

ERNANI MARQUES

MBA, PgMP, PMP

CBAP® PREP

Um curso em um livro

**CERTIFIED BUSINESS
ANALYSIS PROFESSIONAL**

Seu guia para o Certificado Profissional em
Análise de Negócio

**COBRE TODOS
OS OBJETIVOS
DO EXAME**

100%
aderente ao
BABOK 2.0



CERTIFIED BUSINESS ANALYSIS PROFESSIONAL

Seu guia para o Certificado Profissional em Análise de Negócio

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Marques, Ernani

CBAP®prep : Certified Business Analysis

Professional : seu guia para o Certificado

Profissional em Análise de Negócio / Ernani

Marques. – São Paulo : All Print Editora, 2010.

Bibliografia.

1. Analista de negócios - Certificação 2.

Analista de negócios - Exames - Guias de estudo

3. Certificação profissional I. Título.

10-09634

CDD-658.0076

Índices para catálogo sistemático:

1. Analista de negócios : Certificado profissional : Guias 658.0076

ERNANI MARQUES

MBA, PgMP, PMP

CBAP®PREP

CERTIFIED BUSINESS ANALYSIS PROFESSIONAL

Seu guia para o Certificado Profissional em Análise de Negócio


ALL PRINT
EDITORA

CBAP®PREP – CERTIFIED BUSINESS ANALYSIS PROFESSIONAL
SEU GUIA PARA O CERTIFICADO PROFISSIONAL EM ANÁLISE DE NEGÓCIO

Copyright © 2010 by Ernani Marques

O conteúdo desta obra é de responsabilidade do autor, proprietário do Direito Autoral.

Proibida a venda e reprodução parcial ou total sem autorização.

Contato com o autor:

ernani.marques@virtual-coacher.com

virtual.coacher.com



Capa, projeto gráfico, editoração e impressão:



ALL PRINT EDITORA E GRÁFICA LTDA

www.allprinteditora.com.br

info@allprinteditora.com.br

(11) 2478-3413

Dedico esse trabalho ao meu filho
Théo e minha esposa Alessandra.

Sumário

Introdução.....	11
Sobre o autor	13
Como usar este livro.....	14
Outros materiais para uso	16
Sobre os certificados e a prova.....	17
Interpretando o guia.....	21
CAPÍTULO 2 – Análise Corporativa.....	30
CAPÍTULO 3 – Planejamento e Monitoramento da Análise de Negócios	44
CAPÍTULO 4 – Elicitação	71
CAPÍTULO 5 – Gerenciamento e Comunicação dos Requisitos	85
CAPÍTULO 6 – Análise dos Requisitos	101
CAPÍTULO 7 – Avaliação e validação da Solução	115
CAPÍTULO 8 – Competências Fundamentais	133
CAPÍTULO 9 – Resumo.....	144
Bibliografia.....	146

IIBA®, BABOK®, *Business Analysis Body of Knowledge®*, *Certified Business Analysis Professional*, *Certification of Competency in Business Analysis* são marcas registradas pelo *International Institute of Business Analysis*.

CBAP® e CCBA™ são certificações registradas pelo mesmo instituto.

INTRODUÇÃO

Parabéns pelo seu interesse na certificação CBAP®. Esta certificação trará benefícios para você como profissional, bem como para sua organização. Enquanto muitos dos certificados disponíveis no mercado têm como objetivo “conduzir uma iniciativa da melhor maneira possível”, este tem como meta definir primeiramente “qual é a melhor iniciativa a ser conduzida”. Dessa maneira, aliar “o quê fazer” ao “como fazer” proporcionará a você preencher uma lacuna importante, pois de nada adianta conduzir os trabalhos da melhor maneira possível sem que se tenha escolhido a iniciativa correta.

Dessa forma, o papel do(a) analista de negócios é extremamente importante para as organizações, por isso, é fundamental que o profissional tenha essa certificação, pois ela o torna especialista na identificação das necessidades fundamentais da organização, de acordo com o cenário no qual a empresa está inserida, de maneira que possa identificar a melhor solução.

11

Deve trabalhar junto à diretoria, auxiliando na identificação nas necessidades reais, oportunidades e problemas; e também junto com o gerente de projetos. É um facilitador que atuará como um integrador na organização como um todo, para que a iniciativa possa trazer máximo valor à empresa.

Por conta da lacuna do “o quê” x “como” é que surgiu o IIBA® – *International Institute of Business Analysis*, em Toronto, Canadá, em outubro de 2003, com o objetivo de desenvolver e manter padrões para as melhores práticas em análise de negócio. Nesse sentido, o IIBA criou o BABOK® – *Business Analysis Body of Knowledge*®, que contém as melhores práticas em análise de negócio, o certificado CBAP® – *Certified Business Analysis*

Professional –, que certifica e reconhece os especialistas na área; e o CCBATM – *Certification of Competency in Business Analysis* –, que certifica e reconhece profissionais com competência na área, porém, não chegam a ser especialistas.

Este livro tem como principal objetivo apoiar você para alcançar o certificado CBAP® ou CCBATM. Não será uma tarefa fácil, você precisará de disciplina e dedicação. Se seguir a metodologia proposta, você terá maiores chances de atingir seu objetivo na primeira tentativa.

SOBRE O AUTOR

Ernani Marques da Silva, MBA, PgMP, PMP, é um profissional experiente na área de análise de negócios, gestão de projetos, programas e escritórios de Projetos.

Atuou em diversas organizações de grande porte e, mais especificamente, na área de tecnologia da informação do setor bancário.

É professor convidado da Universidade Nove de Julho nos cursos de Master in Project Management, MBA em Tecnologia da Informação e Engenharia de Software.

Participou da elaboração da segunda edição do *The Standard for Program Management®* do PMI® e do livro *97 Things Every Project Manager Should Know*.

É fundador do Virtual-coacher.com que tem por objetivo levar conhecimento estratégico às pessoas e às organizações; e por causa da qualidade e organização dos treinamentos realizados por ele recebeu o título de *Endorsed Education Provider* (EEP™) do IIBA® *International Institute of Business Analysis*.

É *Managing Director* da PMO Projects – uma empresa europeia de consultoria e formação altamente especializada na área da Gestão de Projetos.

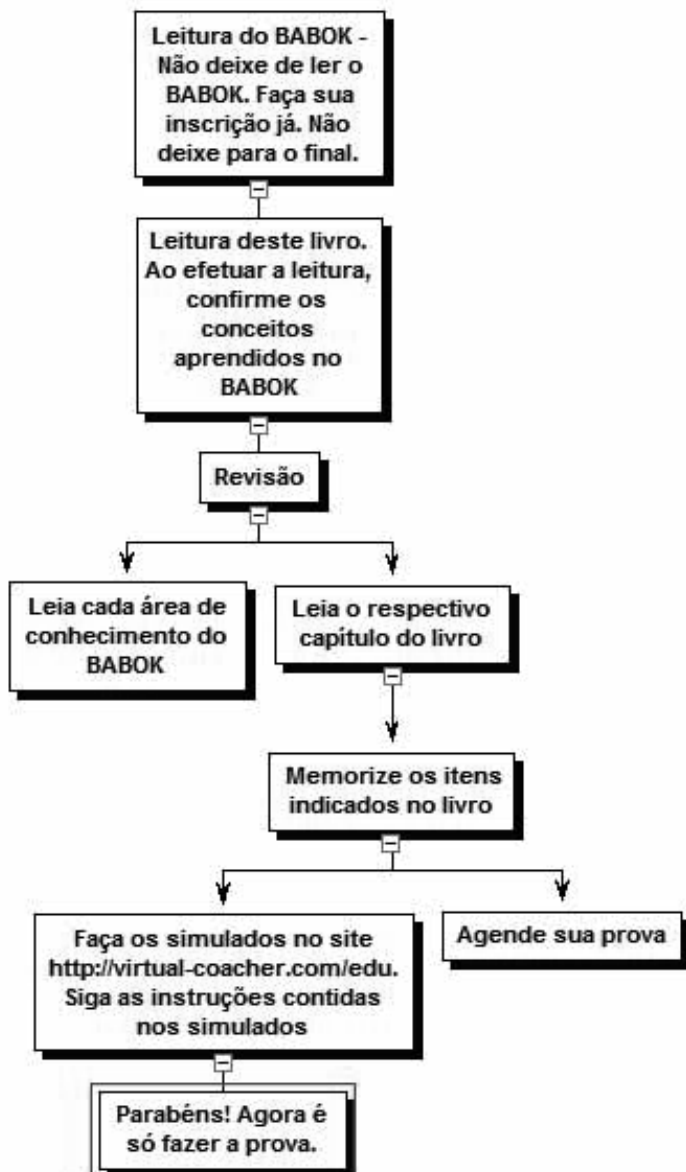
COMO USAR ESTE LIVRO

Este livro tem o objetivo de servir como guia de aprendizado para acelerar seus estudos de maneira que seja aprovado nos exames CBAP® – *Certified Business Analysis Professional* – e CCBA™ – *Certification of Competency in Business Analysis* – do Instituto Internacional de Análise de Negócios.

Para acelerar seus estudos e ganhar tempo:

- Identifique os tópicos que você acredita serem os mais complicados;
- Certifique-se de compreender quais áreas são mais importantes no exame;
- Faça reverência ao BABOK;
- Identifique o que precisa e o que não precisa saber;
- Ganhe familiaridade com as questões;
- Efetue resumos do aprendizado;
- Preste atenção nas indicações de memorização e indicações de atenção;
- Siga o roteiro estabelecido em seguida;
- Crie uma planilha para acompanhar os acertos e os erros nos exercícios propostos.

Para maior brevidade, o BABOK será referenciado como Guia. Cada capítulo conterá um conteúdo teórico e exercícios. Ao final, você terá acesso aos simulados por 15 dias. Encaminhe a ficha de inscrição para os simulados somente após ter certeza de estar bem preparado.



OUTROS MATERIAIS PARA USO

Se mesmo após seguir a metodologia proposta você não se sentir confortável para realizar a prova, identifique outros itens que podem ser adquiridos e lhe auxiliarão.

Veja em [HTTP://virtual-coacher.com](http://virtual-coacher.com)

1. Programa de Formação de Profissional CBAP®

1.1. Este é um programa completo para eliminar o *gap* de conhecimento que possa existir. É composto de treinamento presencial, treinamento a distância e simulados.

2. Treinamento a distância – Com Instrutor

2.1. Este treinamento é essencial para aquelas pessoas que acreditam ter ainda muito a aprender.

3. Treinamento a distância – Sem Instrutor

3.1. Este treinamento permite criar e seguir seu próprio ritmo. É mais indicado para aquelas pessoas que já têm um grande conhecimento, mas desejam realizar uma revisão antes da prova.

4. Simulados

4.1. Este item contém apenas simulados. É muito útil para aquele estudo final pouco antes de fazer a prova, e também para que você se certifique de quanto está preparado.

SOBRE OS CERTIFICADOS E A PROVA

☞ Nunca teste as informações contidas no Guia. Não confie apenas em sua experiência do mundo real. O Guia tem o objetivo de atender um público amplo e diversificado, por isso, não é uma boa prática pensar da mesma forma que você pensa no seu dia a dia. Tente ampliar sua maneira de pensar e mantenha-se alinhado ao Guia.

☞ As configurações, os requisitos mínimos, a prova etc. poderão ser alterados, portanto, visite a página www.theiiba.org para obter os detalhes completos e atualizados. Considere sempre que aquilo que está no site é o mais atualizado.

Os requisitos para ser elegível aos certificados estão descritos no quadro a seguir.

17

	Experiência Profissional	Experiência nas Áreas do BABOK
CBAP®	7.500 horas de trabalho em atividades relacionadas à análise de negócio nos últimos 10 anos	900 horas em, no mínimo, 4 áreas de conhecimento
CCBA™	3.750 horas de trabalho em atividades relacionadas à análise de negócio nos últimos 7 anos	900 horas em, no mínimo, 2 áreas de conhecimento. Ou 500 horas em, no mínimo, 4 áreas de conhecimento.

Para ambos, você deverá apresentar ainda:

1. Horas de treinamento nos últimos quatro anos: 21 horas. Dê preferência a cursos endossados (EEP™) pelo IIBA.


2. Escolaridade mínima: ensino médio.
3. Referências de profissionais: duas referências. Dê preferência para pessoas que você mantém contato constantemente.
4. Aceitar o código de conduta ética e profissional no formulário disponível na internet.

Ao encaminhar sua inscrição, você poderá ser selecionado para auditoria, portanto, as informações precisam ser exatas. Caso seja aprovado, receberá um e-mail para seguir o processo e agendar sua prova, que deverá ocorrer em no máximo 12 meses. Prefira efetuar a prova bem antes do final deste prazo. Lembre-se que o IIBA poderá efetuar mudanças no processo a qualquer momento, portanto, recorra sempre ao site.

A prova CBAP® está configurada com 150 questões do tipo múltipla escolha, que devem ser respondidas em três horas e meia. Ela é dividida da seguinte forma:

Área de Conhecimento	Percentual	Questões (aproximado)
Planejamento e Monitoramento	19,33%	29
Elicitação	14%	21
Gerenciamento e Comunicação de Requisitos	16%	24
Análise Corporativa	15.33%	23
Análise Requisitos	19,33%	29
Avaliação e Validação de Requisitos	16%	24

ENCAMINHANDO SUA INSCRIÇÃO

 Não espere para submeter sua inscrição somente quando estiver confortável para a prova. Por mais que você estude, sempre sentirá que tem espaço para mais estudo. Portanto, submeta

sua inscrição agora. O resultado positivo da elegibilidade ao certificado contribuirá para sua motivação para estudar.

Para submeter sua inscrição, procure juntar informações das iniciativas que participou, como: nome da iniciativa, descrição, data Inicial, data final, nome e e-mail de uma pessoa para contato e que possa dar referência sobre a iniciativa e sua participação, atividades executadas na iniciativa e que sejam referentes à análise de negócios e quantidade de horas trabalhadas em atividades relacionadas à análise de negócios. Junte também as informações referentes aos demais requisitos: graduação, 21 horas de treinamento em organização EEP e contato.

A somatória de horas trabalhadas devem ser maiores que o exigido. Melhor que seja algo em torno de 10%.

Registre-se em: www.theiiba.org/source/iiba_cbap/signup.cfm

Submeta sua inscrição preenchendo os dados e informações das iniciativas em: http://www.theiiba.org/source/iiba_cbap/index.cfm?Section=Certification

Lembre-se que os endereços podem mudar!

19

AGENDANDO SUA PROVA

Ao receber sua aprovação, via e-mail, você verá demais instruções do IIBA. O agendamento só deve ser feito quando se sentir confortável em relação aos seus estudos e conhecimentos.

DICAS PARA A PROVA

1. Procure agendar sua prova para dia e horário que se sinta mais tranquilo (exemplo: parte da manhã e no início da semana).
2. Responda pela perspectiva do Guia e não pela perspectiva de sua experiência. Se com isso você não encontrar uma resposta boa, vá pela perspectiva do seu treinamento e então pela sua experiência real.

3. Cuidado com palavras do tipo: exceto, menos, inclui, “não inclui”, “não é um exemplo”, primeiro, último, melhor, próxima, sempre, não, geralmente, mais provável, principal etc. Certifique-se de ter compreendendo a pergunta.
4. Deixe de lado questões que apresentam um cenário longo. Marque-as para respondê-las no final. Foque nas perguntas curtas.
5. Não pense que as respostas mais longas são as mais corretas.
6. Cuidado com a escolha de palavras com conceitos mais amplos, como: sempre, nunca, completamente, deve. Geralmente, respostas com declarações mais cuidadosas têm maior chance de acerto, como: algumas vezes, talvez, pode ser, geralmente etc.
7. Uma questão pode apresentar mais de uma resposta correta (ou aparentemente correta), neste caso, você deve escolher a **melhor** resposta para a situação apresentada.

Este capítulo cobre os fundamentos do BABOK® de maneira a fornecer uma visão geral. Estes conceitos não representam grande número de questões da prova, mas são importantes para o estudo dos próximos capítulos e para um entendimento geral. Certifique-se de memorizar as definições apresentadas.

DICA: tenha uma cópia eletrônica do BABOK para efetuar pesquisas em palavras como: requisitos, tarefas, técnicas, objetivo do BABOK, análise de negócios etc.

Esquema do capítulo

- **O que é o BABOK®**
- **O que é análise de negócios**
- **Conceitos-chave**
- **Áreas de conhecimento**
- **Tarefas**
- **Competências fundamentais**

21

DEFINIÇÃO DO BABOK® – *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge®* – Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios – é o padrão mundialmente aceito para a prática da análise de negócios. (página 3)*

* todas as referências de página referem-se ao BABOK® *Guide 2.0*.

E O QUE É O BABOK?

- Objetivo é definir a profissão.
- É linha de base para exercer a profissão.
- É estrutura de como as atividades devem ser efetuadas.

- Descreve áreas de conhecimento, atividades e conhecimento necessário para execução.

DEFINIÇÃO DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS (*página 3*). A análise de negócios é um conjunto de tarefas e técnicas usadas para funcionar como facilitador/interlocutor entre os diversos *stakeholders* (partes interessadas) de forma a entender a organização, e o respectivo *modus-operandi*. Além disso, recomenda alternativas de solução que possibilite à organização alcançar seus propósitos. Envolve:

- entender como a organização funciona;
- definir as capacidades que a organização necessita;
- determinar o plano de ação;
- identificar como diversas unidades de negócio interagem;
- como os diversos *stakeholders* interagem.

A análise de negócios deve ser executada para que seja possível compreender o atual estágio da organização e o cenário em que ela se encontra.

DEFINIÇÃO DE ANALISTA DE NEGÓCIOS (*página 4*). É qualquer pessoa que execute as atividades de análise de negócios, sem importar o cargo organizacional que ocupa.

O analista de negócios deve analisar, compreender, sintetizar e organizar as informações obtidas de outros profissionais que interagem com a organização e/ou unidade de negócio. Eles(as) são responsáveis por elicitare (explicitar, descrever, obter, descobrir) as reais necessidades dos *stakeholders* (não basta relatar os desejos; precisa examinar com profundidade as necessidades). Além disso, atua de maneira a facilitar e melhorar a comunicação entre as diversas unidades de negócio, atuando de forma centralizada e isenta, a fim de balancear e alinhar as necessidades dessas unidades. De forma bastante didática, eles(as) atuam como tradutor entre os diversos grupos.

É papel do(a) analista ajudar as empresas a encontrar a melhor solução para as necessidades e/ou problemas de acordo com


o contexto interno e externo. Também é responsável por descobrir novas oportunidades.

CONCEITOS-CHAVE

O Guia apresenta três conceitos-chave que devem ser bem compreendidos e memorizados. Eles são apresentados a partir da página 4, porém, os principais pontos são destacados aqui.

DOMÍNIO: É o limite de atuação dos trabalhos e da análise do profissional. Quando existem *stakeholders* atuando fora dessas fronteiras, porém interagindo com a organização e/ou unidade de negócio, estes passam a integrar o domínio da análise de negócios e do analista.

SOLUÇÃO: A solução corresponde a uma ou mais mudanças que são necessárias para a organização atingir seus objetivos, tirar vantagem de uma oportunidade ou solucionar problemas. As soluções devem ser consideradas como todo e qualquer meio para adquirir a capacidade desejada, seja através de um sistema informatizado, de mudanças estruturais, alteração operacional e/ou regras de negócio.

REQUISITOS:  Você precisa memorizar a definição de requisitos e dos tipos de requisitos. Não importa seu conceito.

Lembre-se: precisamos trabalhar com o ponto de vista deles.

Requisito é:

1. Uma condição ou uma capacidade necessária por uma parte interessada para solucionar um problema ou alcançar um objetivo.
2. Uma condição ou uma capacidade que deve ser alcançada pela solução ou um componente da solução proporcionando que um contrato, um padrão, uma especificação ou outra documentação formal obrigatória seja satisfeito.
3. Uma representação documentada de uma condição ou capacidade conforme definido no item 1 ou 2.

E quais são os diferentes tipos de requisitos?

- **Requisitos de Negócios:** são os objetivos, as metas ou as necessidades da corporação. Exemplo: aumentar a satisfação dos clientes. São definidos na análise organizacional.
- **Requisitos das Partes Interessadas:** são as necessidades que as partes interessadas têm e como cada uma delas interage com a solução. São definidos na análise de requisitos.
- **Requisitos da Solução:** são características que a solução deve ter. São definidos na análise de requisitos e podem ser:
 - **Requisitos Funcionais:** o comportamento e as funções que a solução será capaz de executar.
 - **Requisitos Não Funcionais:** as condições que a solução encontrará ao ser implementada.
- **Requisitos de Transição:** são requisitos temporários e necessários para a transição da solução atual para a nova. Ou para a mudança do estado organizacional atual para o novo estado organizacional.

ÁREAS DE CONHECIMENTO

O Guia está estruturado em seis áreas de conhecimento, a saber:

1. Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios

Identifica quais tarefas de análise de negócios devem ser executadas e partes interessadas.

2. Elicitação

Identifica as necessidades das partes interessadas e as técnicas a serem utilizadas.

3. Gerenciamento e Comunicação de Requisitos

Cria um entendimento comum entre as partes interessadas; formaliza o que foi acordado; gerencia conflitos e mudanças.

4. Análise Corporativa

Compreende a organização, o contexto e quais metas e objetivos devem ser atingidos. Provê uma base que permita avaliar todos os desafios atuais e futuros.

5. Análise de Requisitos

Transforma a necessidade do negócio em capacidades claramente descritas.

6. Avaliação e Validação da Solução

Avalia as soluções propostas e identifica qual delas é a que melhor atende as necessidades da corporação e das partes interessadas.

TAREFAS

Cada área de conhecimento compreende um conjunto de tarefas que devem ser executadas a fim de que seu objetivo seja alcançado. Todas as tarefas são compostas de entradas, técnicas, saídas e elementos. Os elementos são pontos relevantes que devem ser considerados quando da execução da tarefa e/ou utilização da(s) técnica(s) envolvida(s).

25

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS

O profissional deve ter as competências fundamentais ou desenvolvê-las para que possa executar os trabalhos da maneira mais eficaz possível. As competências incluem habilidades, conhecimento e características pessoais e comportamentais.

Exercícios Propostos. Vamos avaliar sua leitura do Guia:

- 1) Crie uma planilha e liste as áreas de conhecimento na primeira coluna. Em seguida, inclua as respectivas tarefas na coluna

seguinte, duplicando a área de conhecimento a qual a tarefa se refere. Consulte o BABOK somente se tiver certeza de que não se recorda. Ao final, efetue as correções consultando o Guia.

- 2) Defina os requisitos.
- 3) Relacione os tipos de requisitos e descrições.
- 4) Efetue uma revisão da figura 1-3 no Guia.

PRATICANDO PARA A PROVA

- 1) Um requisito é:
 - a. Validar soluções.
 - b. Uma condição que um *stakeholder* necessita para solucionar um problema.
 - c. Definir os processos de uma organização.
 - d. Analisar os requisitos.

26 2) Qual tipo de requerimento é também conhecido como requerimento de qualidade ou requerimento suplementar?

- a. Não funcional.
- b. *Stakeholder*.
- c. Transição.
- d. Solução.

3) Que tipo de requisito contempla condições que não são diretamente relacionadas ao comportamento ou funcionalidade da solução, porém descrevem condições ambientais sob as quais a solução deverá se manter efetiva e eficaz ou qualidades que o sistema deve conter.

- a. Requisitos funcionais.
- b. Requisitos não funcionais.
- c. Requisitos de transição.
- d. Requisitos de *stakeholder*.

4) Em qual área de conhecimento há a descrição de como analistas de negócio trabalham com os *stakeholders* para identificar e compreender suas necessidades e preocupações e também compreender o ambiente no qual estão inseridos?

- a. Análise organizacional.
- b. Gestão de requisitos e comunicação.
- c. Elicitação.
- d. Planejamento e monitoramento da análise de negócios.

5) Qual dos tipos de requerimentos define capacidade, velocidade, segurança e disponibilidade?

- a. Requerimento de *skakholder*.
- b. Requerimento de negócio.
- c. Requerimento funcional.
- d. Requerimento não funcional.

6) Uma descrição das características da solução que satisfazem os requisitos de negócio e requisitos de *stakeholder*. Esta é a definição de qual tipo de requisito?

- a. Requisito de solução.
- b. Requisito de transição.
- c. Requisito funcional.
- d. Requisito não funcional.

7) Para executar tarefas de análise de negócios, um analista pode iniciar por qualquer tarefa. Todavia, as tarefas com maior probabilidade de serem as primeiras são:

- a. Avaliar solução existente ou definir escopo da solução.
- b. Entrevistar *stakeholder* ou elicitar requisitos.
- c. Definir necessidades de negócio ou avaliar o desempenho da solução.
- d. Planejar as atividades de análise de negócios ou definir quais são os *stakeholders*.

8) Um requerimento que descreve as razões pelas quais um projeto foi iniciado, os objetivos alcançados e as métricas utilizadas para mensurar o sucesso obtido é definido como sendo um requerimento:

- a. De negócio.
- b. De *Stakeholder*.
- c. Funcional.
- d. De usuário.

9) Geralmente são divididos em subcategorias, principalmente quando se trata de requisitos de software:

- a. Requisito de negócio.
- b. Requisito de *stakeholder*.
- c. Requisito de transição.
- d. Requisito de solução.

10) O que é o BABOK?

- a. Uma padrão globalmente reconhecido para a prática da análise de negócios.
- b. Um conjunto de mudanças no estado atual da organização que devem ser realizadas para possibilitar que a organização alcance seus objetivos.
- c. Um conjunto de tarefas e técnicas utilizadas para funcionar como facilitadores entre *stakeholders*, de maneira a compreender a estrutura, políticas e *modus-operandi* da organização.
- d. Define a profissão da análise de negócios.

