

Entrevistado-8	
[Pesquisador]	Bom, então nós vamos agora às perguntas. A primeira pergunta de nosso estudo é baseada no.. Você está me ouvindo bem?
[Entrevistado]	Estou ouvindo bem.
[Pesquisador]	Beleza. A primeira pergunta de nosso estudo é baseada no método de associação livre, em que o entrevistado precisa responder aquilo que vem imediatamente à sua mente. Pode ser palavras ou pequenas expressões. O importante é o que vier na mente seja dito na ordem que veio. Não existe resposta certa ou errada. Tranquilo?
[Entrevistado]	Tranquilo.
[Pesquisador Q1]	Então vamos lá. Eu vou fazer a primeira pergunta. Eu queria que você me dissesse até cinco palavras, até cinco, não precisa ser cinco, até cinco palavras, o que vem imediatamente à sua mente quando você pensa em sala de guerra. Se você quiser um tempinho para pensar, basicamente é o seguinte, quando eu falo a frase sala de guerra, o que vem à sua mente?
[Entrevistado]	War room.
[Pesquisador]	Exatamente.
[Entrevistado]	Vem crise. Crise. Vem... Estou me fugindo da palavra. Crise, problemas. Problemas. Erros.
[Entrevistado]	Responsabilidade. Tempo de resolução.
[Pesquisador]	Agora é o seguinte, eu gostaria que, por favor, você procurasse justificar por que que você entende que associa essas palavras à sala de guerra. Pode pensar para responder. Se você quiser, eu posso dizer para você. Na ordem você falou crise, depois problemas, depois erros, depois responsabilidade e tempo de resolução. Se você pudesse, por gentileza, justificar por que você associa a sala de guerra a essas palavras que você citou aqui, por favor. Fica bem à vontade.
[Entrevistado]	Primeiro ponto. Quando a gente geralmente nas empresas se fala em sala de guerra é porque existe um erro grave ocorrendo em produção. Quando a gente fala de erro, eu não penso em problema somente tecnológico. Eu falo de problema que pode gerar risco de imagem, risco financeiro e qualquer outro tipo de problema. Responsabilidade. Quando a gente entende que o time que hoje participa de uma sala de guerra é um time responsável e

	<p>mais sênior para que esses problemas, que possam gerar risco financeiro de imagem, possam resolver mais rapidamente esse problema. E a responsabilidade. A responsabilidade, dado a importância. Ninguém abre uma sala de crise para ver uma situação simples. Geralmente, a sala de guerra, quando você abre uma war room, você tem um tempo para se resolver isso. Então, a responsabilidade é com relação às pessoas que estão lá, com a dedicação, com o empenho de todo mundo querer resolver o problema. E depois descobre-se o culpado. Mas naquele momento, precisa-se primeiro resolver com responsabilidade o problema.</p>
[Pesquisador]	Você citou também o tempo de resolução.
[Entrevistado]	Exatamente. E o tempo de resolução, quando a gente fala de erro, um erro geralmente em produção, associando a um problema crítico que pode gerar um risco de imagem. E o terceiro foi responsabilidade...
[Pesquisador]	Você falou erros. Na ordem foi crise, problemas, erros em terceiro, responsabilidade em quarto e tempo de resolução em quinto.
[Entrevistado]	Isso. Então, quando a gente fala de tempo de resolução, a gente está falando de uma crise que gera um erro. Tem um problema que gera, muitas vezes, erro financeiro e de imagem. E a responsabilidade a gente envolve também para que a gente possa resolver no menor tempo possível. É claro que ao final da resolução, no menor tempo, dado que muitas das vezes é uma situação que o problema está parado ou está afetando outros sistemas, é claro que aí puxa outras questões, que é plano de ação que se faz por aí adiante.
[Pesquisador Q2]	Vou passar para a próxima pergunta. A próxima diz o seguinte. Fale sobre a sua experiência em salas de guerra voltada para... Obviamente, se você estiver participado, não é? Fale sobre a sua experiência em salas de guerra voltada para resolver problemas críticos de software em produção.
[Entrevistado]	Na maioria das vezes que eu participei de crise de salas de guerra, muitas das vezes o problema é indicado pelo gestor. Então, uma área gestora, muitas das vezes, questiona que um determinado produto de muita relevância para ela e muitas das vezes para a empresa, abre-se um chamado de problemas e aí a gente abre-se nesse momento a sala de crise. Nos lugares onde eu passei, a gente não costuma fechar a sala de crise enquanto o problema não for resolvido. E aí a gente traz todas as equipes, muitas das vezes infraestrutura, websites, dados, desenvolvimento, para entender o problema e buscar a solução o mais rápido possível.

