

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

### Transcrição da entrevista

Entrevistado-1-P1	
[Pesquisador]	vamos lá. Essa primeira pergunta é uma apresentação de uma tarefa referente à associação livre. Qual é a finalidade aqui dessa primeira pergunta? O nosso estudo é baseado no método de associação livre, em que o entrevistado, você no caso aqui, precisa responder aquilo que vem imediatamente à sua mente. Pode ser uma palavra, uma expressão pequena, o importante é o que vier na sua mente seja dito na ordem que veio. Não existe resposta certa ou errada. Entendeu? Deu pra entender? Quer que eu repita?
[Entrevistado]	Não, pode prosseguir.
[Pesquisador Q1]	Ok. Então me diga até cinco palavras que vem imediatamente na sua mente quando você pensa em sala de guerra.
[Entrevistado]	Falta de entendimento, escopo, falta de escopo, escopo errado, processos que não foram validados, falta de evidências das entregas, e um requisito, é uma questão referente à gestão do projeto em si. Porque existem muitos pontos que, para chegar até certo fato, deixaram no meio do caminho de acontecer, então, a má gestão do projeto como quinto elemento aí.
[Pesquisador Q1]	Ok. Aí agora, eu vou te pedir pra você justificar, algumas até você já justificou, mas por que você entende, por exemplo, que a falta de entendimento se associa à sala de guerra. Falar um pouco por que você pensou essa palavra, essa frase, falta de entendimento.
[Entrevistado]	Bem, primeiro porque hoje existem squad, quando se fala de projetos que tem essa capilaridade em relação às ações, muitos times, muitas integrações, processos complexos, não tem profissionais que assumam o conhecimento que a gente chama de end-to-end, de ponta a ponta, de cada etapa. O comportamento da maioria desses profissionais é do tipo, eu fiz a minha parte, você que é outro time faz a sua. Eu fiz o meu, o meu tá aqui entregue. Então, essa falta de entendimento é o compromisso com o conhecimento do negócio que está sendo aplicado. Se você não consegue compreender que mesmo que você faça uma integração e conheça as outras etapas do processo, as caixinhas pretas para se comunicarem, os módulos, as APIs, as equipes, elas precisam ter esse relacionamento, esse elo. E sem entendimento e com a filosofia de que cada um faz o seu, a coisa não acontece, é por

	<p>isso que dá problema. Enquanto cada um tiver com esse compromisso furado de que eu fiz o meu e você que faça o seu, a coisa não vai acontecer. Então, não está tendo entendimento de por que não rolou uma integração, porque quebrou um processo no meio do caminho, o que está faltando para complementar e acontecer isso aqui.</p> <p>Então, esses alinhamentos, esse compromisso em si, ele não acontece. É um gap cultural. Isso não é privilégio de uma empresa, de um projeto. A cultura dos profissionais que estão envolvidos, não seja de N empresas terceiras ou funcionários em si, os projetos têm essa característica. Isso é uma questão recorrente, que nós temos vivenciado isso há mais de 4 anos, projetos com múltiplos fornecedores. Então, sem entendimento do que está sendo entregue ali, só olhando para o seu pedacinho, sempre vai acontecer problema entre DevOps, entre infra, entre negócios, entre integração, entre time de desenvolvimento, PO (Product Owner), VSM (Value Stream Management) e VSO (Value Stream Owner). É uma receita de bolo de problemas.</p>
[Pesquisador Q1]	<p>Ok. Isso aí você falou sobre falta de entendimento. Aí você falou as próximas, foi falta de escopo, é algo diferente, estaria dentro disso também?</p>
[Entrevistado]	<p>A falta de escopo, vamos pensar assim, é um problema complementar. Quando eu digo falta de escopo, funciona assim, em projetos complexos, com muitas integrações, a gente precisa sempre compreender a outra ponta. E a maioria das nossas entregas, principalmente quando a gente fala em atuação de squads ou entregas com MVP, utilizando metodologia ágil, tem esse furo, esse gap. A gestão de produto em si, ela já prega que requisito não é o necessário para que aconteça algo, mas a satisfação do usuário é primordial. Então, isso está no manifesto ágil. Isso é uma premissa da gestão de produto. O problema é que quando a gestão de produto é implementada, ela precisa de uma gestão de projeto. E a gestão de projeto, ela precisa de algo tangível. Você não constrói um edifício, faz uma laje de 100 metros quadrados, sem saber a metragem cúbica exata que você precisaria de concreto. Então, são insumos, são números, são quantitativos, que precisam ser mensurados. E requisitos e escopo, na gestão ágil, ele vem no processo de discovery durante as entregas.</p> <p>Então, a falta de um pedaço no meio do caminho compromete, lá na frente, uma integração, um alinhamento que ainda precisa ser feito, vira débito técnico. Então, isso gera salas de guerra também.</p>