28

PRATICANDO PARA A PROVA – RESPOSTAS

- 1) Resposta B – Consulte item 1.3 do Guia.
- 2) Resposta A – Consulte item 1.3 do Guia.
- 3) Resposta B – Consulte item 1.3 do Guia.
- 4) Resposta C – Consulte item 1.4 do Guia.
- 5) Resposta D – Consulte item 1.3 do Guia.

- 6) Resposta A – Consulte item 1.3 do Guia.
- 7) Resposta C – Consulte item 1.4 do Guia.
- 8) Resposta A – Consulte item 1.3 do Guia.
- 9) Resposta D – Consulte item 1.3 do Guia.
- 10) Resposta A – Consulte item 1.1 do Guia.

CAPÍTULO 2 – ANÁLISE CORPORATIVA

(BABOK ® *Guide* Capítulo 5)

Este capítulo apresenta conceitos importantes e representará algo entre 23 questões na prova CBAP®. Muitas pessoas desconhecem os conceitos aqui apresentados ou simplesmente não se utilizam das técnicas ou atividades para a Análise Corporativa.

Esquema do capítulo

- Definir necessidades do negócio
- Avaliar *gaps* de capacidade
- Determinar a abordagem da solução
- Definir escopo da solução
- Definir *business case*

30

Para responder as questões desta área de conhecimento de forma correta, você precisa compreender o processo da Análise Corporativa – Analisar a situação para compreender corretamente os problemas e oportunidades, avaliar a capacidade organizacional, definir a solução mais viável, definir o escopo e o *business case* e documentar os requisitos necessários.

Embora os trabalhos possam ser iniciados por qualquer tarefa, eles são mais comumente iniciados pela Análise Corporativa ou pela Avaliação do Desempenho da Solução.

✋ Memorize as técnicas envolvidas em cada tarefa, os elementos envolvidos e as respectivas entradas e saídas.

☞ É na Análise Corporativa que entendemos o contexto organizacional, identificando problemas, oportunidades, necessidades, avaliando capacidade atual, determinando a abordagem de

negócios mais viável e definindo o escopo da solução. Assim, os Requisitos de Negócio são identificados nesta fase.

A análise organizacional deve ser efetuada uma única vez? Não, deve ser efetuada sempre que uma mudança surgir. Esta abordagem permite confirmar se os trabalhos já efetuados ainda são válidos ou se necessitam de adequação.

As atividades descritas pelo Guia para a análise organizacional são: definir as necessidades do negócio, avaliar os *gaps* de capacidade, determinar a abordagem da solução, definir o escopo da solução e definir o *business case*. Cada uma das tarefas desta área de conhecimento será tratada a seguir:

DEFINIR AS NECESSIDADES DO NEGÓCIO

Uma das atividades mais críticas do(a) analista de negócios é compreender exatamente qual é a necessidade da organização, seja a solução de um problema ou aproveitar uma oportunidade. Precisa haver um perfeito alinhamento com estratégia corporativa.

Baseado nessa necessidade que as alternativas de solução serão propostas e avaliadas, quais *stakeholders* deverão ser consultados e qual melhor abordagem deve ser adotada.

As situações que requerem avaliação podem ser de diversas naturezas: regulatória, reclamação de clientes, oportunidade de negócio, perda de receita, satisfazer um requisito do plano estratégico, satisfazer alguma necessidade da gerência para melhorar algum processo na geração de resultados etc.

Para que se possa efetuar a definição das Necessidades do Negócio será importante ter à mão **metas e objetivos de negócio**, que auxiliarão na definição das necessidades de negócio; e **requisitos (declarados)**, que devem se relacionar aos requisitos reais de negócio.

Aqui já é possível notar que os trabalhos de análise de negócio **não fazem parte de um processo totalmente sequencial. As tarefas podem ser executadas múltiplas vezes e sem que haja uma definição clara de início e fim.** Exemplo: os requisitos utilizados aqui foram gerados pelas atividades de Elicitação, porém, para efetuar a Elicitação, necessita-se das Necessidades de Negócio. Neste caso específico, ao levantar as Necessidades de Negócio, o(a) analista de negócios está efetuando Elicitação.

É de fundamental importância investigar e questionar as premissas (hipóteses) e as limitações (restrições), para que se possa confirmar que as necessidades e/ou problema e o contexto são bem definidos. Por exemplo: ao se definir uma necessidade de um departamento, podem-se assumir hipóteses (premissas) de que essa necessidade irá contribuir efetivamente para a estratégia organizacional.

Pontos relevantes a serem considerados. As metas e objetivos de negócio são declarados em alto nível e subdivididos para diferentes unidades de negócio, convertendo-os em objetivos mais específicos. Exemplos: aumento da satisfação dos clientes, ampliação de *market share*, melhoria operacional, diminuição de custos, aumento das receitas etc. Como você subdividiria estes exemplos?

É necessário que estes objetivos sejam SMART.

Specific – Precisam ser específicos e com resultado observável. Declarações genéricas dificultam os trabalhos e forma de mensurar.

Measurable – Os resultados precisam ser rastreados e mensurados.

Archivable – Não adianta criar metas que não são alcançáveis.

Relevant – Precisam estar alinhados com a visão, missão e objetivos organizacionais.

Time bounded – Precisam ter uma data viável para conclusão. Essa data deve estar alinhada com as necessidades de negócio.

Além disso, ao determinar **o problema ou a oportunidade** é importante quantificar, determinar os **benefícios esperados**, verificar a rapidez para solucionar e determinar a fonte do real do problema.

Algumas técnicas auxiliarão na identificação de problemas, oportunidades e/ou necessidades da organização ou unidade organizacional.


- **Benchmarking**
- **Brainstorming**
- **Análise de Regras de Negócio**
- **Grupo de Discussão (*focus groups*)**
- **Decomposição Funcional**
- **Análise de Causa Raiz**

Pense em quem você convidaria para participar de uma tarefa como essa e quais seriam os principais atores da tarefa.

“Por acaso se lembrou do patrocinador? Ele(a) é um dos principais interessados, deve aprovar as ações e deve se certificar que a necessidade do negócio será alcançada?”

Lembrou-se de alguém que é **especialista no domínio** ou **usuário final**, por serem profundos conhecedores de itens como sistemas, processos operacionais, das limitações e oportunidades de melhoria? Não se esqueça que poderão participar **especialista em implementação**, eventuais **clientes**, eventuais **fornecedores** e **regulador**.

Como resultado da tarefa, tem-se a **Necessidade do Negócio**.

 Note bem a importância desse resultado. Ele é um guia para as possíveis soluções e também para outras tarefas de Análise de Negócios, portanto, tente imaginar o conjunto de coisas que descrevem a Necessidade de Negócio.

A Necessidade do Negócio será usada para: planejar a abordagem da análise de negócios, análise dos *stakeholders*, preparar para elicitação, conduzir atividades de elicitação, avaliar *gaps* de capacidade, determinar abordagem da solução, definir escopo da solução, definir *business case*, priorizar requisitos, verificar requisitos e gerenciamento e comunicação dos requisitos.

AVALIAR GAPS DE CAPACIDADE

Entenda *gap* como sendo a diferença entre a capacidade desejada e a capacidade atual. Uma lacuna.

Capacidade é a habilidade que a organização tem ou pretende ter para processar, armazenar, reter ou produzir. A capacidade pode estar associada a sistemas de informação, linhas de produção, mão de obra, fábrica, dentre outros.

O(a) analista de negócios precisa identificar, junto com outras partes interessadas, quais são as novas capacidades necessárias da organização avaliando sua capacidade atual para identificar as melhorias que precisam ser efetuadas de forma a alcançar o resultado desejado. Seria possível alcançar o resultado almejado considerando a capacidade atual (estrutura, pessoas, tecnologia, processos etc)?

Para que se possa Avaliar *Gaps* de Capacidade, será importante ter em mãos a **Necessidade do Negócio** para alinhamento, **Arquitetura Corporativa** para entender a capacidade da organização e **Avaliação de Desempenho da Solução** para determinar o desempenho da solução que já está em utilização (identificação de falha, defeito, problema ou limitação na solução atual). Pode ser que a organização tenha capacidades que não estão sendo utilizadas no momento e poderão vir a ser utilizadas de forma a minimizar o impacto da mudança necessária para alcançar os objetivos organizacionais.

Pontos relevantes a serem considerados. Você precisa ter bastante informação sobre a **Capacidade Atual** e sobre os **Requisitos da Nova Capacidade**. Portanto, tem de haver uma boa análise, visto que é da comparação entre o estado futuro e o atual que surgirão os *gaps* que devem ser preenchidos. Exemplos de capacidade: processos de negócio, funcionalidades em sistemas de aplicação, tarefas de áreas operacionais e produtos e serviços a serem criados. Se os **Requisitos da Nova Capacidade** não puderem ser identificados, então poderão surgir **Premissas** (hipóteses) que deverão ser questionadas, registradas e acompanhadas.

Algumas técnicas auxiliarão na Avaliação de *Gaps* de Capacidade. Para auxiliar na identificação do estágio atual da organização: **Análise de Documentos**; e para auxiliar na análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças atuais: **Análise SWOT**.

Pense em quem você convidaria para participar de uma tarefa como essa. Pense sobre quais seriam os principais atores da tarefa.

Por acaso se lembrou do **patrocinador**, do **especialista no domínio**, do **usuário final** e do **especialista em implementação**, por serem profundos conhecedores e terem informações sobre forças e fraquezas, oportunidades e ameaças atuais? Dependendo da iniciativa, você precisará contar com o apoio de clientes e/ou fornecedores.

Como resultado da tarefa, tem-se as **Capacidades Requeridas**, um detalhamento da capacidade atual e também da capacidade requerida para o estágio futuro da organização.

As **Capacidades Requeridas** serão usadas para: determinar abordagem da solução, definir escopo da solução, priorizar requisitos, verificar requisitos e gerenciamento e comunicação dos requisitos

DETERMINAR A ABORDAGEM DA SOLUÇÃO

Esta tarefa é necessária para que se possa executar a tarefa de Definir o Escopo da Solução. Ela está especialmente preocupada em identificar a melhor abordagem para a solução que permite alcançar as necessidades de negócio. Como por exemplo: utilizar capacidade já existente, porém em desuso, comprar novos sistemas de informação, comprar novos equipamentos, *leasing*, desenvolvimento, adicionar recursos, mudanças em processos e procedimentos, parceria e *outsourcing*.

☞ Você precisa identificar aquela que trará maior valor agregado à organização, que poderá ser utilizada de maneira eficaz e que é factível de ser implementada.

Você consegue pensar em alguma das abordagens mencionadas sem que tenha à mão as **Necessidades do Negócio** e as **Capacidades Requeridas**? A abordagem escolhida precisa estar alinhada a esses itens e, para saber se há alguma metodologia para tal abordagem, você precisará dos **ativos de processos organizacionais**.

Pontos relevantes a serem considerados. Será importante **Listar Alternativas** (com o máximo de alternativas possível, inclusive a alternativa de não se fazer nada); não se pode esquecer às **premissas e restrições**, visto ser possível que isso limite suas opções, e, com base nas informações, deve-se efetuar também um **ranking para seleção da abordagem**.

Para efetuar a lista, você poderá utilizar **Benchmarking e Brainstorming**, e para selecionar a abordagem **Análise de Decisão, Estimativas, Análise SWOT e Análise de Viabilidade**.

Quais são os principais atores para atuar com você?

36 O **patrocinador** será fundamental para aprovar o processo utilizado e também a abordagem. Já o grupo composto por **cliente, especialista no domínio, usuário final e fornecedor** auxiliarão na análise de premissas e restrições e sendo fornecedores de sugestões. O **especialista em implementação** poderá ajudar.

Como resultado da tarefa, tem-se a **Abordagem da Solução**, que é descrição detalhada da abordagem selecionada, respectivos componentes, metodologia a ser empregada e o racional, que é o motivo pelo qual a abordagem foi escolhida.

A **Abordagem da Solução** será usada para Definir Escopo da Solução.

DEFINIR O ESCOPO DA SOLUÇÃO

É aqui que surge o conceito de solução proposta, contendo as fronteiras da solução (o que está contemplado e o que não está contemplado), as funcionalidades principais, as características,

as dependências etc. e detalhando de maneira que os outros possam compreender.

☞ É de se esperar que o escopo seja mudado baseado em mudanças no ambiente de negócios, assim como em mudanças nas premissas, restrições, dentre outros.

Convém lembrar que Definir Abordagem da Solução é condição necessária para Definir o Escopo da Solução. Então, você precisa ter à mão a **Abordagem da Solução**, além das **Necessidades do Negócio** e as **Capacidades Requeridas** para manter o alinhamento. Não se esqueça das **premissas e restrições**, visto que isso poderá limitar suas opções.

Pontos relevantes a serem considerados. A **definição do escopo da solução** deve descrever as funcionalidades principais, as características, as inter-relações e as capacidades que serão entregues; que a **abordagem de implementação** deverá dar suporte à solução e descrever como e quando as novas capacidades estarão disponíveis. E, para se determinar quando as capacidades estarão disponíveis, será importante considerar as **dependências** que possam existir para a entrega das capacidades.

Quais técnicas você utiliza quando elabora o escopo da solução? Com certeza não poderá faltar: **Decomposição Funcional, Análise de Interfaces, Modelagem de Escopo e User Stories**. E você poderá achar interessante fazer uma **declaração de visão ou problema** resumindo as necessidades de negócio, listando os *stakeholders*-chave e um resumo dos impactos e benefícios.

Os principais envolvidos na tarefa serão o **patrocinador**, o **especialista no domínio**, o **especialista em implementação** e o **gerente de projetos**, visto que a definição do escopo será utilizada para o Termo de Abertura do Projeto.

Pense em como o especialista em domínio e o especialista em implementação poderão contribuir com a tarefa!


Como resultado da tarefa, tem-se o **Escopo da Solução**.

Pense numa Declaração de Escopo da Solução. O que deverá conter?

O **escopo da solução** será usado para: preparar para elicitação, conduzir atividades de elicitação, definir *business case*, priorizar requisitos, organizar requisitos, verificar requisitos, alocar requisitos, avaliar a preparação da organização e gerenciamento e comunicação dos requisitos.

DEFINIR O *BUSINESS CASE*

O *Business Case* é o principal documento que suporta a tomada de decisão “GO” ou “NO GO”, portanto, deverá conter elementos que auxiliem na justificativa do investimento. Deve conter um bom racional dos valores envolvidos, informações sobre benefícios tangíveis, benefícios intangíveis, restrições, premissas, riscos envolvidos, e como se dá o alinhamento estratégico. Se o *Business Case* for aprovado, então a iniciativa seguirá em frente, portanto, é bom que conste como será efetuada a medição de sucesso.

38  Note bem o que contém o *business case*. Agora imagine quais técnicas poderão ser utilizadas para a tarefa e quais pontos relevantes a serem considerados para sua execução.

Para que se possa criar o *Business Case*, será importante ter à mão **Necessidades do Negócio**, que auxilia em determinar o valor que a solução trará ao negócio; **Escopo da Solução**, que contém o descritivo do que será implementado, de que maneira e quais unidades de negócio e áreas afetadas; **Premissas e Restrições**; e, se há áreas afetadas, **Preocupações dos Stakeholders**, como riscos e situações que devem ser endereçadas.

Pontos relevantes a serem considerados. Será de suma importância pensar como os **Benefícios** serão auferidos, mensurados e comparados contra as expectativas de metas e de objetivos. E, da mesma maneira, teremos os **Custos** e os **Resul-**

tados. Agora, se os benefícios, os resultados e os custos não se comportarem conforme **Estimado** (lembrou-se de alguma técnica a mais?), então significa que você precisa efetuar uma boa **Avaliação de Risco:** A iniciativa trará mais riscos à organização? Esses riscos são superiores aos riscos que a organização pode suportar? Você considerou os riscos técnicos, financeiros, de negócio e operacionais?

Agora, veja se sua lista de técnicas contém: **Análise de Decisão, Estimativas, Métricas e Indicadores-Chave de Desempenho, Análise de Risco, Análise SWOT e Avaliação de Fornecedores** (bem, este último pode ser que você não tenha pensado, então, compreenda que a solução poderá depender dos fornecedores. Será que os fornecedores possuem capacidade para entregar o que você precisa? Se mesmo assim você está relutante, memorize!).

E como principal participante tem-se o **patrocinador**, que aprova o *business case* e autoriza as verbas, os **especialistas no domínio e de implementação**, que irão auxiliar nas estimativas, e o **gerente de projetos**, que auxiliará nas estimativas e utilizará o *business case* para o Termo de Abertura do Projeto.

Como resultado da tarefa, tem-se o **Business Case**, que será usado para: preparar para elicitação, priorizar requisitos, verificar requisitos, validar requisitos e gerenciamento e comunicação dos requisitos.

EXERCÍCIOS PROPOSTOS

- 1) Continue completando sua planilha. Inclua nas colunas seguintes os itens importantes para cada tarefa e o produto final de cada tarefa. Para onde vai cada produto final?
- 2) Descreva o que contém cada item: necessidade de negócio, capacidades requeridas, abordagem de solução, escopo da solução e *business case*.
- 3) Quais foram os participantes que mais estiveram presentes nessas atividades? E quem “contribuiu menos”?

- 4) Quais as técnicas estiveram mais presentes? E quais estiveram menos presentes?
- 5) Qual o principal resultado da área de conhecimento? Por quê?

PRATICANDO PARA A PROVA

1) Qual *stakeholder* envolvido na tarefa Avaliar *Gaps* de Capacidade pode fornecer informações sobre forças e fraquezas da capacidade atual?

- a. Fornecedor.
- b. Cliente.
- c. Usuário final.
- d. Suporte operacional.

2) Qual das seguintes técnicas da determinação da Abordagem da Solução é utilizada para efetuar escolha de solução através de *rank*?

- a. Análise de viabilidade.
- b. Análise de decisão.
- c. *SWOT Analysis*.
- d. *Brainstorming*.

3) Qual *stakeholder* não participa da tarefa de Definir Escopo da Solução?

- a. Especialista em implementação.
- b. Cliente.
- c. Especialista em domínio.
- d. Patrocinador.

4) Quais tarefas da área análise corporativa possuem exatamente os mesmos *stakeholders*?

- a. Avaliar *Gaps* de Capacidade e Determinar Abordagem da Solução.
- b. Definir Necessidades do Negócio e Avaliar *Gaps* de Capacidade.
- c. Determinar Abordagem da Solução e Definir Escopo da Solução.
- d. Definir Necessidades do Negócio e Definir *Business Case*.

5) Qual alternativa apresenta uma entrada para definição de *business case* relacionada aos métodos a serem usados para entrega do que será implementado?

- a. Necessidades do negócio.
- b. Preocupação dos *Stakeholders*.
- c. Escopo da solução.
- d. Premissas e restrições.

6) Qual alternativa apresenta uma entrada da tarefa Definir Necessidades do Negócio e está relacionada com a identificação se uma metodologia ou modelo irá funcionar?

- a. Necessidades da unidade de negócio.
- b. Metas e objetivos de negócio.
- c. Escopo da solução.
- d. Requisitos (declarados).

7) As seguintes alternativas não apresentam entradas da tarefa de Determinar Abordagem da Solução, exceto:

41

- a. Plano de gestão de requisitos.
- b. Ativos de processos organizacionais.
- c. Escopo da solução.
- d. Arquitetura organizacional.

8) Qual alternativa apresenta uma entrada da tarefa Definir Necessidades do Negócio e que em alguns casos são obtidos através de métodos exploratórios?

- a. Requisitos (declarados).
- b. Metas e objetivos de negócio.
- c. Escopo da solução.
- d. Necessidades da unidade de negócio.

9) Qual *stakeholder* não participa da tarefa de Definir *Business Case*?

- a. Especialista em implementação.
- b. Patrocinador.
- c. Cliente.
- d. Especialista em domínio.

10) As seguintes alternativas não apresentam entradas da tarefa de Determinar Abordagem da Solução, exceto:

- a. Necessidades do negócio.
- b. Plano de gestão de requisitos.
- c. Arquitetura organizacional.
- d. Escopo da solução.

11) Na sigla SMART, qual o significado da letra M?

- a. Deve ser possível medir.
- b. Deve ser possível de alcançar.
- c. Deve ser relevante e estar alinhado aos objetivos organizacionais.
- d. Deve ser específico com resultado observável.

12) Qual *stakeholder* não participa da tarefa de Definir *Business Case*?

- a. Gerente de projetos.
- b. Especialista em implementação.
- c. Fornecedor.
- d. Especialista em domínio.

13) Qual alternativa apresenta uma entrada para a definição de *business case* relacionada à definição de capacidades a serem entregues?

- a. Preocupação dos *stakeholders*.
- b. Escopo da solução.
- c. Necessidades do negócio.
- d. Premissas e restrições.

PRATICANDO PARA A PROVA – RESPOSTAS

- 1) Resposta C – Consulte item 5.2 do Guia.
- 2) Resposta B – Consulte item 5.3 do Guia.
- 3) Resposta B – Consulte item 5.4 do Guia.
- 4) Resposta A – Consulte item 5.2 e 5.3 do Guia.
- 5) Resposta C – Consulte item 5.5 do Guia.
- 6) Resposta B – Consulte item 5.1 do Guia.
- 7) Resposta B – Consulte item 5.3 do Guia.
- 8) Resposta B – Consulte item 5.1 do Guia.
- 9) Resposta C – Consulte item 5.5 do Guia.
- 10) Resposta A – Consulte item 5.3 do Guia.
- 11) Resposta A – Consulte item 5.1 do Guia.
- 12) Resposta C – Consulte item 5.5 do Guia.
- 13) Resposta B – Consulte item 5.5 do Guia.

CAPÍTULO 3 – PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS

(BABOK ® *Guide* Capítulo 2)

Note que este capítulo tem um peso bastante importante na prova e representará algo entre 29 questões (19,33%); e também é imprescindível para a iniciativa como um todo.

Você já escolheu, seja através da Análise Corporativa ou da Avaliação do Desempenho da Solução, a **melhor** iniciativa a ser conduzida (aquela que trará **melhor** valor agregado à organização). Agora você precisará planejar **quais** atividades deverão ser executadas, **como**, **quando**, com **quem**, com quais **recursos**, com quais técnicas e o que deve resultar de cada atividade.

44

Esquema do capítulo

- Planejar a abordagem da análise de negócios
- Análise dos *stakeholders*
- Planejar as atividades de análise de negócios
- Planejar a comunicação de análise de negócios
- Planejar os processos de gestão de requisitos
- Gerenciar o desempenho da análise de negócios

Para responder as questões dessa área de conhecimento de forma correta, você precisa compreender o processo completo de Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios que será detalhado a seguir!

PLANEJAR A ABORDAGEM DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS

Aqui você precisa ter em mente que o(a) analista de negócios poderá escolher a abordagem que será utilizada para as atividades de análise de maneira que satisfaça as necessidades e objetivos da organização.

Isso significa que a abordagem precisa ser boa para a iniciativa e deve estar alinhada aos processos da organização e, caso a organização não tenha processos para a condução dessa iniciativa, ele(a) precisa ser capaz de escolher qual melhor abordagem existe no setor ao qual a organização se enquadra, no mercado como um todo, ou precisa criar um. Não pense em fazer isso sozinho, trabalhe com as partes interessadas e, principalmente, com o gerente de projetos, para manter o melhor alinhamento.

Então, você precisa ter em mente que esta tarefa tem como objetivo descrever o processo geral a ser utilizado para os trabalhos e por que este é melhor processo escolhido. Significa, também, que você deverá optar por um trabalho bem planejado, com antecedência, planejamento em etapas ou iterações ágeis.

45

Uma **abordagem voltada ao planejamento** tem o objetivo de minimizar as incertezas, maximizar o controle e assegurar que a solução esteja completamente definida antes que se possa seguir para as próximas etapas. Quando você usa mais **formalidade** e mais **detalhamento**? Quando há grande risco de erros e os erros são inaceitáveis.

Já uma **abordagem voltada à mudança** tem o objetivo de apresentar resultados mais rápidos. Quando você usa? Quando há necessidade de investigação, para melhoria contínua ou quando o tempo é escasso.

Já que precisa estar alinhado às necessidades de negócio (visto que a iniciativa é para a organização), que precisa estar alinhado ao processo da empresa e que poderá ser escolhida uma abor-

dagem de mercado, então tente imaginar o que deve ser utilizado para facilitar esta tarefa!

Para manter o alinhamento, identificação dos riscos, restrições e premissas, então você deverá ter em mãos as **Necessidades de Negócio**; para manter alinhamento com as normas da empresa, identificar as lições aprendidas, ferramentas e modelos existentes, você usará os **Ativos de Processos Organizacionais**; para ajudar a avaliar as melhores metodologias (de mercado ou existente na empresa), auxiliar na identificação da melhores práticas, dentre outros, você poderá solicitar **Opinião de Especialistas**.

Pontos relevantes a serem considerados. Você vai focar no planejamento ou na mudança? Na prática, é isso que ocorre, não? E isso tem relevância para itens como:

Tempo – quando os trabalhos precisam ocorrer?

Qual formalidade e nível de detalhamento dos entregáveis?

Priorização dos requisitos – como priorizar?


Gestão de mudanças – qual probabilidade e frequência?

Processo de planejamento – o que planejar?

Comunicação – como será?

Análise de requisitos – quais ferramentas usar?

Complexidade do projeto – será que impactará algo?

 Cuidado com questões que abordem o valor investido/valor gasto. Embora este seja um item considerado na prática, não está relacionado no Guia.

Pense no impacto causado por cada item mencionado se você focar no planejamento ou focar na mudança.

Em seguida, foque no **momento do trabalho de análise de negócio**.

– Foco no planejamento: os esforços de análise de negócios ocorrem no início do projeto ou de uma fase do projeto.

– Foco na mudança: os esforços ocorrem no início, para produzir uma lista de requisitos sem muito detalhamento.

Como a abordagem afetará a **formalidade e nível de detalhamento**?

– Foco no planejamento: mais documentos produzidos e mais aprovações formais.

– Foco na mudança: menos documentos produzidos e mais aprovações informais.

Como a abordagem afetará a **priorização de Requisitos**?

