

**Investigando a Prática de Salas de Guerra na Solução de Problemas Críticos em Sistemas de Software**

Transcrição da entrevista

<b>Entrevistado-6-P6</b>	
[Pesquisador Q1]	[nome omitido], essa primeira pergunta é referente à apresentação, é uma pergunta do nosso estudo que 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 que o que vier na mente seja dito na ordem que veio. Não, não existe resposta certa ou resposta errada. ok?
[Entrevistado]	Manda lá.
[Pesquisador Q1]	Não, não existe resposta certa ou resposta errada. [nome omitido] me diga até cinco palavras que vêm imediatamente à sua mente quando você pensa em sala de guerra.
[Entrevistado]	Sala de guerra? O que é sala de guerra?
[Pesquisador Q1]	Sala de guerra ou sala de crise. Tem vários nomes.
[Entrevistado]	Vamos lá, cinco. Primeira, refatoração da metodologia atual, revisão de jornada, reestruturação de equipe, falei três, né? Reestruturação de equipe, plano piloto e o último teste.
[Pesquisador Q1]	Agora, justifica pra mim por que você entende que refatoração de metodologia atual que você falou tem a ver com sala de guerra, sala de crise?
[Entrevistado]	Então, sala de crise, no que eu entendi, é quando tem alguma coisa que tem que ser reavaliada, né? E aí a refatoração, pra mim, é rever todos os conceitos que foram aplicados e que fizeram chegar até esse status de crise aí. E aí a refatoração é rever e refazer o que tiver que ser feito.
[Pesquisador Q1]	Então, seguindo essa mesma linha aí, o que você associa com essa sala de crise? A revisão de jornada.
[Entrevistado]	Então, quando você faz a refatoração, você tem que redesenhar todo o conceito. A jornada é o desenho novo do conceito pra aplicar em cima dessa crise aí.
[Pesquisador Q1]	Essa jornada que você está falando é a metodologia, a forma de trabalhar?

[Entrevistado]	É a forma como ela é desenhada, como a ideia final de proposta pra resolver o problema, resolver a crise ou a guerra, entendeu? A jornada, dentro da jornada, tem tudo. Tem as ideias ali desenhadas, tem até protótipo ali dentro.
[Pesquisador Q1]	Tá. E a outra que você falou, a terceira, foi reestruturação de equipe.
[Entrevistado]	Então, talvez, não necessariamente é obrigatório, mas se a nova ideia, a nova proposta, visar elementos que não tem dentro da equipe, ou traga gente nova, ou até mesmo retira, se não for necessário manter.
[Pesquisador Q1]	Ok. Aí, a quarta foi plano piloto.
[Entrevistado]	É. E aí, o plano piloto é botar em prática, pelo menos, uma prototipação pra ver se é viável toda essa ideia.
[Pesquisador Q1]	E a última que você falou foi teste.
[Entrevistado]	É. E testar, né? No final tem que funcionar. Se não funcionar, acabou tudo.
[Pesquisador Q2]	Ok. Agora, de uma forma geral, durante o seu tempo todo de experiência aí, anos de experiência, falar sobre a sua experiência em salas de guerra. Eu digo, assim, salas de crise, salas de guerra, tem outros nomes, mas especificamente voltada para resolver problemas críticos de software em produção.
[Entrevistado]	Pô, em produção?
[Pesquisador Q2]	Isso. Você tem lá o seu sistema, seu projeto em produção, teve algum problema em produção, e tem vários nomes, reuniões de problema, aí a pessoa tem que resolver. Então, a equipe é convocada, as pessoas chamam aquelas pessoas para resolver aquele problema em produção.
[Entrevistado]	Tá. Primeiramente, o projeto em produção, ele tem que estar bem estruturado, a ponto de você conseguir identificar onde que é o problema. E aí você ir direto no problema ali, e gerar até uma nova versão, ou então um plano de teste em cima desse problema, e corrigir ele. Subir uma versão nova na pipe, e botar no ar a nova correção. Mas, para isso, o projeto tem que estar bem estruturadinho ali, em termos de servidor. Entendeu?
[Pesquisador Q3]	Ok. Agora, você teria alguma experiência mais recente? Porque até por conta das perguntas, o mais recente que você possa compartilhar, que você vivenciou esses problemas críticos para resolver em produção, aí pode ser o mais recente. Algum problema

