

Aplicações da FPA em Insourcing e Fábrica de Software

Copyright © 2002 por FATTO CONSULTORIA E
SISTEMA LTDA.

Esta publicação não poderá ser reproduzida ou transmitida por qualquer modo ou meio, no todo ou em parte, sem autorização prévia e escrita da FATTO Consultoria e Sistemas Ltda.

ÍNDICE

<u>APLICAÇÕES DA FPA PARA <i>INSOURCING</i> E FÁBRICA DE SOFTWARE.....</u>	<u>3</u>
MUDANÇA DO CENÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES.....	3
CONSEQÜÊNCIAS DE LONGO PRAZO.....	3
REGRAS DE NEGÓCIO	3
APROPRIAÇÃO DE HORAS.....	3
DEPENDÊNCIA	4
PRODUTIVIDADE	4
QUALIDADE.....	4
FÁBRICA DE SOFTWARE.....	4
FALTA DE RECURSOS	4
MODELO DE TRANSIÇÃO	5
ANÁLISE DE PONTOS DE FUNÇÃO	5
ABORDAGEM DE PROJETO.....	5
GERENCIAMENTO DO CONTRATO	5
“INDUSTRIA DO ERRO”	5
QUALIFICAÇÃO	5
RECUPERANDO O CONTROLE	5
CONTAGEM	6
CONCLUSÃO.....	6

Aplicações da FPA para *Insourcing* e Fábrica de Software

Mudança do Cenário nas Organizações

Durante a década de noventa com a generalização das práticas de reengenharia, buscando o aumento no foco em seus negócios, as empresas terceirizaram grande parte de suas atividades de desenvolvimento e manutenção de sistemas. Neste processo vários profissionais da área de tecnologia da informação envolvidos nestas atividades foram dispensados ou transferidos para empresas prestadoras de serviço. Em um primeiro momento os resultados obtidos com a redução dos encargos trabalhistas, a transformação de custos fixos em variáveis e na administração de pessoal, indicaram o sucesso do novo modelo.

Conseqüências de Longo Prazo

Agora, cerca de 10 anos após o início destas iniciativas, podemos avaliar melhor as conseqüências de longo prazo de algumas delas, mais especificamente quando houve a terceirização não só dos processos de projeto, construção e manutenção de sistemas, mas também, da própria especificação. Nas organizações que optaram por este modelo, e não criaram estruturas de apoio responsáveis efetivamente pela administração dos processos da empresa, hoje verificamos algumas conseqüências indesejáveis.

Regras de Negócio

O trabalho terceirizado de vários dos profissionais alocados à área de tecnologia, na verdade não se limita à dimensão tecnológica na elaboração de uma solução para uma demanda do negócio. O trabalho desempenhado por estes profissionais influem em aspectos de organização e processos que a solução tecnológica suportará. Os responsáveis por estas atividades de especificação, passam a ser os principais detentores do conhecimento detalhado das regras do negócio. Quanto este trabalho está terceirizado, estamos também deixando este conhecimento crítico fora da organização.

Apropriação de Horas

A situação se agrava, quando a remuneração destas empresas é baseada na apropriação de horas. Quais os critérios para as atividades de gerência de tempo do projeto, quanto um dos principais insumos – as informações históricas – estão na experiência dos próprios profissionais contratados !