– Foco no planejamento: processo mais formal com reuniões de priorização.

– Foco na mudança: processo menos formal e com grande destaque em relação à eficácia da priorização em si por conta da entrega rápida.

Há oito critérios de priorização destacados:

1. Valor ao negócio: foco no melhor custo x benefício.
2. Risco técnico e/ou risco ao negócio: foco nos requisitos de maior risco.
3. Dificuldade de implementação: foco nos requisitos fáceis.
4. Probabilidade de sucesso: foco nos requisitos com maior possibilidade de sucesso.
5. Regulatório ou *compliance*: foco nos requisitos que atendem itens regulatórios ou itens de *compliance*.
6. Relacionamento com outros requisitos: foco nos requisitos que são condição necessária para requisitos importantes.
7. Acordo com *stakeholders*: foco no consenso entre as partes interessadas.
8. Nível de urgência: foco em itens que têm data específica para implementação.

Como a abordagem afetará a **gestão de mudanças**?

– Foco no planejamento: há processos de gestão de mudanças para assegurar que as alterações sejam aprovadas quando real-

mente necessárias e bem justificáveis. Muitas vezes faz com que as mudanças virem projetos menores e separados.

– Foco na mudança: nessa abordagem não existe um processo formal de gestão de mudanças e presume-se que não será fácil a identificação dos requisitos com antecedência.

E como será o **planejamento de análise de negócios**?

Aqui o foco é identificar como será seu plano de trabalho dado o contexto e a abordagem escolhida.

Agora, pense na **comunicação com os stakeholders**. Formal, informal, verbal ou escrita?

– Foco no planejamento: uma comunicação mais formal seja escrita ou verbal.

– Foco na mudança: uma comunicação mais informal, concentrando-se mais na frequência. Muitas vezes uma documentação mais formal é criada após a implementação.

48

Você também precisará se perguntar se suas **ferramentas de gestão e análise de requisitos** são compatíveis com uma abordagem com foco no planejamento ou na mudança.

E outro componente a ser estudado é como a **complexidade do projetos/iniciativa** poderá influenciar na sua escolha.

Concentre-se em alguns pontos que poderão aumentar a complexidade da iniciativa. Com certeza você deverá se lembrar de:

- número de *stakeholders*;
- áreas impactadas;
- sistemas impactados;
- natureza e quantidade de risco;
- singularidade dos requisitos;
- recursos técnicos necessários.

Algumas técnicas auxiliarão para Planejar a Abordagem de Análise de Negócios. A **Análise de Decisão** auxiliará na tomada

de decisão em relação a qual abordagem e qual metodologia selecionar; a **Modelagem de Processos**, na criação de abordagem, na documentação da mesma e comunicação referente à abordagem adotada; **Walkthrough**, para validar a abordagem criada, selecionada ou até mesmo desenvolvida com o propósito específico da iniciativa em questão.

O **patrocinador** é o principal envolvido porque participa de cada passo da iniciativa e porque poderá ter necessidades específicas. Não se esqueça da disponibilidade do grupo composto por **cliente, especialista em domínio, fornecedor e usuário final**. Faça o alinhamento com o **gerente de projetos, equipe de testes e especialista em implementação**. Eventualmente, você irá necessitar da participação de **reguladores**.

Como resultado da tarefa, tem-se a **Abordagem da Análise de Negócio** que deverá considerar as necessidades dos *stakeholders*, da organização e outros elementos importantes para a iniciativa como: equipe, papéis, responsabilidades, técnicas, entregas intermediárias, entregas finais, momento e frequência de comunicação com *stakeholders*.

A **Abordagem da Análise de Negócio** será utilizada nas tarefas: Planejar as Atividades de Análise de Negócio e Planejar os Processos de Gestão de Requisitos.

ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS*

É nesta fase que você identificará e avaliará a importância dos *stakeholders* e/ou grupo de *stakeholders*; identificando o poder de influência de cada um para que se possa antecipar tal influência, seja ela positiva ou negativa.

A partir do momento que todos os *stakeholders* são identificados, e os respectivos níveis de influência, pode-se então desenvolver estratégias específicas para maximizar o suporte à iniciativa e reduzir os obstáculos.

Ao executar esta tarefa você pode identificar quem será afetado pela iniciativa, pela fase específica, e quem tem necessidades em comum. Também pode identificar quem terá autoridade sobre os trabalhos de análise de negócio e sobre os processos existentes.

Você deve começar assim que a iniciativa for lançada e trabalhar de forma contínua, visto que novos envolvidos poderão surgir, outros sair e requisitos poderão sofrer alterações. Muito embora, geralmente, a tarefa é iniciada após a definição das necessidades de negócio, porque só então você tem subsídios para saber quem será afetado.

Quando se fala de identificação de *stakeholders*, significa dizer que se deve identificar papéis, responsabilidades, influência, autoridade, atitudes, comportamento e agrupamento.

Agora você já consegue pensar o que precisa ter em mãos para iniciar a Análise das Partes Interessadas. Logo de início, você deve ter em mãos as Necessidades de Negócio para identificar a posição de cada um em relação às necessidades de negócio. Quando falamos de influência e autoridade, nos referimos à **Arquitetura Organizacional**, que conterà dados importantes como unidades organizacionais, suas inter-relações, responsabilidades, clientes e fornecedores; e quando falamos de processos existentes, nos referimos aos **Ativos de Processos Organizacionais**.

Pontos relevantes a serem considerados. É importante que você faça a **Identificação** de todos os envolvidos com perguntas como: quem são os *stakeholders*? Como serão afetados com a mudança? Quais são suas reais necessidades, desejos e expectativas? Afinal, o que acontece se você se esquecer de alguém ou se lembrar de alguém já no final da iniciativa?

Resposta: Haverá implicações como revisão dos requisitos ou anulação dos trabalhos já efetuados, elevando os custos e diminuindo a satisfação. O foco na mudança pode minimizar esses impactos, porém, não os elimina.

Saiba que você terá mais trabalho quanto maior for a **complexidade do Grupo de Stakeholders**. As interações com os envolvidos poderão se tornar mais complexas dependendo de fatores como:

- **quantidade e variedade de usuários finais;**
- **número de interfaces dos processos de negócio com sistemas automatizados.**

Uma análise de *stakeholder* não estará completa sem a identificação das **atitudes e influências**.

Qual a atitude de cada um frente a situações como:

- Atitudes acerca das metas, objetivos e abordagem da solução: acreditam que a solução beneficiará a organização? Aspectos negativos da iniciativa são maiores que os positivos?
- Atitudes acerca da análise de negócio: colocam barreiras na definição de requisitos?
- Atitudes acerca da colaboração: como se comportaram os antigos esforços colaborativos?
- Atitudes acerca do patrocinador: os especialistas dão suporte ao patrocinador?
- Atitudes acerca dos membros da equipe: existe a construção de relação de confiança?

51

E qual a natureza da influência dos *stakeholders*? Como é a influência em itens como:

- Influência em projetos: os projetos necessitam de recursos e, portanto, representa uma influência importante.
- Influência organizacional: qual é a estrutura informal existente? Qual a real importância de cada um na organização?
- Influência para o bem do projeto: Qual nível de influência é necessário para o projeto ter sucesso? Projetos grandes e complexos necessitam de maior influência.
- Influência com outros *stakeholders*: ela é formal ou informal? Como é a influência informal entre os envolvidos?

E qual o **nível de autoridade para o trabalho de análise de negócio**? Quem aprova os resultados como:

- resultados dos trabalhos de análise de negócio;
- inspeção e aprovação dos requisitos;
- solicitação e aprovação de mudanças;
- revisão e aprovação dos processos de rastreamento;
- vetar solução e/ou requisitos.

Algumas técnicas auxiliarão na Análise das Partes interessadas. Note que através das técnicas apresentadas ou você está reunido com as partes interessadas ou está buscando seu poder de influência ou atitude perante algo (exemplo: risco).

- **Critérios de Avaliação e Aceite**

- ***Brainstorming***

- **Entrevistas**

- **Modelagem Organizacional**

- **Modelagem de Processos**

- ***Workshop***

- **Análise de Risco**

- **Cenários e Casos de Uso e *User Stories***

- **Modelagem de Escopo**

- **Questionários/Pesquisas**

- **Matriz RACI**

- R – (Responsible) será a pessoa que executará o trabalho.
- A – (Accountable) será a pessoa responsável pela tomada de decisão.
- C – (Consulted) será a pessoa consultada sobre o trabalho ou resultado.
- I – (Informed) – será a pessoa informada sobre o trabalho ou sobre o resultado.

- **Mapa de Stakeholder** que pode ser **Matriz de stakeholder**, que será útil para mapear a influência versus o interesse frente à iniciativa; ou **onion diagram** que será útil para identificar o grau de envolvimento.

Pense em quem você convidaria para participar de uma tarefa como essa e quais seriam os principais atores da tarefa.

Aqui os *stakeholders* participam sendo consultados até para indicar outros possíveis interessados como, por exemplo, o **especialista no domínio, patrocinador, especialista em implementação, equipe de teste e regulador**. O gerente de projetos trabalha de maneira colaborativa até aprovando, já será o responsável pela gestão de *stakeholders* no contexto do projeto.

Como resultado da tarefa, tem-se a **Lista das Partes Interessadas**, contendo papéis e responsabilidades. Alguns atributos desta lista são muito interessantes, como: categoria, localização, necessidades específicas, número de pessoas no mesmo papel, descrição da influência, descrição dos interesses e descrição do nível de autoridade.

Esta lista será utilizada nas tarefas: planejar atividades de análise de negócios, planejar a comunicação da análise de negócios, preparar para elicitação, gestão de escopo e requisitos da solução e priorizar requisitos.

PLANEJAR AS ATIVIDADES DE ANÁLISE DE NEGÓCIO

Saiba que planejar as atividades de análise de negócio é uma tarefa essencial para a iniciativa como um todo. Se esta tarefa for bem executada, a análise de negócio contribuirá mais facilmente para a entrega de resultados com a qualidade almejada pelos interessados.

Um planejamento cuidadoso poderá contribuir para a entrega de um bom conjunto de requisitos que, por sua vez, contribuirá para a entrega de um produto ou serviço que agregará valor ao negócio.


A importância dessa tarefa é que ela possibilita identificar as atividades que devem ser executadas e as entregas que deverão ser produzidas, estimar o esforço necessário para executar os trabalhos e determinar quais ferramentas de gestão serão utilizadas para gerenciamento e medição das tarefas e das entregas.

A falha no planejamento, ou o não planejamento, implicará a diminuição das possibilidades de sucesso.

Caso não haja o planejamento das atividades, o(a) analista de negócios muito provavelmente trabalhará com premissas, atividades mal selecionadas, técnicas muitas vezes impróprias, entregas mal elaboradas e estimativas não confiáveis

Ao planejar as atividades, o(a) analista de negócios tem condições de definir repostas para as seguintes perguntas:

1. Quais entregas deverão ser produzidas?
2. Qual o escopo das atividades de análise de negócio?
3. Quais atividades deverão ser executadas, em que momento e como?
4. Quais são as melhores estimativas para o trabalho?
5. Quais técnicas devem ser utilizadas para cada atividade?
6. Quais ferramentas de gestão deverão ser utilizadas?

 Esta tarefa muito provavelmente ocorrerá mais de uma vez, para que possa acomodar alterações, situações de correção de rota ou correção de problemas. Então, pense em considerar como se comportaram as iniciativas anteriores.

E o que você precisa, então, para efetuar este planejamento? Leia novamente os objetivos da tarefa e tente efetuar uma lista de itens importantes.

Você está trabalhando com uma iniciativa orientada ao planejamento ou à mudança? Isso será um direcionador, não? Então você necessita da **Abordagem da Análise de Negócios**.

Lembrou-se de consultar iniciativas anteriores? Isso será também uma importante ajuda no planejamento e para tal será bom ter uma **Avaliação de Desempenho da Análise de Negócios**. Já

os processos a serem utilizados você encontrará em **Padrões de Desempenho Organizacional**.

Para definir quem estará envolvido em cada atividade, você usará a **Lista de stakeholders**.

Pontos relevantes a serem considerados. Pense em fatores que poderão direcionar seu planejamento. Como, por exemplo, distância, fuso horário, diferenças culturais e diferenças de linguagem mudam o seu planejamento? Então, considere a **Distribuição Geográfica dos Stakeholders**.

De que maneira você elaborará seu planejamento para diferentes tipos de iniciativa, como, por exemplo, melhoria de processos, mudança organizacional e novo sistema de informação na empresa? Cada **Tipo de projeto ou iniciativa** irá direcionar um plano de atividades diferente.

Outros itens que poderão direcionar seu plano e que devem ser considerados são: **Entregas de Análise de Negócios**, que você identifica atividades com base nas entregas; e as **Atividades de Análise de Negócios** em si.

E quais técnicas auxiliarão na elaboração do plano?

Será fundamental contemplar todas as atividades e, para isso, você poderá usar a **Decomposição Funcional**; para cada atividade, você terá de saber quanto tempo gastará, então não se esqueça de efetuar as **Estimativas**. Para riscos associados a cada atividade e a cada estimativa, use **Análise de Risco**.

Os principais personagens para esta tarefa são:

- **Patrocinador** – aprova o plano e as entregas;
- **Gerente de projetos** – visto que o plano do projeto deverá estar alinhado ao plano de análise de negócios;
- O grupo formado pelo **cliente, especialista no domínio, usuário final e fornecedor** – visto que este grupo participará de diversas atividades;
- E o **especialista em implementação** – que dará informações importantes ao planejamento.
- **O suporte Operacional** – que deverá se informado.

E como resultado da tarefa, tem-se o **Plano de Análise de Negócios**, que contém informações como: a descrição do trabalho, a lista de atividades, o esforço para cada atividade, as pessoas envolvidas em cada atividade, dentre outros.

Este Plano de Análise de Negócios será utilizado em: planejar a comunicação da análise de negócios, planejar os processos de gestão de requisitos, gerenciar desempenho da análise de negócios, elicitação, gerenciamento e comunicação dos requisitos, análise corporativa, análise de requisitos e avaliação e validação da solução.

PLANEJAR A COMUNICAÇÃO DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS

A Análise de Negócios não será eficaz se a comunicação não for eficaz. Muitos erros são provenientes de problemas de comunicação, pois ela não está relacionada apenas em como você fala, mas também como ouve, interpreta e documenta o seu entendimento. Planejar a comunicação da Análise de Negócios possibilita melhorar a troca direta da informação entre o(a) analista de negócios e as pessoas envolvidas. Esta tarefa permite descrever um plano para a comunicação e provê um mecanismo para armazenar e organizar as atividades.


Ela também relaciona informações e melhora a compreensão sobre diferentes soluções ou quaisquer outras informações pertinentes. Para que possa efetuar um plano de comunicação, você precisa compreender seus principais componentes: o quê, qual, quem, como e quando. Qual melhor forma para receber, distribuir, acessar, atualizar e escalar a informação? Qual formato? Qual método? Quais as necessidades de comunicação? O que deve ser comunicado? Quem deverá ser comunicado? Como comunicar? Quando comunicar?

Lembre-se de tudo que já foi informado até aqui, não apenas nesta tarefa, mas também nas tarefas anteriores. E note que em cada parágrafo vão surgindo informações importantes para te dar

base e definir o que será utilizado. Você deve ter em mãos a **lista de stakeholder**, visto que a comunicação será com eles; a **abordagem da análise de negócios**, visto que a iniciativa voltada ao planejamento é mais formal e mais documentada; o **plano de análise de negócios**, pois auxiliará na identificação do quê comunicar e quando; e para identificar modelos a seguir você necessitará de **ativos de processos organizacionais**.

Pontos relevantes a serem considerados.

- Distribuição geografia – a localização das pessoas determinará meios diferentes para a comunicação.
- Cultura – considere as diferenças culturais, como:
 - Tempo – quão flexíveis as pessoas são em relação às datas?
 - Finalização de tarefas – quão motivadas estão para completar as tarefas?
 - Contratos – qual necessidade de formalização de contrato?
 - Formalidade e informalidade da autoridade – qual o nível de formalidade; e qual centralização ocorre na tomada de decisão.
- Tipo de projeto – cada tipo de iniciativa demandará necessidades diferentes de comunicação.
- Frequência da comunicação – quão frequente será a comunicação com cada um?
- Formalidade da comunicação – qual nível de formalidade requerida?

 Lembre-se que a comunicação formal geralmente é mais comum para: grandes projetos, domínio complexo, nova tecnologia, missão crítica, solicitação de executivos, projetos regulatórios, revisões de fornecedores.

Quais ferramentas auxiliarão você na tarefa de Planejar a Comunicação de Análise de Negócio?

- ***Walkthrough***
- **Documentação de Requisitos**

- **Requisitos para selecionar fornecedores**
- **Workshop de requisitos**

Essas ferramentas auxiliarão na identificação de quando a comunicação deverá ocorrer e quais formatos serão utilizados.

Como será a participação dos interessados?

- Para aprovação: **especialista em domínio, usuário final, especialista em implementação e suporte operacional**;
- Para ser informado: **clientes, fornecedores, equipe de teste e regulador**.
- **Gerente de projetos**: para que haja integração do plano aos respectivos planos de projeto.
- **Patrocinador**: avaliará o plano e dará sugestões, com foco nos requisitos.
- O **regulador** também poderá ser consultado a respeito de alguma norma a seguir.

Como resultado da tarefa, tem-se o **Plano de Comunicação de Análise de Negócios**, que contém os “como”, “quando”, “por quê” e “o quê” referentes à comunicação e ao trabalho de análise de negócios. Assim, têm-se informações como:

- As necessidades de comunicação dos envolvidos;
- Os formatos, conteúdos, mídias, nível de detalhe;
- Responsabilidade por coleta informação, distribuir, acessar e atualizar.

Este Plano de Comunicação será utilizado em: preparar pacote de requisitos e comunicar requisitos.

PLANEJAR OS PROCESSOS DE GESTÃO DE REQUISITOS

Esta tarefa envolve identificar e detalhar os mecanismos a serem utilizados no gerenciamento dos requisitos; isso inclui gerenciar as mudanças, rastrear os requisitos, determinar os atributos dos requisitos, determinar os processos de priorização e também como se dará a aprovação dos requisitos.

E é neste momento que serão apresentadas perguntas como:

Quais processos de Gestão de Requisitos serão utilizados?

Qual é o melhor processo de gerenciamento de mudanças?

Quem deve ser envolvido, quando, para quê e como?

Há necessidade e/ou espaço para rastreamento de requisitos?

Quais os atributos dos requerimentos?

Como se dará a priorização dos requisitos?

Para que efetuar esta tarefa, é importante ter à mão algo que permita identificar que tipo de processo de gestão de requisitos poderá ser utilizado. Esta informação virá exatamente da abordagem escolhida, então você precisa da **Abordagem da Análise de Negócios**; e para gerenciar os requisitos, você deverá conhecer os requisitos e quando estarão prontos lá no **Plano de Análise de Negócios**; e para identificar algum processo padrão a ser seguido ou modelos a usar, você buscará os **Ativos de Processos Organizacionais**.

Pontos relevantes a serem considerados.

1 – Repositório – É onde você armazenará as informações em diferentes estágios do processo de gestão de requisitos; desde o momento de definição dos processos, depois de aprovados e até depois de o produto final ser entregue e implementado. Os repositórios podem ser temporários ou permanentes, porém, os melhores são os de localização única e acessível.

2 – Rastreamento – Se você não quer perder requisitos ao longo do tempo, então é interessante planejar o acompanhamento deles. Rastrear é a habilidade de acompanhar os requisitos durante seu ciclo de vida, desde os objetivos de negócio até a implementação. É neste momento que você deve decidir se haverá o rastreamento ou não, visto que o mesmo poderá custar caro e gerar sobrecarga de trabalho. Se houver, deve-se determinar como será efetuado o rastreamento. Alguns itens que poderão indicar a existência de rastreamento são:

Complexidade do domínio. Envolve diversas áreas?

Número de visões que os requisitos irão produzir.

Potencial impacto dos riscos.

Custo x Benefício de manter.

Ferramentas de gestão de requisitos.

Envolve reguladores? Rastreamento em si é requisito?

Gera *overhead*. Deve ser correto e consistente.

Rastreamento deve ser planejado.

3 – Selecionar os atributos dos requisitos – Ao planejar os processos de gestão de requisitos você deverá selecionar os atributos dos requisitos, que são informações adicionais sobre os requisitos como:

Identificador

Autor do requisito

Complexidade

Ownership

Prioridade

Riscos

Fonte do requisito

Estabilidade

Status

Urgência

4 – Processo de priorização de requisitos – Priorizar os requisitos é atribuir valor aos requisitos para que se possa então focar nos requisitos de maior valor. Esse valor é determinado pela avaliação de fatores como quanto risco o requisito produz, os custos para a entrega, os benefícios a serem auferidos, entre outros. Outros itens importantes a serem considerados são o tempo necessário para a entrega, dependências, quantidade de recursos necessários *versus* a quantidade de recursos disponíveis.

Numa abordagem voltada ao planejamento encontraremos formalidade e rigor maiores. É importante determinar o processo e a técnica que serão utilizados durante a priorização, além de quem deverá participar.

5 – Gestão de mudanças – O(a) analista de negócios deverá prover um mecanismo para gestão de mudanças em requisitos, caso não exista um padrão para isso. Esse processo deve conter itens como:

Quem autoriza a mudança.

Como será efetuada a análise de impacto.

Quais informações deverão conter na solicitação.

Estimativa de custo e tempo.

Benefício e risco da mudança.

Recomendação de plano de ação.

Atualização do plano de comunicação.

Coordenar a priorização da mudança.

6 – Customização do processo de gestão de requisitos – A última consideração a ser levada em conta ao planejar os processos de gestão de requisitos é determinar se algum processo existente precisa ser modificado ou não. Caso a organização já possua algum processo de gestão de requisitos, este poderá ser modificado para que fique mais adequado à iniciativa, e alguns fatores a serem considerados são:

Cultura organizacional – será que a iniciativa necessita de mais formalidade que de costume, por conta de riscos adicionais ou porque é crítico para a missão?

Preferências de *stakeholder* – será que os envolvidos com esta iniciativa possuem alguma preferência adicional?

Complexidade do projeto, fase do projeto ou produto – quanto mais complexos, mais formais.

Maturidade organizacional – o nível de maturidade poderá ser um indicativo do nível de formalidade. Será que nível de maturidade está alinhado ao nível de documentos e processos necessários à iniciativa?

Disponibilidade de recursos – caso não haja recursos necessários será necessário customizar o processo para a devida acomodação.

Algumas ferramentas auxiliarão nessa tarefa: **Análise de Decisão** para auxiliar na decisão sobre as possíveis mudanças;

Rastreamento de problemas, para que as mudanças possam ser registradas e acompanhadas a fim de se chegar a uma decisão em relação a elas; e **Análise de Riscos**, pois toda mudança traz consigo riscos em potencial. Quais riscos inerentes de efetuar a mudança e quais riscos de não efetuar-la?

☞ Nas tarefas que comumente geram problemas, conflitos e riscos você encontrará a técnica Rastreamento de Problemas.

Como será a participação dos interessados?

Consultado: **Especialista em domínio, Usuário final, Especialista em implementação.**

Informado: **Suporte operacional e Equipe de testes**

Envolvido e aprovador: **Gerente de projetos**, visto que as mudanças nos requisitos poderá impactar o projeto e respectivos planos.

Patrocinador: deverá aprovar a priorização e as mudanças.

Como resultado da tarefa, tem-se o **Plano de Gestão dos Requisitos**, que contém a abordagem de rastreamento, quais atributos devem ser elicitados, definição de como a priorização deverá ocorrer e como as mudanças serão tratadas.

O Plano de Gestão dos Requisitos será utilizado em: Gerenciar Desempenho da Análise de Negócios, Conduzir Atividades de Elicitação, Gestão de Escopo e Requisitos da Solução, Gestão da Rastreabilidade de Requisitos e Priorizar Requisitos.

GERENCIAR DESEMPENHO DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS

Note que as atividades de análise de negócios precisam trazer valor a iniciativa e à organização responsável. Gerenciar o desempenho deve garantir que existe uma melhoria contínua nas tarefas executadas e também que essas tarefas produzem os resultados esperados.

Então, pense nessa tarefa como uma autoanálise. O(a) analista de negócios tem a responsabilidade de melhorar o desempenho dos processos e tarefas e precisa observar e analisar as

atividades e procedimentos comumente utilizadas para poder encontrar possibilidade de melhoria. Para assegurar que haja um processo de melhoria contínua é necessário planejar como mensurar, acompanhar, avaliar e comunicar o trabalho efetuado em relação ao desempenho, à qualidade, ao custo envolvido, ao tempo despendido. É também de fundamental importância efetuar o acompanhamento do trabalho que está em andamento, visto que não se pode esperar que o trabalho tenha um resultado ruim para só então avaliá-lo. Há que se acompanhar todo o desenvolvimento das atividades para que se tenha tempo hábil para corrigir a rota. Não estamos falando de melhoria de maneira contínua? Então, o acompanhamento e a correção de rota devem ser feitos de maneira constante também. Dessa forma, você cria bases para iniciativas futuras.

O que você precisa ter em mãos?

Para permitir que o trabalho de análise de negócio transcorra com sucesso é necessário obter as **Métricas de Desempenho de Análise de Negócios**. Essa informação deverá ser obtida através da observação e acompanhamento das tarefas de análise de negócio.

63

Para entender qual o melhor momento de efetuar o acompanhamento e, também, identificar os desvios será necessário utilizar os **Padrões de Desempenho Organizacional**, pois contém um planejamento das tarefas, resultados, datas etc.; e será necessário avaliar o alinhamento da execução *versus* o planejado. Será útil também compreender os tipos de métricas utilizadas em sua organização, informação que você poderá obter através dos **Ativos de Processos Organizacionais**. Além disso, será importante compreender as expectativas de mudanças nos requisitos e aderência ao **Plano de Gestão dos Requisitos**.