	Além da falta de entendimento do processo como um todo, a falta de insumo e requisito faz o escopo ficar furado.
[Pesquisador Q1]	Ok. E aí, na terceira, você falou de processos não validados.
[Entrevistado]	<p>Todo projeto, que você tem várias etapas, você precisa ter acesso a ferramentas, você precisa verificar se os usuários, eles conseguem executar os processos, se eles conseguem utilizar as ferramentas com permissionamento. Se uma vez que um módulo é integrado, vai para o ambiente, se existe aquela evidência de que aquilo funcionou, de que aquele cadastro que foi solicitado está funcionando. Se você coloca um programa lá, está com grant, funcionou, cadê a evidência de que aquilo está ali? Não adianta uma área executar algo, dizer que fez e quando está a vera, ela não acontece. Sala de guerra, por que não está funcionando? Não tem evidência? Então, existem N fatores que deveriam ter evidências que comprovem que aquela ação aconteceu, entende?</p>
[Pesquisador Q1]	Tá, sim. E aqui por final, você falou sobre gestão de projetos.
[Entrevistado]	<p>Então, por que muitos desses furos acontecem? Hoje em dia, não tem gerente de projetos, ou melhor, não se tem a figura, o papel desempenhado de tantos gerentes de projetos que conhecem e tem um domínio de negócio e de tecnologia. Você fala ali de squads, de um time multidisciplinar, nem todos eles têm a autogestão. Um scrum em si, ele faz ali o manifesto Ágil de ponta a ponta, é rito. Ele não traz para si a responsabilidade de olhar um cronograma, de ter o entendimento, de bater que aquela primeira etapa está concluída, pode seguir para a segunda, paralelizar ações, atividades, definir tecnologias, versões, quantificar ali esforços. Então, esse papel como gestor, né, o product manager ali, ele não atua de forma efetiva. A maioria dos contratos não tem nem essas cláusulas. Os caras pedem um tech lead, um API chapter, um SEO, um SM, um time de dev. Então, na hora de rampar uma squad, você não tem o papel do gerente de projeto igual a gente tinha 15 anos atrás, onde você realmente tem a gestão ponta a ponta ali, de cada etapa, um cronograma, mesmo que você utilizasse metodologias híbridas ali, com book e tudo mais. E isso é uma deficiência muito grande na área de produtos. Você tem lá designer, você tem tudo isso, mas na hora de você fazer a gestão de uma sprint, de um MVP, esses gestores, esse papel, essa atuação, ninguém coloca esse chapéuzinho para poder tá tocando ali, ó, realmente isso aqui tá feito, tá feito, tá feito, isso aqui é por causa disso, daquilo, daquilo outro. Então, tem esse domínio com o processo ponta a ponta, que deveria ser de um gestor, de um gerente de projeto.</p>