	que teve em produção, que você participou de alguma equipe, ou na sua mesma equipe mesmo, para resolver esse problema em produção. Alguma coisa que possa ter parado de funcionar, qualquer tipo de problema.
[Entrevistado]	Então, até tem uma última aí que a gente fez, por isso eu comentei que o projeto está bem estruturado ali, bem dividido, arquitetura. Inclusive, se for complexo demais a funcionalidade, a gente aparta e cria um microserviço auto-acoplável ali. E aí, isso foi bom porque o projeto estava no ar, e a mensageria, o dispositivo que disparava as mensagens, parou. E isso foi resolvido exatamente como eu falei anteriormente. A gente identificou o problema, e como estava bem organizado ali o projeto, a gente tirou, criou um micro serviço novo, ou refatorou ele, botou no lugar, e deu até para fazer isso automaticamente, porque lá no Kubernetes, a gente deixa programado que se parar, ou ele duplica, ou ele tira um e bota uma versão nova que esteja ali no backstage.
[Pesquisador]	Então, poderia dizer que esse problema que aconteceu ainda saiu como solução para algumas melhorias.
[Entrevistado]	Ainda saiu como melhoria.
[Pesquisador]	Quando teve melhorias, de acordo de um problema, ainda recebeu melhorias.
[Pesquisador Q4]	Qual foi o seu papel e responsabilidade nessa equipe, neste problema específico que você acabou de falar?
[Entrevistado]	Então, eu já estava mexendo nele antes de dar problema. Não que eu soubesse que ele ia dar problema. Ele precisava evoluir. Então, quando o problema aconteceu, eu já tinha feito alguns testes, já tinha passado por alguns testes de QA na versão nova que eu estava fazendo. Aí eu falei, agora veio a calhar botar ele. Vamos botar ele no ar. Então, ele já meio que estava pronto. Mas isso é bom por quê? Eu costumo fazer isso muito lá no projeto. Não é que você entregou uma tarefa e ela está no ar e nunca mais você esquece dela. Tem que ter melhoria contínua, entendeu? E a vantagem da melhoria contínua é que, coincidentemente, quando deu o erro, já tinha uma.. Eu já tinha identificado esse erro até antes também.
[Pesquisador Q4]	Mas a sua responsabilidade era qual mesmo nesse aí?
[Entrevistado]	Então, eu que fiz o... Eu que codifiquei o novo micro serviço. Apesar de ser do Tech Lead, essa faturação específica estava na minha mão. Então, eu atuei como desenvolvedor mesmo.