Pontos relevantes a serem considerados. Para que seja possível gerenciar as expectativas em relação ao trabalho de análise de negócios para a iniciativa é necessário configurar com antecedência as **Métricas de medição de desempenho**.

Algumas categorias podem estar relacionadas entre outros à frequência de entrega no vencimento, frequência de entrega fora do vencimento, distância entre vencimento e entrega real, frequência de mudança de vencimento, mudanças em requisitos, revisões, *feedback*.

Uma boa maneira de capturar as métricas e outros indicativos de qualidade é através da **Comunicação de Desempenho**, que pode se dar de maneira verbal, escrita, formal e informal. Iniciativas de maior visibilidade ou iniciativas com abordagem voltada ao planejamento poderão requerer uma comunicação de desempenho mais formal, escrita e também através de apresentações.

Ao examinar os resultados produzidos e as comunicações de desempenho, você poderá identificar problemas, áreas que precisam de melhoria e até mesmo situações que poderão se tornar um problema efetivo. Com base nesse exame, você poderá criar as **Ações Corretivas e as Ações Preventivas** necessárias para a correção de rota.

64

Feito isso, pense então em quais ferramentas você utilizaria para gerenciar desempenho dos trabalhos de análise de negócios.

Entrevistas

Processo de Aprendizagem

Métricas e Indicadores-Chave de Desempenho

Rastreamento de Problema

Modelagem de Processos

Análise de Causa Raiz

Questionário e Pesquisa

Análise de Variação

Observe que as técnicas estão relacionadas à coleta de informação, análise e correção; este último através do processo de aprendizagem.

Para isso, então, quem você convida para participar?

Informado: **especialista em domínio e usuário final**

Consultado: **especialista em implementação, suporte operacional e equipe de testes**

Informado e consultado: **gerente de projetos**

O **patrocinador** irá endereçar os problemas identificados.

Como resultado da tarefa, tem-se **Avaliação de Desempenho de Análise de Negócios**, que será utilizado em Planejar Atividades de Análise de Negócios e **Ativos de Processos de Análise de Negócios**, que comporá Ativos de Processos Organizacionais.

EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1. Continue completando sua planilha. Inclua agora nas colunas seguintes os itens importantes para cada tarefa e o produto final de cada uma. Para onde vai cada produto final?
2. Descreva o que contém cada tarefa.
3. Quais foram os participantes que mais estiveram presentes nessas atividades? E quem “contribuiu menos”?
4. Quais as técnicas estiveram mais presentes? E quais estiveram menos presentes?
5. Qual o principal resultado da área de conhecimento? Por quê?

65

PRATICANDO PARA A PROVA

1) O plano de comunicação irá detalhar a revisão de requisitos, e nessas revisões problemas poderão surgir, e você deverá endereçá-los. Qual técnica é utilizada para essas atividades?

- a. Questionários e pesquisa.
- b. Análise de decisão.
- c. Rastreamento de problemas.
- d. *Walkthrough*.

2) Para planejar a abordagem da análise de negócios existe a dependência de disponibilidade e envolvimento de qual(is) *stakeholder(s)*?

- a. Gerente de projetos.
- b. Regulador.

- c. Cliente, fornecedor, usuário final e especialista em domínio.
- d. Especialista em implementação.

3) Todas as alternativas apresentam uma entrada para a análise de *stakeholder*, exceto:

- a. Ativos de processos organizacionais.
- b. Arquitetura organizacional.
- c. Necessidade de negócio.
- d. Opinião de especialista.

4) Qual alternativa não é um exemplo de Ativo de Processos Organizacionais?

- a. Padrões de governança corporativa.
- b. Grupo de indústria e associações.
- c. Técnicas e ferramentas que são utilizadas ou conhecidas pelos *stakeholders*.
- d. Metodologia do processo de mudança.

66

5) Você gostaria de encontrar a melhor maneira de customizar sua abordagem de análise de negócios. Para isso, você necessita primeiramente validar a abordagem. Qual técnica você deveria utilizar?

- a. Validação da solução.
- b. Análise de decisão.
- c. *Walkthrough*.
- d. Modelagem de processos.

6) Todas as alternativas apresentam entradas para a tarefa de planejar as atividades de análise de negócios, exceto:

- a. Lista de *Stakeholder*.
- b. Abordagem da análise de negócios.
- c. Avaliação de desempenho da análise de negócios.
- d. Opinião de especialistas.

7) Todas as alternativas apresentam uma entrada para Planejamento e Monitoramento da análise de negócios, exceto?

- a. Lista de *stakeholders*.
- b. Opinião de especialistas.
- c. Métricas de desempenho de análise de negócios.
- d. Ativos de processos organizacionais.

8) Você precisa concluir as estimativas para seus esforços de análise de negócios em uma abordagem baseada no planejamento de um projeto de reengenharia. A qual área de conhecimento isso se refere?

- a. Análise de requisitos.
- b. Análise organizacional.
- c. Planejamento e monitoramento da análise de negócios.
- d. Análise de negócios.

9) Enquanto executa a tarefa de planejar atividades da análise de negócios, qual das abordagens procura definir os requisitos o mais breve possível para reduzir as incertezas?

- a. Abordagem baseada na metodologia.
- b. Abordagem baseada no planejamento.
- c. Abordagem baseada na mudança.
- d. Abordagem baseada na solução.

10) Em uma organização que já tem definido padrões para análise de negócios, como deveria proceder o analista de negócios quando do planejamento da abordagem da análise de negócios?

- a. Nada em especial.
- b. Deve informar à equipe os padrões atuais e deixá-los decidir quais tarefas serão mais apropriadas para o projeto.
- c. Rever os padrões existentes, incluindo *guidelines* e processos referentes à iniciativa.
- d. Consultar seu gerente imediato e efetuar um *brainstorming* para identificar as tarefas mais importantes à iniciativa.

11) Qual alternativa não apresenta uma saída para Planejamento e Monitoramento da Análise de negócios?

- a. Plano de comunicação de análise de negócios.
- b. Ativos de processos de análise de negócio.
- c. Abordagem da análise de negócios.
- d. Métricas de desempenho de análise de negócios.

12) Todas as alternativas apresentam fatores a serem considerados quando do entendimento da natureza da influência, exceto:

- a. Influência política.
- b. Influência na organização.
- c. Influência necessária para o bem do projeto.
- d. Influência no projeto.

13) Você está planejando a abordagem da Análise de Negócios em sua empresa e necessita avaliar metodologias para verificar se elas se adaptam às necessidades e aos objetivos organizacionais. Qual das técnicas apresentadas poderia ser considerada?

- a. Definição de critérios de avaliação e aceite.
- b. Análise de decisão.
- c. Análise de causa raiz.
- d. Modelagem de processos.

14) Sobre a abordagem *plan-driven* é falso afirmar:

- a. Assegurar que a solução é completamente definida antes da implementação.
- b. Objetiva minimizar incertezas.
- c. Entrega rápida de valor ao negócio.
- d. Auxiliar no controle e minimizar riscos.

15) Quando devem ser iniciados os trabalhos de análise de negócios em uma abordagem estilo *plan-driven*?

- a. Durante todo o projeto sem uma fase específica.
- b. Durante a fase de estudo e viabilidade.
- c. Assim que necessário.
- d. No início do projeto ou durante fase específica.

16) Você está no processo de planejar a abordagem da análise de negócios. O que você precisa entender sobre a organização para melhor executar essa atividade?

- a. Primeiramente efetuar uma análise organizacional, então decidir a abordagem.
- b. Deve usar planos de projetos anteriores de forma a determinar qual tipo de abordagem melhor se enquadra na iniciativa atual.
- c. Deve saber o orçamento alocado para este esforço e o cronograma do projeto.
- d. Deve compreender as necessidades e os objetivos dos processos organizacionais que se aplicam à iniciativa.

17) Qual dos elementos da análise de *stakeholder* permite ao analista de negócios entender quem são os *stakeholders* e o impacto da mudança proposta? Isso é de fundamental importância para entender suas necessidades, desejos e expectativas?

- a. Atitude e influência.
- b. Identificação.
- c. Complexidade do grupo de *stakeholder*.
- d. Nível de autoridade para análise de negócios

18) Todos os itens representam a natureza dos componentes de requisitos a serem alterados, exceto:

- a. Estimativa de custo e tempo da alteração.
- b. Atualização em plano de comunicação.
- c. Gestão de configuração.
- d. *Time-to-market*.

19) Qual o propósito da atividade Gerenciar Desempenho da Análise de Negócios?

- a. Determinar quais *stakeholders* precisam ser envolvidos, quem será consultado sobre a abordagem e qual racional.
- b. Identificar as partes interessadas e nível de influência.
- c. Organizar e arquivar as atividades.
- d. Assegurar que as atividades serão executadas da maneira mais eficaz possível.

PRATICANDO PARA A PROVA – RESPOSTAS

- 1) Resposta D – Consulte item 2.4 do Guia.
- 2) Resposta C – Consulte item 2.1 do Guia.
- 3) Resposta D – Consulte item 2.2 do Guia.
- 4) Resposta B – Consulte item 2.1 do Guia.
- 5) Resposta C – Consulte item 2.1 do Guia.
- 6) Resposta D – Consulte item 2.3 do Guia.
- 7) Resposta A – Consulte item 2 do Guia.
- 8) Resposta C – Consulte item 2 do Guia.
- 9) Resposta B – Consulte item 2.1 do Guia.
- 10) Resposta C – Consulte item 2.1 do Guia.
- 11) Resposta A – Consulte item 2.1 do Guia.
- 12) Resposta A – Consulte item 2.2 do Guia.
- 13) Resposta B – Consulte item 2.1 do Guia.
- 14) Resposta C – Consulte item 2.1 do Guia.
- 15) Resposta D – Consulte item 2.1 do Guia.
- 16) Resposta D – Consulte item 2.1 do Guia.
- 17) Resposta B – Consulte item 2.2 do Guia.
- 18) Resposta D – Consulte item 2.5 do Guia.
- 19) Resposta D – Consulte item 2.6 do Guia.

CAPÍTULO 4 – ELICITAÇÃO

(BABOK ® *Guide* Capítulo 3)

Esta área de conhecimento é responsável por aproximadamente 21 questões na prova CBAP®. Esta área de conhecimento é relativamente simples. Você perceberá isso rapidamente.

Esquema do capítulo

- **Preparar para Elicitação**
- **Conduzir Elicitação**
- **Documentar os Resultados**
- **Confirmar os Resultados**

Os resultados da elicitação irão influenciar na qualidade dos requisitos que, por sua vez, influenciarão na solução a ser desenvolvida e que deverá satisfazer as necessidades de negócio. Portanto, para que os requisitos estejam completos, claros, corretos e consistentes é necessário preparar para que seja efetuada uma ótima elicitação.

Elicitar está relacionado a explicar, descrever, obter, descobrir e elucidar informações; e o Guia traz duas definições principais para o termo:

- 1 – Descobrir e publicar algo que é latente ou potencial;
- 2 – Considerar, propor e detalhar informações ou resposta.

Você percebeu como é importante a participação efetiva das pessoas certas, a aplicação das técnicas apropriadas e no momento adequado?

☞ Todos os tipos de requisitos passam por esta etapa.

Percebeu também que pode comparar a elicitação com um “levantamento de informações”? Você faz o planejamento, executa, documenta e confirma.

PREPARAR PARA A ELICITAÇÃO

Neste momento é importante estabelecer quais informações serão necessárias, quais *stakeholders* serão envolvidos, qual é o escopo daquele domínio que está sendo trabalhado e quais técnicas serão mais apropriadas para que se possa efetuar uma preparação bem elaborada.

Quando se fala de preparação, fala-se de planejamento, ou seja, é necessário efetuar um plano para a condução das atividades de elicitação contendo atividades, pessoas, datas, recursos e objetivos a serem alcançados. Pense em um cronograma!

Observe que as técnicas e ferramentas irão depender das atividades que serão executadas. Então, o que você necessitará para se preparar para a elicitação?

Para que se possa efetuar a preparação para elicitação, será importante ter em mãos **Necessidade de Negócio** para uma melhor compreensão do que a organização necessita de maneira a manter o alinhamento com essas necessidades; **Escopo da Solução e Business Case**, para que se consiga adquirir todos os dados referentes aos requisitos de transição, requisitos de solução e requisitos das partes interessadas; e **Lista de Stakeholders** para convidar as pessoas e identificar quais necessidades estão relacionadas a quais *stakeholders* e quem possui informações importantes a serem esclarecidas.

Pontos relevantes a serem considerados.

A **clareza no escopo** – quanto mais claro for o escopo, melhor. Facilitará a seleção das melhores técnicas e torna possível adquirir todo e qualquer material a ser utilizado.

As atividades devem ser programadas com **Recursos Agendados** – é importante registrar as datas de cada evento, os res-

pectivos participantes, assim como outros recursos que serão utilizados. Este elemento é muito mais utilizado em abordagens voltadas ao planejamento.

Não se esqueça de **Notificar os Participantes** – É importante não se esquecer do planejamento com cada participante. Ele deverá ser notificado e também lembrado do evento. Este elemento é muito utilizado em que tipo de abordagem?

Algumas técnicas auxiliarão na preparação para elicitação e o objetivo é coletar o maior número de informação possível antes da elicitação em si e também identificar as melhores práticas para elicitação, dado o cenário e características da iniciativa, e determinar as melhores técnicas a serem utilizadas para planejar, executar, documentar e confirmar a elicitação.

- *Brainstorming*
- *Análise de documentos*
- *Focus group*
- **Análise de Interface**
- **Entrevista**
- **Observação**
- **Prototipagem**
- *Workshop*
- **Pesquisa e questionário**

Quem você convidaria para participar de uma tarefa como essa e quais seriam os principais atores da tarefa?

Todos os *stakeholders* poderão ser envolvidos na tarefa de preparar para a elicitação. Seja para indicar qual o melhor momento para as atividades a serem executadas, seja para opinar sobre as técnicas usadas. Também poderão participar informando qual seria o melhor foco para cada atividade de elicitação.

O **gerente de projetos** será de fundamental importância para certificar que todos os recursos estejam disponíveis. Também é importante salientar que as informações obtidas pela a elicitação

serão úteis para o projeto e, dessa forma, o gerente de projetos deve estar confortável com o planejamento da elicitação.

Preparar para elicitação produz dois resultados, a saber:

Recursos agendados: que contém um cronograma detalhado, incluindo as atividades que devem ocorrer, quando ocorrer, os recursos que deverão ser usados, os participantes das atividades, localização, equipamentos e quaisquer outros recursos que serão necessários para que as atividades sejam bem conduzidas.

Material de suporte: que conterà todo e qualquer material de suporte às atividades, incluindo material que poderá ser usado no auxílio da explicação de como as técnicas devem ser utilizadas e por que motivo elas serão utilizadas.

Os recursos agendados e o material de suporte serão utilizados quando da condução das atividades de elicitação.

CONDUZIR ATIVIDADES DE ELICITAÇÃO

74

Nesta fase você se reúne com as partes interessadas a fim de coletar informações sobre suas necessidades.

Ao conduzir atividades de elicitação, o(a) analista de negócios deve focar em escutar as necessidades, tomar nota dessas necessidades, respectivos detalhes e características, e também das preocupações de cada um dos *stakeholders*; afinal, essas informações poderão ser úteis quando da análise e documentação dos requisitos. É importante lembrar que este não é o melhor momento para iniciar a análise das informações obtidas. Também não é o melhor momento para o analista de negócios expressar sua opinião.

Ao conduzir as atividades de Elicitação, o(a) analista de negócios faz com que os eventos de elicitação ocorram. Esses eventos podem ocorrer através de sessões de *brainstorming*, *focus group*, entrevistas ou qualquer outro evento que tenha o propósito de elicitação, além disso, por meio de eventos programados durante a tarefa de preparação para a elicitação. O(a) analista de negó-

cios também poderá efetuar elicitação através da pesquisa e análise das necessidades de negócio, necessidades de *stakeholders*, análise de documentos, análise de interfaces ou quaisquer outros artefatos existentes.

Faça uma pausa e pense sobre o que você necessitará para conduzir a elicitação.

Você necessitará de itens como: **Necessidade de negócio** que será de fundamental importância para manter o alinhamento das atividades de elicitação com os requerimentos de negócio e possibilitar que o analista compreenda quais informações precisam ser obtidas dos *stakeholders*.

A declaração da necessidade de negócio auxiliará em manter o foco nos requisitos de negócio;

Ativos de processos organizacionais, que facilitam a identificação de modelos a serem utilizados e também de processos a serem seguidos. Poderá conter lições aprendidas de iniciativas anteriores.

Plano de gestão de requisitos, que será de fundamental importância por conter informações sobre dados que deverão ser mantidos, armazenados e também rastreados. Este plano também detalhará quais atributos deverão ser conhecidos e descobertos durante a elicitação;

Recursos agendados que serão utilizados nas atividades, e podem ser, por exemplo, uma lista das pessoas que participarão das atividades, da respectiva localização, das datas dos eventos;

Escopo da solução e *business case*, que serão imprescindíveis para manter o alinhamento das atividades de elicitação com os requisitos de *stakeholders*, de solução e de transição, possibilitando compreender quais informações precisam ser obtidas dos *stakeholders*.

Material de suporte que será todo e qualquer material de suporte para que as atividades possam ocorrer, incluindo material

a ser utilizado para auxiliar na explicação de como as técnicas devem ser utilizadas durante a elicitação.

Pontos relevantes a serem considerados. Você deve decidir se irá efetuar o **Rastreamento dos requisitos**, o que irá assegurar que os requisitos estejam alinhados aos objetivos, necessidades e metas do negócio. Ao conduzir a elicitação, será importante iniciar o rastreamento dos requisitos e das informações coletadas possibilitando que não ocorra *scope creep* (aumentos ao escopo e aos requisitos); também possibilitará a determinação dos limites dos requisitos e do rastreamento em si.

Você também precisará **Capturar atributos dos requisitos**, que será toda e qualquer informação útil, como a origem do requisito, a fonte, a importância do requisito, a prioridade e o relacionamento com outros requisitos. Os atributos dos requisitos auxiliarão na gestão dos requisitos para agrupamento, categorização e também será um facilitador no momento de eventual análise de impacto.

Assim, é importante planejar quais atributos são essenciais a serem capturados.

Outro fator relevante a ser considerado são as **Métricas** que estão relacionadas com a determinação do tempo gasto em cada atividade e com cada técnica, de maneira que possibilita um planejamento melhor em iniciativas a serem conduzidas no futuro. As métricas também estão relacionadas à participação de cada *stakeholder* nas atividades de maneira que seja possível identificar quais eventos tiveram participação mais ativa e importante.

Você acredita que as atividades de elicitação dependerão do conhecimento dos *stakeholders*?

As técnicas a serem utilizadas na Preparação para Elicitação serão as mesmas, com a adição de **Dicionário de dados** que é um ativo muito importante para as atividades de elicitação e que poderá ser útil para armazenar informações e definir os dados que serão coletados e do **Glossário**, que será bastante valioso por

conter termos utilizados no domínio sob a análise e a respectiva definição dos termos.

E quem você convidaria para participar de uma tarefa como essa?

O grupo formado por **cliente, especialista em domínio, usuário final, fornecedor, patrocinador e regulador** será a principal fonte de requisitos e, portanto, todo o grupo deve participar dessa tarefa.

Já o grupo formado por **especialista em implementação, suporte operacional, gerente de projeto, equipe de teste** e novamente o **fornecedor** (ele participa com dois objetivos) irá participar como facilitador, de maneira a ampliar a compreensão das necessidades.

O **regulador** também vai participar desta tarefa, agora por poder impor processos específicos a serem seguidos ou definir que alguma informação deverá ser armazenada e mantida.

Como resultado da tarefa, tem-se uma combinação dos **Resultados da Elicitação**, que ainda não são os requisitos. Esse resultado é documentado com os formatos prescritos por cada técnica utilizada e conterá também os atributos e as informações capturados durante os eventos.

O Resultado da Elicitação será utilizado pela tarefa Documentar os Resultados da Elicitação.

77

DOCUMENTAR OS RESULTADOS DA ELICITAÇÃO

As informações compartilhadas pelos *stakeholders* durante a elicitação devem ser organizadas antes que possam ser analisadas. Assim, deve-se organizar, estruturar e documentar as informações de maneira que façam sentido e, depois, armazená-las. Ao documentar o resultado da elicitação, o(a) analista de negócios deve certificar-se de que as informações podem ser transmitidas e que são explicitamente conhecidas e compreendidas por todos.

Para documentar o resultado da elicitação deve-se compilar todas as anotações e criar um resumo das informações obtidas durante todos os eventos e também incluir quaisquer preocupações declaradas pelos *stakeholders* e qualquer problema ocorrido durante as sessões. No caso da ocorrência de algum problema, **ele deve ser devidamente documentado na ferramenta utilizada para acompanhamento de problema.**

Você usa basicamente o **Resultado da Elicitação**, que poderá conter anotações informais, formais e atributos importantes obtidos durante as sessões.

Pontos relevantes a serem considerados. Você precisa ter em mente que muitas informações poderão estar espalhadas em **Documentos escritos, Gravações de áudio e vídeo e/ou Quadro branco.** As anotações efetuadas deverão ser comparadas a outras anotações e atas de reunião para que possam então ser transferidas para outros meios e/ou para os documentos de requisitos.

78 As técnicas que podem ser utilizadas para documentar o resultado da elicitação são as mesmas utilizadas quando da preparação da elicitação adicionando-se o **Acompanhamento de Problemas**, porém, o foco é no resultado produzido por cada técnica.

Quais são os principais atores para atuar com você?

Somente – o(a) **analista de negócios.**

Como resultado da tarefa, tem-se os **Requisitos Declarados** e as **Preocupações dos Stakeholders.**

Requisitos [declarados] – que representam as declarações do que os envolvidos necessitam em forma de requisitos e pelas perspectivas deles.

Preocupações dos *stakeholders* – que representam riscos, restrições, premissas, situações ou qualquer outra forma de informação que poderá impactar ou afetar a solução e/ou as demais atividades de análise de negócio.

Os requisitos declarados serão utilizados nas seguintes tarefas: confirmar resultados da elicitação, definir necessidades de negócio, priorizar requisitos, especificar e modelar requisitos e definir requisitos de transição.

Já as preocupações dos *stakeholders* serão utilizadas para confirmar elicitação, definir *business case*, definir premissas e restrições e avaliar a preparação da organização.

CONFIRMAR RESULTADOS DA ELICITAÇÃO

Ao documentar o resultado da elicitação e os requisitos, é possível que seja encontrado algum *gap* nas informações obtidas, e para eliminar tal *gap* e assegurar que as informações coletadas estão claras, não ambíguas, completas e compreensíveis o(a) analista de negócio precisa confirmar o resultado das atividades de elicitação. Durante esta tarefa, deve-se validar e assegurar que os requisitos declarados batem com o entendimento que os *stakeholders* possuem das necessidades, dos problemas ou das oportunidades, além disso, que os requisitos capturam o problema fundamental e não a opinião de um ou de outro.

Confirmar o resultado da elicitação não é uma tarefa executada uma única vez. Toda vez que surgir a identificação de novos requisitos, *gaps*, alteração em requisitos ou requisitos incompletos haverá necessidade de nova elicitação e, conseqüentemente, de confirmar o resultado de elicitação.

Confirmar o resultado da elicitação auxiliará em assegurar que houve a documentação das declarações corretas que foram obtidas durante a elicitação de maneira a diminuir a confusão e a interpretação pessoal.

O que você precisa para executar tal tarefa?

Requisitos declarados e não confirmados – que são os requisitos pelas perspectivas dos envolvidos e de suas intenções. É

o que o(a) analista de negócios compreendeu durante as atividades de elicitação.

Preocupações não confirmadas dos envolvidos – que representam as preocupações pelas perspectivas dos respectivos envolvidos e que podem conter riscos, restrições, premissas, situações ou qualquer outra forma de informação que poderá impactar ou afetar a solução e/ou as demais atividades de análise de negócio.

☞ Não há elementos destacados, no entanto, é importante ter em mente que a confirmação da elicitação pode ser efetuada de maneira formal ou informal. A confirmação formal ocorre ao submeter algum documento sobre os requisitos para ser revisado. A confirmação informal pode ser efetuada pelo envio de um e-mail ou por meio de um telefonema. Também a confirmação pode ser conduzida como parte da técnica utilizada, por exemplo: se o(a) analista de negócios conduzir entrevista, então poderá haver uma sessão subsequente para confirmar a informação obtida e transcrita; se for conduzida uma pesquisa, poderá existir uma entrevista posterior com alguns participantes, para a confirmação dos resultados.

Durante a tarefa de confirmar resultados da elicitação é importante ter as informações organizadas, obter as respostas das questões, rever anotações, argumentar e submeter a confirmação.

Para efetuar a confirmação, você poderá utilizar **entrevista** e **observação**. Note que a confirmação pode requerer que você volte a algum *stakeholder* em particular para uma reunião a fim de assegurar a compreensão correta das informações. A observação será especialmente útil para confirmar os requisitos ou processos existentes e documentar o respectivo resultado.

Quais são os principais atores para atuar com você?

Uma vez que você procura pela validação das informações que os *stakeholders* forneceram previamente, então qualquer um que tenha participado de atividades de elicitação deverá participar dessa tarefa.

Como resultado da tarefa, tem-se os **Requisitos Declarados e Confirmados**, e também as respectivas **preocupações confirmadas**.

Os **requisitos declarados e confirmados** serão usados pelas tarefas de definir necessidades de negócio, priorizar requisitos, especificar e modelar requisitos e definir requisitos de transição.

As **preocupações confirmadas** serão usadas pelas tarefas definir *business case*, definir premissas e restrições e avaliar a preparação da organização.

EXERCÍCIOS PROPOSTOS

- 1) Continue completando sua planilha. Agora incluindo nas colunas seguintes os itens importantes para cada tarefa e o produto final de cada tarefa. Para onde vai cada produto final?
- 2) Descreva o que contém cada item: preparar para elicitação, conduzir elicitação, documentar e confirmar.
- 3) Quais foram os participantes que mais estiveram presentes nessas atividades? E quem “contribuiu menos”?
- 4) Quais técnicas estiveram mais presentes? E quais estiveram menos presentes?
- 5) Qual o principal resultado da área de conhecimento? Por quê?

