

O Projeto Fênix

Um Romance Sobre TI, DevOps
e Sobre Ajudar Seu Negócio a Vencer

Gene Kim, Kevin Behr & George Spafford



ALTA BOOKS
E D I T O R A

Rio de Janeiro, 2017

SUMÁRIO

PARTE 1

- 15 • **CAPÍTULO 1:** Terça-feira, 2 *de setembro*
- 25 • **CAPÍTULO 2:** Terça-feira, 2 *de setembro*
- 36 • **CAPÍTULO 3:** Terça-feira, 2 *de setembro*
- 47 • **CAPÍTULO 4:** Quarta-feira, 3 *de setembro*
- 62 • **CAPÍTULO 5:** Quinta-feira, 4 *de setembro*
- 74 • **CAPÍTULO 6:** Sexta-feira, 5 *de setembro*
- 84 • **CAPÍTULO 7:** Sexta-feira, 5 *de setembro*
- 94 • **CAPÍTULO 8:** Segunda-feira, 8 *de setembro*
- 104 • **CAPÍTULO 9:** Terça-feira, 9 *de setembro*
- 111 • **CAPÍTULO 10:** Quinta-feira, 11 *de setembro*
- 119 • **CAPÍTULO 11:** Quinta-feira, 11 *de setembro*
- 125 • **CAPÍTULO 12:** Sexta-feira, 12 *de setembro*
- 138 • **CAPÍTULO 13:** Segunda-feira, 15 *de setembro*
- 146 • **CAPÍTULO 14:** Terça-feira, 16 *de setembro*
- 154 • **CAPÍTULO 15:** Quarta-feira, 17 *de setembro*
- 166 • **CAPÍTULO 16:** Quinta-feira, 18 *de setembro*

PARTE 2

- 177 • **CAPÍTULO 17:** Segunda-feira, 22 *de setembro*
- 182 • **CAPÍTULO 18:** Terça-feira, 23 *de setembro*
- 188 • **CAPÍTULO 19:** Terça-feira, 23 *de setembro*

- 203 • **CAPÍTULO 20:** Sexta-feira, 26 *de setembro*
- 216 • **CAPÍTULO 21:** Sexta-feira, 26 *de setembro*
- 223 • **CAPÍTULO 22:** Segunda-feira, 29 *de setembro*
- 233 • **CAPÍTULO 23:** Terça-feira, 7 *de outubro*
- 238 • **CAPÍTULO 24:** Sábado, 11 *de outubro*
- 246 • **CAPÍTULO 25:** Terça-feira, 14 *de outubro*
- 255 • **CAPÍTULO 26:** Sexta-feira, 17 *de outubro*
- 264 • **CAPÍTULO 27:** Terça-feira, 21 *de outubro*
- 273 • **CAPÍTULO 28:** Segunda-feira, 27 *de outubro*
- 282 • **CAPÍTULO 29:** Segunda-feira, 3 *de novembro*

PARTE 3

- 291 • **CAPÍTULO 30:** Segunda-feira, 3 *de novembro*
- 298 • **CAPÍTULO 31:** Segunda-feira, 3 *de novembro*
- 306 • **CAPÍTULO 32:** Segunda-feira, 10 *de novembro*
- 313 • **CAPÍTULO 33:** Terça-feira, 11 *de novembro*
- 320 • **CAPÍTULO 34:** Sexta-feira, 28 *de novembro*
- 328 • **CAPÍTULO 35:** Sexta-feira, 9 *de janeiro*

CAPÍTULO 1

- *Terça-feira, 2 de setembro*

“Bill Palmer falando”, eu digo, respondendo ao meu celular no primeiro toque.

Estou atrasado, então dirijo 16km/h acima do limite de velocidade. Passei a manhã no consultório médico com meu filho de três anos, tentando evitar que as outras crianças tossissem em nós, sendo constantemente interrompido pelo meu celular vibrando.