Dependência	<p>Cheguei mesmo a ver algumas empresas onde a situação chegou ao ponto, que ficam reféns das empresas contratadas, ou seja, o que inicialmente representa uma oportunidade de aumentar o foco da empresa em seu negócio, com todos os benefícios já citados, acabou por diminuir sua independência de fornecedor e a apuração de resultados é incerta quanto a redução de despesa.</p>
Produtividade	<p>Para que se possa medir efetivamente a produtividade relacionada ao desenvolvimento de sistemas, são necessários pelo menos duas variáveis: uma que quantifique os produtos gerados e outra que quantifique a despesa incorrida para tal fim. A segunda parte da equação é relativamente fácil de apurar, enquanto a primeira raramente é apurada ou apresentada.</p>
Qualidade	<p>Outra variável que também deve entrar nesta equação é a qualidade dos produtos gerados e a determinação da responsabilidade pela correção de erros. A classificação quanto a uma intervenção ser de natureza corretiva ou evolutiva, normalmente é complexa. Para que se diminua esta complexidade é necessário um maior investimento nas fases de especificação, com a geração de documentos de especificação mais formais e completos, acompanhados de planos de testes que elucidem esta natureza.</p>
Fábrica de Software	<p>A abordagem de Fábrica de Software resolve bem esta equação. Na aplicação tradicional desta abordagem, as entradas básicas fornecidas à fábrica são exatamente a especificação e o plano de testes. Esta abordagem fica ainda mais interessante quando utilizamos uma métrica para subsidiar o relacionamento entre cliente e fornecedor. Com a aplicação de uma métrica é possível a determinação das variáveis e indicadores citados anteriormente.</p>
Falta de Recursos	<p>Um fator que dificulta a utilização deste modelo nas empresas que se enquadram na situação aqui descrita, reside exatamente na dificuldade para a produção dos principais insumos citados – a especificação e o plano de testes. Para viabilizar a utilização deste modelo seria necessário realizar um <i>insourcing</i>, ou seja internalizar aqueles profissionais anteriormente terceirizados. Infelizmente nem sempre este processo é simples, algumas vezes pela dificuldade de enquadramento nas faixas salariais da empresa, outras vezes pelo próprio perfil do profissional que enxerga mais perspectivas de desenvolvimento técnico e profissional atuando no mercado.</p>

Modelo de Transição	Minha proposta para solução deste dilema – transição de um modelo de apropriação de horas com o conhecimento do próprio negócio externo à organização para um baseado na remuneração da produção, mantendo o conhecimento internalizado – reside numa abordagem intermediária que permite a formação de mão-de-obra e a eliminação da remuneração por apropriação de horas.
Análise de Pontos de Função	A base desta abordagem está na contratação de todas as fases do serviço, com dimensionamento dos produtos gerados utilizando a técnica de Análise de Pontos de Função .
Abordagem de Projeto	Nesta abordagem a unidade de contratação é o projeto. Cada projeto tem o seu tamanho previamente estimado, sendo posteriormente contratado em Pontos de Função. Na elaboração da solicitação de propostas (RFP) deve ser tomar uma série de cuidados para que se garanta a uniformidade das propostas recebidas, como por exemplo o estabelecimento das fronteiras das aplicações envolvidas no projeto.
Gerenciamento do Contrato	Com o objetivo de facilitar os processos de gerencia de aquisição, nos casos de necessidade de interrupção dos trabalhos em determinada fase, é interessante a determinação do percentual ou valor que cada conjunto de produtos gerados como marco ao final de uma fase. Por exemplo, pode-se estabelecer que o documento com a especificação de requisitos represente 20% do valor total, ou seja, se o valor cobrado por ponto de função for de R\$250,00 e o projeto estiver dimensionado em 3.000 Pontos de Função, a especificação corresponderá a R\$ 150.000,00.
“Industria do Erro”	Para evitar as conseqüências negativas da “Industria do Erro”, critérios que definam e permitam identificar intervenções de natureza corretiva devem ser estabelecidos. Tal medida permite alocar a responsabilidade aos problema de forma mais fácil, tirando o ônus da empresa contratante.
Qualificação	Da mesma forma que ao contratar serviços remunerados por hora, é necessário o estabelecimentos de mecanismos que garantam a contratação de empresas com capacidade para o atendimento das demandas típicas da empresa, como por exemplo, determinado número mínimo de empregados, tempo de atuação no mercado, referências e atestados, na contratação por Pontos de Função, é importante a definição de critérios semelhantes como alguma documentação que ateste a capacidade de produção de pontos de função por mês.
Recuperando o Controle	Deve ser previsto como um dos sub-produtos do projeto, a formação de profissionais internos com o conhecimento do negócio necessário à futura condução das atividades de especificação e de consultoria interna às demais unidades da organização.

Contagem

Tal resultado é obtido através da validação dos produtos gerados pelos serviços da contratada. A própria contagem necessária ao final da elaboração da especificação ou projeto, propicia a oportunidade de aculturamente e formação nas práticas do negócio da empresa.

Conclusão

Gradualmente, na medida que estes novos profissionais vão ganhando conhecimento, assim como a própria organização em função do maior formalismo inerente ao processo, a empresa passa a de fato ter foco em sua atividade fim. O conhecimento está internalizado em seus profissionais e na documentação gerada naturalmente no processo. As atividades de construção e testes, onde os ventos das tecnologias de desenvolvimento sopram mais fortes, estão contratadas sob demanda e remuneradas conforme o nível de produção e qualidade oferecidos.