81

PRATICANDO PARA A PROVA

- 1) Na área de conhecimento elicitação, a técnica Rastreamento de Problema se faz presente em quantas tarefas?
 - a. 4
 - b. 3
 - c. 1
 - d. 2
- 2) O que se espera da tarefa de confirmação dos resultados da elicitação?

- a. Requisitos [declarados] e resultado da elicitação.
- b. Requisitos [declarados, confirmados] e preocupação dos *stakeholders* [confirmadas].
- c. Recursos agendados/programados e preocupação dos *stakeholders*.
- d. Preocupação de *stakeholder* [confirmados] e resultado da elicitação.

3) Qual conjunto de palavras melhor se relaciona ao propósito da tarefa de conduzir atividades de elicitação?

- a. Organizado e agendado.
- b. Registrar e analisar.
- c. Reunir e *stakeholder*.
- d. Validar e expressados.

4) Qual alternativa apresenta uma entrada para confirmar resultados da elicitação?

- a. Preocupação dos *stakeholders* [confirmados].
- b. Requisitos [declarados, não confirmados].
- c. Preocupação dos *stakeholders*.
- d. Resultados da elicitação.

5) Qual melhor definição para elicitação?

- a. Descobrir e publicar (algo latente ou potencial).
- b. Descobrir requisitos.
- c. Juntar e coletar.
- d. Preparar, executar e documentar reuniões.

6) Qual alternativa apresenta um resultado da tarefa de documentar os resultados da elicitação?

- a. Requisitos [declarados].
- b. Resultados da elicitação.
- c. Escopo da solução.
- d. Materiais agendados.

7) A técnica de observação também é conhecida como:

- a. Documentation *review*.
- b. *Job Shadowing*.
- c. *Storyboarding*.
- d. *Screen Flow*.

8) Qual das alternativas apresenta entrada para confirmação de resultados da elicitación?

- a. Preocupação de *stakeholders* [não confirmados].
- b. Preocupação de *stakeholders* [declarados, confirmados].
- c. Requisitos [declarados, confirmados].
- d. Resultados da elicitación.

9) Qual alternativa apresenta o propósito da tarefa preparar para elicitación?

- a. Assegurar que os recursos necessários estão organizados e agendados para condução das atividades.
- b. Validar os requisitos expressamente declarados que estão alinhados com o entendimento dos *stakeholders* em relação ao problema ou necessidade.
- c. Armazenar informações fornecidas pelos *stakeholders* para uso de análise.
- d. Reunir com os *stakeholders* para elicitar as informações referentes a suas necessidades.

10) Qual alternativa não é uma entrada para conduzir atividades de elicitación?

- a. *Business Case*.
- b. Escopo da solução.
- c. Métricas.
- d. Material de suporte.

PRATICANDO PARA A PROVA – RESULTADOS

- 1) Resposta C – Somente em Documentar Resultados a Elicitação.
- 2) Resposta B – Consulte item 3.4 do Guia.
- 3) Resposta C – Consulte item 3.2 do Guia.
- 4) Resposta B – Consulte item 3.3 do Guia.
- 5) Resposta A – Consulte item 3 do Guia.
- 6) Resposta A – Consulte item 3.3 do Guia.
- 7) Resposta B – Consulte item 3 do Guia.
- 8) Resposta A – Consulte item 3.3 do Guia.
- 9) Resposta A – Consulte item 3.1 do Guia.
- 10) Resposta C – Consulte item 3 do Guia.

CAPÍTULO 5 – GERENCIAMENTO E COMUNICAÇÃO DOS REQUISITOS

(BABOK ® *Guide* Capítulo 4)

Este capítulo tem um peso bastante importante na prova e representará algo entre 24 questões (16%); e também para a iniciativa como um todo.

Esquema do capítulo

- **Gestão de Escopo e Requisitos da Solução**
- **Gestão da Rastreabilidade de Requisitos**
- **Manter Requisitos para Reutilização**
- **Preparar Pacotes de Requisitos**
- **Comunicar Requisitos**

85

Esta área de conhecimento cobre duas funções principais. A primeira é a gestão dos requisitos durante o ciclo de vida da iniciativa e a segunda é expressar os resultados das atividades de análise de negócio para a audiência apropriada.

Durante a gestão dos requisitos, a responsabilidade do(a) analista de negócios é facilitar o controle de mudanças e assegurar que o conhecimento adquirido através das informações capturadas e obtidas possam ser acessadas e serão úteis para iniciativas futuras.

Durante a comunicação dos requisitos, o(a) analista de negócios tem como responsabilidade obter a aprovação dos requisitos. Obter a aprovação é uma maneira de assegurar que os *stakeholders* compreendem e concordam com os requisitos. É importante lembrar que a aprovação dos requisitos ocorre através das tarefas da área de conhecimento Gerenciamento e Comunicação dos Requisitos.

A comunicação sempre representa um componente crítico e de muito desafio, visto que os *stakeholders* possuem diferentes domínios e conhecimento. É de fundamental importância que todos os envolvidos tenham uma compreensão comum em relação aos requisitos e da natureza da solução.

GESTÃO DE ESCOPO E REQUISITOS DA SOLUÇÃO

As ideias em torno desta tarefa são: a definição do escopo, aprovação do escopo e a criação de uma linha de base de requisitos após a aprovação deles e definir ou escolher um processo para controle de mudanças.

O(a) analista de negócios precisa compreender o escopo da solução e definir limites da solução que auxiliará na definição dos requisitos que satisfazem os objetivos específicos. Deve-se definir os requisitos de solução que estão dentro dos limites desta solução e então tornar possível a comunicação para os devidos envolvidos.

O Escopo auxilia em colocar todos os *stakeholders* na mesma página em relação ao que precisa ser desenvolvido e implementado. Ao comunicar o escopo, o principal objetivo é obter a aprovação para que o trabalho possa prosseguir. A aprovação é alcançada a partir do momento em que os envolvidos chegam a um consenso em relação àquilo que a solução deve incluir e o que ela não deve incluir.

O(a) analista de negócio deve trabalhar nos requisitos e compreender o escopo da solução. O escopo é a área coberta por uma atividade em particular e o escopo da solução é o conjunto de capacidades que a solução deve entregar para satisfazer as necessidades de negócio. Os requisitos de solução são definidos em um nível maior de detalhes.

Uma vez que os requisitos estão aprovados, poderá ser efetuada a linha de base de requisitos, que é um congelamento dos

requisitos para que se possa criar um processo eficiente de controle de mudanças.

Observe que numa abordagem com foco no planejamento, o processo de controle de mudança precisa ser mais rigoroso e formal para possibilitar que somente alterações aprovadas e realmente necessárias sejam tratadas, e a respectiva justificativa deve ser documentada.

Uma abordagem voltada à mudança, em que a solução é construída através de pequenas iterações, as mudanças que atrapalhem as iterações também não são bem aceitas, porém, quando uma iteração é concluída e outra está por iniciar, identifica-se qual iteração deve se iniciada, e se alguma mudança for identificada, a mesma poderá ser escolhida para que seja trabalhada, ou seja, as mudanças geralmente são trabalhadas entre iterações.

Para que se possa efetuar a Definição das Necessidades do Negócio, é importante ter em mãos o **Plano de Gestão de Requisitos** – que será essencial por conter o processo que deve ser seguido para gerenciar o escopo da solução e também dos requisitos de solução; **Escopo da Solução** – que provê os limites da solução e os requisitos que devem estar compreendidos por esses limites. Também os requisitos são a base para a solução, de maneira que eles devem dar suporte à solução a fim de permitir aprovação; **Lista de stakeholders** – será útil para auxiliar na identificação de quais pessoas devem ser envolvidas em processos de revisão e também de aprovação dos requisitos; e, por fim, **Requisitos de transição, de stakeholders e de solução [comunicados ou rastreados]** – embora os requisitos devam ser gerenciados em qualquer momento, é importante que eles sejam comunicados, ou seja, os envolvidos devem ser conhecedores dos requisitos.

Pontos relevantes a serem considerados.

Gestão do escopo da solução – ao gerenciar o escopo da solução, você precisa avaliar os requisitos para determinar quais requisitos estão dentro do escopo e quais estão fora do escopo da solu-

ção. Frequentemente, requisitos adicionais poderão surgir, porém, se eles não estiverem alinhados aos requisitos já aprovados ou às necessidades de negócio, então devem ser classificados como fora do escopo da solução e o(a) analista deve gerenciar tal conflito.

Gestão de conflitos e problemas – ao gerenciar requisitos e escopo, é muito comum que conflitos surjam e eles devem ser devidamente registrados na **ferramenta utilizada para o acompanhamento de problemas**.

Apresentação dos requisitos para revisão – este elemento está preocupado com a forma a ser utilizada no momento da revisão. Essa revisão deverá ocorrer quando os requisitos já estão completamente especificados e toda vez que surgir alguma alteração em algum deles. O(a) analista de negócios precisa determinar como os requisitos serão apresentados para os diversos envolvidos e se ocorrerá de maneira formal ou informal.

Aprovação – você precisa assegurar que os envolvidos que são responsáveis pela aprovação compreendem como os requisitos cobrem o que foi descrito e como a solução solucionará as necessidades.

Algumas técnicas auxiliarão na tarefa: para assegurar a devida gestão dos problemas identificados utilize o **Acompanhamento de problema**; para auxiliar em gestão de mudanças, a **Linha de base dos Requisitos**; uma vez que os mesmos estão aprovados, você precisa “travar” os requisitos para que nenhuma mudança seja incorporada. Os requisitos “travados” passarão a ser a linha de base de requisitos. E para que você tenha a formalização do acordo em relação àquilo que a iniciativa deverá produzir você usará **Aprovação**. Ao aprovar os requisitos, os envolvidos concordam que os requisitos estão completos e alinhados às suas necessidades, e você precisa assegurar que eles realmente compreendem o que estão aprovando. Uma aprovação **parcial** pode ocorrer e, neste caso, uma lista contendo o que está sendo aprovado e o que não está sendo aprovado deve ser preparada.

Pense em quem você convidaria para participar de uma tarefa como essa e quais seriam os principais atores.

Enquanto o **especialista em domínio**, o **especialista em implementação** e o **gerente de projetos** devem ser envolvidos para revisão e validação, o **patrocinador** que deverá rever os requisitos para a subsequente aprovação.

Como resultado da tarefa, tem-se os **Requisitos Aprovados**. Neste estado, os requisitos estão prontos para serem utilizados pelos próximos esforços de análise de negócio.

Os requisitos aprovados serão utilizados pelas tarefas: manter os requisitos para reutilização, avaliar a solução proposta e alocar requisitos.

GESTÃO DA RASTREABILIDADE DE REQUISITOS

Rastrear é a habilidade de documentar a descendência de cada requisito, que é uma hierarquia histórica exibindo origem de algo e respectivo destino. A tarefa de gerenciar a rastreabilidade dos requisitos permite ao(a) analista de negócios identificar essa descendência para cada requisito. Rastrear os requisitos provê uma ligação dos requisitos para as metas e objetivos de negócio, que representa a origem dos requisitos e uma ligação para os componentes de solução e também casos de teste.

Ao gerenciar o rastreamento dos requisitos, você cria e mantém uma ligação entre os objetivos de negócio e os componentes de solução.

Rastrear permite acompanhar a evolução dos requisitos, por todo o ciclo de vida, até a solução implementada. Permite também efetuar a ligação dos requisitos de negócio aos de solução, aos de *stakeholders*, aos artefatos criados e aos diversos componentes que poderão existir, provendo uma maneira de gerenciar o escopo da solução e identificar mudanças.

Suponha que você possua um escopo aprovado e uma solicitação de mudança é efetuada. Você poderá mostrar mais facilmente aos envolvidos como a mudança solicitada irá afetar os requisitos e a respectiva ligação a demais artefatos e compo-

nentes. Assim, facilitará o gerenciamento de mudanças e análise de impacto.

Auxilia no gerenciamento dos riscos aos requisitos ao permitir identificar ambiguidade, auxilia no gerenciamento da alocação dos requisitos e auxilia na comunicação e identificação de custos associados.

Rastrear pode ser executado no nível individual, no nível de um modelo, de um pacote ou de uma funcionalidade, e o principal objetivo é assegurar que os requisitos possam ser ligados à sua origem e aos componentes criados e testados.

Requisitos sempre terão dependências e relacionamentos, e algumas razões para a criação desses relacionamentos pode ser: **Análise de impacto** – para mais facilmente rever o impacto de mudanças; **Cobertura de requisitos** – para se certificar de que todos os requisitos estão sendo cobertos pela solução. Um objetivo de negócio que não apresenta uma derivação significa que o objetivo não foi analisado e não foi incluído na solução; ou para facilitar a **Alocação de Requisitos** aos componentes da solução.

Imagine, então, o que você precisa ter em mãos para efetuar a tarefa. Você necessitará dos **Requisitos** – todos os requisitos são passíveis de rastreamento, ou seja, qualquer requisito em qualquer estágio de seu ciclo de vida. Mesmo que um requisito ainda não esteja aprovado, você já pode iniciar o processo de rastreamento do mesmo; e do **Plano de gestão dos requisitos** – que conterá a decisão em relação à existência do rastreamento, como este rastreamento deverá ser implementado, como será executado e quais ferramentas envolvidas. A rastreabilidade gera mais trabalho e tem custos envolvidos, portanto, precisa haver decisão em relação à existência ou não da mesma, e também qual nível de detalhe estará envolvido.

Pontos relevantes a serem considerados. Quando você pensa em rastreamento, deve levar em conta:

Relacionamento – ao identificar o relacionamento entre os requisitos, você pode determinar a ordem que deve ser seguida para análise e implementação dos mesmos. Os principais relacio-

namentos são: **Necessidade** – quando um requisito somente é importante se outro requisito for incluído também; **Esforço** – qual requisito é mais fácil de ser implementado se outro também o for; **Subdivisão** – quando um requisito existe como parte de um outro; **Cobertura** – oposto à subdivisão e representa um caso especial de subconjunto. Neste relacionamento, um requisito é composto de outros requisitos; e **Valor** – este relacionamento existe quando um requisito afeta a percepção do *stakeholder* em relação a outro requisito, ou afeta uma funcionalidade ou desempenho já existente.

Análise de impacto – quando há solicitação de mudança a um requisito em particular, você precisa avaliar o impacto em outros requisitos relacionados. A rastreabilidade provê uma ferramenta onde você documenta os requisitos e respectivos relacionamentos e, portanto, poderá determinar o impacto em outros requisitos.

Sistema de gestão de configuração – é uma ferramenta que auxilia na gestão de um grande número de requisitos.

O que pode auxiliar você na tarefa é **A matriz de cobertura**, que é uma tabela utilizada para gerenciar o rastreamento e a ligação entre requisitos.

91

Você deverá lembrar de compartilhar todos os relacionamentos com o **Especialista em Implementação**, com o **Gerente de Projetos** e com a **Equipe de testes**.

Como resultado da tarefa, tem-se os **Requisitos Rastreados**. Os requisitos neste estado possuem um claro relacionamento com outros requisitos e com o escopo da solução.

Os requisitos rastreados serão utilizados na tarefa Gestão de Escopo e Requisitos da Solução.

MANTER REQUISITOS PARA REUTILIZAÇÃO

Manter os requisitos para reutilização provê um mecanismo para manter os requisitos consistentes de maneira que possa ser produzida uma solução de qualidade.

Em uma organização onde os requisitos não são reutilizados, há uma tendência de existir requisitos inconsistentes em diferentes projetos. Exemplo: um projeto atende um conjunto específico de requisitos e um segundo projeto pode conter alguns requisitos iguais, porém, estão sendo redocumentos. Ou pode ocorrer que os requisitos já tenham sido documentados no passado e serão redocumentados novamente. Essa documentação repetitiva causa inconsistência dos requisitos por toda a organização.

Assim, o propósito de manter os requisitos para reutilização é gerenciar o conhecimento dos requisitos após a implementação dos mesmos. E isso é efetuado para que as atividades de análise de negócio possam produzir soluções de qualidade também no futuro.

Gerenciar o conhecimento dos requisitos após a implementação tem muitos benefícios. Dentre eles, melhorar a análise de impacto quando uma nova iniciativa é iniciada ou quando é proposta. Quanto uma nova iniciativa é lançada ou proposta, o(a) analista de negócios precisa compreender o estado atual da organização e se os requisitos são mantidos para reutilização, a avaliação do impacto da nova iniciativa pode ser efetuada através da análise dos requisitos. Isso reduzirá o tempo e o esforço necessários para documentar o estado atual da organização.

Manter os requisitos para reutilização auxiliará no suporte à manutenção da solução existente, treinamento e outras atividades.

Para que seja possível Manter os Requisitos para Reutilização, será importante ter em mãos os **Ativos de Processos Organizacionais** – que contêm qualquer material utilizado pelo time para definir, customizar, implementar e manter processos. Esse ativo proverá os padrões e processos de como, quando e onde os requisitos devem ser mantidos para reutilização; e os próprios **Requisitos** – para manter os requisitos, precisa-se dos requisitos. Os requisitos que você muito provavelmente irá procurar para manter o reuso são aqueles que descrevem o estado atual da organização e qualquer informação que possa

ser utilizada além do ciclo de vida da organização. Exemplo: Atributos dos requisitos.

Pontos relevantes a serem considerados. Não se esqueça de que existem **Requisitos contínuos ou recorrentes** – que são os requisitos que a organização precisa utilizar e satisfazer de uma maneira contínua e existirão mesmo que algum projeto específico seja concluído. Geralmente estão relacionados a regras de negócio, e alguns exemplos são obrigações contratuais, padrões de qualidade, SLA – nível de acordo, regras e processos de negócio e descrição de produtos; e mesmo que os **Requisitos sejam concluídos** eles permanecerão sendo requisitos enquanto os *stakeholders* necessitarem deles e auxiliarão na melhoria de produtos ou sistemas.

O(a) **Analista de negócios** é a principal figura na criação, utilização e manutenção dos requisitos. Poderá haver um analista de negócios responsável pela avaliação da documentação e da reusabilidade dos requisitos. Estes requisitos também serão utilizados por outros analistas de negócio no futuro, pelo **Especialista em domínio** e pelo **Especialista em implementação**.

93

Como resultado da tarefa tem-se os **Requisitos Mantidos e Reusáveis**. Os requisitos neste estado serão apropriados para que se utilize no longo prazo pela organização e poderão fazer parte de ativos de processos organizacionais.

Será que requisitos não aprovados ou requisitos não implementados poderão ser mantidos para uso futuro?

Os requisitos mantidos e reusáveis serão utilizados em arquitetura organizacional e iniciativas futuras.

PREPARAR PACOTES DE REQUISITOS

Preparar pacotes de requisitos tipicamente é coletar os documentos dos requisitos e estruturá-los para que sejam apresentados para os *stakeholders*. Você empacotará os requisitos em um


único documento para comunicar com os diversos envolvidos. Preparar os pacotes de requisitos pode ser iniciado a qualquer momento do ciclo de vida dos requisitos com o propósito de criar uma estrutura de requisitos de uma maneira que possa ser compreensível e útil para os *stakeholders*.

Os pacotes auxiliarão na coleta de *feedback* em relação à qualidade e ao planejamento auxiliando também na análise de *stakeholder*.

Os pacotes também são uma maneira de comunicar a análise efetuada em relação a alternativas em potencial; para efetuar uma revisão formal a fim de obter a aprovação, colocar todas as informações e documentos em um pacote representa uma alternativa bastante interessante; a equipe de *design* necessitará dos pacotes como insumo para o desenho da solução; poderá haver alguma exigência contratual ou alguma exigência de metodologia para que os requisitos sejam empacotados.

94 Os requisitos mantidos para reuso poderão ser empacotados de maneira que se torne possível que todas as informações estejam agrupadas.

O principal objetivo de desenvolver os pacotes de requisitos é transmitir a informação com clareza e de maneira que seja compreensível. Para isso, é importante identificar o nível de detalhe necessário, qual informação é importante, como os pacotes suportam fases da iniciativa ou do projeto e se a apresentação dos pacotes e formatos são apropriados para a audiência.

 Os pacotes podem incluir: Documentos formais, apresentações e modelos.

E o que você precisa ter em mãos para preparar os pacotes de requisitos? Os **requisitos e a respectiva estrutura de requisitos** (faz sentido?); também será bom buscar modelos em **Ativos de Processos Organizacionais** e, por fim, porém não menos importante, você precisará do **Plano de Comunicação**

da Análise de Negócios, que define o nível de formalidade e quantos pacotes existirão.

Pontos relevantes a serem considerados. Ao executar esta tarefa, você deverá se lembrar dos **Produtos dos Trabalhos** que poderão conter itens como Agenda e Ata de Reunião, Questionário e anotações, Seções de facilitação, Relação de problemas, Plano de trabalho, Apresentações e Matriz de Rastreamento; também as **Entregas** geradas pelo trabalho do(a) analista de negócio; e, por fim, não se deve esquecer o **Formato** dos documentos que serão empacotados.

As técnicas que poderão auxiliar na tarefa estão relacionadas aos **Documentos de requisitos e Requisitos para seleção de fornecedor**. Todos os documentos gerados poderão ser empacotados.

E quais são os atores da tarefa?

O(a) Analista de Negócio irá preparar os pacotes e os demais (**Especialista no Domínio, Usuário Final, Especialista em Implementação, Patrocinador e Equipe de Testes**) atuarão como conhecedores, exceto o **Gerente de Projetos**, que eventualmente poderá incluir algo nos planos do projeto, e o **Regulador**, que eventualmente poderá ter algum requerimento referente aos pacotes.

Como resultado, tem-se o **Pacote de Requisitos**, que poderá conter todos os requisitos ou ser dividido em subpacotes, e que será utilizado em Comunicar Requisitos.

COMUNICAR REQUISITOS

Se envolvidos desconhecem os requisitos, quando eles estarão disponíveis, o relacionamento entre os requisitos etc.; eles jamais poderão se planejar para suas respectivas tarefas e também terão entendimentos distintos em relação aos requisitos. Assim, é fundamental que todas as pessoas possuam uma compreensão comum em relação aos requisitos.

Note que ao comunicar os requisitos, você deverá incluir informações importantes junto a essa comunicação. Essas informações darão suporte à melhor compreensão dos requisitos e poderão incluir conversas, anotações, documentos, apresentações, diálogos e discussões.


Para que você possa comunicar os requisitos, você deverá ter em mãos **Requisitos, Pacote de Requisitos e o Plano de Comunicação da Análise de Negócios** (faz sentido?). Pense naquilo que contém o Plano de Comunicação da Análise de Negócios.

Pontos relevantes a serem considerados. Você não poderá se esquecer que há **Comunicação em Geral e Apresentações**.

Comunicação em Geral está relacionada ao fato de que o(a) Analista de Negócio constantemente efetua comunicação de requisitos durante as tarefas, como, por exemplo: Tarefas de análise organizacional, Tarefas de elicitação, Tarefas de análise de requisitos e Tarefas de avaliação e validação.

96 Já as Apresentações estão relacionadas aos eventos que serão efetuados, e que poderão ser formais ou informais. Isso dependerá do objetivo da apresentação. Exemplo: assegurar aderência a padrões de qualidade, alinhamento em relação a processos, obter aprovação, obter aprovação de testes, priorização, tomada de decisões etc.;

As técnicas estão relacionadas com o modo que as Apresentações ocorrerão. Poderá haver **workshops** ou **reuniões de facilitação**, seja para familiarizar os *stakeholders* com o escopo da solução e requisitos ou para revisão de requisitos para discussão.

 Observe que se há necessidade de promover o entendimento comum, logo todas as partes interessadas participam da tarefa.

Como resultado, tem-se os **Requisitos Comunicados**, que serão utilizados em Gestão de Escopo e Requisitos da Solução.

EXERCÍCIOS PROPOSTOS

- 1) Continue completando sua planilha. Agora incluindo nas colunas seguintes os itens importantes para cada tarefa e o produto final de cada uma. Para onde vai cada produto final?
- 2) Descreva o que contém cada item de cada tarefa.
- 3) Quais foram os participantes que mais estiveram presentes nessas atividades? E quem “contribuiu menos”?
- 4) Quais as técnicas estiveram mais presentes? E quais estiveram menos presentes?
- 5) Qual o principal resultado da área de conhecimento? Por quê?

PRATICANDO PARA A PROVA

1) É utilizado ao rastrear requisitos para definir aqueles de solução que serão rastreados.

- a. Abordagem da análise de negócios.
- b. Plano de análise de negócios.
- c. Plano de gestão de requisitos.
- d. Requisitos.

97

2) Você está num trabalho da área Gerenciamento e Comunicação dos Requisitos e com você está um agente regulador. Qual tarefa você está executando?

- a. Gestão de escopo e requisitos da solução.
- b. Gestão da rastreabilidade de requisitos.
- c. Preparar pacote de requisitos.
- d. Manter requisitos para reutilização.

3) As alternativas não apresentam entrada da tarefa de preparação de pacotes de requisitos, exceto:

- a. Estrutura de requisitos.
- b. Plano de gestão de requisitos.

- c. Requisitos transição, solução e *stakeholder* [comunicado, rastreado].
- d. Lista de *stakeholder*.

4) Qual *stakeholder* deve ser capaz de ligar requisitos aos componentes de solução?

- a. Equipe de teste.
- b. Gerente de projeto.
- c. Especialista em domínio.
- d. Especialista em implementação.

5) Todas as alternativas apresentam entradas para a tarefa Gestão de Escopo e Requisitos da Solução, exceto:

- a. Pacote de requisitos.
- b. Escopo da solução.
- c. Lista de *stakeholder*.
- d. Plano de gestão de requisitos.