O problema do dia são as interrupções intermitentes de rede. Como diretor de Operações de Tecnologia de Médio Porte, sou o responsável pela disponibilidade e bom funcionamento de um grupo de TI relativamente pequeno na Parts Unlimited, uma empresa fabricante e varejista, de \$4 bilhões por ano, sediada em Elkhart Grove.

Mesmo com a tecnologia ultrapassada com a qual trabalho, preciso acompanhar problemas de rede de perto. Esses problemas interrompem os serviços que meu grupo fornece, e as pessoas me culparão pelas falhas.

“Oi, Bill. Aqui é Laura Beck, dos Recursos Humanos.” Ela não é a pessoa com quem eu normalmente falo no RH, mas seu nome e voz me soam familiares...

Eu tento não falar palavrão em voz alta quando me lembro de quem ela é. Das reuniões mensais da empresa. Ela é a VP encarregada do RH.

“Bom dia, Laura”, digo com alegria forçada. “O que posso fazer por você?”

Ela responde: “Quando você estará no escritório? Eu gostaria de encontrá-lo o quanto antes”.

Odeio pedidos vagos para reuniões. Só faço isso quando estou tentando agendar um tempo para repreender alguém. Ou demitir.

Espera. A Laura está ligando porque alguém quer me demitir? Houve uma interrupção à qual não respondi rápido o bastante? Como o cara de Operações de TI, a interrupção que termina a carreira é a piada que meus amigos e eu contamos uns aos outros diariamente.

Concordamos em nos encontrar na mesa dela em meia hora, mas quando ela não compartilha mais detalhes, eu digo em minha voz mais persuasiva: “Laura, sobre o que é essa reunião? Há algum problema em meu grupo? Ou eu sou o problema?” Eu dou risada mais alto do que o normal para que ela escute pelo telefone.

“Não, não é nada disso”, ela diz agradavelmente. “Poderia até dizer que são boas notícias. Obrigada, Bill.”

Quando ela desliga, eu tento pensar em como boas notícias seriam atualmente. Não consigo, então ligo de volta o rádio e imediatamente ouço um comercial do nosso maior concorrente varejista. Eles estão falando sobre seu serviço inigualável ao cliente e uma nova oferta de tirar o fôlego que permite que as pessoas personalizem seus carros com seus amigos online.

A propaganda é brilhante. Eu usaria o serviço em um segundo, se não fosse um homem tão leal à empresa. Como eles continuam trazendo novidades tão incríveis ao mercado, enquanto nós permanecemos atolados na lama?

Desligo o rádio. Apesar de todo nosso trabalho duro e viradas de noite trabalhando, o concorrente continua nos ultrapassando. Quando o pessoal do nosso marketing ouvir essa propaganda, ficarão loucos. Como eles provavelmente são formados em artes ou música, e não são pessoas com um passado tecnológico, prometerão publicamente o impossível, e a TI terá que descobrir como entregar.

A cada ano fica mais difícil. Nós temos que fazer mais com menos, manter simultaneamente a competitividade e reduzir os custos.

Em alguns dias eu acho que não é possível. Talvez eu tenha passado tempo demais como sargento na Marinha. Você aprende a argumentar seu caso o melhor que puder com seu oficial, mas às vezes precisa dizer “Sim, senhor” e tomar aquele caminho.

Chego ao estacionamento. Três anos atrás, encontrar uma vaga no estacionamento era impossível. Agora, depois de todas as demissões, estacionar raramente é um problema.

Quando entro no Prédio 5, onde Laura e sua equipe ficam, noto imediatamente o quanto é bem mobiliado. Posso sentir o cheiro do carpete novo, e há até elegantes painéis de madeira nas paredes. De repente, a tinta e o carpete no meu prédio parecem ter passado décadas do tempo de substituição.

Esse é sempre o lugar da ti. Pelo menos não estamos em um porão sombrio, úmido e mal iluminado, como na série britânica *The IT Crowd*.

Quando chego ao escritório de Laura, ela olha para cima e sorri. “Bom ver você de novo, Bill.” Ela estende a mão, que eu aperto. “Sente-se enquanto eu vejo se Steve Masters está disponível para a reunião.”

