que essas incertezas podem ter na capacidade de agregar valor por meio de uma mudança e recomenda ações para lidar com os riscos quando apropriado.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Abordagem de Análise de Negócios;
- Políticas de negócios;
- Estratégia de mudança;
- Descrição do estado atual;
- Descrição do Estado Futuro;
- Riscos identificados;
- Abordagem de engajamento de stakeholders.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Reduzir o impacto negativo dos riscos é importante para diferentes tipos de iniciativas.

Exemplo: Considere uma iniciativa de análise orientada por dados de negócio (Analytics) em que a equipe tenha identificado possíveis recomendações. Avaliar os riscos de cada uma permite que a equipe selecione uma opção que possa recomendar com confiança.

Veja o [Guia de Análise Orientada por Dados de Negócio \(Analytics\) – 2.5 Usar os resultados para influenciar a tomada de decisões de negócios](#)

Certificações: CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Definir a Estratégia de Mudança



Propósito ou Necessidade

Desenvolver e avaliar abordagens alternativas para a mudança e selecionar a abordagem recomendada



Valor

Uma abordagem que permitirá que a empresa se transforme do estado atual para o futuro e alcance o maior valor.



Solução

Uma abordagem definida que a organização seguirá para orientar a mudança e o escopo definido da solução que será alcançado por meio da execução da estratégia de mudança.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Business Cases](#);
- [Análise de capacidade de negócios](#);
- [Business Model Canvas](#);
- [Modelagem organizacional](#);
- [Modelagem de escopo](#).

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, especialistas no assunto, suporte operacional, reguladores, usuários e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

Definir a Estratégia de Mudança realiza uma análise de lacunas entre o estado atual e o futuro, avalia as opções para alcançar o estado futuro e recomenda a abordagem ideal, incluindo quaisquer estados de transição. Várias estratégias de mudança podem ser consideradas, desde pequenas mudanças evolutivas que se baseiam umas nas outras até grandes mudanças transformacionais de uma só vez.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Os seguintes recursos, se existirem, podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Abordagem de Análise de Negócios;
- Opções de Design;
- Recomendações de Solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Uma estratégia de mudança pode ser importante para qualquer iniciativa que envolva uma transição de uma forma atual de execução para um estado futuro desejado. É importante em transformações em grande escala, bem como em pequenas melhorias operacionais.

Exemplo: Considere um programa de transformação corporativa em que haja mudanças transitórias e mudanças para criar o novo modelo operacional.

Consulte [Framework da estratégia à execução v1.5 – 2.8 Estratégia de transição e 2.9 Estratégia de mudança e adoção](#)

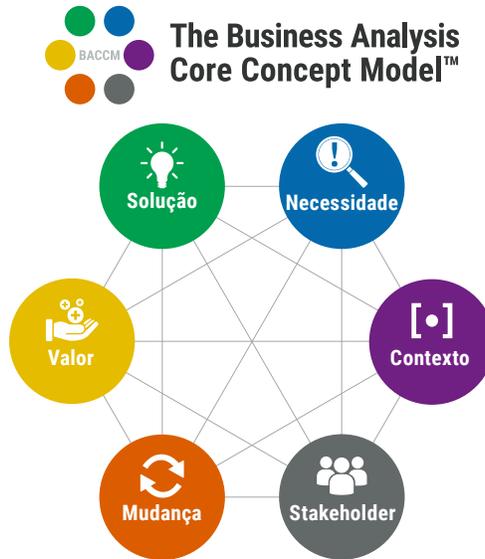
Certificações: CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

E) Análise de requisitos e definição de designs

Essa área de conhecimento descreve as tarefas que os profissionais de análise de negócios realizam para estruturar e organizar os requisitos descobertos durante as atividades de elicitação, especificar e modelar requisitos e designs, validar e verificar informações, identificar opções de solução que atendam às necessidades de negócios e estimar o valor potencial que poderia ser obtido para cada opção de solução.

BACCM™ para análise de requisitos e definição de designs



Solução

Os profissionais de análise de negócios definem as opções de solução e recomendam aquela que tem maior probabilidade de atender à necessidade e tem mais valor.

Valor

Os profissionais de análise de negócios analisam e quantificam o valor potencial das opções de solução.

Mudança

Os profissionais de análise de negócios transformam os resultados da elicitação em requisitos e designs para definir a mudança.

Necessidade

Os profissionais de análise de negócios analisam as necessidades para recomendar uma solução que as atenda.

Contexto

Os profissionais de análise de negócios modelam e descrevem o contexto em formatos compreensíveis e utilizáveis por todos os stakeholders.

Stakeholder

Os profissionais de análise de negócios adaptam os requisitos e os designs para que sejam compreensíveis e utilizáveis por cada grupo de stakeholders.

Competências

Pensamento analítico e resolução de problemas, conhecimento de negócios e habilidades de comunicação são competências necessárias para tarefas de Análise e Design.

Veja: [Guia BABOK v3, 9.1 Pensamento analítico e solução de problemas](#), [Guia BABOK v3, 9.3 Conhecimento de negócios](#) e [Guia BABOK v3, 9.4 Habilidades de comunicação](#).