98

6) As alternativas apresentam entradas da tarefa de Comunicar Requisitos, exceto:

- a. Plano de comunicação da análise de negócios.
- b. Requisitos.
- c. Lista de *stakeholder*.
- d. Pacote de requisitos.

7) Qual alternativa apresenta entradas para a tarefa de Gestão da Rastreabilidade de Requisitos.

- a. Matriz de rastreabilidade e matriz de cobertura.
- b. Escopo da solução e requisitos.
- c. Plano de gestão de requisitos e requisitos.
- d. Matriz de cobertura e requisitos.

8) Qual das alternativas apresenta uma saída para a tarefa de preparar pacotes de requisitos?

- a. Requisito [mantido e reusável].
- b. Requisito [aprovado].
- c. Requisito [rastreado].
- d. Pacote de requisitos.

9) Das alternativas apresentadas, qual apresenta o propósito da tarefa Manter requisitos para reutilização?

- a. Gerenciar o conhecimento dos requisitos após sua implantação.
- b. Essencial para que os *stakeholders* tenham um entendimento comum sobre os requisitos.
- c. Criar e manter relacionamento entre os objetivos de negócio, requisitos, outros entregáveis e componentes de solução para suportar análise de negócios e outras atividades.
- d. Obter e manter o consenso entre os *stakeholders* principais em relação ao escopo da solução e dos requisitos que serão entregues.

99

10) Tabela utilizada para gerenciar e rastrear:

- a. *Work product*.
- b. Documento de requisito.
- c. Matriz de cobertura.
- d. Relatórios de *status*.

11) Das alternativas apresentadas, qual não apresenta um propósito de alguma das tarefas de Gerenciamento e Comunicação dos Requisitos?

- a. Essencial para que os *stakeholders* tenham um entendimento comum sobre os requisitos.
- b. Obter e manter o consenso entre os *stakeholders* principais em relação ao escopo da solução e dos requisitos que serão entregues.
- c. Identificar ferramentas de gestão requeridas para medir o progresso das atividades e dos entregáveis.

d. Criar e manter relacionamento entre os objetivos de negócio, requisitos, outros entregáveis e componentes de solução para suportar análise de negócios e outras atividades.

12) Qual declaração descreve a tarefa Gestão de Escopo e Requisitos da Solução?

- a. Gerenciar o conhecimento dos requisitos após sua implantação.
- b. Essencial para que os *stakeholders* tenham um entendimento comum sobre os requisitos.
- c. Criar e manter relacionamento entre os objetivos de negócio, requisitos, outros entregáveis e componentes de solução para suportar análise de negócios e outras atividades.
- d. Envolve conseguir aprovação nos requisitos pelos *stakeholders* apropriados e gerenciar problemas.

PRATICANDO PARA A PROVA – RESULTADOS

100

- 1) Resposta D – Consulte item 4.2 do Guia.
- 2) Resposta C – Consulte item 4 do Guia.
- 3) Resposta A – Consulte item 4.4 do Guia.
- 4) Resposta D – Consulte item 4.2 do Guia.
- 5) Resposta A – Consulte item 4.1 do Guia.
- 6) Resposta C – Consulte item 4.5 do Guia.
- 7) Resposta C – Consulte item 4.2 do Guia.
- 8) Resposta D – Consulte item 4.4 do Guia.
- 9) Resposta A – Consulte item 4.3 do Guia.
- 10) Resposta C – Consulte item 4.2 do Guia.
- 11) Resposta C – Consulte item 4 do Guia.
- 12) Resposta D – Consulte item 4.1 do Guia.

CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DOS REQUISITOS

(BABOK ® *Guide* Capítulo 6)

Este capítulo tem um peso bastante importante na prova e representará algo entre 29 questões (19,33%); e também para a iniciativa como um todo.


Esquema do capítulo

- **Priorizar os Requisitos**
- **Organizar os Requisitos**
- **Especificar e Modelar Requisitos**
- **Definir Premissas e Restrições**
- **Verificar Requisitos**
- **Validar Requisitos**

Análise de Requisitos cobre sintetizar as necessidades, refiná-las e estruturá-las para que possam ser comunicados e aprovados.

O foco estará nos requisitos de *stakeholders* e nos requisitos de solução. Serão detalhadas as tarefas e as técnicas utilizadas pelo analista de negócios para análise dos requisitos de forma a identificar as capacidades necessárias pela corporação.

Além disso, serão efetuados modelos que auxiliem nas análises, na compreensão, verificação e validação.

 Note que as atividades executadas nesta área de conhecimento, assim como nas demais, devem estar em concordância com o Plano de Análise de Negócios e com as Métricas de Desempenho de Análise de Negócios.

PRIORIZAR REQUISITOS

A razão para priorizar os requisitos é assegurar que a iniciativa focará nos requisitos mais importantes. Os requisitos importantes são aqueles que trarão maior valor aos *stakeholder* e à organização num dado momento e contexto.

Ao priorizar os requisitos, é importante compreender o nível de importância que cada envolvido atribui a cada requisito. Esta tarefa se concentra nos critérios de importância que inclui: valor relativo, risco, dificuldade de implementação ou outros critérios que façam sentido.

Priorização dos Requisitos é, portanto, um processo decisório utilizado para determinar a importância relativa dos requisitos de maneira que possam ser definidos os requisitos que serão analisados, trabalhados e implementados primeiro.

Se os requisitos precisam estar alinhados ao negócio, tem valores distintos para cada interessado e seguirá um processo para que possam ser priorizados, o que você acha importante ter em mãos?

Para priorizar os requisitos, você precisará dos **Requisitos** e, para tanto, eles devem ser declarados pelos *stakeholders*. Não necessariamente analisados completamente; podem ser priorizados a qualquer momento de seu ciclo de vida; do **Business case**, pela importância de listar as metas e objetivos de negócio e também os critérios de avaliação dessas metas e objetivos. Também contém os critérios de medição do sucesso da iniciativa e respectivo projeto; das **Necessidades de negócio**, poderá ser utilizado no caso de não haver um *business case*, de maneira que as metas e objetivos poderão ser extraídos diretamente da declaração de necessidade de negócio; da **Lista de stakeholders**, que será importante para que sejam selecionados os envolvidos relevantes e necessários para o processo de priorização. Essa lista deverá conter o nível de autoridade e influência de cada *stakeholder*; e por fim você necessitará do **Plano de gestão de requisitos**, pois o mesmo definirá e detalhará o processo a ser usado para priorizar os requisitos.

Pontos relevantes a serem considerados.

✋ Para que se possa efetuar a priorização, você deverá se lembrar das **bases** que serão consideradas para tanto, que são critérios para priorizar os seus requisitos. São eles:

Valor ao Negócio – Significa que você precisa selecionar aqueles requisitos que trarão maior valor à organização. Esse critério é baseado em análise de custo *versus* benefício.

✋ É importante lembrar que estamos priorizando requisitos e não soluções.

Risco técnico ou Risco ao negócio – Os requisitos que apresentem maior risco de falha devem ser investigados e implementados primeiro.

Dificuldade de implementação – Os requisitos que são mais fáceis de serem implementados são os escolhidos.

Probabilidade de sucesso – Os requisitos que podem produzir sucesso relativo de implementação são escolhidos.

Itens regulatórios e de Políticas de *compliance* – Os requisitos que atendam demandas regulatórias ou de políticas de *compliance* devem ser implementados primeiro.

Relacionamento com outros requisitos – O requisito pode ser escolhido para ser implementado primeiro, caso ele seja condição necessária para outro requisito de maior relevância.

Acordo de *stakeholders* – Neste critério, as partes interessadas devem chegar a um consenso sobre quais requisitos são mais úteis ou mais valiosos.

Urgência – Por questões de tempo.

Ao considerar as **Bases**, você também deverá considerar os **Desafios relacionados às sessões de priorização**, e que incluem:

Demandas não negociáveis: Quando evitam dificuldades de escolha, falham ao reconhecer necessidades de *tradeoff* (troca

de uma característica para obter outra de maior valor), ou tudo é urgente.

Tradeoffs não realistas: quando de maneira intencional ou não intencional há estimativa errada para tentar influenciar o processo de priorização.

Algumas técnicas auxiliarão na priorização dos requisitos.

Análise de decisão – identificar os de melhor valor;

Análise de risco – identificar os mais arriscados;

MoSCoW analysis – Nesta técnica, os requisitos são divididos em quatro categorias, a saber: *Must*, *Should*, *Could* e *Won't*.

Must – requisitos que devem estar na solução.

Should – serão incluídos se possível.

Could – serão incluídos na solução se houver tempo e recursos disponíveis.

Won't – serão considerados no futuro.

104 **Timeboxing/Budgeting** – prioriza os requisitos baseado na alocação de recursos fixos. São baseados na quantidade de tempo disponível para o desenvolvimento e/ou capacidade do time em entregar num prazo específico (exemplo: tem-se dois meses para a entrega); ou na quantidade de dinheiro disponível no orçamento para o desenvolvimento (exemplo: tem-se R\$100 mil para ser utilizado). Há três abordagens possíveis para esta técnica.

All in – Incluir todos os requisitos com a respectiva estimativa de esforço e custo. Então, retiram-se os requisitos que ultrapassem a data ou o custo especificado.

All out – Incluir os requisitos com esforço e custo de cada um. Ao alcançar as datas ou orçamento específicos, interrompe-se a inclusão

Seletive – Primeiro selecionam-se os requisitos de maior prioridade. Então, incluem-se os requisitos até alcançar as restrições de data ou orçamento.

Votação – que nada mais é do que votar.

Pense em quem você convidaria para participar de uma tarefa como essa e quais seriam os principais atores da tarefa.

O **Especialista em implementação** deverá ser consultado, o **Gerente de Projetos** informado e o **Especialista em domínio** junto com o **Patrocinador** deverão participar mais ativamente.

Como resultado da tarefa, tem-se os **Requisitos Priorizados**, contendo a importância relativa dos requisitos, a respectiva prioridade e o racional para a priorização.

Os requisitos priorizados serão utilizados nas tarefas Avaliar a Solução Proposta, Alocar requisitos, Validar a solução e na área de Conhecimento e Gerenciamento e comunicação de requisitos.

ORGANIZAR REQUISITOS

Você precisa organizar os requisitos para então criar diferentes formas de visões dos requisitos. Assim, cada *stakeholder* poderá ter sua própria visão dos requisitos e que precisa ser completa, consistente e compreensível.

105

Ao organizar os requisitos, você conseguirá também melhorar a compreensão sobre quais modelos são mais apropriados para o domínio do negócio em questão e para o escopo da solução; também ajudará você a identificar quais são os modelos de inter-relacionamento e dependência. O que permitirá, então, tornar clara a complexidade existente.

Para que possa efetuar a organização dos requisitos, criando então os diversos modelos, você precisará ter em mãos os **Requisitos [declarados]** – que são originados como resultado da elicitação e que deverão ser organizados para compor as visões, inter-relacionamento, dependências e garantia de que fazem sentido para os envolvidos.

☞ Note que não foi originado de Priorizar Requisitos, o que mostra que não há uma sequência.

Você precisará, também, dos **Processos de ativos organizacionais** e do **Escopo da solução**, para que possa se certificar de que os modelos estão alinhados à solução.

☞ Não se esqueça de:

- Seguir os padrões da organização.
- Ter simplicidade e consistência nas definições.
- Documentar dependências e inter-relacionamentos.
- Produzir modelos e *templates* consistentes.

Pontos relevantes a serem considerados.

Nível de abstração – Está relacionado à forma com a qual você expressa o requisito. Foca em descrever a informação de forma que os envolvidos possam compreender. Organizar os requisitos está relacionado a capturar as necessidades desejadas *versus* descrever o desenho da solução. O ponto principal desse elemento é que geralmente os requisitos focam no “o quê” e não no “como”.

Seleção do modelo – Você precisa determinar qual o tipo de modelo será mais apropriado dada a iniciativa. O modelo provê uma maneira simples de descrever um ambiente complexo (diversos *stakeholders* com diversas necessidades e interações de negócio etc.). Modelos podem ser complementares, pois um modelo explica outro modelo, porém de diferente maneira ou pode complementar a informação de diferentes modelos. Alguns modelos são:

Classe de usuário, perfis e funções – você pode usar este modelo para descrever as pessoas que interagem com a solução.

Entidades e relacionamentos – você poderá usar para definir entidades e respectivo relacionamento.

Eventos – para descrever uma solicitação/ações para o sistema.

Processos – você pode usar processos para descrever a sequência ou passos, ou entradas e saídas necessárias para as atividades dentro da organização, unidade organizacional ou entre unidades organizacionais.

Regras – que serão usadas para guiar os processos.

O que você poderá usar para facilitar a tarefa:

Análise de regra de negócio

Diagrama de fluxo de dados

Modelagem de dados

Decomposição funcional

Modelagem organizacional e modelagem de processos

Cenários e casos de uso

Modelagem de escopo

Histórias de usuário

Note que todas as técnicas auxiliam na criação e na organização.

Para verificar e validar os modelos será interessante convidar o **especialista em domínio, usuário final, especialista em implementação e patrocinador**; você não poderá se esquecer do **gerente de projetos**, pois deverá verificar o escopo da solução e identificar o trabalho que precisa ser feito para que o projeto seja concluído.

107

Como resultado da tarefa, tem-se a **Estrutura de Requisitos**, que é organizada de maneira que pode ser utilizada para a localização de requisitos, comunicação, análise de impacto, dentre outros.

A estrutura de requisitos será utilizada nas tarefas Preparar pacote de requisitos e Especificar e Modelar requisitos

ESPECIFICAR E MODELAR REQUISITOS

Aqui você precisa estruturar e melhorar a compreensão das necessidades da organização e das partes interessadas. Esta ta-

refa fornece o conjunto apropriado de técnicas que permite analisar o funcionamento da organização para identificar falhas, desenvolvimento e implementação de soluções, uma excelente maneira para facilitar a comunicação, suporte às atividades (inclusive treinamento), gestão do conhecimento, e garantir que exista aderência a contratos e regulamentação.

Esta tarefa então descreve a documentação e os modelos dos requisitos que possibilitam a compreensão das necessidades expressas pelos interessados e o funcionamento atual da organização para produzir e/ou especificar os requisitos de *stakeholders* e de solução através da combinação de textos, matrizes, diagramas e outros modelos formais.

Para que possa então efetuar a análise, a especificação e os modelos você precisará ter em mãos os **Requisitos declarados**, muito embora todos os requisitos sejam passíveis de serem modelados, os requisitos declarados são os principais para serem modelados e especificados; a **Estrutura de requisitos** será utilizada porque é organizada de maneira que possa ser utilizada para a localização de requisitos, comunicação, análise de impacto, dentre outros.

Pontos relevantes a serem considerados.

Você deverá se recordar que os **Textos** auxiliam na compreensão das limitações, estado atual e condições necessárias; que você poderá utilizar diversas **Matrizes de documentos**, seja para cobrir os requisitos, relacionar documentos importantes, mapeamento e até priorização; os **Modelos** simplificarão o processo de compreensão dos domínios; não se pode esquecer de **Capturar os atributos** importantes; e que a qualquer momento você deverá identificar **Oportunidades de melhoria**, seja automatizando o trabalho, melhorando o acesso à informação ou reduzindo a complexidade de interfaces.

São diferentes técnicas e ferramentas que poderão ser utilizadas na tarefa:

- 1 – Critérios de avaliação e aceite – para definir os requisitos que deverão ser satisfeitos a fim de que a solução seja considerada como aceita pelos usuários.
- 2 – Análise de regra de negócio – para que se possa especificar e modelar regras específicas de negócio.
- 3 – Glossário e dicionário de dados – as especificações e os modelos devem estar alinhados com as definições dos dados, com os termos e acrônimos utilizados na organização.
- 4 – Fluxo de dados – para a definição de processos, entradas, saídas e armazenamento dos dados das especificações.
- 5 – Modelagem de dados – para modelar os elementos que são relevantes ao domínio e respectivo relacionamento.
- 6 – Decomposição funcional – para que se possa sub-dividir requisitos, áreas e outros itens importantes.
- 7 – Análise de interface – que auxiliará na modelagem dos componentes da solução e como é o relacionamento entre eles. Também para que haja a especificação das interfaces da solução.
- 8 – Métricas e indicadores principais de desempenho – para que se possa identificar como mensurar os componentes e as atividades de modelagem em si.
- 9 – Análise de requisitos não funcionais – para que se possa efetuar a modelagem destes requisitos e definir a respectivo inter-relacionamento.
- 10 – Modelagem organizacional – que permitirá a você desenhar a estrutura organizacional e combinar tal estrutura ao respectivo modelo criado.
- 11 – Modelagem de processos – que representará as tarefas executadas pelos usuários. Permite identificar como os processos se relacionam aos requisitos que estão sendo especificados e modelados.
- 12 – Protótipo – que será muito útil para modelar a(s) interface(s) com a solução.
- 13 – Cenários e casos de uso – representação gráfica e textual das ações dos usuários e respostas dos sistemas.
- 14 – Diagrama de sequência – para que se possa exibir o caminho da informação entre componentes de solução.

15 – Diagrama de estado – que mostrará o comportamento do conceito, entidades, objetos e as respectivas mudanças de estado que ocorrerão por conta das respostas aos eventos.

16 – Histórias – contém as descrições textuais de itens, ou coisas, que a solução deve permitir que o usuário faça. Ou que a solução deve satisfazer.

Qualquer *stakeholder* pode participar da tarefa sendo para revisão, aprovação ou consulta.

Como resultado da tarefa, tem-se os **Requisitos Analisados** devidamente especificados e modelados e que serão utilizados em: Priorizar Requisitos, Verificar Requisitos e Gerenciamento e Comunicação de Requisitos.

DEFINIR PREMISSAS E RESTRIÇÕES

110 Durante as tarefas da Análise Corporativa, as premissas e as restrições estavam relacionados às necessidades de negócio, e pode-se dizer então que eram mais amplas. Nesta tarefa o foco está em premissas e restrições mais relacionados aos requisitos em si e em outros itens que podem afetar a maneira como a solução é criada para determinar sua viabilidade uma vez que seja implementada.

Assim, durante análise de requisitos, identificam-se premissas e restrições relacionadas aos requisitos de *stakeholder*, requisitos de solução e requisitos de transição.

As premissas e as restrições devem ser bem documentadas com suas respectivas características e detalhamento (exemplo: data, impacto, risco etc.). Também é muito interessante categorizar o tipo de limitação e de premissa de maneira que poderão ser agrupados (exemplo: desenho, construção, teste etc.); visto que poderão afetar não apenas os requisitos, mas também a solução como um todo. Assim, é de fundamental importância que todos compartilhem e contenham um entendimento comum destas hipóteses (premissas) e também das restrições que são impostas por um motivo ou outro. Quando da implementação da solução,

caso ela não se mostre eficaz, uma das causas poderá ser por conta de premissas inválidas.

Dessa maneira, o(a) analista de negócio precisa constantemente validar se as premissas e as restrições continuam válidas e com as características previamente levantadas.

Uma das principais fontes de restrições e de premissas são as **Preocupações dos stakeholders**. Portanto, ao efetuar essa tarefa, é preciso ter em mãos todas as preocupações declaradas e elicitadas das partes interessadas.

Pontos relevantes a serem considerados. Você não pode se esquecer que as **Premissas** são uma fonte potencial de riscos; as **Restrições de Negócio** – podem estar relacionadas a orçamento, tempo, recursos, disponibilidades ou habilidades; e também as **Restrições Técnicas** – que poderão limitar os trabalhos e a solução.

Já que estamos falando de problemas e possíveis riscos, o que provavelmente você usará para facilitar seu trabalho?

Acompanhamento de problema – você poderá utilizar esta técnica para acompanhar premissas e restrições através da identificação, registro e acompanhamento; e **Análise de Risco** – que auxiliará na avaliação de riscos, sejam eles positivos ou negativos, para identificar premissas que se provem falsas e restrições que possam ser removidas.

E como as partes interessadas atuarão?

O **Especialista em implementação** e o **Gerente de projetos** – devem avaliar e considerar as suposições e as limitações para saber como afetam seus trabalhos. E os demais devem fornecer suas premissas e suas restrições para que sejam considerados e discutidos.

Como resultado da tarefa, tem-se as **Premissas** e as **Restrições** com respectivos atributos e características. Deverão ser acompanhados para identificação de possíveis mudanças e serão utilizados na definição do escopo da solução, definição de *business case*, avaliar a solução proposta e Gerenciamento e Comunicação dos Requisitos.

VERIFICAR REQUISITOS

A verificação dos requisitos é efetuada para assegurar que as especificações de requisitos, e também os modelos, estão claramente e corretamente definidos e de acordo com os padrões de qualidade definidos pela organização, tornando possível que sejam utilizados de maneira eficaz pelos respectivos *stakeholders*.

Enquanto Validar os Requisitos visa a se certificar que os requisitos estão alinhados às necessidades, Verificar os Requisitos visa se certificar que possuem a qualidade desejada de acordo com os padrões definidos.

☞ Não se trata de uma tarefa que deve ser executada uma única vez, e sim sempre que necessário (exemplo: mudança de requisitos e/ou modelo).

112 Você pode considerar que esta tarefa é uma revisão antes de submeter os requisitos para revisão final e que lhe dará a certeza de que os requisitos estão bons e contêm todas as informações necessárias para seguir com os trabalhos.

☞ E o que você precisa ter em mãos para executar a tarefa?

Cuidado, pois você precisa dos requisitos em quase todos os seus estágios, ou seja, requisitos rastreados, comunicados, aprovados, priorizados, validados, alocados, mantidos para reuso ou analisados. Todos os requisitos nesses estágios poderão ser verificados. Assim, você executa esta tarefa após análise dos requisitos e também antes de ir para uma avaliação final.

Pontos relevantes a serem considerados. Você deverá levar em consideração as **Características de Qualidade** dos Requisitos e, para isso, não poderá se esquecer de pontos como coesão, ambiguidade, consistência etc. Também será importante relacionar as **Atividades de Verificação** que devem ser executados de maneira rotineira para: checar se está completo, comparar cada modelo de

requisitos, certificar-se de que todas as variações de documentos foram identificadas e que as terminologias usadas são compreensíveis e consistentes às terminologias da organização.

E para você se certificar da qualidade dos requisitos poderá usar **Crítérios de avaliação e Aceite**; **Rastreamento de Problema**; **reuniões de revisões** (*walkthrough*); e *Checklist*.

Embora todas as pessoas possam participar da tarefa de verificar os requisitos, o(a) Analista de negócios, Especialista no domínio e o Especialista técnico são fundamentais por serem responsáveis em garantir que esse passo seja realmente efetuado.

Como conclusão da tarefa, tem-se os **Requisitos Verificados**, que serão utilizados na Validação dos requisitos e no Gerenciamento e comunicação dos requisitos.

VALIDAR REQUISITOS

Seu objetivo aqui é assegurar que os requisitos de *stakeholder*, requisitos de solução, requisitos de transição e requisitos de negócios agregarão valor ao negócio e aos *stakeholders*.

113

Assim, você deve se certificar de que todos os requisitos estão alinhados ao *Business case*.

Validar os requisitos é uma tarefa contínua na qual as expectativas dos *stakeholders* são expostas e também os conflitos, visto que eles poderão ter diferentes necessidades e diferentes expectativas que deverão ser conciliadas e gerenciadas. A validação assegura que os requisitos estejam de acordo com os benefícios desejados. Caso contrário, há falta de acordo seja em relação aos benefícios, seja em relação aos requisitos.

Já que você precisa garantir o alinhamento, então precisará ter em mãos o **Business case** e os **Requisitos verificados**.

☞ Lembre-se de que você verifica os requisitos e depois valida.

Pontos relevantes a serem considerados. É um bom momento para **Identificar premissas** novas ou validar premissas anteriormente informadas; os benefícios precisam estar alinhados aos **Critérios de avaliação e medição** que auxiliam a organização em verificar o sucesso da implementação; determinar se algum requisito não traz **Valor ao negócio** e, neste caso, será forte candidato à eliminação; Identificar possíveis Dependências para a **Realização dos benefícios**; e **Avaliar alinhamento com Business case e custo de oportunidade.**

E quais técnicas poderão, então, ajudar você nesta tarefa?

- 1 – Critérios de avaliação e aceite – são as métricas que devem ser alcançadas;
- 2 – Métricas e indicadores-chave de desempenho – para identificar as melhores métricas.
- 3 – Protótipos – para aceite da solução proposta.
- 4 – Análise de risco – para revisão dos riscos.
- 5 – *Walkthrough* – para a validação em si.

114

E se todos participam de uma maneira ou de outra da tarefa de Verificação, então, quem você acredita que participa da Validação?

Como resultado da tarefa, tem-se os **Requisitos** em seu estado **Validado** e que trarão valor aos interessados e estão alinhados às metas e objetivos do negócio.

Os **Requisitos validados** serão utilizados em: Validar a Solução e Gerenciamento e Comunicação dos Requisitos.

EXERCÍCIOS PROPOSTOS

- 1) Continue completando sua planilha. Agora incluindo nas colunas seguintes os itens importantes para cada tarefa e o produto final de cada uma. Para onde vai cada produto final?
- 2) Descreva o que contém cada item de cada tarefa.
- 3) Quais foram os participantes que mais estiveram presentes nestas atividades? E quem “contribuiu menos”?

- 4) Quais técnicas estiveram mais presentes? E quais estiveram menos presentes?
- 5) Qual o principal resultado da área de conhecimento? Por quê?
- 6) Faça uma lista das características de qualidade dos requisitos.
- 7) Faça uma lista dos estados que os requisitos podem ter.
- 8) Utilize a Decomposição Funcional para criar uma Estrutura Analítica (EAP) das áreas de conhecimento e respectivas técnicas.