[Pesquisador Q3]	A próxima pergunta diz o seguinte. Por favor, fale sobre a sua experiência mais recente em sala de guerra voltar para resolver problemas críticos de software em produção. Você teve algum problema recente? Você teve alguma experiência recente?
[Entrevistado]	Vários. Vários. Vários. Eu vou citar um. A gente tem um sistema hoje de saúde que tem uma alta dependência de um serviço externo, mais exatamente do Serasa. Certo. Caso esse serviço esteja fora por algum motivo, eu não consigo realizar essa venda. E aí a gente precisou abrir realmente uma sala de guerra para que o time técnico do Serasa pudesse dar uma olhada no serviço deles e resolver no menor tempo possível. O maior desespero que ocorre nessa situação é que a gente vira refém. E aí uma situação dessa, acho que de um problema grave, a gente consegue criar planos de ação de contingência, um DR da vida, um Disaster Recovery, para mitigar esses problemas e tentar resolver da melhor forma. Então, recentemente, tem esse outro, mas esse acho que é um dos mais críticos que a gente vem enfrentando e é o serviço que traz todos os dados de CNPJ, CPF, do cliente que está fechando uma proposta.
[Pesquisador Q4]	Qual foi o seu papel e responsabilidade nessa sala de guerra? Pode ser exatamente nessa que você acabou de citar, por favor.
[Entrevistado]	Nessa sala de guerra, como a gente era refém, a gente não tinha muito o que fazer, porque era do time, do Serasa, o responsável, eu, na verdade, fiquei mais como um mediador. O que a gente, muitas das vezes, fazia era entender, montar um dossiê com os tipos de problemas que estavam ocorrendo, as evidências dos problemas, e acompanhando cada teste que eles faziam e a gente acompanhava aqui junto à Unimed também. Então, muitas das vezes, quando eles disponibilizavam uma nova versão, a gente alinhava com o gestor, fazia um teste, verificava se estava correto ou não e seguia, continuava com o problema, e a gente ia montando as evidências, gerando o retorno do serviço que eles mandavam para a gente e com o objetivo, naquele momento, como eu já falei, não era buscar culpado, mas tentar resolver a situação o mais rápido possível.
[Pesquisador Q5]	A próxima pergunta diz o seguinte. Como a equipe... Você pode fazer referência a esse último caso que você citou. Como a equipe na sala de guerra foi estruturada ou organizada? Teve algum tipo de organização? Quem organizou? Se foi você ou se foi outra pessoa? Enfim, entendeu?
[Entrevistado]	Na verdade, eu fui convidado e, em um determinado momento, eu acabei assumindo as outras salas de guerra, por exemplo. A gente

	<p>foi convidado no primeiro dia, dado que o sistema que eu sou responsável estava sendo afetado e o outro sistema do sales force também, só que, a partir do segundo dia, eu estava tomando a frente, dado que o maior impacto era no meu sistema. E aí, nesse momento, a gente criou uma estrutura para saber quem são as pessoas chaves para poder apoiar dentro da sala de crise, desde gestor de sistema, que era comercial, dentro da nossa estrutura de infraestrutura da Unimed e, junto ao Serasa, a gente também buscava os principais... as pessoas chaves... para que o problema pudesse ser resolvido.</p>
[Pesquisador Q6]	<p>A próxima pergunta, que papéis havia na equipe da sala de guerra?</p>
[Entrevistado]	<p>Você citou que foi mediador.</p>
[Pesquisador]	<p>Mediador, tinha o gestor... O gestor, que ele também fazia o papel do teste... o gestor seria da Unimed, é o responsável do sistema na Unimed. A gente tinha o parceiro, que era o Serasa, e, dentro do parceiro, a gente tinha todo o corpo técnico, tanto de infraestrutura, servidores e a equipe de desenvolvimento responsável pelo serviço.</p>
[Pesquisador Q7]	<p>Tá. A próxima pergunta, qual foi o principal desafio que você enfrentou nessa sala de guerra e como você lidou com essa situação?</p>
[Entrevistado]	<p>O maior desafio foi o tempo, porque, uma vez que o serviço estava fora, a Unimed não conseguia vender produtos. Como mediador, a gente fez um comunicado junto a todas as corretoras, informando que o serviço estaria fora. A gente estava em conjunto com o parceiro Serasa, tentando resolver no menor tempo possível e algumas propostas foram retidas dentro das corretoras até que o serviço voltasse a funcionar. E aí a gente entrou em contato novamente, através de um comunicado, para que as corretoras voltassem a realizar as vendas.</p>
[Pesquisador Q8]	<p>Tranquilo. A próxima pergunta é como você entende que a solução para o problema tratado na sala de guerra foi alcançado e por quê? Eu vou repetir. Como você entende que a solução para o problema tratado na sala de guerra foi alcançado e por quê? Você entende que esse problema foi resolvido, tratado, alcançado, perdão.</p>
[Entrevistado]	<p>São dois momentos. O primeiro momento é quando o serviço volta a funcionar e a gente volta à estabilidade do sistema. Nesse momento a gente consegue identificar também uma fragilidade no processo. Ou seja, no momento que um sistema de venda é refém</p>