Tarefas de análise de negócios



Relacionamentos de entradas e saídas

	Abordagem de Gerenciamento de Informações	Requisitos	Requisitos (priorizados)	Requisitos (verificados)	Resultados da Elicitação (qualquer estado)	Requisitos (especificados e modelados)	Requisitos (validados)	Valor Potencial	Escopo da Solução	Estratégia da Mudança	Arquitetura de Requisitos	Opções de Design	Recomendação de Solução
Especificar e Modelar Requisitos e Designs					Entrada	Saída							
Verificar Requisitos e Designs				Saída		Entrada							
Validar Requisitos e Designs						Entrada	Saída						
Definir a Arquitetura de Requisitos	Entrada	Entrada							Entrada		Saída		
Definir Opções de Design			Entrada				Entrada			Entrada	Entrada	Saída	
Analisar o Valor Potencial e Recomendar a Solução								Entrada				Entrada	Saída

Especificar e Modelar Requisitos e Designs



Propósito ou Necessidade

Analisar, sintetizar e refinar os resultados da elicitación em requisitos e designs.



Valor

A especificação e análise de requisitos e designs criam uma base para a discussão com os stakeholders para chegar a uma conclusão sobre as opções de solução.



Solução

Requisitos e designs que são especificados e modelados na forma de texto, matrizes e diagramas.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Critérios de aceitação e de avaliação;](#)
- [Modelagem de dados;](#)
- [Análise de interfaces;](#)
- [Casos de uso e cenários;](#)
- [Histórias de usuário.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve qualquer stakeholders que possa ter conhecimento ou experiência relevante para participar dessas atividades.



Descrição da mudança

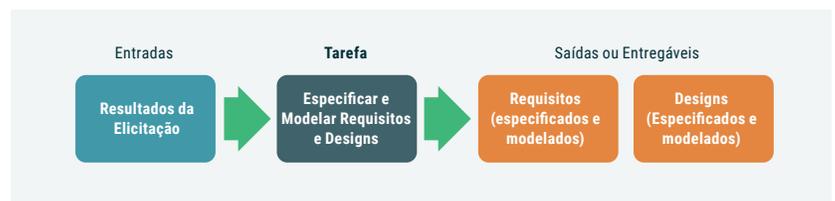
Especificar e Modelar os Requisitos e Designs descreve um conjunto de requisitos ou designs com detalhes suficientes usando técnicas analíticas adequadas.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Notações/padrões de modelagem;
- Ferramentas de modelagem;
- Arquitetura de requisitos;
- Ferramentas de gerenciamento do ciclo de vida de requisitos;
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Essa tarefa consiste em reunir informações de negócio importantes que possam ser analisadas e comunicadas com eficácia para criar uma compreensão conjunta das mudanças futuras desejadas. Isso é importante para diferentes tipos de iniciativas.

Exemplo: A criação de modelos que representam visões diferentes da empresa pode ajudar na geração contínua de valor.

Veja o [Guia BABOK – 11.4 A perspectiva da arquitetura de negócios](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Verificar Requisitos e Designs

Propósito ou Necessidade

Garantir que as especificações e os modelos de requisitos e de design atendam aos padrões de qualidade e sejam utilizáveis para a finalidade a que servem.

Valor

A verificação garante que os requisitos e os designs tenham sido definidos corretamente e estejam prontos para validação, além de fornecer as informações necessárias para que trabalhos adicionais sejam realizados.

Solução

Requisitos e designs de qualidade suficiente que possam ser usados como base para trabalhos futuros.

Técnicas

- Técnicas usadas com frequência:
- *Critérios de aceitação e de avaliação;*
 - *Rastreamento de itens;*
 - *Métricas e indicadores-chave de desempenho;*
 - *Revisões.*
- Consulte o *Guia BABOK v3* para obter a lista completa de técnicas.

Stakeholder

Normalmente envolve especialistas no assunto e outros stakeholders com conhecimento ou experiência relevantes para verificar os requisitos e designs.

Descrição da mudança

Verificar Requisitos e Designs assegura que um conjunto de requisitos ou designs foi desenvolvido com detalhes suficientes para ser usado por determinado stakeholder, é internamente consistente e tem alta qualidade.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Ferramentas de gerenciamento do ciclo de vida de requisitos.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

O nível adequado de verificação de requisitos e designs pode melhorar a qualidade dos resultados e reduzir a quantidade de retrabalho.

Exemplo: Considere a criação de um software personalizado para um cliente que solicita um novo sistema de gerenciamento de inventário. A verificação contínua com especialistas relevantes garante requisitos e designs de alta qualidade que podem ser usados para desenvolver o software desejado com maior confiança.

Veja o [Guia BABOK – 11.3 A perspectiva de tecnologia da informação](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Validar Requisitos e Designs



Propósito ou Necessidade

Garantir que todos os requisitos e designs estejam alinhados com os requisitos de negócios e permitam a geração do valor necessário.



Valor

Fazer com que os stakeholders validem os requisitos e os designs garantirá que os requisitos e os designs gerem valor.