PRATICANDO PARA A PROVA

- 1) Qual alternativa apresenta uma técnica da tarefa Priorizar Requisitos?
 - a. Planilha de pesos.
 - b. Análise de decisão.
 - c. Análise de regra de negócio.
 - d. *Ranking*.
- 2) São elementos da tarefa de Verificar Requisitos:
 - a. Modelos e Notações.
 - b. Texto, descrevendo capacidades, e Matriz de documento.
 - c. Características de requisitos de qualidade e Verificação de atividades.
 - d. Oportunidade de melhoria e Características de requisitos de qualidade.
- 3) Qual alternativa apresenta uma técnica que não é utilizada quando da Organização de requisitos?
 - a. Modelagem de processos
 - b. Modelagem organizacional.
 - c. Dicionário de dados e glossário.
 - d. Decomposição funcional.
- 4) Qual elemento da tarefa Verificar requisitos adiciona exemplos, quando necessário, com objetivo de aumentar a clareza?

- a. Verificação de atividades.
- b. Características de requisitos de qualidade.
- c. Identificar premissas.
- d. Definir critérios mensuráveis de avaliação.

5) Qual conjunto de palavras está relacionado ao propósito da tarefa Definir premissas?

- a. Identificar, fatores, afetar a solução.
- b. Assegurar, foco e crítico.
- c. Desejo, estado atual, declarações em texto e diagrama.
- d. Criar, visões, compreensível e consistente.

6) Qual alternativa apresenta um elemento da tarefa Organizar requisitos?

- a. Nível de abstração.
- b. Notações.
- c. Estrutura de requisitos.
- d. Oportunidade de melhoria.

116

7) Você está se preparando para convidar os *stakeholders* para a atividade de priorizar requisitos. Qual dos *stakeholders* provavelmente não será convidado?

- a. Usuário final.
- b. Especialista em domínio.
- c. Patrocinador.
- d. Gerente de projetos.

8) Ao organizar requisitos, existem passos que podem ser seguidos que irá lhe proporcionar alto nível de consistência e possibilidade de repetição. Qual das alternativas não apresenta um desses passos?

- a. Documentar dependências e inter-relacionamento.
- b. Seguir modelos organizacionais.
- c. Usar definições consistentes e simples.
- d. Documentar restrições.

9) Quais das tarefas de análise de requisito precisam do especialista em domínio e do patrocinador juntos?

- a. Especificar e modelar Requisitos e Definir premissas e Restrições.
- b. Verificar requisitos e Validar requisitos.
- c. Organizar requisitos e Especificar e modelar requisitos.
- d. Priorizar requisitos e Organizar requisitos

10) Qual elemento da tarefa Verificar requisitos assegura que um requisito é passível de ser testado?

- a. Definir critérios mensuráveis de avaliação.
- b. Verificação de atividades.
- c. Identificar premissas.
- d. Características de requisitos de qualidade.

11) Qual entrada é encontrada ao validar requisitos?

- a. Requisitos [verificados].
- b. Requisitos.
- c. Premissas e restrições.
- d. Requisitos [validados].

117

12) Qual alternativa apresenta uma técnica que não é utilizada quando da execução da tarefa Especificar e modelar Requisitos?

- a. Modelagem de escopo.
- b. Decomposição funcional.
- c. Modelagem de dados.
- d. Diagrama de fluxo de dados.

13) Qual alternativa não apresenta base para priorização?

- a. Regulamentação ou Política de *compliance*.
- b. Relação com outros requisitos.
- c. Condições complexas.
- d. Probabilidade de sucesso.

PRATICANDO PARA A PROVA – RESULTADOS

- 1) Resposta B – Consulte item 6.1 do Guia.
- 2) Resposta C – Consulte item 6.5 do Guia.
- 3) Resposta C – Consulte item 6.2 do Guia.
- 4) Resposta A – Consulte item 6.5 do Guia.
- 5) Resposta A – Consulte item 6.4 do Guia.
- 6) Resposta A – Consulte item 6.2 do Guia.
- 7) Resposta A – Consulte item 6.1 do Guia.
- 8) Resposta D – Consulte item 6.1 do Guia.
- 9) Resposta D – Consulte item 6 do Guia.
- 10) Resposta D – Consulte item 6.5 do Guia.
- 11) Resposta A – Consulte item 6.6 do Guia.
- 12) Resposta A – Consulte item 6.3 do Guia.
- 13) Resposta C – Consulte item 6.1 do Guia.

CAPÍTULO 7 – AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DA SOLUÇÃO

(BABOK ® *Guide* Capítulo 7)

Este capítulo é responsável por algo entre 24 questões (16%) e pode confundir um pouco você por conta das Tarefas de Verificação e Validação da área de conhecimento Análise de requisitos. Enquanto lá o foco maior está nos requisitos, aqui o foco é na solução.

Esquema do capítulo

- **Avaliar a Solução Proposta**
- **Alocar Requisitos**
- **Avaliar a Preparação da Organização**
- **Definir Requisitos de Transição**
- **Validar Solução**
- **Avaliar Desempenho da Solução**

119

Avaliação e Validação da Solução pode ocorrer durante a definição dos Requisitos, durante a implementação da solução ou até mesmo após a implementação ter ocorrido.

O(a) analista de negócios tem como papel assegurar que a implementação da solução seja bem-sucedida, maximizando o valor entregue. Como o(a) analista é conhecedor da organização, de seu contexto, de seu estágio atual e também dos requisitos, sua participação é fundamental e será capaz de guiar os trabalhos e facilitar toda e quaisquer negociações que possam ser necessárias.

Também é responsável em garantir que todas as pessoas tenham uma compreensão em comum em relação aos requisitos e decisões de implementação.

AVALIAR A SOLUÇÃO PROPOSTA

Ao efetuar a Análise de requisitos, você poderá deparar com mais de uma solução proposta para satisfazer as necessidades de negócio. A solução proposta é aquela recomendada e que contém alto potencial para solucionar um problema ou ajudar a organização a alcançar uma oportunidade de negócio. O(a) Analista de Negócios deve avaliar a solução proposta para assegurar que ela enderece os requisitos de solução e de *stakeholders*. Assim, você Avalia a Solução Proposta para identificar a solução que satisfaça os requisitos dos *stakeholders* e de solução.

Provavelmente, você encontrará diversas soluções que atendem os requisitos e, neste caso, você deve encontrar a solução que trará maior valor agregado à organização e aos interessados. Isso pode ser efetuado através da avaliação das alternativas e comparando umas às outras. É importante considerar as vantagens e desvantagens de cada uma.

120 Quando se tem apenas uma solução, a análise é efetuada de maneira a criar um racional em relação à solução e ao cenário, identificando os benefícios que justificam a solução a ser implementada e, geralmente, essa opção está relacionada a soluções customizadas.

Para que se possa efetuar essa tarefa, então, você precisa ter em mãos os **Requisitos priorizados e aprovados**; estes requisitos serão comparados às **Opções de Solução** e a melhor solução deve satisfazer também às **Premissas e Restrições** existentes.


Pontos relevantes a serem considerados.

Ao avaliar a Solução Proposta, você deverá considerar classificar as alternativas através do **Ranking das Opções** através da pontuação de diversos requisitos relacionados a pesos para que se identifiquem as soluções com melhor pontuação. Também pode ser interessante encontrar Capacidades Adicionais que a solução pode oferecer além daquelas necessárias.

E quais são as melhores técnicas para a tarefa?

Será interessante comparar as alternativas de solução com os **Critérios de Avaliação e Aceite** para identificar opções que satisfaçam os critérios de aceite; para auxiliar na análise das opções você poderá contar com **Análise de Decisão**; e se a solução for fornecida por terceiros você poderá usar **Avaliação de Fornecedores**.


Quem você convidará para participar da tarefa? Enquanto o **especialista em domínio, especialista em implementação e gerente de projetos** participarão da tarefa, o **suporte operacional** e o **fornecedor** serão consultados. Já o **patrocinador** será fundamental para a aprovação da recomendação.

 Como resultado da tarefa, tem-se a **Avaliação da Solução Proposta**, que será utilizada na Seleção da Solução ou Desenho da Solução; todavia, se a solução não traz o valor esperado, você deverá recomendar o encerramento da iniciativa.

ALOCAR REQUISITOS

Esta tarefa foca em alocar ou mapear os requisitos aos componentes de solução ou aos componentes do projeto (fases, iterações ou *releases*) de maneira que possa ocorrer a melhor relação custo x benefício. Isso ocorre porque o valor que a solução trará poderá depender de como os requisitos são implementados e quando a solução ficará disponível para utilização. Então, qual é a alocação que traz melhor benefício à organização?

Dependendo da iniciativa, você poderá alocar requisitos entre diversos departamentos, unidades de negócio, funções etc.; o que poderá causar a necessidade de diversas negociações por conta da escolha e uma alternativa de implementação em detrimento da outra.

 Lembre-se de maximizar o valor.

✋ O que você necessita então para efetuar a alocação? Dos **Requisitos Priorizados e Aprovados**, visto que estes são os principais requisitos a serem alocados aos componentes da **Solução Desenhada** ou ao **Escopo da Solução** de maneira que haja a maximização do custo x benefício.

Pontos relevantes a serem considerados. A alocação dos requisitos aos Componentes de Solução dará uma melhor compreensão dos custos de implementação da solução e respectivo benefício associado. Ao efetuar a alocação aos **Componentes de Solução** você deverá prestar atenção a fatores importantes como a **Disponibilidade de Recursos** (recursos disponíveis x recursos necessários); **Restrições** (você deverá determinar a existência de alguma restrição à alocação); e **Dependência de Requisitos** (não se esqueça das dependências que eventualmente poderão existir). Não se esqueça também de que ao efetuar alocação dos requisitos você deverá determinar quais requisitos deverão ser incluídos em cada *release*/fase/iteração. E isso será mais fácil ao efetuar um **Plano de Releases** que determinará quando cada requisito estará disponível e alguns fatores poderão guiar essa decisão como restrições de tempo, restrições de recursos, o aceite da solução, questões de custo, questões de retorno à organização, treinamento necessário e habilidade da organização em trabalhar com a solução. Dessa forma, você deverá identificar as capacidades mais importantes da solução que trarão mais valor à organização para poder guiar a alocação dos requisitos aos respectivos *releases*.

Quais são as melhores técnicas para a tarefa?

Para determinar os requisitos prontos, **Definição de critérios de avaliação e aceite**; para determinar os requisitos que melhor atendem à organização, **Análise de regras de negócio** e **Análise de decisão**; para facilitar a alocação e relacionamentos, **Decomposição funcional**, **Modelagem de processos**, **Casos de Uso** e **cenários**.

Pense então como seria a participação das partes interessadas na tarefa. O **Gerente de Projetos** deverá participar, visto que ele é o responsável pelo projeto e deverá verificar se alguma coisa afetará os trabalhos do projeto. Já o **cliente, fornecedor e usuário final** devem aceitar e/ou recomendar alocação. Os **especialistas em Domínio e Implementação** poderão ter recomendações; **suporte operacional e equipe de teste** deverão ser informados das alocações e o **Patrocinador** deverá aprovar a alocação final.

Como resultado da tarefa, tem-se os **Requisitos Alocados aos componentes**, que serão utilizados em Seleção da Solução ou Desenho da Solução (tarefas não listadas em nenhuma área de conhecimento) e também em Gerenciamento e Comunicação dos Requisitos.

AVALIAR A PREPARAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Para auxiliar o(a) Analista de Negócios em determinar se a organização está pronta para fazer uso eficiente e eficaz da nova solução deve-se avaliar a habilidade e a capacidade da mesma em incluir a nova solução à sua rotina. A Preparação da Organização para Mudança está relacionada ao comprometimento com ela, as habilidades necessárias para que ela se dê e as capacidades necessárias para a mudança em si.

O papel do(a) Analista de Negócios ao avaliar a preparação da organização é comunicar as capacidades necessárias e que devem estar disponíveis para a solução quando da implementação. Esta tarefa assegura que o impacto da nova solução é compreendido entre todos os interessados. Se as pessoas não são conhecedoras da Mudança, os esforços serão maiores e poderão frustrar a implementação como um todo.

Caso seja determinado que a organização não está preparada para a solução, por uma questão referente a treinamento ou habilidades, por exemplo, então o departamento de treinamento

deve ser envolvido em relação a esta necessidade para que eles possam então planejar o treinamento apropriado. Assim, é importante conhecer todas as mudanças que acontecerão, sejam em unidades organizacionais, componentes existentes, aplicativos, processos, infra-estrutura, dentre outros.

E o que você precisa ter em mãos para a tarefa? Para avaliar como a organização e respectivas unidades trabalham, **Arquitetura Organizacional**; para efetuar um mapeamento daquilo que será afetado, **Escopo da Solução ou Solução Desenhada**; e para não se esquecer de situações problemáticas em potencial, lista atualizada das **Preocupações dos Stakeholders**.

Pontos relevantes a serem considerados. Será muito importante, ao avaliar a preparação da organização, efetuar uma análise da **Cultura Organizacional** para compreender se as partes interessadas realmente darão suporte a todas as alterações propostas pela solução. Precisar responder perguntas como: Será que estão preparados para a nova solução? Os treinamentos foram efetuados? As políticas e os procedimentos estão prontos? Os sistemas e a infra-estrutura estão preparados? Ou seja, você precisa de uma **Avaliação de aspectos Técnicos e Operacionais**. Você precisará também identificar como as novas mudanças afetarão as partes interessadas através de uma **Análise de Impacto aos Stakeholders**, considerando as **funções** com respectivos processos e sistemas, a **localização** e possíveis impactos logísticos, as **tarefas** que poderão ser alteradas e demais **preocupações** que as partes interessadas possam ter como, por exemplo, aumento do trabalho em si.

E quais são as técnicas que poderão auxiliar no trabalho?

Para se certificar de que o desempenho da solução está de acordo com o mínimo desejado, **Critérios de Avaliação e Aceite**; para analisar e desenhar fluxos, modelos, relacionamentos e modo de trabalho e grupos de trabalho, **Diagrama de fluxo de dados, Modelagem de processos e Modelos organizacionais**; para identificar e avaliar situações, **Focus group, entrevistas e questionário/pesquisa**; os problemas que surgirem deverão ser registrados em ferramentas de **Rastreamento de problemas**;

riscos de preparação indevida ou faltante, **Análise de risco**; para identificar como as forças e oportunidades são alavancadas e ameaças e fraquezas minimizadas, **Análise SWOT**; e para identificar oposições (auxiliando na devida neutralização) e suportes (auxiliando na ampliação), **Análise de Campo de Forças**.

Pense então como seria a participação das partes interessadas na tarefa.

O **gerente de projetos** deverá participar, visto que ele é o responsável pelo projeto e poderá criar o Plano de Implementação. Já os **Especialistas em Domínio** e **Suporte Operacional** poderão ter recomendações; enquanto **os especialistas em implementação** participam da tarefa, o **Patrocinador** deverá aprovar e atuar no caso de situações que assim o exijam.

 Pense

- a) Quais seriam os profissionais **Especialistas em Implementação** que participam dessa tarefa e como eles participam?
- b) Quais informações o Especialista em Domínio e Suporte operacional fornecem e por quê?

125

Como resultado da tarefa, tem-se a **Avaliação da Preparação da organização**, que deve ser um relatório completo em relação à prontidão da organização e ações necessárias. Esse relatório será utilizado em Definir Requisitos de Transição.

DEFINIR REQUISITOS DE TRANSIÇÃO

Requisitos de Transição são capacidades temporárias necessárias para que possa ocorrer a transição da solução existente a fim de se chegar à nova solução. E o objetivo então é definir os requisitos que irão criar as capacidades de transição necessárias para a perfeita mudança do estado atual para o estado futuro.

Note que quando uma solução está sendo substituída, é necessário que se defina a transição que possibilitará a troca com sucesso. Para conseguir isso, pode haver a necessidade da execução paralela da solução atual e da nova solução ao mesmo momento. Quando há processos e/ou soluções através de aplicativos, a transição de uma solução para outra pode requerer a comparação entre as duas soluções a fim de assegurar que a nova produzirá o mesmo resultado ou um resultado melhor que a anterior.

Para auxiliar o processo de transição, a equipe de implementação precisará desenvolver capacidades temporárias que permitam que a nova solução possa ser executada ou que possa gerar as informações de comparação. Exemplo de capacidade temporária: conversão de dados, treinamento, planta temporária, equipamento temporário, sala de monitoramento etc. Note que esses requisitos precisam ser trabalhados da mesma maneira que os demais (exemplo: elicitação, análise, comunicação etc.); as diferenças estão em suas entradas, natureza e o fato de que eles perdem a relevância uma vez que a eliminação da solução antiga ocorra.

126



E se não existir solução?

E o que você precisa ter em mãos para a tarefa? Para identificar áreas que precisam de maior atenção, **Avaliação da Preparação da Organização**; para avaliar as necessidades de cada parte interessada, **Requisitos Declarados**; também, você precisará efetuar uma comparação entre a **Solução Instalada** (existente) e a **Solução Desenhada** (nova).

Pontos relevantes a serem considerados. Ao definir os requisitos de transição, você precisa compreender as diferenças entre as soluções. Quando há uma boa compreensão das diferenças e semelhanças, é mais fácil identificar e definir os requisitos das capacidades necessárias para a migração. Para isso, você não poderá se esquecer dos **Dados** gerenciados já gerenciados para que

se possa então definir as regras de conversão; também precisará levar em consideração os **Trabalhos em andamento** na solução atual e definir a estratégia para essas operações; além disso, você precisará levar em consideração as **Mudanças Organizacionais** relacionadas às pessoas, estrutura, processos etc. relacionadas ao nível organizacional.

✋ Pense em quais abordagens poderão ser usadas para Trabalhos em Andamento na solução atual.

E quais são as técnicas que poderão auxiliar no trabalho?

Geralmente a transição dos dados está associada a regras de negócio e, portanto, você poderá usar **Análise de Regras de Negócio e Modelagem de Dados**; para identificar diferenças em processos, fluxos ou execução do trabalho, **Diagrama de fluxo de dados**, **Modelagem de processos e Modelagem organizacional**.

Pense então como seria a participação das partes interessadas na tarefa. Enquanto o **Cliente**, **Especialista em domínio**, **Usuário final**, **Suporte operacional**, **Gerente de projetos** e **Equipe de teste** participam de uma maneira mais efetiva, o **Regulador** e **Especialista em implementação** deverão ser consultados e o **Patrocinador** informado sobre situações que possam surgir.

Como resultado da tarefa, tem-se os **Requisitos de Transição** que serão utilizados em Priorizar Requisitos, Verificar Requisitos e também em Gerenciamento e Comunicação dos Requisitos.

127

VALIDAR A SOLUÇÃO

Aqui você tem como objetivo determinar qual a melhor resposta para eventuais defeitos que possam ser encontrados e confirmar que a solução realmente satisfaz os objetivos previamente definidos. O foco então é a validação da solução como um todo para garantir que satisfaz as necessidades organizacionais e sua operação rotineira.

Para validar a Solução você precisará ter em mãos a **Solução desenvolvida**, que será o foco da validação; e os **Requisitos priorizados e validados** que serão comparados e validados frente à solução desenvolvida.

Pontos relevantes a serem considerados estão relacionados à Investigação de defeitos gerados pela solução, determinando quais defeitos estão abaixo do nível de qualidade aceitável (cabe aqui uma ferramenta de critérios de avaliação e aceite?) e buscando causa raiz do problema (falando-se de problema, qual técnica pode-se encontrar?); também, você precisará levar em consideração a **avaliação dos defeitos e problemas**, para determinar quais efeitos trarão à organização e à operação em caso de ocorrência de defeitos, qual severidade e probabilidade, qual possibilidade de absorver, como mitigar etc.

 Pense:

- 128
- a) Em que situação você poderia usar uma abordagem de absorver mesmo encontrando defeito (seguir em frente mesmo sabendo que há defeitos)?
 - b) O(a) Analista de Negócios pode determinar qual abordagem deve ser utilizada para cada um dos defeitos encontrados?

E quais são as técnicas que poderão auxiliar no trabalho?

- **Definição de critérios de avaliação e aceite.**
- **Rastreamento de problemas.**
- **Análise de causa raiz.**

Note que as técnicas estão bem alinhadas à tarefa e irão auxiliar na condução da mesma.

E como será a participação das partes interessadas?

Enquanto o grupo formado por **Especialista de domínio, Usuário final, Especialista em implementação, Suporte ope-**

racional, Gerente de Projetos e Regulador irá participar, a **equipe de teste** será executora dos testes e é o principal responsável pela tarefa e, no final, o **Patrocinador** deverá aprovar.

Como resultado da tarefa, tem-se os **Defeitos Identificados** que serão usados em Avaliar o Desempenho da Solução; **Ações de mitigação** e **Avaliação da validação da Solução** que serão usados em Implementação da Solução (tarefa não listada em nenhuma área de conhecimento).

AVALIAR O DESEMPENHO DA SOLUÇÃO

O(a) Analista de Negócios executa esta tarefa com o objetivo de determinar se a solução tem desempenho de acordo com as necessidades das partes interessadas e as necessidades da organização (isso lembra algo como métricas e necessidades de negócio?), identificar qual o valor real agregado à organização e também verificar se existe espaço para melhorias.


Após a solução ser implementada, você precisa então avaliar o desempenho da mesma, identificar oportunidade de melhoria nas capacidades adquiridas e é de fundamental importância manter o registro de como a solução é usada, o registro de como a mesma afetou as partes interessadas, seja positivamente, seja negativamente, se houve necessidade de alguma forma de adaptação à solução, ou se houve a necessidade de alguma customização.

E o que você necessita ter em mãos para Avaliar o Desempenho da Solução além de **Requisitos de Negócio**, das **Métricas** e da **Solução** em si?

Os **Defeitos Identificados**, resultantes da tarefa de Validar a Solução, e que devem ser considerados durante a avaliação.

Pontos relevantes a serem considerados. Ao executar a tarefa você precisará ter em mente que para compreender o **Valor Gerado pela Solução** será importante coletar as métricas para que possa mostrar o desempenho da solução. A coleta poderá ser

executada de maneira manual ou automatizada através de alguma ferramenta. Havendo um desempenho aquém do esperado, você precisará criar um plano de ação para endereçar as causas fundamentais. Desempenho além do esperado poderá indicar que alguns recursos poderão ser aproveitados em outras áreas. Porém, para que essa análise seja bem feita, você precisa se certificar de que as **Métricas da Solução** realmente estão alinhadas às metas e objetivos de Negócios, caso contrário a análise não resultará no objetivo da tarefa. Outro item importante que é necessário ter em mente é a possibilidade de **Substituição da Solução ou até a Eliminação** da mesma, caso o desempenho não satisfaça as metas e objetivos de Negócio.

 Pense em itens que poderiam determinar a Substituição da Solução ou até mesmo a Eliminação dela, além do desempenho pífio.

130 Avaliar o desempenho da solução significa juntar informações, coletar métricas e fazer análises; assim, quais são as técnicas que poderão auxiliar no trabalho?

Você poderá coletar informações através de **Observação, Questionário, Pesquisa e Focus Group**. Uma vez que os dados estão coletados, devem-se tomar decisões através de **Análise de Decisão**.

E como será a participação das partes interessadas?

Enquanto o grupo formado por **Cliente, Especialista no domínio, Fornecedor, Usuário final e Regulador** é consultado em relação ao desempenho, métricas e outras informações importantes; o **Suporte Operacional** participa monitorando e o **Patrocinador** aprova a solução e/ou recomendações.

Como resultado da tarefa, tem-se a **Avaliação de Desempenho da Solução**, que é um relatório completo sobre o desempenho da solução, e se está satisfazendo as necessidades do negócio. Este relatório será utilizado na tarefa Avaliar *gaps* de Capacidade.

EXERCÍCIOS PROPOSTOS

- 1) Continue completando sua planilha.
- 2) Descreva o que contém cada item de cada tarefa.
- 3) Quais foram os participantes que mais estiveram presentes nestas atividades? E quem “contribuiu menos”?
- 4) Quais as técnicas estiveram mais presentes? E quais estiveram menos presentes?
- 5) Qual o principal resultado da área de conhecimento? Por quê?
- 6) Quais fatores influenciam a eliminação e/ou substituição de solução/componente de solução?
- 7) Como foi a participação do Especialista em Implementação em cada tarefa? Qual a função exercida?
- 8) Complete sua Estrutura Analítica (EAP).
- 9) Quais as principais considerações ao alocar requisitos?
- 10) Quais as principais preocupações de *stakeholders*?
- 11) Quais estratégias poderão ser usadas para trabalhos em andamento na solução antiga?

131

PRATICANDO PARA A PROVA

- 1) Você está trabalhando numa tarefa referente à Avaliação e Validação da solução. Com você está o **cliente**. Qual tarefa você provavelmente não deve estar executando?
 - a. Avaliar desempenho da solução.
 - b. Alocar requisitos.
 - c. Definir requisitos de transição.
 - d. Avaliar a solução proposta.
- 2) Você está trabalhando numa tarefa referente à Avaliação e Validação da solução. Dentre outras figuras importantíssimas como o gerente de projetos, patrocinador, especialista em domínio e suporte operacional, está também o especialista em usabilidade. Qual tarefa você está executando?

- a. Alocar requisitos.
- b. Definir requisitos de transição.
- c. Validar solução.
- d. Avaliar a solução proposta.
- e. Avaliar a preparação da organização.
- f. Avaliar desempenho da solução.

3) Qual das alternativas apresenta uma entrada para a tarefa Avaliar a solução proposta?

- a. Premissas e restrições.
- b. Preocupação dos *stakeholders*.
- c. Solução desenhada.
- d. Escopo da solução.

4) Qual *stakeholder* é responsável pela operação dia a dia e é grande fonte de informação sobre defeitos?

- a. Usuário final.
- b. Gerente de projetos.
- c. Especialista em domínio.
- d. Suporte operacional.

5) Qual *stakeholder* está responsável em monitorar o desempenho e a efetividade da solução e de seus componentes?

- a. Especialista em domínio.
- b. Suporte operacional.
- c. Gerente de projetos.
- d. Usuário final.

6) Qual é um dos objetivos de uma avaliação operacional ou técnica?

- a. Avaliar o impacto que a solução trará na área operacional.
- b. Avaliar a capacidade da solução operar dentro das regras e funções estabelecidas.