Steve Masters? Nosso CEO?

Ela pega o telefone e disca, enquanto eu me sento, olhando em volta. A última vez que estive ali foi há alguns anos, quando o rh nos notificou de que precisávamos disponibilizar uma sala para mães que amamentam. Estávamos com pouquíssimo espaço para escritórios e salas de reunião, e o prazo de um grande projeto estava chegando ao fim.

Queríamos meramente usar uma sala de conferências em um prédio diferente. No entanto, Wes fez parecer que éramos um monte de neandertais de *Mad Men*, da década de 1950. Logo depois, ambos fomos convocados para meio dia de reabilitação política e treinamento de sensibilidade. Obrigado, Wes.

Entre outras coisas, Wes é responsável pelas redes, e é por isso que acompanho as interrupções de rede tão de perto.

Laura agradeceu à pessoa do outro lado da linha e voltou-se novamente para mim. “Obrigada por vir até aqui tão depressa. Como está sua família?”, ela perguntou.

Minha testa enrugou. Se eu quisesse jogar conversa fora, preferiria fazer isso com muitas outras pessoas, não com alguém do RH. Forcei-me a brincar sobre nossas famílias e filhos, tentando não pensar sobre meus outros compromissos urgentes. Finalmente eu disse, sem muita graça: “Então, o que posso fazer por você nesta manhã?”

“Claro.” Ela para e então diz: “A partir desta manhã, Luke e Damon não estão mais na empresa. Isso chegou aos superiores, envolvendo Steve. Ele escolheu você para ser vp de Operações de TI”.

Ela sorri muito, estendendo a mão novamente. “Você é mais novo VP na empresa, Bill. Eu acho que você merece os parabéns.”

Apertei a mão dela entorpecido.

Não, não. Não. A última coisa que eu quero é uma “promoção”.

Luke era nosso CIO, ou diretor executivo de Informação. Damon trabalhava para ele e era meu chefe, encarregado das Operações de TI por toda a empresa. Ambos demitidos, sem mais nem menos.

Eu não esperava por isso. Não havia nenhuma conversa no rádio subespacial. Nada.

Na última década, como um relógio, novos CIOS chegavam e iam embora a cada dois anos. Eles sentavam-se tempo o bastante apenas para entender os acrônimos, aprender onde ficavam os banheiros, implementar um punhado de programas e iniciativas para virar a mesa, e então iam embora.

CIO quer dizer, em inglês, “Career Is Over” (Carreira Está Acabada). E VPs de Operações de TI não duram muito mais.

Descobri que o truque para uma carreira longa em gestão de Operações de TI era obter tempo de empresa o suficiente para concluir coisas boas, mas manter sua cabeça baixa o bastante para evitar as batalhas políticas que o tornam inerentemente vulnerável. Eu não tenho nenhum interesse em tornar-me um dos VPs que só fazem apresentações em PowerPoint uns para os outros o dia todo.

Querendo mais informações, brinquei: “Dois executivos saindo ao mesmo tempo? Eles estavam roubando dinheiro das lojas na madrugada?”

Ela ri, mas rapidamente volta a sua falta de expressão treinada de RH: “Ambos escolheram buscar outros interesses. Se quiser mais do que isso, terá que descobrir com eles”.

Como diz o ditado, se seu colega diz que decidiu pedir a conta, foi voluntário. Mas quando outra pessoa diz que ele decidiu pedir a conta, foi obrigatório.

Logo, meu chefe e o chefe dele foram demitidos.

Esse era exatamente o motivo de eu não querer uma promoção. Sou extremamente orgulhoso pela equipe que construí nos últimos dez anos. Não é o maior grupo, mas somos o mais organizado e confiável, de longe. Especialmente comparados a Wes.

Eu suspiro com o pensamento de gerenciar Wes. Ele não gerencia uma equipe — ele mal está um passo à frente de uma multidão caótica.

Começo a suar frio e sei que nunca aceitarei essa promoção.