Solução

Requisitos e designs validados que estão alinhados com as metas e objetivos de negócio da mudança e que agregarão valor aos stakeholders.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- *Critérios de aceitação e de avaliação;*
- *Análise financeira;*
- *Rastreamento de itens;*
- *Métricas e indicadores-chave de desempenho;*
- *Revisões.*

Consulte o **Guia BABOK v3** para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve especialistas no assunto e outros stakeholders com conhecimento ou experiência relevantes para validar requisitos e designs.



Descrição da mudança

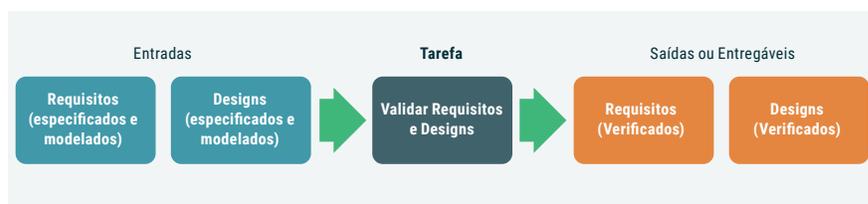
Validar Requisitos e Designs garante que os requisitos de stakeholder, da solução e da transição estejam alinhados aos requisitos de negócios, que os designs satisfaçam os requisitos e que tanto os requisitos quanto os designs gerem valor de negócio e ajudem alcançar as metas e os objetivos da organização.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Objetivos de negócios;
- Descrição do Estado Futuro;
- Valor potencial;
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Todo tipo de iniciativa exige a validação dos resultados produzidos. Dependendo da abordagem adotada, a validação pode ser contínua durante todo o trabalho ou em entregas de resultados importantes.

Exemplo: Ao usar abordagens adaptativas para desenvolver novos produtos, a validação ocorre por meio de sessões frequentes de feedback do cliente.

Veja o [Guia para análise de propriedade de produtos – Seção 5.6 Aprenda rápido](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o **Guia BABOK®** para fins de estudo

Definir a Arquitetura de Requisitos



Propósito ou Necessidade

Garantir que os requisitos e designs estejam em sintonia para atingir totalmente os objetivos.



Valor

Uma arquitetura de requisitos garante que todos os requisitos e designs formem um todo único que oferece suporte aos objetivos gerais do negócio e produz um resultado útil para os stakeholders



Solução

Arquitetura de requisitos definida que mostra as inter-relações entre requisitos e designs.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Modelagem de dados;](#)
- [Decomposição funcional;](#)
- [Modelagem de processos;](#)
- [Modelagem de escopo;](#)
- [Workshops.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Diferentes stakeholders podem ajudar na definição e confirmação, bem como na avaliação da integridade da arquitetura de requisitos.



Descrição da mudança

Definir a Arquitetura de Requisitos estrutura todos os requisitos e designs para alinhá-los ao propósito de negócio geral de uma mudança e para que funcionem efetivamente como um todo coeso.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Software de gerenciamento de arquitetura;
- Informações legais/regulatórias;
- Metodologias e frameworks.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Esse pode ser um processo rigoroso para iniciativas preditivas de grande escala ou, na maioria das vezes (mas nem sempre), menos rigoroso para iniciativas adaptativas.

Exemplo: A criação de modelos corporativos que podem ser usados para a geração contínua de valor normalmente usa modelos de referência comercialmente disponíveis ou padronizados pelo setor.

Veja o [Guia BABOK – 11.4 A perspectiva da arquitetura de negócios](#).

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Definir Opções de Design



Propósito ou Necessidade

Definir a abordagem da solução, identificar oportunidades para melhorar os negócios, atribuir os requisitos aos componentes da solução e representar as opções de design que resultam no estado futuro desejado.



Valor

Uma compreensão do potencial do estado futuro.



Solução

Opções de design definidas para satisfazer a necessidade do negócio.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- *Brainstorming;*
- *Análise de documentos;*
- *Mapa mental;*
- *Análise da causa raiz;*
- *Avaliação do fornecedores.*

Consulte o *Guia BABOK v3* para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve gerentes de design, especialistas no assunto de implementação, suporte operacional e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

Definir Opções de Design identifica, explora e descreve diferentes formas de atender às necessidades de negócio. As possíveis abordagens de solução incluem criar (construir), adquirir (comprar) ou uma combinação de ambas.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Soluções existentes;
- Descrição do Estado Futuro;
- Requisitos (rastreados);
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Evite decidir sobre o design ideal da solução muito cedo e lembre-se de que os melhores designs geralmente surgem de conversas contínuas com os clientes para entender melhor o contexto e as necessidades.

Exemplo: Há fatores a serem considerados ao redesenhar um processo de negócios completamente. A equipe de redesenho do processo normalmente identifica opções que podem ser discutidas com especialistas do negócio.

Veja o [Guia BABOK – 11.5 A perspectiva do gerenciamento de processos de negócios](#).

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

Analisar o Valor Potencial e Recomendar a Solução

Propósito ou Necessidade

Estimar o valor potencial de cada opção de design e estabelecer qual é a mais adequada para atender aos requisitos da corporação.

Valor

Identificar e recomendar a opção de solução que oferece o maior valor potencial geral.

Solução

Recomendação da solução mais adequada com base na avaliação de todas as opções de design definidas.

Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- Critérios de aceitação e de avaliação;
- Estimativa;
- Análise financeira;
- Métricas e indicadores-chave de desempenho;
- Análise e gerenciamento de riscos.

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.

Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, gerentes de design, especialistas no assunto, clientes, usuários e outros stakeholders identificados.

Descrição da mudança

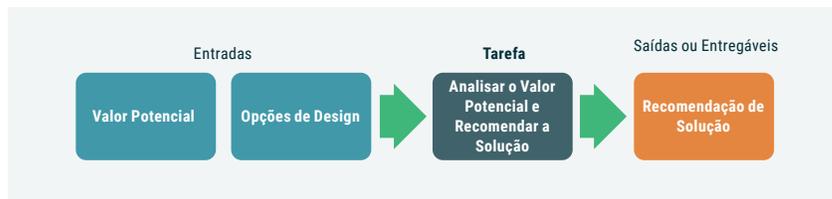
Analisar o Valor Potencial e Recomendar a Solução avalia o valor de negócio de uma solução potencial e compara as opções, incluindo trade-offs. Cada opção tem uma mistura de vantagens e desvantagens a considerar. O valor potencial de uma solução para um stakeholder é baseado nos benefícios proporcionados por essa solução, nos custos associados e nas restrições identificadas.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Objetivos de negócios;
- Descrição do estado atual;
- Descrição do Estado Futuro;
- Resultados da análise de risco;
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Raramente há uma resposta correta ou uma solução perfeita. Cada equipe precisa encontrar métodos para determinar o que recomendar como o melhor caminho a seguir.

Exemplo: Ao decidir a melhor forma de enfrentar um desafio de negócio, as equipes de dados geralmente usam critérios para avaliar as recomendações dos resultados analíticos que estão melhor alinhados às necessidades dos negócios.

Veja o [Guia de Análise Orientada por Dados de Negócio \(Analytics\) – 2.5.1 Recomendar ações](#)

Certificações: ECBA, CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

F) Avaliação da solução

Essa área de conhecimento descreve as tarefas que os profissionais de análise de negócios realizam para avaliar o desempenho e o valor gerado por uma solução em uso pela empresa e para recomendar a remoção de barreiras ou restrições que impedem a realização total do valor.



Solução

Os profissionais de análise de negócios avaliam o desempenho da solução, examinam se ela está gerando o valor potencial e analisam por que o valor pode não ser obtido.

Valor

Os profissionais de análise de negócios determinam se a solução está fornecendo o valor potencial e examinam por que o valor não está sendo gerado.

Mudança

Os profissionais de análise de negócios recomendam uma mudança em uma solução ou na empresa para perceber o valor potencial de uma solução.



Necessidade

Profissionais de análise de negócios avaliam como uma solução ou componente da solução está atendendo à necessidade.

Contexto

Os profissionais de análise de negócios consideram o contexto ao determinar as medidas de desempenho da solução e quaisquer limitações dentro do contexto que possam impedir a geração de valor.

Stakeholder

Os profissionais de análise de negócios obtêm informações dos stakeholders sobre o desempenho da solução e a geração de valor.

Competências

As competências de pensamento analítico, resolução de problemas e conhecimento de negócios são necessárias para as tarefas de avaliação de soluções.

Veja: [Guia BABOK v3, 9.1 Pensamento analítico e solução de problemas](#) e [Guia BABOK v3, 9.3 Conhecimento de negócios](#)

Tarefas de análise de negócios



Relacionamentos de entradas e saídas

	Descrição do Estado Atual	Objetivos de Negócio	Valor Potencial	Solução Implementada (externa)	Medidas de Desempenho da Solução	Análise de Desempenho da Solução	Limitações da Corporação	Limitações da Solução	Ações Recomendadas
Mensurar o Desempenho da Solução		Entrada		Entrada	Saída				
Analisar as Medidas de Desempenho			Entrada		Entrada	Saída			
Avaliar Limitações da Solução				Entrada		Entrada		Saída	
Avaliar Limitações da Corporação	Entrada			Entrada		Entrada	Saída		
Recomendar as Ações para Aumentar o Valor da Solução							Entrada	Entrada	Saída

Medir o Desempenho da Solução

Propósito ou Necessidade

Definir medidas do desempenho e usar os dados coletados para avaliar a eficácia de uma solução em relação ao valor que ela gera.

Valor

A habilidade de medir o desempenho da solução.

Solução

Medidas que fornecem informações sobre o desempenho ou o desempenho da solução.

Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Critérios de aceitação e de avaliação;](#)
- [Benchmarking e análise de mercado;](#)
- [Mineração de dados;](#)
- [Métricas e indicadores-chave de desempenho;](#)
- [Análise de requisitos não funcionais.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.

Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, gerentes de design, especialistas no assunto, clientes, usuários, reguladores e outros stakeholders identificados.

Descrição da mudança

Medir o Desempenho da Solução define a maneira mais apropriada de avaliar o desempenho de uma solução, incluindo como ela se alinha às metas e aos objetivos da corporação, e realiza a avaliação.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Estratégia de mudança;
- Descrição do Estado Futuro;
- Requisitos (validados);
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Medir o desempenho geralmente é o ponto de partida quando um aspecto de uma corporação está com baixo desempenho. Uma boa análise pode identificar métricas apropriadas que podem gerar dados quantitativos valiosos.