- c. Avaliar alternativas de solução que possibilitem o menor impacto operacional.
- d. Avaliar se os treinamentos foram efetuados e se novos procedimento e políticas foram definidos.

7) Qual conjunto de palavras está relacionado à tarefa Avaliar desempenho da solução?

- a. Avaliar, propostas, satisfazer.
- b. Componentes, maximizar, valor.
- c. Satisfaz, resposta, defeito.
- d. Funcionamento, valor, melhoria.

8) Qual *stakeholder* fornecerá informações referentes a habilidades e capacidades necessárias para operar a nova solução com sucesso?

- a. Cliente.
- b. Especialista em implementação.
- c. Usuário final.
- d. Especialista em domínio.

133

9) Qual *stakeholder* é responsável pela coordenação do trabalho entre as partes envolvidas no processo de validação?

- a. Usuário final.
- b. Suporte operacional.
- c. Especialista em domínio.
- d. Gerente de projetos.

10) Qual das tarefas de Avaliação e Validação da Solução tem como propósito avaliar o quanto a solução satisfaz os requisitos de *stakeholder* e de solução?

- a. Avaliar a solução proposta.
- b. Validar solução.
- c. Avaliar desempenho da solução.
- d. Avaliar a preparação da organização.

11) As alternativas não apresentam entradas para a tarefa Avaliar a Solução Proposta, exceto:

- a. Alternativas de solução.
- b. Escopo da solução.
- c. Solução desenhada.
- d. Preocupação dos *stakeholders*.

12) Qual o propósito da tarefa Validar a Solução?

- a. Validar se a solução satisfaz as necessidades de solução e de *stakeholders* e determinar a melhor resposta para os defeitos encontrados.
- b. Avaliar soluções propostas para determinar o quanto satisfazem os requisitos de *stakeholder* e de solução.
- c. Validar se a solução satisfaz as necessidades de negócio e determinar a melhor resposta para os defeitos encontrados.
- d. Avaliar soluções propostas para determinar o quanto satisfazem as necessidades de negócio.

134

13) Qual item é importante para iniciar a tarefa Definir Requisitos de Transição?

- a. Necessidade de negócio.
- b. Requisitos [priorizados e validados].
- c. Requisitos [declarados].
- d. Requisitos de negócio.

14) Qual das alternativas apresenta uma entrada para a tarefa Alocar Requisitos?

- a. Preocupação dos *stakeholders*.
- b. Solução desenvolvida.
- c. Requisitos [priorizados e aprovados].
- d. Arquitetura organizacional.

15) Qual *stakeholder* será fonte de muitos dos requisitos de transição?

- a. Usuário final.

- b. Cliente.
- c. Especialista em implementação.
- d. Especialista em domínio.

16) O propósito de alocar requisitos é:

- a. Alocar requisitos para serem testados.
- b. Alocar requisitos para que sejam desenhados e/ou desenvolvidos.
- c. Alocar requisitos para serem implementados.
- d. Alocar requisitos para componentes da solução ou *releases*.

17) Qual conjunto de palavras está relacionado à tarefa Avaliar a Solução Proposta?

- a. Pronto, usar, eficaz.
- b. Componentes, maximizar, valor.
- c. Mudar, atual, nova.
- d. Avaliar, propostas, satisfazer.

135

18) Qual o propósito da tarefa Avaliar a preparação da organização?

- a. Identificar os treinamentos que precisam ser efetuados.
- b. Avaliar se a área operacional está pronta para utilizar a nova solução de maneira eficiente e eficaz.
- c. Avaliar se a organização é capaz de utilizar a nova solução de maneira eficaz.
- d. Avaliar se a organização está pronta para utilizar a nova solução de maneira eficaz.

PRATICANDO PARA A PROVA – RESULTADOS

- 1) Resposta D – Consulte item 7 do Guia.
- 2) Resposta E – Consulte item 7 do Guia.
- 3) Resposta A – Consulte item 7.1 do Guia.
- 4) Resposta A – Consulte item 7.6 do Guia.
- 5) Resposta B – Consulte item 7.6 do Guia.

- 6) Resposta D – Consulte item 7.3 do Guia.
- 7) Resposta D – Consulte item 7.6 do Guia.
- 8) Resposta B – Consulte item 7.3 do Guia.
- 9) Resposta D – Consulte item 7.5 do Guia.
- 10) Resposta A – Consulte item 7.1 do Guia.
- 11) Resposta A – Consulte item 7.1 do Guia.
- 12) Resposta C – Consulte item 7.5 do Guia.
- 13) Resposta C – Consulte item 7.4 do Guia.
- 14) Resposta C – Consulte item 7.2 do Guia.
- 15) Resposta C – Consulte item 7.4 do Guia.
- 16) Resposta D – Consulte item 7.2 do Guia.
- 17) Resposta D – Consulte item 7.1 do Guia.
- 18) Resposta D – Consulte item 7.3 do Guia.

CAPÍTULO 8 – COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS

(BABOK ® *Guide* Capítulo 8)

Este capítulo detalha itens importantes para o(a) analista de negócios poder exercer suas tarefas de maneira que possibilite alcançar as metas e objetivos da organização.

Esquema do capítulo

- **Capacidade Analítica e Resolução de Problemas**
- **Características Comportamentais**
- **Conhecimento do Negócio**
- **Habilidades de Comunicação**
- **Habilidades Interpessoais**
- **Aplicativos de Software**

137

É aqui que estão descritos itens relacionados ao comportamento, às características, ao conhecimento e às qualidades pessoais e que darão suporte à prática da Análise de Negócios.

CAPACIDADE ANALÍTICA E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Esta característica foca na maneira com a qual o(a) analista de negócios processa as informações de maneira lógica e cria alternativas de solução para o problema ou situação.

Criatividade

É a habilidade de propor mais de uma alternativa para solucionar problemas e/ou situações. É responsabilidade do(a) analista de negócios promover a criatividade de outros através de

questionamentos em relação às premissas, aos desafios, e também promovendo novas ideias apropriadas para as situações.

Para que você possa avaliar, pense na sua capacidade de geração de novas ideias de sucesso e considerações que produzem novas ideias; também na aplicação das ideias e se suas sugestões são aceitas.

Tomar Decisões

Tomada de decisões está relacionada a decisões referentes à Abordagem de Análise de Negócios escolhida e também a técnicas escolhidas. Análise de Decisão envolve obter informações relevantes para a decisão, decompor as mesmas, efetuar comparações e identificar a opção mais apropriada. Para isso, é necessário compreender os critérios envolvidos na tomada de decisão e/ou auxiliar outros para que eles tomem a decisão. O(a) analista de negócios deve conhecer e remover barreiras à tomada de decisão, como, por exemplo, aceitar as primeiras ideias sobre a situação. Ações de tomada de decisão de sucesso remetem os *stakeholders* a terem confiança nos processos de análise e decisão, decisões são tomadas em relação a problemas reais e o impacto pode ser avaliado.

Aprendizado

Neste processo, você adquiriu conhecimento ou habilidades e também você transferiu a outras pessoas interessadas. O aprendizado se dá através da sequência: obter, compreender, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar. O aprendizado de sucesso remete a *stakeholders*, que consideram se os modelos são eficazes e refletem o domínio; identificação de situações de diversas áreas; facilidade de compreensão de novos domínios.

Resolução de Problema

Definir o problema envolve ter certeza de que a natureza do dele é claramente compreendida por todos os envolvidos e que

todos compreendem a situação e as consequências. Para a determinação do problema tem-se a compreensão dos objetivos a serem alcançados com a solução do problema, solucioná-lo e avaliar resultados. A eficiência pode ser identificada quando os participantes confiam no processo de solução de problema e que a solução escolhida é a mais acertada; quando novas alternativas podem ser avaliadas; quando a solução satisfaz os objetivos e resolver o problema real; quando evita tomar decisões baseadas em armadilhas como políticas.

Pensamento Sistêmico

Neste momento você demonstra que compreende como diversos componentes se interagem de maneira a criar um sistema/ solução como um todo. O sistema como um todo contém diversos componentes menores e que isolados podem representar algo sem valor, porém, ao passo que diversas interações passam a existir o sistema passa a existir também. Ao aplicar o pensamento sistêmico, você demonstra compreensão de como uma mudança em um componente afeta o sistema como um todo, compreensão/identificação de resultado de um componente é utilizado como entrada a outro componente; compreensão da adaptação a pressões.

139

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS

O foco aqui é como outras pessoas veem o(a) analista de negócios e também como ele(a) faz com que outros trabalhem em parceria.

Ética

Compreender comportamentos éticos, padrões que direcionam o comportamento e como as pessoas estão predispostas a aderir àqueles padrões. Ser justo e honesto com as pessoas, as

perspectivas das pessoas são consideradas, provê razões para a tomada de decisão sem ilusão quanto aos resultados e facilitando decisões em favor da organização.

É uma maneira de ser confiável e respeitado. Demonstra ética quando na tomada de decisão considera os interesses dos *stakeholders*; expressa as razões de maneira clara; discute sobre conflitos; demonstra honestidade em relação ao próprio trabalho.

Organização Pessoal

Como você gerencia suas atividades, como você obtém e mantém as informações, como organiza seus arquivos, conclui tarefas planejadas, prioriza o trabalho e atinge os prazos. Encontra informações, relatórios e arquivos de maneira ágil; identifica atividades pendentes; fornece de maneira rápida e correta o *status* de atividades.

Confiabilidade

140 Sempre haverá discussão de itens sensíveis e outras atividades relativas aos requisitos, situações e solução. Confiança envolve a habilidade de demonstrar as pessoas que o(a) analista de negócios é digno merecedor de confiança pela preocupação com os melhores interesses das pessoas e da organização. Demonstra confiabilidade pelo envolvimento em processo decisório; existe aceitação de recomendações; existe discussão de itens difíceis; existe suporte por parte dos outros.

CONHECIMENTO DE NEGÓCIOS

Aqui se encontra a habilidade de compreender o ambiente no qual o(a) analista de negócios está inserido.

Princípios e Práticas de Negócio

Existem áreas/funções/capacidades que são comuns a todas as organizações (exemplo: Contabilidade, Recursos Humanos) e

sempre haverá itens, processos e desafios comuns. Estas áreas/ funções/capacidades são suportadas por soluções e o(a) analista de negócios deve compreender para que possa então interagir com estas soluções.

Ele(a) deve demonstrar compreensão do ambiente, da operação, dos processos, das práticas, das regulamentações, de itens de auditoria e segurança.

Conhecimento da Indústria

O propósito de conhecer e compreender a indústria é ganhar habilidade para descobrir e entender o movimento dos competidores, as forças competitivas, segmentos de clientes, características comuns, tendências, produtos e serviços ofertados, padrões, metodologia, processos, regulamentação etc. Você também pode demonstrar este conhecimento através da facilidade em encontrar informação, recursos específicos, materiais em geral e parceiros.

141

Conhecimento da Organização

Auxiliar na compreensão da organização, da arquitetura do negócio, dos modelos e estruturas, do relacionamento das unidades de negócio, das políticas internas e processos de decisão, das linhas formais e informais de comunicação e das autoridades. Demonstra conhecimento através de terminologias e jargões, produtos e serviços oferecidos, identificação de especialistas, relacionamento e políticas.

Conhecimento da Solução

Conhecer soluções existentes para identificar os meios para promover mudança, melhoria de soluções existentes, compra de soluções, familiaridade com soluções e fornecedores existentes. Demonstrar conhecimento através de redução de tempo/custo em implementações, diminuir tempo em análise e desenho de

solução, compreensão de quando uma mudança é justificável e compreensão de capacidades subutilizadas.

HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO

Habilidade de comunicação é muito importante para o(a) analista de negócios, pois é a maneira de expressar ideias, comunicar itens descobertos, facilitar aprendizado e auxiliar na compreensão da audiência que irá absorver a informação que é produzida ao executar a Análise de Negócios.

Comunicação Oral

Expressar ideias, informações e situações de maneira apropriada e compreender as ideias expressas por outros; transmitir e ler emoções e dicas, fazer-se entender e escutar ativamente, compreende a tonalidade (influência da tonalidade). Demonstra a habilidade ao explicar de maneira que outros compreendam, facilitar sessões/reuniões, desenvolver e conduzir apresentações, comunicar de situações urgentes com calma e maneira racional.

Habilidade de Ensinar

Comunicar situações e requisitos de maneira que sejam compreendidos e retidos; compreender como as pessoas aprendem e ensinar as pessoas sobre o contexto e a solução. Demonstra a habilidade ao verificar o que os aprendizes aprenderam e ao usar novas habilidades e demonstrar novos conhecimentos.

Comunicação Escrita

Envolve uso de bom vocabulário, conhecimento da gramática e expressar ideias, para vários contextos e audiência, compreensão do melhor estilo e assegurar que o texto foi compreendido. Demonstra habilidade de ajustar o estilo de comunicação, usar apropriadamente a gramática, escolher as palavras a fim de que os leitores sejam capazes de explicar e descrever o que foi lido.

HABILIDADES DE INTERPESSOAIS

Estas habilidades estão relacionadas em como o(a) analista de negócios trabalha com os *stakeholders*, ajudando a chegar ao consenso, encoraja envolvidos, trabalhando em equipe para o bem da iniciativa e da organização.

Facilitação e Negociação

Facilitar interações entre pessoas e ajudar a chegar ao consenso, moderando discussões, e articular as diferentes visões, identificando interesses fundamentais de cada qual e ajudando a encontrar soluções para satisfazer interesses fundamentais. Demonstra habilidade ao certificar que participantes compreendem as diversas posições, previne discussões de itens fora do escopo, identifica pontos de comum acordo, usa diferentes estilos de negociação, identifica itens importantes, mostra compreensão dos interesses e motivações e encoraja soluções tipo ganha-ganha.

143

Liderança e Influência

Liderar para que haja investigação dos requisitos e encorajar envolvidos a dar suporte, motivando as pessoas para agirem de maneira a alcançarem os objetivos, desenvolvendo visão do futuro, motivando e encorajando objetivos compartilhados. Demonstra habilidades auxiliando na redução de resistência à mudança, influenciando pessoas para que coloquem de lado objetivos pessoais em prol da iniciativa (quando necessário) e articulam visão clara e inspiradora.

Trabalho em Equipe

Trabalhar com o time para dar suporte ao trabalho dos participantes, promovendo relação positiva entre os membros, compreendendo os modelos de desenvolvimento de equipe, resolvendo problemas pela interação e pelo valor ou impacto à organização, examinando premissas, limitações e expectativas. Demonstra ha-

bilidade pela promoção de ambiente colaborativo e participativo pela resolução de problema de maneira eficaz e colaborativa, promovendo confiança, auxiliando o time a alcançar alto padrão de conquista e criando senso de responsabilidade.

APLICATIVOS DE SOFTWARE

Aplicativos de software podem prover ferramentas para facilitar o trabalho. É responsabilidade do(a) analista de negócios aprender e tornar-se mais confiante com algumas ferramentas para que possa incorporá-las de maneira rotineira.

Aplicativos Gerais

Utilizados para documentar, organizar, acompanhar e comunicar requisitos, informações, situações etc. Estão relacionados à produtividade.

144 Nesta categoria, encontram-se processadores de texto, planilhas eletrônicas, processadores de apresentação, correio eletrônico, mensagens instantâneas; e representam utilização rotineira. Demonstra habilidade ao aplicar o conhecimento de uma ferramenta em outra, identificar as principais ferramentas e descrever como utilizar as principais funcionalidades da ferramenta, completar as tarefas mais rapidamente com elas que sem elas e acompanhar mudanças ocorridas por meio da ferramenta.

Aplicativos Especializados

Utilizados para dar suporte ao desenvolvimento de modelos, diagramas, processos, regras; também para a validação e implementação. Demonstra habilidade da mesma maneira que as apresentadas em Aplicativos Gerais.

EXERCÍCIOS PROPOSTOS

- 1) Continue completando sua planilha.
- 2) Descreva cada grupo de habilidades.
- 3) Quais habilidades você considera mais importante e menos importante. Por quê?
- 4) Resuma a maneira de mensurar e medir a aplicação de cada habilidade.
- 5) Você acredita que tais competências facilitam o trabalho do(a) analista de negócios?
- 6) Ao selecionar um(a) analista de negócios, quais habilidades você procuraria identificar?
- 7) Complete sua Estrutura Analítica (EAP).

PRATICANDO PARA A PROVA

- 1) Qual alternativa não apresenta uma maneira de medição do sucesso da habilidade do pensamento criativo?

(145)

 - a. Sucesso na geração e produção de considerações de novas ideias.
 - b. Aplicação de novas ideias para solucionar problemas.
 - c. Disposição dos *stakeholders* para aceitar novas abordagens.
 - d. Geração e desenvolvimento de novas abordagens.
- 2) Por que o analista de negócios precisa da habilidade de tomada de decisão?
 - a. Para ser eficaz na definição e solução de problemas.
 - b. Para ser eficaz na geração de novas ideias.
 - c. Para ser eficaz na compreensão de critérios envolvidos na tomada de decisão.
 - d. Para ser eficaz no aprendizado dos domínios do negócio.
- 3) Qual conjunto de palavras se relaciona à Organização Pessoal?
 - a. Comportamento, verdade, reconhecimento.

- b. Gerenciar tarefa, gerenciar informação.
- c. Elicitar, problemas, recomendações.
- d. Melhores práticas, incorporação, suporte.

4) Qual conjunto de palavras se relaciona à confiabilidade?

- a. Comportamento, verdade, reconhecimento.
- b. Gerenciar tarefa, gerenciar informação.
- c. Elicitar, problemas, recomendações.
- d. Melhores práticas, incorporação, suporte.

5) Qual alternativa não apresenta uma maneira de medição de Conhecimento da Solução?

- a. Redução do tempo e custo para implementação.
- b. Compreensão de capacidades presentes não usadas.
- c. Compreensão de quando uma mudança grande é justificada.
- d. Compreensão das restrições.

146

6) Qual alternativa não compõe os conhecimentos fundamentais referentes a habilidades de comunicação?

- a. Comunicação oral.
- b. Ensino.
- c. Comunicação escrita.
- d. Apresentações.

7) Qual conjunto de palavras melhor descreve o propósito da comunicação oral?

- a. Expressar, ideias.
- b. Comunicar problemas, requisitos.
- c. Requisitos armazenados.
- d. Discursos.

8) Qual conjunto de palavras melhor se relaciona ao propósito da habilidade de facilitação e negociação?

- a. *Stakeholder*, resolver, prioridade.
- b. Formal, informal, guiar.
- c. Proximidade, suporte, implementar.
- d. Intermediar, facilitar, conversar.

9) Qual alternativa não compõe uma maneira eficaz de mensurar os conhecimentos/aplicação referentes às habilidades Facilitação e Negociação?

- a. Negocia de maneira politicamente sensível.
- b. Compreende as motivações de todas as partes.
- c. Compreende os objetivos de todas as partes.
- d. Articula de maneira clara a visão e o estado futuro desejado.

10) Qual conjunto de palavras melhor se relaciona ao propósito de Aplicativos genéricos?

- a. Documentar, rastrear.
- b. Modelos, modelagem.
- c. Apresentação, arquivamento.
- d. Processador, planilha.

PRATICANDO PARA A PROVA – RESULTADOS

- 1) Resposta D – Consulte item 8.1 do Guia.
- 2) Resposta C – Consulte item 8.1 do Guia.
- 3) Resposta B – Consulte item 8.2 do Guia.
- 4) Resposta C – Consulte item 8.2 do Guia.
- 5) Resposta D – Consulte item 8.3 do Guia.
- 6) Resposta D – Consulte item 8.4 do Guia.
- 7) Resposta A – Consulte item 8.4 do Guia.
- 8) Resposta A – Consulte item 8.5 do Guia.
- 9) Resposta D – Consulte item 8.5 do Guia.
- 10) Resposta A – Consulte item 8.6 do Guia.

Planejamento e Monitoramento da Análise de Negócios

1. Planejar a abordagem da análise de Negócios
2. Análise dos *stakeholders*
3. Planejar as atividades de análise de negócios
4. Planejar a comunicação de análise de negócios
5. Planejar os processos de gestão de requisitos
6. Gerenciar o desempenho da análise de negócios

Elicitação

1. Preparar para Elicitação
2. Conduzir Elicitação
3. Documentar os Resultados
4. Confirmar os Resultados

Análise dos Requisitos

1. Priorizar os Requisitos
2. Organizar os Requisitos
3. Especificar e Modelar Requisitos
4. Definir Premissas e Restrições
5. Verificar Requisitos
6. Validar Requisitos

Análise Corporativa

1. Definir necessidades do negócio
2. Avaliar *gaps* de capacidade
3. Determinar abordagem da solução
4. Definir escopo da solução
5. Definir *business case*

Avaliação e Validação dos Requisitos

1. Avaliar a Solução Proposta
2. Alocar Requisitos
3. Avaliar a Preparação da Organização
4. Definir Requisitos de Transição
5. Validar Solução
6. Avaliar Desempenho da Solução

Competências Fundamentais

1. Capacidade Analítica e Resolução de Problemas
2. Características Comportamentais
3. Conhecimento do Negócio
4. Habilidades de Comunicação
5. Habilidades Interpessoais
6. Aplicativos de Software

Gerenciamento e Comunicação dos Requisitos

1. Gestão de Escopo e Requisitos da Solução
2. Gestão da Rastreabilidade de Requisitos
3. Manter Requisitos para Reutilização
4. Preparar Pacotes de Requisitos
5. Comunicar Requisitos

Técnicas

- 1** Definição do Critério do Aceite e Avaliação
- 2** *Benchmarking*
- 3** *Brainstorming*
- 4** Análise de Regra de Negócios
- 5** Dicionário de Dados e Glossário
- 6** Diagramas de Fluxo de Dados
- 7** Modelagem de Dados
- 8** Análise de Decisão
- 9** Análise de Documentação
- 10** Estimativa
- 11** Dinâmicas de Grupo
- 12** Decomposição Funcional
- 13** Análise de Interfaces
- 14** Entrevistas
- 15** Processo de Lições Aprendidas
- 16** Métricas e KPI
- 17** Análise de Requisitos Não Funcionais
- 18** Observação
- 19** Modelagem Organizacional
- 20** Rastreamento de Problemas
- 21** Modelagem de Processos
- 22** Protótipos
- 23** *Workshops*
- 24** Análise de Riscos
- 25** Análise da Causa Raiz
- 26** Cenários e Casos de Uso
- 27** Modelagem de Escopo
- 28** Diagramas de Sequência
- 29** Diagramas de Estado
- 30** Revisões Estruturadas
- 31** Pesquisas/Questionários
- 32** Análise *SWOT*
- 33** Histórias do Usuário
- 34** Avaliação de Fornecedores

BIBLIOGRAFIA

Association of Business Process Management Professionals. 2008. *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. ABPMP.

IEEE Computer Society. 2004. *Guide to the Software Engineering Body of Knowledge, 2004 Version*. Institute of Electrical and Electronics Engineers.

International Institute of Business Analysis. 2009. *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge, Version 2.0*. International Institute of Business Analysis.

Podeswa, Howard. 2010. *UML for the IT Business Analyst, 2nd Edition. A practical guide to requirements gathering using the unified modeling language*. Course Technology PTR.

Project Management Institute. 2008. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 4th Edition*. Project Management Institute.

Para acessar o simulado, encaminhe um e-mail para *contato@virtual-coacher.com* solicitando acesso ao simulado com as seguintes informações:

Nome completo:

Cidade:

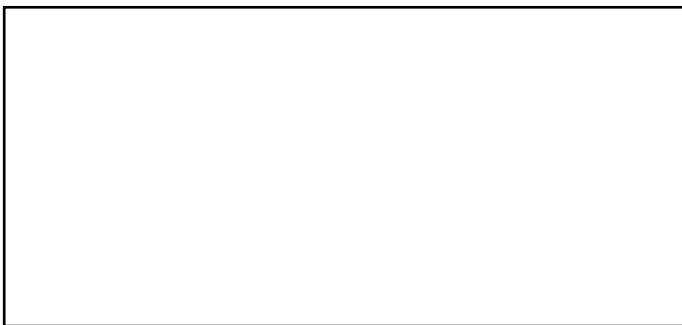
Estado:

Segundo e-mail para contato

Telefone

E código serial abaixo

Código Serial



Esse Código Serial somente poderá
ser utilizado uma única vez.



Os profissionais certificados CBAP® demonstram conhecimento nas seguintes Áreas

- Planejamento e Monitoramento da Análise de Negócios
- Elicitação, Análise Corporativa, Análise de Requisitos
- Gerenciamento e Comunicação dos Requisitos
- Avaliação e Validação da Solução

Executam tarefas como:

- Análise dos Stakeholders e Conduzir Atividades de Elicitação
- Gestão de Escopo e Requisitos da Solução
- Definir Necessidades do Negócio e Business Case
- Avaliar Gaps de Capacidade e Preparação Da Organização

São conhecedores de técnicas como:

- Benchmarking e Brainstorming
- Análise de Decisão
- Métricas e KPI's
- SWOT Analysis e MoSCoW Analysis

E apresentam competências fundamentais como:

- Pensamento Sistêmico
- Princípios e Práticas de Negócio
- Conhecimento da Indústria
- Tomada de Decisões

Quais os benefícios para o profissional em possuir o Certificado?

- Demonstrar o conhecimento e as habilidades necessárias para o Analista de Negócios
- Comprovar o nível de competência em relação aos princípios e práticas de Análise de Negócios
- Reconhecimento da competência profissional pelos colegas e gerentes
- Possibilidade de potencializar sua carreira profissional

Quais os benefícios para as Organizações com profissionais Certificados?

- Confiabilidade e resultados com maior qualidade aumentando eficiência e consistência
- Demonstrar o comprometimento com as práticas de Análise de Negócios
- Valor agregado às iniciativas pela utilização das melhores práticas
- Diferencial competitivo
- Capacidade de fazer as iniciativas corretas, trazendo valor efetivo à organização

IBA® Endorsed Education
Provider



ISBN 978-85-7718-677-8



9 788577 186778