Todo esse tempo, Laura esteve falando, e eu não escutei uma única palavra. “— e então obviamente precisaremos conversar sobre como anunciaremos essa transição. E Steve quer vê-lo o quanto antes.”

“Olha, obrigado pela oportunidade. Eu fico honrado. Mas não quero esse cargo. Por que quereria? Eu adoro meu trabalho atual, e há toneladas de coisas importantes que ainda precisam ser feitas.”

“Eu não acho que isso seja opcional”, ela diz, parecendo solidária. “Isso veio direto de Steve. Ele o escolheu pessoalmente, então você terá que falar com ele.”

Eu fico em pé e reitero firmemente: “Não, de verdade. Obrigado por pensar em mim, mas já tenho um ótimo emprego. Boa sorte para encontrar outra pessoa”.

Minutos depois, Laura está caminhando atrás de mim até o Prédio 2, o mais alto do local. Estou bravo comigo mesmo por ter sido sugado para essa insanidade.

Se eu correr agora, tenho certeza de que ela não me alcançará. Mas e depois? Steve simplesmente enviaria um esquadrão inteiro de jagunços do rh para me pegar.

Eu não digo nada, definitivamente não quero mais jogar conversa fora. Laura não parece se importar, caminhando rapidamente ao meu lado, nariz enterrado no celular, ocasionalmente indicando direções.

Ela encontra o escritório de Steve sem olhar para cima, obviamente já tendo feito essa caminhada muitas vezes antes.

Este andar é quente e convidativo, mobiliado como na década de 1920, quando o prédio foi construído. Com assoalho em madeira escura e janelas de vitral, é de uma época em que todos vestiam ternos e fumavam charutos em seus escritórios. A empresa estava em expansão naquela época — Parts Unlimited fez várias coisas para quase todas as marcas de automóveis quando os cavalos estavam sendo dizimados na vida cotidiana.

Steve tem um escritório de canto, onde uma mulher prática está montando guarda. Ela tem cerca de 40 anos, irradia alegria, organização e ordem. Sua mesa está arrumada, com notas adesivas por todos os lados na parede. Há uma caneca de café com as palavras “Não Mexa Com Stacy” ao lado do teclado.

“Oi, Laura”, ela diz, olhando de seu computador. “Dia corrido, hein? Então, este é Bill?”

“Sim. Em carne e osso”, Laura responde sorrindo.

Para mim, ela diz: “Stacy mantém Steve na linha. Você a conhecerá bem, eu acho. Você e eu podemos terminar mais tarde”. Então ela vai embora.

Stacy sorri para mim. “Muito prazer. Eu já ouvi muito sobre você. Steve o está esperando.” Ela aponta para a porta dele.

Gostei dela imediatamente. E penso sobre o que acabei de aprender. Tem sido um dia corrido para Laura. Stacy e Laura se tratam com muita familiaridade. Steve tem o RH na discagem rápida. Aparentemente, as pessoas que trabalham para Steve não duram muito tempo.

Ótimo.

Entrando, fico um pouco surpreso ao descobrir que o escritório de Steve é exatamente como o de Laura. É do mesmo tamanho que o escritório do meu chefe — ou melhor, do meu ex-chefe — e potencialmente meu novo escritório, se eu for burro, o que não sou.

Talvez eu estivesse esperando tapetes persas, chafarizes e grandes esculturas por todos os lados. Em vez disso, há fotos na parede de um pequeno avião de hélice, sua família sorridente e, para minha surpresa, uma foto dele com uniforme do exército dos EUA em uma pista em algum lugar tropical. Notei com surpresa a insígnia visível em sua lapela.

Então Steve foi major.

Ele está sentado atrás de sua mesa, examinando o que parecem ser planilhas. Há um laptop aberto atrás dele, exibindo um navegador cheio de gráficos de ações.

“Bill, bom vê-lo novamente”, ele diz, ficando em pé e apertando minha mão. “Faz muito tempo. Uns cinco anos, certo? Foi depois que você realizou aquele projeto incrível para integrar uma das aquisições de manufatura. Acredito que a vida tem lhe tratado bem!”