Exemplo: Os indicadores-chave de desempenho (KPIs) podem ser usados para quantificar problemas e estabelecer parâmetros de avaliação precisos para um modelo de análise que pode ser usado para responder questões importantes de pesquisa.

Veja o [Guia de Análise Orientada por Dados de Negócio \(Analytics\) – 2.3.4 Executar análise de dados](#).

Certificações: CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

Analisar as Medidas de Desempenho



Propósito ou Necessidade

Obter informações sobre o desempenho de uma solução em relação ao valor que ela traz.



Valor

Entender se a solução está gerando o valor pretendido.



Solução

Resultados das medições coletadas e analisadas.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Critérios de aceitação e de avaliação;](#)
- [Mineração de dados;](#)
- [Métricas e indicadores-chave de desempenho;](#)
- [Observação;](#)
- [Análise da causa raiz.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, gerentes de design, especialistas no assunto e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

Analisar as Medidas de Desempenho examina as informações relacionadas ao desempenho de uma solução e confirma sua precisão para entender o valor que a solução oferece à corporação e aos stakeholders, bem como determina se ela está atendendo às necessidades de negócio.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Estratégia de mudança;
- Descrição do Estado Futuro;
- Resultados da análise de risco;
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Medidas de desempenho significativas ajudam a gerar informações valiosas para melhorias em diferentes tipos de iniciativas.

Exemplo: Considere uma equipe fazendo melhorias contínuas em um processo de negócio existente. Fazer pequenas alterações minimiza as interrupções para os clientes e permite que a equipe meça a eficácia dessas mudanças. Novos insights podem levar a pequenas mudanças que podem ser medidas e analisadas. Isso pode ser repetido até que o valor desejado seja alcançado.

Veja o [Guia BABOK – 11.5 A perspectiva do gerenciamento de processos de negócios](#)

Certificações: CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Avaliar Limitações da Solução

Propósito ou Necessidade
Determinar os fatores internos da solução que restringem a realização total do valor

Valor
Compreender as limitações da solução e o impacto delas na solução.

Solução
Uma descrição das limitações atuais da solução, incluindo restrições e defeitos.

Técnicas
Técnicas usadas com frequência:

- *Critérios de aceitação e de avaliação;*
- *Rastreamento de itens;*
- *Lições aprendidas;*
- *Análise e Gerenciamento de Riscos;*
- *Análise da causa raiz.*

Consulte o **Guia BABOK v3** para obter a lista completa de técnicas.

Stakeholder
Normalmente envolve patrocinadores, clientes, usuários finais, testadores, especialistas no assunto e outros stakeholders que possam fornecer informações sobre as limitações da solução.

Descrição da mudança
Avaliar Limitações da Solução investiga problemas dentro do escopo de uma solução que podem impedir que ela atenda às necessidades de negócio atuais e ao valor potencial.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Estratégia de mudança;
- Resultados da análise de riscos;
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Embora geralmente se pense em avaliar as limitações de uma solução existente que está sendo usada, ela também pode ser executada a qualquer momento durante o desenvolvimento da solução.

Exemplo: Considere criar um novo produto por meio de pequenas melhorias e analisar cada melhoria com clientes em potencial. A equipe não está apenas procurando o que funciona bem, mas também quer eliminar as limitações do produto para criar um produto com melhor desempenho.

Veja o [Guia para análise de propriedade de produtos – Seção 5.7 Obsessão por valor](#).

Certificações: CCBA, CBAP – Consulte o **Guia BABOK®** para fins de estudo

© 2022 International Institute of Business Analysis.

Avaliar Limitações da Corporação

Propósito ou Necessidade

Determinar como os fatores externos à solução estão restringindo a geração de valor.

Valor

Compreender as limitações em nível corporativo pode fornecer insights sobre várias áreas de mudança.

Solução

Uma descrição das limitações atuais da corporação, incluindo como o desempenho da solução está afetando a corporação.

Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Benchmarking e análise de mercado;](#)
- [Observação;](#)
- [Análise de processos;](#)
- [Análise e gerenciamento de riscos;](#)
- [Análise da causa raiz.](#)

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.

Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, especialistas no assunto, clientes, usuários finais, reguladores e outros stakeholders que possam fornecer informações sobre as limitações da corporação.

Descrição da mudança

Avaliar as Limitações da Corporação investiga questões fora do escopo de uma solução que podem estar impedindo a corporação de perceber o valor total que uma solução pode oferecer, como cultura, operações, componentes técnicos, interesses dos stakeholders ou estruturas de notificação.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Objetivos de negócios;
- Estratégia de mudança;
- Descrições de estados futuros;
- Resultados da análise de risco;
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

O contexto corporativo pode atrapalhar qualquer tipo de solução, sejam elas de toda a corporação ou de soluções localizadas menores. Identificar e remover limitações pode melhorar drasticamente o valor que está sendo gerado.

Exemplo: Considere uma solução de armazenamento de dados implementada recentemente que está sendo menos utilizada do que o esperado. Pode ser porque os stakeholders não entendem os recursos da solução, não sabem como usá-la ou porque os processos de suporte não foram suficientemente definidos.