[Pesquisador Q6]	Você lembra, nessa mesma situação aí, a que papéis haviam os perfis dos profissionais que havia para resolver esse problema que você falou que saiu até uma melhoria? As pessoas que estavam envolvidas, os papéis, né? Neste problema específico.
[Entrevistado]	Espera aí, repete aí para mim.
[Pesquisador Q6]	Esse problema, que saiu uma solução boa, teve uma melhoria. Você lembra os papéis, os perfis de profissionais que fizeram parte, junto com você, nessa equipe, para resolver? Identificar o problema, enxergar uma solução?
[Entrevistado]	Sim. É. Todo micro serviço nosso gera um log. E aí, a gente tem uma equipe que acompanha os logs, entendeu? E aí, então, a gente já sabia exatamente onde era o problema. E aí, quando eu botei no ar, teve uma equipe enorme para fazer acontecer. Não foi só eu que desenvolvi, mas teve o pessoal que me acompanhou com testes, né? A validação dos testes automáticos, né? Pelo SONAR lá. Teve uma equipe de qualidade. Validou se valia a pena botar no ar essa nova versão. E a equipe de produção, que é uma equipe totalmente apartada. A gente sobe lá o Public Request lá, externo, e eles aplicam, entendeu? Tudo isso em tempo, assim, em quatro horas de subida, sabe? Foi um prazo de quatro horas.
[Pesquisador Q7]	Agora pode ser de uma forma geral, né? Não precisa ser só nesse erro aí, nesse problema crítico específico, não. Algum principal desafio que você enfrentou, assim, mas sempre para resolver problemas de software na produção. Algum desafio que você enfrentou, assim, junto com alguma equipe parecida com essa, ou até nessa mesmo, sabe? Pode destacar algum desafio. E como você lidou com esse desafio?
[Entrevistado]	Então, fui mandado embora.
[Pesquisador Q7]	Mas o desafio foi qual?
[Entrevistado]	O desafio foi eu mostrar para eles que não ia funcionar uma certa peculiaridade lá do projeto. E aí, como eu era voto vencido, eu ainda assim fiz ali, por fora, a minha parte, fiz um plano B, né? E apresentei o plano B. Ele não foi aceito, porque eu fui voto vencido pela maioria, né? E aí eu fui colocado como, como é que eu vou te dizer? Não integrado à equipe.
[Pesquisador]	Entendi, entendi. Aí tu foi demitido porque você fez uma proposta e não gostaram da proposta?
[Entrevistado]	O novo desenho do projeto, eu sabia que não ia funcionar do jeito que eles estavam querendo. Tinha mais coisas que tinham que ser feitas. Não estava muito organizado nessa parte, não a parte de

	<p>desenvolvimento, a parte de levantamento de requisitos, sabe? Só que, como eu estava como tech lead, eles entendiam que eu não tinha que optar por modelo de negócio. Eu tinha que só atuar tecnicamente. E aí eu falei, não, eu tenho experiência. Isso aí que vocês estão desenhando não vai funcionar dessa maneira. E nem é tecnicamente viável. E aí eu vi um desconforto alto, o pessoal me tirou da equipe.</p>
[Pesquisador]	<p>Mas já existia algum problema de relacionamento antes? A equipe já estava vindo com alguma dificuldade? O relacionamento já não estava legal com as pessoas? Para chegar a esse ponto? Você poderia falar assim, até se a sua proposta não fosse mesmo algo válido, isso poderia acontecer. Então a sua proposta foi uma proposta válida, mas geralmente isso já vem de algum problema antes. Não foi uma coisa que aconteceu de nada, um problema que gerou esse desligamento. Já havia alguma coisa acontecendo antes com a equipe?</p>
[Entrevistado]	<p>Sim. Vou tentar resumir aqui. O cliente tinha uma necessidade, mas não sabia o que queria. E aí a nossa equipe entrou para descobrir como era possível fazer aquilo que ele queria. E aí algumas pessoas da área técnica do cliente já tinham algo na cabeça, na mente. Mas foi aí que eu comecei a falar que não ia funcionar daquela maneira. A gente começou a ir para reuniões com o cliente de entendimento da jornada, do que é o produto em si, o que é a necessidade. Ninguém sabia nada, mas eu já sabia o que era para fazer, porque eu já estava estudando. Eu fiquei um mês e pouco parado esperando essas reuniões e nesse meio tempo eu fiz. Prototipei, eu fiz um monte de coisa. A minha gestora não estava deixando eu mostrar para o cliente o que eu achava que tinha que ser. Eu acho que ela ia achar que ia ficar um desconforto a gente contradizer o cliente. Aí eu falei, a gente está aqui para contradizer o cliente, sim. Eu não vou desenvolver uma coisa que não vai funcionar. Eu posso falar para ele que isso aí não vai funcionar e provar para ele. Aí ela, não, não, não. Aí teve um dia que a gente foi fazer uma reunião com o cliente e o cliente falou assim, vocês não têm a menor ideia do que estão fazendo, né? Vocês não sabem o que vocês estão fazendo. Aí eu falei, me desculpe, eu sei o que estou fazendo e não é isso aí. Ela, é o que então? Aí me deixaram mostrar. Quando eu mostrei, a gente já tinha perdido quatro meses. Se eu tivesse mostrado lá na primeira vez, o projeto teria andado, entendeu? Aí foi isso que me, aí isso caiu para cima de mim. Ah, o que você não mostrou? Então eu ia falar, porque a minha consultoria não deixou eu mostrar.</p>
[Pesquisador Q8]	<p>Entendi. Assim, em cima desses problemas mesmos aí que você contou do serviço, que teve como solução, como que você entende</p>

