

Gestão de contratos de desenvolvimento de produtos

Transcrição

[00:00] Neste terceiro vídeo da aula 2, veremos como fazer a gestão dos contratos de desenvolvimento de produtos. O que nós devemos acompanhar nesse tipo de contrato?

[00:12] Devemos acompanhar o avanço das entregas no tempo, se está atrasado, ou se está adiantado, se estou recebendo o que deveria relativamente ao produto. A conformidade ao escopo, se aquilo que eu estou recebendo é aquilo que foi estipulado. A qualidade das entregas, no vídeo anterior vimos a importância de definir o que é qualidade para o produto. O fluxo financeiro, se está adequado, se eu vou ter problemas de falta ou de sobra de dinheiro no final.

[00:46] Os riscos que estão envolvidos no desenvolvimento. As pendências que devem ser devidamente endereçadas e em especial eu devo acompanhar a questão das mudanças que sempre podem ocorrer.

[01:05] Lidar com as mudanças significa, primeiramente, definir e seguir um processo que é o sistema de gerenciamento de mudanças. Quando eu falo de sistema de gerenciamento de mudanças, eu estou falando de qual é o processo que devo seguir para lidar com as mudanças.

[01:27] A instância que vai cuidar de aprovar as mudanças ou não é o comitê de controle de mudanças, o chamado Change Control Board. Isso deve estar definido, quem delibera com relação às mudanças. O documento envolvido quando ocorre uma mudança é a famosa Change Request, a solicitação de mudança.

[01:51] Vou falar agora de 12 mandamentos práticos para a Change Request. Primeiro mandamento da Change Request, o escopo da mudança deve ser definido cuidadosamente, tão cuidadosamente quanto o escopo original. Não é só porque é uma mudança pequena que é algo que eu não devo definir com detalhe. Devo ser bastante detalhista.

[02:14] Segundo, antes de iniciar uma mudança, eu devo obter a aprovação formal de quem tem autoridade para aprová-la, ou seja, do comitê de controle de mudanças. Fazer uma Change, implementar uma mudança e depois ir atrás da aprovação é perigoso. Porque vai que o comitê não aprova? Eu já fiz a mudança e não estava autorizada.

[02:37] Terceiro ponto, todas as consequências da mudança, da Change Request aprovada no baseline, no cronograma, no resultado financeiro, no aumento da equipe, devem ser comunicados. Parece uma coisa óbvia, mas, às vezes, uma Change é aprovada e eu esqueço de comunicar a equipe: "olha, essa mudança já foi aprovada e pode ser feita." ou comunicar o cliente, e assim por diante. Então, eu devo cuidar da comunicação.

[03:07] Quarto, isso é muito importante para projetos, várias pequenas mudanças acabam representando um grande esforço. Então, eu preciso pensar duas vezes antes de fazer pequenas alterações gratuitamente.

[03:25] "Ah, é só uma coisinha! Eu vou fazer de graça, não faz sentido eu fazer uma Change Request." Mas é uma coisinha hoje, uma coisinha amanhã e a soma disso tudo acaba sendo significativa, além de acostumar mal o nosso cliente. Então, muito cuidado, muito critério com essas alterações gratuitas.

[03:45] Quinto ponto, eu devo cuidar o máximo possível para que uma alteração não venha do nada. Por exemplo, se houver riscos de escopo, eu devo reiterar esses riscos nas reuniões. Eu percebo, por exemplo, que os usuários finais ou os usuários que fazem as validações de escopo estão com problema de indisponibilidade ou que em momento de definição, eles não estão muito disponíveis, não estão muito atentos, ou não conhecem muito bem aquilo que está definido.

[04:24] Eu devo levantar isso como um risco e chamar a atenção constantemente para esse risco porque ele pode causar uma alteração e, se essa alteração ocorrer, ela não veio do nada, ela veio desse risco, risco esse que eu estou avisando desde o princípio. Isso legitima mais a alteração. Então, bastante atenção para esse ponto.