Veja o [Guia BABOK – 11.2 A perspectiva da inteligência de negócios](#)

Certificações: CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

Recomendar as Ações para Aumentar o Valor da Solução



Propósito ou Necessidade

Compreender os fatores que criam diferenças entre o valor potencial e o real e recomendar um curso de ação para alinhá-los.



Valor

Uma lista compilada de recomendações para maximizar o desempenho da solução e a obtenção de valor.



Solução

Recomendação do que deve ser feito para melhorar o valor da solução dentro da empresa.



Técnicas

Técnicas usadas com frequência:

- [Análise de decisão](#);
- [Análise financeira](#);
- [Priorização](#);
- [Análise de processos](#);
- [Análise e gerenciamento de riscos](#).

Consulte o [Guia BABOK v3](#) para obter a lista completa de técnicas.



Stakeholder

Normalmente envolve patrocinadores, especialistas no assunto, clientes, usuários finais e outros stakeholders identificados.



Descrição da mudança

Recomendar Ações para Aumentar o Valor da Solução identifica e define as recomendações que a corporação pode adotar para aumentar o valor que uma solução pode oferecer. Isso pode incluir a remoção, o aprimoramento, a substituição ou a retirada de elementos de solução existentes. Também pode incluir não realizar nenhuma ação.

Referência (diretrizes e ferramentas)

Se existirem, os seguintes recursos podem ser usados para transformar as entradas em saídas:

- Objetivos de negócios;
- Descrição do estado atual;
- Escopo da solução.

Entradas e Saídas da Tarefa



Tenha em mente...

Independentemente da abordagem usada, uma análise de negócios eficaz pode ajudar a gerar mais valor ao recomendar ações para lidar com as limitações da solução e da corporação.

Exemplo: Considere uma solução de baixo desempenho que tenha um grande componente tecnológico. Recomendações bem desenvolvidas podem incluir a reformulação de processos, o desenvolvimento de módulos de treinamento ou a criação de materiais didáticos, além de abordar requisitos não funcionais, como latência e qualidade dos dados.

Veja o [Guia BABOK – 11.3 A perspectiva de tecnologia da informação](#)

Certificações: CCBA, CBAP – Consulte o [Guia BABOK®](#) para fins de estudo

5. Resumo

O Padrão da Análise de Negócios é a base para uma análise de negócios eficaz. Ele descreve como a Análise de Negócios como uma disciplina:

- é usada em muitos contextos setoriais para oferecer resultados de negócio excepcionais;
- promove a aplicação prática de boas práticas, processos, metodologias e técnicas;
- fornece um ponto de partida para criar padrões organizacionais.

Descreve como a Análise de Negócios como uma prática:

- concentra-se em gerar valor para organizações e clientes por meio da análise e aplicação de competências fundamentais;
- pode ser usada em diferentes níveis, incluindo estratégico, de iniciativa ou de entrega, para produzir os resultados desejados;
- oferece vários planos de carreira para profissionais de análise de negócios, tanto novos como experientes.

Pessoas que entendem de análise de negócios e têm um alto grau de proficiência e competência podem aproveitar essas habilidades e experiências em várias carreiras.

O Padrão da Análise de Negócios:

- oferece uma introdução rápida, concisa e valiosa à disciplina de análise de negócios;
- define termos fundamentais;
- demonstra a variedade de iniciativas que se beneficiam de uma boa análise de negócios;
- enfatiza a igual importância dada aos requisitos e designs;
- identifica a rastreabilidade como uma forma de conectar o trabalho de uma equipe à estratégia geral;
- apresenta o BACCM™ como uma estrutura para uma análise de negócios eficaz;
- enfatiza a importância da mentalidade como pré-requisito para uma boa análise de negócios;
- ilustra que a construção da mentalidade requer uma aplicação deliberada;
- identifica competências e técnicas fundamentais;
- apresenta as 30 tarefas de análise de negócios em seis áreas de conhecimento;
- fornece exemplos de como as 30 tarefas se aplicam a vários contextos de negócios e a todos os tipos de iniciativas.

O Padrão da Análise de Negócios usa exemplos para ilustrar como as 30 tarefas de análise de negócios são aplicáveis ao conjunto de propriedade intelectual e produtos do IIBA, incluindo:



Um Guia para o corpo de Conhecimento da Análise de Negócios (Guia BABOK®) v3 com O Modelo de Conceitos Essenciais da Análise de Negócios (BACCM™).



Extensão ágil do Guia BABOK®



Guia para Análise Orientada por Dados de Negócio (Analytics)



Guia para análise de propriedade de produtos



Modelo de competências de análise de negócios do IIBA® v4



Framework da estratégia à execução



Análise de segurança cibernética



Associação ao IIBA

O Padrão da Análise de Negócios destaca a crescente importância da análise de negócios no mundo atual. Deve ser usado em todos os níveis de uma organização. Seu valor vai além de qualquer função definida pela organização. Ao aplicar O Padrão da Análise de Negócios, cada organização pode criar melhores resultados de negócio fazendo com que cada pessoa seja ainda mais eficiente.