Fiquei surpreso e um pouco lisonjeado por ele ter lembrado de nossa breve interação, especialmente por tanto tempo ter se passado. Eu sorri em resposta, dizendo: “Sim, muito bem, obrigado. Estou impressionado por você ter lembrado de algo de tanto tempo atrás”.

“Você acha que damos prêmios assim para qualquer um?”, ele disse sinceramente. “Aquele foi um projeto importante. Para que aquela aquisição valesse a pena, precisávamos consegui-la, o que você e sua equipe fizeram soberbamente.

“Tenho certeza de que Laura lhe contou um pouco sobre as mudanças organizacionais que fiz. Você sabe que Luke e Damon não estão mais na empresa. Pretendo preencher o cargo de CIO eventualmente, mas, enquanto isso, toda a TI reportará a mim.”

Ele continua, rápida e profissionalmente: “Entretanto, com a partida de Damon, tenho um buraco organizacional que preciso preencher. Baseado em nossa pesquisa, você claramente é o melhor candidato a assumir como VP de Operações de TI”.

Como se acabasse de lembrar, ele diz: “Você foi da Marinha. Quando e onde?”

Eu anuncio automaticamente: “22ª Unidade Expedicionária da Marinha. Sargento. Estive lá por seis anos, mas nunca fui a combate”.

Lembrando-me de como entrei na Marinha quando era um menino arrogante de 18 anos, eu disse com um pequeno sorriso: “A Corporação realmente me endireitou — eu devo muito a eles, mas espero realmente que nenhum de meus filhos entre nas mesmas condições que eu”.

“Aposto”, Steve ri. “Eu mesmo fui do Exército por oito anos, um pouco mais do que era obrigado. Mas não me importei. O ROTC era a única maneira de pagar a faculdade, e eles me trataram bem.”

E acrescenta: “Eles não nos mimavam como faziam com vocês da Marinha, mas ainda não posso reclamar”.

Eu dou risada, descobrindo que gostava dele. Essa foi a interação mais longa que tivemos. De repente, imaginei se é assim que os políticos são.

Eu tento me manter focado no motivo de haverem me convocado: ele me pedirá para assumir alguma missão kamikaze.

“É o seguinte”, ele diz, indicando para que me sente à sua mesa de conferência. “Como tenho certeza de que está ciente, devemos recuperar a lucratividade. Para isso, precisamos aumentar nossa fatia de mercado e os tamanhos médios de pedidos. Nosso concorrente de varejo está nos dando um banho. O mundo inteiro sabe disso, e é por isso que o preço de nossas ações está pela metade do que era há três anos.”

E continua: “O Projeto Fênix é essencial para preencher a lacuna com a concorrência, para que possamos finalmente fazer o que o concorrente faz há anos. Os clientes precisam poder comprar conosco onde quiserem, seja na internet ou em nossas lojas varejistas. Caso contrário, logo não teremos clientes, nenhum”.

Eu concordo. A tecnologia pode ser ultrapassada, mas minha equipe está envolvida com o Fênix há anos. Todo mundo sabe o quanto importante ele é.

“Estamos entregando com anos de atraso”, ele continua. “Nossos investidores e a Wall Street estão uivando. E agora meu conselho está perdendo confiança em nossa capacidade de cumprir com nossos compromissos.”

“Serei direto”, ele diz. “Do jeito que as coisas estão indo, ficarei desempregado em seis meses. Desde a semana passada, Bob Strauss, meu ex-chefe, é o novo presidente da empresa. Há um grupo vocal de acionistas tentando separar a empresa, e não sei por quanto tempo mais podemos afastá-los. O que está em jogo aqui não é só meu emprego, mas os quase quatro mil empregados que trabalham aqui na Parts Unlimited.”

De repente, Steve parece muito mais velho do que seus 50 e poucos anos que achei que ele tinha. Olhando diretamente para mim, ele diz: “Como CIO interino, Chris Allers, nosso VP de Desenvolvimento de Aplicação, reportará a mim. E você também”.