	que a solução para o problema tratado nessa sala de crise, de guerra, foi alcançada? Que a solução foi alcançada? Como que você entende? Tinha um problema, resolveu e essa solução foi alcançada. Você poderia, como que você entende?
[Entrevistado]	Relacionado a isso, né? Isso, é. O principal problema não era nem o projeto final em si, era fazer o cliente entender que a solução que eles precisavam era o que eu estava apresentando. Eu prototipei todo o projeto, fiz funcionar um protótipo funcional e entreguei na mão deles. E funcionou. O protótipo já estava funcionando. Parecia produção, mas já estava funcionando. E isso resolveu, finalmente, a crise. Finalmente a gente falava, realmente vocês sabem o que estão fazendo. E aí o conforto baixou. A opinião melhorou, só que eu já tinha sido mandado embora. Eu estava de aviso prévio e o cliente não sabia. Eu nem podia falar para o cliente que eu ia sair. Quando eu saí, resolvi o problema, só que causou outro problema. Eu saí e eu era o único que entendia tudo. O conhecimento foi embora.
[Pesquisador Q9]	Nesse mesmo exemplo, foi necessária alguma cooperação externa? Eu digo, alguma outra equipe? O próprio cliente participou, validou? Acho que você já chegou a falar do cliente participando. Ou teve mais alguém além do cliente? Outras equipes? Algum profissional específico? Vem aqui com a sua experiência para poder também identificar esse problema? Ajudar?
[Entrevistado]	Um dos membros da equipe do cliente me deu muita atenção. Isso me deu muito conhecimento para eu desenhar o negócio. Eu não entendia muito do negócio deles, mas eu entendi o problema deles. E aí eles têm um especialista em ISO 8583, que é de meios de pagamento. Eles têm um especialista, e o cara adorava falar sobre isso. E ele foi o cara que me passou todas as informações e sentou comigo e falou, cara, o que você quer? Eu falei, quero saber isso e isso. Ele me ensinou e aí eu consegui fazer o protótipo.
[Pesquisador]	Você poderia dizer que essa sala de guerra, vocês chegaram a colocar um nome? Vocês tinham um nome? Sala de crise? Alguma coisa? Essa reunião, esse encontro desses profissionais, a união desses profissionais para resolver esse problema, tinha algum nome? Ah, era o nome do... Sala de guerra? Não, mas eu sei, mas eles chegaram a uma crise, reunião de crise, tinha algum nome específico? Algum problema?
[Entrevistado]	Não. Eram sempre reuniões agendadas, bem controladas, para falar de problemas específicos, mas nunca só de um problema específico, ia todo mundo para a sala.