6. Glossário e principais termos

Alguns dos principais termos mencionados no *Padrão da Análise de Negócios* estão listados abaixo.

Consulte o *Guia BABOK®* e o *Glossário* para obter uma lista mais abrangente dos principais termos e definições.

Análise de negócios como serviço (BaaS)

A prestação do trabalho de análise de negócios como um serviço, geralmente para outras unidades de negócios ou iniciativas de uma coleção centralizada de profissionais de análise de negócios.

Centro de Excelência (CoE)

Um centro de excelência é uma equipe que fornece liderança, melhores práticas, pesquisa, suporte e treinamento para análise de negócios. Também pode ser chamado de BACoE, Centro de Competência em Análise de Negócios, Centro de Soluções de Análise de Negócios.

Comunidade de Prática (CoP)

Uma comunidade de prática é um grupo de pessoas que compartilham um interesse ou entusiasmo pela análise de negócios e aprendem como fazer isso melhor à medida que interagem regularmente.

Corporação

Um sistema de uma ou mais organizações e as soluções que elas usam para alcançar um conjunto de metas em comum.

Disciplina

Um campo de estudo que é pesquisado e evolui com o tempo.

Informações de Análise de Negócios

Qualquer tipo de informação em qualquer nível de detalhe que seja usada como contribuição ou resultado do trabalho de análise de negócios.

Elicitação

Derivação e extração iterativa de informações de stakeholders ou de outros recursos.

Organização

Um grupo autônomo de pessoas sob a gestão de um único indivíduo ou conselho trabalhando em prol de metas e objetivos comuns.

Planejamento adaptativo

Uma abordagem em que os planos de longo prazo são analisados e revisados para levar em conta as novas informações aprendidas durante um design. Consulte a *Extensão ágil do Guia BABOK®*

Planejamento iterativo

Uma abordagem de planejamento que intencionalmente permite a repetição das atividades de planejamento e a possibilidade de visitar o mesmo plano para atualizá-lo com base em novas informações. Essas atividades de planejamento são repetidas em algumas abordagens ágeis em iterações regulares ou intervalos de tempo. Consulte a *Extensão ágil do Guia BABOK®*

Plano

Um esquema detalhado para fazer ou conseguir algo. Geralmente é formado de um conjunto de eventos, dependências, sequência esperada, cronograma, resultados, materiais e recursos necessários, além de como os stakeholders precisam ser envolvidos.

Prática

Uma área de concentração na qual uma pessoa pode se engajar profissionalmente, atuar ou trabalhar repetidamente.

Profissional de análise de negócios

Qualquer pessoa que realiza análises de negócios, independentemente do cargo, função organizacional, nível hierárquico ou frequência de realização da análise.

Proprietário do produto

O papel na equipe que representa os interesses de todos os stakeholders, define as características do produto e prioriza o backlog do produto. Consulte a *Extensão ágil do Guia BABOK®*

Risco

O efeito da incerteza sobre o valor de uma mudança, de uma solução ou de uma corporação.

7. Contribuidores

Desenvolvimento de produto IIBA

As seguintes pessoas fizeram parceria e apoiaram os stakeholders para fornecer o framework para a elaboração e a realização de conteúdo:

- Jas Phul, CBAP, diretor de IP e desenvolvimento de produtos
- Catherine Elder, estrategista de conteúdo, IP e desenvolvimento de produtos
- Patrick J. McNeill, PMP, CSM, CSPO, gerente de designs
- Danie van den Berg, CBAP, gerente de produto, IP e desenvolvimento de produtos
- Maja Golubic Piric, CBAP, PMI-PBA, PSPO, gerente de produto, IP e desenvolvimento de produtos

A comunidade global de análise de negócios contribuiu para *O Padrão da Análise de Negócios*. Agradecemos a todos aqueles que participaram.

Participantes do workshop

Os seguintes indivíduos e membros corporativos do IIBA contribuíram com informações valiosas:

- Aaron Whittenberger
- Abhishek Srivastava
- Adetokunbo Kosile-Palmer
- Aimee Roberts
- Amém Ajakpovi
- Atul Kumar
- Beverley Harper
- Bindu Channaveerappa
- Bob Guarino
- Briana Ertanin
- Bryan Shalom Sison
- Catalin Sadagurschi
- Chalé Dodge
- Christina Abbott
- Christina Tan
- Craig Léger
- Cristina Oprisa
- Dana Dietz
- Divna Simeunović
- Edward Ngubane
- Fabrício Laguna
- Fathima Abdul Khadir Suhair
- Fernando García de la Vega
- Hao (Lawrence) Dong
- Líder Harpal
- Hong Ying Zhang
- Humayun Zafar
- Ian Richards
- Igor Arkhipov
- Vilamathi Selvarajoo
- Imtiaz Kaderbhoy
- Jay Ashford
- Jean-François Pirus
- Jeffrey Hannan
- Julie Herring
- Kanchana Sridharan
- Karen Board
- Karen Diedericks
- Katherine Leigh
- Kaustav Das
- Kevin Bujarski
- Lisa Cuncic-Pegg
- Lalit Kathpalia
- LaTosha Johnson
- Laxminarayan Mishra
- Lucy Davies
- Mahmud DeWan
- Manjith Pillai
- Marlene Barker
- Maria Grace Centeno
- Meghana Ranadive
- Michael Muro
- Mihaela Popescu
- Mike Jones
- Mike Starr
- Mirabela Bratu
- Mohamed Zahran
- Muthu Chella Bharathi Muthu Seenivasan
- Naveen Madhava
- Neevedita Panda
- Oana Larisa Román
- Oliver Nicholson
- Oludayo Awe
- Oluwafemi Shawn Ogunseye
- Oluwakorede Asuni
- Özgür Baris Hazir
- Pankaj Donger
- Poorani Srinivasan
- Prasad Kumar
- Prasad Kamath
- Prasanthni Kalyansundaram
- Pritesh Kumar Khandelwal
- Ramaprasad Rāmpur
- Rahul Kumar Panwar
- Rashmi Hassija
- Robin Wilson
- Ryan Folster