[Pesquisador Q2]	Ok. Agora, fala pra mim a sua experiência em sala de guerra, voltada para resolver esses problemas críticos de software em produção.
[Entrevistado]	<p>A minha experiência é a seguinte. Eu tenho atuado nos últimos 3 anos como arquiteto de soluções e alguns projetos como tech lead. E na maioria das vezes, a gente faz um trace, né, procurando a causa raiz daquele problema. Então, tendo um mapeamento do motivo que ocasionou tal problema em produção, a gente começa a fazer a árvore de causas. Por qual motivo chegou a acontecer isso, ou determinado fato, baseado em alguma outra dependência, ou falta de configuração de ambiente, ou algum teste que não foi realizado em ambiente de homologação, ou uma funcionalidade que ficou para trás e não acabou subindo numa release.</p> <p>Então, do momento que você tem mapeado qual é o fator crítico que ocorreu, você consegue mapear o risco e o fato que está ocorrendo ali, e você traça um plano de ação para corrigir aquilo, as coisas ficam claras. Se tem a quantidade de problemas a serem resolvidos, se é uma questão de falta de integridade de dados, se é uma questão de falta de componente de infra habilitada, se é falta de comunicação entre componentes, principalmente quando a gente fala de cloud, onde você tem múltiplos recursos que precisam se comunicar via rede, via private endpoints e tudo mais, são etapas que, quando vão para um ambiente produtivo, se não tiver a evidência que naquele ambiente produtivo, aquela comunicação, aquela configuração, aqueles dados iniciais deveriam ter sido carregados e evidenciados, que uma vez que suba um módulo, faça uma release e faça a validação da utilização da solução em ambiente produtivo, acaba ocorrendo isso.</p> <p>Então, se a gente mapeia o problema, traça um plano de ação e age em cima de cada uma dessas questões, a gente consegue resolver. Infelizmente, a maioria das vezes, a gente tem que conduzir esse tipo de cenário, conduzir os outros profissionais, dependendo do projeto, envolvem squads diferentes, de fornecedores diferentes, responsabilidades de atuação em cada um dos problemas, com equipes e SLAs diferentes, mas a forma de você enxergar o problema, mapear, trazer para si, estruturar e traçar um plano de ação, é basicamente o que eu tenho feito ao longo dos últimos três anos.</p>
[Pesquisador Q3]	Então, essa experiência que você está compartilhando aí é algo recente, certo?
[Entrevistado]	Na verdade, não. Na verdade, eu vivo isso desde 2008.

[Pesquisador]	Não, mas é assim, esse tempo todo, mas também é uma experiência recente, que você ainda vive.
[Entrevistado]	Sim, é algo constante, vamos dizer assim, é crônico, por parte do projeto.
[Pesquisador Q4]	Nesta mais recente, qual o seu papel e responsabilidade nessa sala de guerra, vamos dizer assim, desse mais recente? Você falou de arquiteto, não é isso, como arquiteto?
[Entrevistado]	<p>Principalmente na arquitetura de integração, onde eu consigo fazer a comunicação entre múltiplos projetos e liberar releases em ambiente produtivo. E eu saí de uma sala de guerra hoje, justamente com o problema de falta de campos que não batem para fazer comunicação com software de terceiro, como o MULISOFT, que é uma plataforma integradora. Então, muitas APIs, elas precisam de mapeamento de dados, precisa fazer um de para com o consumidor.</p> <p>Então, aquela API exposta, aquele módulo que precisa ser consumido, aquela interface de comunicação, ela precisa ser equivalente, outros campos tem que bater, eu estou enviando o A, B, C, vai devolver D, E, F. Então, não pode ter lá, estou enviando só A, B e vou receber G. Isso não pode acontecer. Então, é um tipo de atuação que eu também tenho vivenciado. Então, há ali esses gaps de integração.</p>
[Pesquisador Q5]	Você falou que participou de uma sala de guerra hoje, assim. Você saberia me dizer, assim, como essa sala de guerra foi estruturada ou organizada?
[Entrevistado]	<p>Ambiente produtivo. Liberou uma versão na hora do consumidor ir lá, ó, esses campos aqui não batem. Tinha que ter esses campos aqui. Por que tais campos são divergentes?</p> <p>Porque lá no começo, na hora de fazer o mapeamento, levantamento de requisitos, teve um gap, falta de escopo. Não levantaram, não perguntaram ao consumidor se aqueles campos seriam aderentes à necessidade de consumo. Então, numa hora, no momento em que a versão foi para produção, por que que não está consumindo?</p> <p>Não está batendo os campos. Então, teve a evidência de que o que foi entregue realmente atenderia. Depois que foi entregue, é que foi feita a conferência. E quando conferiu, viu que faltava campo. Então, teve que refazer todo o processo, ver quais campos iam mudar de nome, nomenclatura, data type, para poder fazer um novo planejamento, traçar um novo plano de ação, reenviar os</p>