[Pesquisador Q10]	Reunião de problema, então poderia ser reuniões de problema. Você poderia dizer se essas reuniões de problema contribuíam para solucionar os problemas mais rápido?
[Entrevistado]	Não.
[Pesquisador Q10]	Você acha que essa reunião não contribuíam para resolver o problema mais rápido?
[Entrevistado]	Não. Muito cacique e muita informação de áreas diferentes, interesses diferentes, entendeu? Tinha gente que queria saber mais sobre o front, tinha gente que queria saber só sobre o back, tinha gente que queria saber lá no meio de pagamento final, então cada um queria saber uma coisa na mesma reunião, isso era horrível.
[Pesquisador Q11]	Como que você entende que a sua experiência com essas reuniões de problema de alguma forma influenciou você como indivíduo? Essas reuniões chegou a te influenciar como indivíduo?
[Entrevistado]	Sim, mas depende de qual ponto de vista você está falando.
[Pesquisador Q11]	De qualquer forma, se te influenciou como pessoa, se essa experiência, essa experiência pode ter te influenciado, te influenciou.
[Entrevistado]	Sim, me deu mais experiência de saber como lidar em um ambiente caótico, de interesse, de conflito de interesse, que é o que eu falei, muita gente diferente, com alto padrão, alto escalão, querendo cada um defender seu ponto de vista, sem um acordo em comum e isso me ajudou a tentar administrar isso. O que acabou acontecendo, como eu era tech lead, acabou acontecendo que todo mundo achava que eu era PO, mas eu não era. Tanto que meu acesso era como PO lá, porque eles acharam que eu era o PO da empresa, que era só eu que falava.
[Pesquisador]	Esse alto escalão, você disse, os altos cargos, PO, gestor, cliente, esses cargos.
[Entrevistado]	O nosso projeto tinha um PO, uma mulher, mas ela não falava, não sabia se comunicar bem, ela estava nova nesse cargo, então acabou que eu falava por ela.
[Pesquisador Q12]	Essas reuniões de problema influenciam a sua forma de trabalhar? Eu digo fora dessas reuniões. Essas reuniões, geralmente acontece, que nem você falou aí, vocês estão chamados para essa reunião de problemas, mas depois você volta para o seu dia a dia normal, trabalhando, para a sua rotina lá trabalhando. Essas reuniões, de alguma forma, influenciam a sua forma de trabalhar?

[Entrevistado]	<p>Sim, com certeza. Eu que redeseenhava, eu que desenhava o modelo de negócio, porque eu era o mais experiente, então a cada reunião tinha uma novidade que eles soltavam, era terrível. E aí eu tinha que sentar lá na minha mesa e desenhar de modo que eu agradasse cada área ali. Essa tela tem que ter uma tela de confirmação, de pagamento, e aí eu tinha que fazer... Ah, mas a confirmação de pagamento não é necessária nesse ponto. Aí eu tinha que fazer para um atender os dois pontos, um quer, outro não quer. E também eu tive que reformular a equipe, não tirar eles. Eu tive que reformular uma estratégia para a equipe do back-end, para eles poderem atacar só em histórias principais, entendeu? Na verdade eu criei duas frentes, eu falei, a gente precisa entregar, dividir a equipe, entregar front e back, histórias de front e back no sprint, sempre. Não só, agora esse semestre a gente vai fazer só back, não. A gente vai entregar duas frentes. Vai ter duas frentes.</p>
[Pesquisador Q13]	<p>Ok. E por último aqui, quais habilidades você considera essenciais para que um profissional de software atuar nessas reuniões de problemas aí? Qual a experiência que você acha que são essenciais para o profissional ter, para poder participar dessas reuniões?</p>
[Entrevistado]	<p>Quais as características que o cara tem que ter, é isso?</p>
[Pesquisador Q13]	<p>Isso, é. Um perfil profissional, uma experiência, uma habilidade que ele possa ter, que ele precisa ter, que você considera que esse profissional precisa ter para poder participar dessas reuniões aí que você falou de problemas. Não é uma reunião que chamam qualquer profissional. Então, tem algum, tem alguma experiência que esses profissionais precisam ter, que elas são, na sua percepção, no seu entendimento, na sua experiência, qual habilidade que você considera essenciais para esse profissional de software que ele precisa ter para poder participar dessas reuniões de problemas?</p>
[Entrevistado]	<p>Então, primeiro, ele tem que conhecer pelo menos um pouco sobre o que é o produto, o que é o projeto e o produto também, porque o projeto é o que você desenvolve a partir das especificações, mas o produto em si é entender, porque quando você olha para o produto, você fala, na especificação lá, você pode falar, ó, isso aqui não é coerente, vou mexer aqui atrás. Então, ele tem que entender sobre o que é o produto do cliente e saber se expressar bem com o cliente, porque o cliente, ele tem um modo técnico diferente de falar, as nomenclaturas são diferentes, o modo de explicar determinado conceito do projeto é diferente do nosso, porque ele está vivendo aquele mundo ali. Um exemplo foi desde o começo. O que é tag e o que é bit? É o nome do campo lá da ISO 8583, e aí eu falava, é bit. E aí, ah, mas e essa tag, não é bit? Aí o</p>