	de um serviço, mesmo que esse serviço esteja funcionando, a gente precisa montar um plano de ação de uma certa intensidade. O primeiro momento é a estabilidade, o sistema voltar a funcionar, saber que as corretoras estão realizando as vendas normalmente e o segundo momento é um plano de ação para buscar uma alternativa, caso essa situação volte a ocorrer.
[Pesquisador Q9]	Beleza. A próxima pergunta é, nessa sala de guerra em que você atuou, foi necessária cooperação externa? Outras equipes, clientes, para a solução do problema e por quê? Você já citou o caso do Serasa, não é? Teve mais outras equipes, clientes? E por que foi necessária essa cooperação externa? Por favor.
[Entrevistado]	Depende muito, essa é uma pergunta que depende muito da situação. No caso desse problema, eu tenho o envolvimento das corretoras, que são os nossos parceiros de negócio. Eu tinha o envolvimento da área comercial, que era o responsável e dono do sistema. Nós tínhamos a nossa equipe técnica de sistema, a Unimed, que é responsável pela nossa infraestrutura. E aí eu falo rede, AWS. Temos envolvido o parceiro técnico, que nesse caso é o Serasa, que disponibilizava um serviço de consulta para que o sistema seguisse em frente e todo o corpo técnico também do Serasa. Como o sistema envolve uma série de áreas periféricas, precisamos, no momento de crise, que essas áreas possam estar pelo menos cientes e participando no momento adequado para que tenhamos a certeza de que o serviço voltou a funcionar.
[Pesquisador Q10]	A próxima pergunta é a seguinte. A sala de guerra contribuiu para solucionar o problema mais rápido, na sua visão, e por quê? Quer que eu repita a pergunta?
[Entrevistado]	Não, não precisa. Com certeza. Acho que se a gente não tiver... A sala de crise tem o papel exatamente de trazer todos os envolvidos para uma mesma reunião. E com o foco principal em solucionar o problema e não buscar quem é o culpado. Nesse momento, a sala de guerra é importante, dado que a gente traz todas as pessoas chaves de cada uma das áreas, independente de ser da empresa responsável, do parceiro tecnológico ou do parceiro de negócio, para dentro de uma reunião e com o foco principal em resolver o problema no menor tempo possível.
[Pesquisador Q11]	Maravilha. A próxima pergunta é você entende que a sua experiência com sala de guerra influenciou você... Fique bem à vontade com relação a essa resposta. Você entende que a sua experiência com salas de guerra influenciou você como pessoa? Ela influenciou... O que eu digo quando falo a pergunta influenciou é depois da experiência que você vivenciou em uma sala de

	<p>guerra. Eu, por exemplo, tive uma experiência que mudou muito a minha cabeça depois dessa sala.</p>
[Entrevistado]	<p>O que acontece? Eu entendo o seguinte, quando a gente desenvolve um sistema, e isso muito da nossa parte, a gente procura criar ferramentas necessárias de controle e gestão para tentar antecipar a situação e ter diversas contingências. Esse caso que ocorreu, no caso específico do Serasa, eu entendo que, se a gente pensasse antes na construção, em criar alternativas que a gente não parasse o sistema, ou seja, gerasse um sistema que tivesse alta disponibilidade com as suas contingências, eu não teria necessidade de ter uma sala de guerra. Eu poderia gerar... O serviço do Serasa poderia estar fora, eu poderia ter um sinalizador, eu poderia ter uma equipe nossa de qualidade, podendo acionar o Serasa, mas o sistema não pararia. Eu buscaria outras informações em outras bases de dados e daria continuidade. Por ventura, se fosse tão relevante, eu poderia esperar o serviço voltar sem impactar a área de vendas e seguir com o processo. O que isso nos traz? Exatamente essa visão. Eu acho que, quando a gente entra numa sala de crise e a gente percebe que não há esse controle, nos traz a luz de que a gente precisa montar um plano de ação mais elaborado e sistemas mais inteligentes. O que traz como experiência a sala de guerra, que acho importante, porque a gente está falando não só de sistemas novos, estamos falando de sistemas antigos que não estão preparados para isso, é exatamente a necessidade da gente desenhar melhor a arquitetura e as contingências que um sistema possa oferecer. E dependendo do grau de importância, responsabilidade e complexidade do sistema.</p>
[Pesquisador Q12]	<p>Maravilha. A próxima pergunta é você entende que a sua experiência em salas de guerra influencia ou influenciou a sua forma de trabalhar? Depois que você participou dessas salas de guerra, isso mudou um pouco a sua forma de trabalhar? Você acha que influenciou ou não?</p>
[Entrevistado]	<p>Influenciar? Não, acho que nos traz aqui uma responsabilidade maior, um olhar mais clínico. Exatamente. Mais clínico sobre os sistemas, sobre a forma de gerir um sistema, a forma de se digirir um ambiente. Ninguém gosta de sala de guerra. Se eu tenho sala de guerra é porque tenho uma falha. Se eu tenho uma falha, essa falha pode ser de arquitetura, pode ser de rede, pode ser de banco, pode ser de middle, pode ser de hardware, pode ser de qualquer tipo de coisa. A sala de guerra nos traz essa luz dizendo que, no momento em que estou montando e estruturando um sistema, não posso simplesmente, com um coração, sem a razão,</p>