	<p>artefatos, traçar todo o plano novamente para fazer kick-off, reenviar para o time de desenvolvimento, publicar a API, o módulo novamente de ambiente de teste produtivo, para que aí sim o consumidor, agora que ele está teoricamente 100% acordado com a API que está provendo os dados, ele possa consumir e fazer funcionar. E isso gera desgaste, isso gera horas de reuniões. Foram pelo menos 3 horas para ficar batendo ponto a ponto.</p> <p>Aí começa a famosa caça às bruxas. De quem é a responsabilidade? Se não tem um PO aqui, quem é que vai assumir que tem que ser feito isso? Mesmo que a gente tenha a melhor solução técnica e sabe o que tem que fazer, existe uma relação de quem é a responsabilidade de determinar que vai ser assim ou não. Então, existem N fatores que geram esses tipos de problemas.</p>
[Pesquisador Q6]	Ok. Nessa sala de guerra, de hoje mesmo, que papéis havia nessa equipe que compôs essa sala de guerra?
[Entrevistado]	Analistas dos sistemas de legado, analistas de gateway, analistas das ferramentas com o nome de soft, profissionais da área de requisito, gerentes de projeto, gerentes de infra para questões de capacidade e volumetria.
[Pesquisador Q7]	Você poderia me falar um principal desafio que você enfrentou nessa sala de guerra? Como você lidou com essa situação, mas voltado para o desafio mesmo?
[Entrevistado]	<p>Acho que o maior desafio é fazer com que, o que eu senti enquanto arquiteto de integração, mostrar que o que foi entregue foi o que foi solicitado. O que está sendo apresentado deveria ser uma alteração por parte do consumidor. Se eu tenho uma interface que eu disponibilizo e ele precisa utilizar, e o campo que ele mapeou um ano atrás era outro, ele tem que se adequar ao novo campo. Não é a origem, o legado, ter que alterar para entender o que ele tem lá mapeado. Ele tem que re-mapear o que está sendo exposto. Então, é um trabalho de mão dupla. E aí a escolha de qual é o menor impacto. É melhor o consumidor alterar? É possível que ele altere? Tem impacto se ele alterar? Ou se o provedor tem que alterar? Se o provedor alterar, qual é o impacto disso em prazo, custo, em desgaste, em abertura de ticket, em aprovação de diária executiva de algo que já foi entregue e precisa ser refeito? Então, tem que ponderar e pensar o que é melhor ser feito. Então, é uma decisão estratégica, já sai da questão operacional. A operação vai executar aquilo que foi determinado estrategicamente. E aí tem que fazer esse peso de custo verso benefício, verso prazo. O dono do negócio em si deveria estar ali para fazer essa balança pender para algum lado. Enquanto</p>