	<p>             pessoal, por que você fala bit toda hora? Então, eu entrei na Udemy, fiz um curso sobre isso e tirei essa indicação e lá eles usam esse campo como bit, tag é o JSON, é o campo do JSON. Ah, tá, pô, isso é uma coisa que você nem precisa fazer curso no Udemy para saber o que era bit e tag lá, era só você olhar a documentação do cliente. E essas são nomenclaturas que eu tentava botar. Eu fiz um manual do que quando a gente ia para uma reunião, que a gente falava um determinado termo, eu transcrevia para o nosso linguajar para tentar ajudar também eles a se identificarem melhor, entendeu? Isso para mim atrapalhou pra caramba na hora de, quando um abria a boca para falar uma coisa, atrapalhava pra caramba, porque o cliente não entendia e ele achava que a gente não sabia o que estava fazendo. Não, não, ele está falando isso aqui, mas isso aqui é outro campo que ele está falando. Eu tinha que ficar ali moderando.           </p>
[Pesquisador Q13]	<p>             Tá, então uma das habilidades seria ele conhecer do software, do produto.           </p>
[Entrevistado]	<p>             Conhecer o produto do cliente. Estudar, estudar até depois da reunião. Aí entra na internet, sei lá, pega uma documentação de alguma coisa e estuda.           </p>
[Pesquisador Q13]	<p>             Tá, aí você fala nessa parte de estudar, seria mais voltado para a parte de comprometimento, não é isso? Caso ele não tenha algum conhecimento, ele ter o comprometimento de aprender. É isso, poderia dizer isso?           </p>
[Entrevistado]	<p>             É, então. Viver o mundo do cliente. Lá ele usa nomenclaturas e linguagens que são próprias deles. É mais fácil a gente se adaptar a eles. E aí foi o que eu fiz. Eu fui tirar a certificação para tentar entender o mundo deles e foi aí que eu comecei a poder falar a mesma língua. E isso me tornou um cara com mais conhecimento na equipe.           </p>
[Pesquisador]	<p>             Bacana, bacana. Então, estamos chegando aqui a parte final da nossa entrevista. Com essa pergunta, a gente conclui a nossa entrevista. Mas antes de finalizarmos, há alguma pergunta que você gostaria de fazer? Ou mais algo que você gostaria de colocar? Alguma pergunta que eu gostaria de fazer? Ou algo que você gostaria de fazer? Tá, então vou encerrar a gravação.           </p>
[Entrevistado]	<p>             Ah, peraí, peraí. É um desabafo. Hoje em dia, essa galera está com a seguinte mentalidade. É mais fácil trocar um profissional bom para manter a equipe saudável do que entregar o projeto para o cliente, entendeu? Tem muita empresa demitindo o cara bom e deixando o cara porcária no projeto só porque se sente bem com o cara porcária. Toma café com o cara porcária.           </p>

[Pesquisador]	[nome omitido] agradeço e vai fazer parte da nossa pesquisa, com certeza. Então vou encerrar a gravação. Agradeço sinceramente a sua participação.
[Entrevistado]	Ok? Valeu.