[04:47] Sexto, a documentação detalhada, as aprovações formais, riscos mapeados, premissas acordadas. Enfim, todos aqueles detalhes contratuais são um grande aliado na hora de discutir a responsabilidade para uma alteração. Se algum item de escopo ou alguma regra de contrato, por exemplo, não estiver clara e surja uma alteração, fica aquela queda de braço: "não, mas isso está implícito, isso não está, isso, você deveria ter visto, isso, deveria não ter visto", e assim por diante.

[05:22] Tendo uma documentação detalhada, eu caracterizo melhor o que é uma alteração, de fato, distinguindo-a de um mal entendido.

[05:31] Outro ponto é que é melhor não haver batalhas do que vencer batalhas. As alterações devem ser prevenidas. Mesmo que eu consiga justificar plenamente cada alteração, o ideal é que haja poucas alterações, porque isso vai desgastando a minha relação com o cliente. Uma forma de prevenir alterações é cuidar do detalhamento e do planejamento das coisas a priori.

[05:56] Outro ponto é o que o valor da Change Request deve ser claramente explicável. É muito chato quando eu apresento uma Change com determinado valor, o cliente questiona e eu digo "Não! Realmente, está errado. O valor é menor." Isso fica bastante desagradável porque pode passar a sensação de que eu estou querendo capitalizar em cima das mudanças.

[06:21] Nono ponto, quando eu determino o impacto de uma mudança, devo também considerar as atividades de gestão. Às vezes, a gestão e o replanejamento saem tão caro quanto a própria mudança. Então, eu tenho que considerar isso no preço.

[06:40] Décimo ponto, cuidar da rastreabilidade dos produtos ao longo da implementação das mudanças. Isso é a chamada gestão de configuração. Se eu for mudando coisas e não tiver uma adequada rastreabilidade, essas alterações vão degradando o produto e eu vou perdendo o controle do mesmo, gerando confusão.

[07:01] Décimo primeiro ponto, não demorar muito para elaborar um documento de Change. Havendo uma mudança, endereçá-la rapidamente.

[07:08] E finalmente, quando houver várias mudanças, eu preciso analisar se vale a pena elaborar diversos documentos de Change ou colocar tudo num pedido só. É uma decisão estratégica de momento. Às vezes, é melhor colocar tudo de uma vez e o cliente enfiar a mão no bolso uma vez só do que ficar pingado.

[07:31] Porém, se ele estiver com poucos recursos e eu perceber que algumas mudanças poderão ser aprovadas e outras não, é melhor endereçá-las uma a uma, realmente. Preciso observar o contexto e o cenário para tomar essa decisão.

[07:45] Para produtos complexos cujo escopo não pode ser definido a priori, por exemplo o software, existe uma grande armadilha que é achar que o sistema de gerenciamento das mudanças e suas Change Requests resolvem o problema.

[08:03] "Ah, eu vou fazer um desenvolvimento de software com contrato, com escopo fixo, não tem problema porque, se surgirem mudanças, eu sigo o sistema de gerenciamento de mudanças e vou colocando as Change Requests." Só que a coisa não é bem assim porque para produtos complexos cujo escopo não é conhecido, é extremamente inadequado utilizar uma abordagem waterfall e achar que o meu sistema de gerenciamento de mudanças resolve problema. Não resolve.

[08:44] Por quê? Porque, nos produtos complexos, a mudança não é uma exceção, ela é mais uma regra. Portanto, eu devo ter uma sistemática onde elas sejam bem-vindas. Num produto definido, repetível e previsível, as mudanças

podem ser exceções, são coisas que escapam. Mas, num produto complexo, não. O escopo está sendo descoberto ainda, portanto, as mudanças serão em quantidade muito maior.

[09:18] O meu sistema de gerenciamento de mudanças deixa de ser uma exceção e passa a ser uma regra, o que torna a relação insustentável. Esse é um ponto de reflexão importante. Cuidado com os processos waterfall de escopo e preço fechado para produtos complexos como software.

[09:40] As mudanças se forem endereçadas da mesma forma que para produtos repetíveis e previsíveis, com todo o rigor, não vai dar certo. Reflitam muito bem a respeito disso. No próximo vídeo, falaremos do início do nosso projeto de conclusão de curso.