Ele fica em pé e começa a andar. “Eu preciso que você mantenha todas as coisas que devem funcionar, bem, funcionando. Preciso de alguém confiável, que não tenha medo de me dar más notícias. Acima de tudo, preciso de alguém em quem eu possa confiar para fazer a coisa certa. Esse projeto de integração tinha muitos desafios, mas você sempre manteve a cabeça fria. Você construiu uma reputação como alguém confiável, pragmático e disposto a dizer o que realmente pensa.”

Ele foi sincero comigo, então respondi da mesma forma. “Senhor, com todo o respeito, parece muito difícil que a liderança sênior de TI tenha sucesso aqui. Qualquer pedido de orçamento ou equipe é sempre cortado, e os executivos são substituídos muito rapidamente, alguns nunca têm a chance de desfazer as malas.”

Para finalizar, eu digo: “As Operações de Médio Porte também são críticas para realizar o Fênix. Eu preciso ficar lá para ver aquelas coisas serem concluídas. Agradeço por ter pensado em mim, mas não posso aceitar. Entretanto, prometo manter meus olhos abertos para quaisquer bons candidatos”.

Steve olha para mim de modo avaliador, sua expressão é surpreendentemente severa. “Nós tivemos que cortar orçamentos por toda a empresa. Esse edital veio diretamente do meu conselho. Estou de mãos atadas. Não farei promessas que não posso cumprir, mas posso prometer que farei tudo o que puder para apoiar você e sua missão.

“Bill, eu sei que você não pediu esse emprego, mas a sobrevivência da empresa está em jogo aqui. Eu preciso que você me ajude a salvar essa grande empresa. Posso contar com você?”

Ah, por favor!

Antes de poder negar educadamente de novo, de repente me ouvi dizer: “Sim, senhor, você pode contar comigo”.

Entrei em pânico, percebendo que Steve, de alguma maneira, havia usado algum poder mental Jedi em mim. Eu me forcei a parar de falar antes de fazer mais promessas burras.

“Parabéns”, Steve disse, ficando em pé e apertando minha mão firmemente. Ele segura meu ombro. “Eu sabia que você faria a coisa certa. Em nome de toda a equipe executiva, estamos agradecidos por você assumir isso.”

Eu olho para sua mão apertando a minha, pensando se posso negociar de novo para sair dessa.

Nem uma maldita chance, eu decido.

Xingando a mim mesmo, eu digo: “Farei meu melhor, senhor. E você poderia, pelo menos, explicar por que ninguém que aceita esse cargo dura muito tempo? O que você mais quer de mim? E o que não quer?”

Com um meio sorriso resignado, acrescento: “Se eu fracassar, tentarei certificar-me de ser de uma maneira nova e inovadora”.

“Eu gosto disso!”, Steve diz, rindo alto. “O que eu quero é que a TI mantenha as luzes acesas. Deve ser como usar o banheiro. Eu uso o banheiro e, oras, nem me passa pela cabeça que ele não funcionará. O que eu não quero é que os banheiros entupam e alaguem o prédio todo.” Ele abre um grande sorriso por sua própria piada.

Ótimo. Em sua cabeça, eu sou um zelador glorificado.

Ele continua: “Você tem reputação de ter o navio mais arrumado na organização de TI. Então estou lhe dando a frota inteira. Espero que você faça com que todos naveguem da mesma maneira.

“Eu preciso do Chris focado na execução do Fênix. Qualquer coisa na sua área de responsabilidade que tire o foco do Fênix é inaceitável. Isso se aplica não só a você e ao Chris, mas a todos nesta empresa. Fui claro?”

“Absolutamente”, eu digo, concordando. “Você quer que os sistemas de TI sejam confiáveis e disponíveis, e que o negócio possa depender deles. Você quer que as interrupções nas operações normais sejam mantidas a um mínimo absoluto para que o negócio possa focar em concluir o Fênix.”