	<p>pensar em todos os detalhes, em todas as situações que possam dar alta disponibilidade àquele sistema ou àqueles processos.</p>
[Pesquisador Q13]	<p>Maravilha. Vamos agora para a última pergunta. Quais habilidades você considera essenciais para um profissional de software atuar em uma sala de guerra? Veja bem, eu vou repetir e vou frisar um detalhe. Quais habilidades você considera essenciais para um profissional de software atuar em uma sala de guerra? Quando eu falo habilidades essenciais, eu não estou me referindo só ao aspecto técnico não. Estou me referindo também ao aspecto psicológico e emocional.</p>
[Entrevistado]	<p>Eu acho que esse é o principal ponto. Primeiro é o que a gente já falou. A gente não traz ninguém para a sala de crise que não tenha um papel de relevância naquele problema. É claro que, quando a gente fala em sala de crise, se a gente já soubesse o problema, nem teríamos aberto a sala de crise. Então, já é uma situação tensa, já é uma situação desconfortável. Então, se você entra em uma sala de crise com a intenção de querer resolver e querer dar alternativas sem antes... Eu vou dizer que respirar e pensar num todo, você acaba não ajudando, por mais que você seja um excelente profissional, por mais que você seja um excelente técnico. O equilíbrio emocional em uma sala de crise é mais fundamental do que, propriamente, a pessoa que conhece todo o ambiente. São essas pessoas com equilíbrio que vão poder ajudar a fazer as perguntas corretas, a questionar cada uma das áreas e cada um dos profissionais que estão lá dentro daqueles seus papéis. E uma pergunta vai puxando a outra até que o problema seja resolvido. Então, o equilíbrio emocional numa sala de crise, independente do dia e da hora, é extremamente importante para que você possa ter uma solução mais rápida do problema.</p>
[Pesquisador]	<p>Maravilha! O aspecto técnico desse caso, então, não é relevante. É mais emocional do que...</p>
[Entrevistado]	<p>É mais emocional. Por quê? Por que a gente fala isso? Porque, quando a gente monta uma sala de crise, eu não vou pegar qualquer pessoa. Eu vou trazer os melhores profissionais.</p>
[Pesquisador]	<p>Sim, com certeza.</p>
[Entrevistado]	<p>Então, eu não estou trazendo um cara novo, estou trazendo uma pessoa que conheça. Então, tecnicamente, as pessoas que estão ali são extremamente capazes para poder resolver aquela questão. Então, a parte técnica, nesse momento, entendo que ela está superada, claro, em função de quem está montando essa sala e chamando as pessoas-chave. E aí não adianta o profissional ser muito bom. Se ele não chegar ali com o espírito de agregar...</p>

	Emocionalmente preparado. Porque tem muitas situações que o cara fala isso aí, não é problema meu, pronto. Eu já estou em uma situação de crise. E aí ainda chego com o emocional abalado e falo isso aí, nem sei o que eu deveria estar fazendo aqui. Pronto. E já desestrutura, aí o tempo leva e a gente desvia do foco, que é o problema.
[Pesquisador]	Maravilha! muito obrigado pela sua participação. Foi de grande valia a sua experiência, a sua bagagem. Muito obrigado por tudo. Foi um prazer. Vou encerrar a gravação aqui. Foi um prazer.
[Entrevistado]	Uma boa noite. Até lá. Um prazer.
[Pesquisador]	Tchau, tchau.