Participantes do workshop (continuação)

- Saka Saeger
- Sanjay Kumar
- Srividya Balachandar
- Stefan Bosсуwe
- Susan Davis
- Swaminathan Balakrishnan
- Taras Zakharkov
- Tom Tomasović
- Toshihiro Shoji
- Trevor Joubert
- Venkadesh Narayanan
- Victoria Cuppet
- Vitoria Aleshko
- Vikas Mathad
- Walter Yu
- Yuriy Gaiduchok

Membros corporativos

- Amanda Cole
- Anthony Effan
- Cherry Schettl
- David Dalrymple
- Dominic Prakash
- Elizabeth Moore
- Heather Humphreys
- Julie Hockey
- Kokulasingham Vijayasingam
- Laura Guy
- Matt Cloutier
- Marcar pilha
- Romeu Keeleong
- Sally Anne Mitchell
- Sherri Nowak
- Vaideeshwaran Srinivasan
- Vasantha Pakiarajah
- Vishal Hatmode
- Wes Harris
- Wilna Coetzee

Revisão por Especialistas

Os seguintes especialistas generosamente forneceram conselhos e orientações ao IIBA®.

- Ales Stempihar
- Ana Lúcia Pegetti
- Andrés Omar Portillo Domínguez
- Ghia Lagman
- Heber Ferraz-Leite
- Herman Solemínio
- Irena Jansone
- Jorge Blas
- Katrin Rosendahl
- Rei Man Wong
- Kristene Marie Layug
- Mirche Stefanoski
- Peter Wetzell
- Piers Bragg
- Shane Hastie
- Sharon Kong
- Sherri Nowak
- Tarig Khalid
- Thomas Barker

Avaliação pública de membros

Como organização, o IIBA gostaria de agradecer aos membros da comunidade global de análise de negócios, cujos valiosos comentários possibilitaram **O Padrão da Análise de Negócios**. Ao desenvolver padrões de análise de negócios, é crucial colaborar com os principais especialistas e membros da comunidade de análise de negócios. O IIBA agradece sinceramente a participação de nossos membros nesta revisão pública e todo o feedback recebido foi aplicado durante todo o processo de revisão. Como participante da revisão pública do IIBA, suas contribuições são vitais para nosso importante trabalho de desenvolvimento de padrões e produção de melhores resultados de negócio. Obrigado por apoiar o compromisso contínuo do IIBA de atender às necessidades da comunidade de análise de negócios em evolução.

O PADRÃO DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS

O Padrão da Análise de Negócios oferece uma perspectiva simplificada e inclusiva para a análise de negócios, trazendo os conceitos fundamentais em um formato fácil de usar. Ele oferece uma visão abrangente da base para uma análise de negócios eficaz e mostra a direção para o desenvolvimento futuro de padrões e recursos de análise de negócios.

Sobre o Instituto Internacional de Análise de Negócios

O Instituto Internacional de Análise de Negócios (IIBA®) é uma associação profissional dedicada a apoiar profissionais de análise de negócios para oferecer melhores resultados de negócio. O IIBA conecta quase 30.000 membros, mais de 100 capítulos e mais de 500 parceiros de treinamento, acadêmicos e corporativos em todo o mundo. Como a voz global da comunidade de análise de negócios, o IIBA promove o reconhecimento da profissão, o networking e o engajamento da comunidade, o desenvolvimento de padrões e recursos e programas abrangentes de certificação.

Para obter mais informações, visite iiba.org

Sobre as publicações do IIBA

As publicações do IIBA oferecem uma ampla variedade de conhecimentos e insights sobre a profissão e a prática da análise de negócios para toda a comunidade de negócios. Padrões como **Um Guia para o Corpode Conhecimento da Análise de Negócios (Guia BABOK®)**, a **Extensão Ágil do Guia BABOK®** e o **Guia para Análise de Propriedade de Produto** representam as práticas de análise de negócios mais comumente aceitas em todo o mundo. Os relatórios, pesquisas, documentos técnicos e estudos do IIBA oferecem orientações e informações para apresentar as melhores práticas para abordar a prática de análise de negócios além dos padrões globais, bem como explorar áreas de prática novas e em evolução para oferecer melhores resultados de negócio.

Saiba mais em iiba.org.