	<p>integração, seguindo a cartilha, o passo a passo, o consumidor deveria se adequar. Então, tentar fazê-los entender isso gera um desgaste e um consome. Você tem que apresentar, mostrar que foi feito perfeitamente, que esse gap de escopo não foi considerado antes. Enfim, é esse o tipo de atuação, um dos problemas que acabam ocorrendo.</p>
[Pesquisador Q8]	<p>Ok. Como você entende que a solução para o problema tratado na sala de guerra foi alcançada?</p>
[Entrevistado]	<p>Com a tomada de decisão. Você tem duas, nesse caso, duas possibilidades. Ou altera o consumidor ou altera o provedor. Foi decidido que o provedor ia alterar. Ou seja, o legado deveria se adaptar como o consumidor está mapeado para receber. E não ao contrário. Então, foi uma questão decisória. O gerente bateu o martelo, nós vamos fazer isso aqui. Se parar de funcionar, a gente faz outro plano de ação.</p>
[Pesquisador Q9]	<p>Ok. Nessa sala de guerra de hoje, foi necessária alguma cooperação externa? Tipo, outras equipes, clientes, para dar algum apoio para solucionar o problema?</p>
[Entrevistado]	<p>Não. Todos os envolvidos fizeram parte dela e atuaram ali, cada um com suas responsabilidades.</p>
[Pesquisador Q10]	<p>Essa sala de guerra de hoje, você poderia dizer que ela contribuiu para solucionar o problema mais rápido?</p>
[Entrevistado]	<p>Não. Mais rápido não. Com certeza, nem mais rápido nem mais barato.</p>
[Pesquisador Q11]	<p>Como você entende que a sua experiência com sala de guerra influenciou você como indivíduo?</p>
[Entrevistado]	<p>Ajuda a respirar fundo, a manter a calma, a tratar o problema como objeto da causa da situação, ao invés de ser parcial. Não é uma questão onde você consegue apontar ou levar para questões pessoais. São problemas de ambiente, são problemas que, na maioria das vezes, já são conhecidos em relação a, assim, são repetitivos, são questões crônicas. Então, nem sempre tem uma surpresa. Já é natural que eu for a determinadas ações, principalmente por times que, às vezes, não tem determinado preparo, ou não conseguem compreender ou aceitar determinadas decisões. Então, eu conduzo da melhor forma possível, sem perder essa forma de falar, sem perder a calma. E acabo levando isso para outras formas de atuar no dia a dia, na minha vida.</p>
[Pesquisador Q12]	<p>Ok. Essas experiências, assim, você entende que influenciam a sua forma de trabalhar?</p>

[Entrevistado]	<p>Influenciam, porque do momento que a gente consegue, quer dizer, do momento que eu consigo demonstrar a habilidade em contornar, conduzir situações que levariam para um outro cenário, se fossem conduzidas, sem ser da forma como eu conduzo, perdendo a calma, procurando culpados no momento indevido, apontando erros alheios sem focar no resultado, eu não teria a visibilidade e nem a aceitação dos outros profissionais em função de como eu atuo.</p> <p>Isso tem sido um ponto positivo, até para renovações de contratos que eu participo, ganhar novos contratos, novos projetos em função de como eu conduzo tecnicamente as equipes, sem concorrência na maioria das vezes. Então, é um benefício que eu venho colhendo ao longo dos anos em função da maneira que eu atuo. Principalmente porque isso abrange não só meu desenvolvimento profissional e pessoal, mas abre portas para outros profissionais que eu trago para trabalhar conosco, nas empresas que eu venho passando, e facilita a comunicação em função do espelho de como eu conduzo determinadas ações.</p> <p>Então, na maioria das vezes eu sou cotado para resolver problemas que ninguém pega, participar como um arquiteto líder para entrevistas de profissionais. Então, isso tem me transformado como pessoa.</p>
[Pesquisador Q13]	Ok. Quais habilidades você considera essenciais para um profissional de software atuar em uma sala de guerra?
[Entrevistado]	<p>Habilidades essenciais... Primeiro, o domínio do parque técnico, do assunto. Ele ser capaz de compreender sobre o que está sendo dito. Eu tenho um módulo que vai para a Cloud, esse cara que está conduzindo. Conhece algo de Cloud? Ele entende as etapas do processo de CI/CD (Continuous Integration/Continuous Delivery) para encontrar algo? Ele entende quais recursos de arquitetura estão envolvidos? Então, tem todas essas questões que são fundamentais. Sem esse tipo de expertise, como é que é possível trabalhar? De que forma o profissional consegue atuar se ele não tem essa experiência de gestão, de conduzir, de conhecimento sobre os negócios. Acho que é fundamental o conhecimento dos processos.</p>
[Pesquisador]	ok. Estamos chegando na parte final da nossa entrevista. Isso conclui a nossa entrevista. E antes de finalizarmos, você tem alguma pergunta que gostaria de fazer?
[Entrevistado]	Acho que em relação ao processo de entrevista, não. É bem focado, bem objetivo em relação ao que realmente acontece. Achei interessante pontuar essas questões. Não são todos os



	profissionais que vivenciam isso e têm noção do que é necessário para conduzir, para resolver, de quem precisa ser envolvido, a forma em que cada etapa precisa ser considerada. Então, acho que é importante realmente esse tipo de estudo, de pontuação, de abrangência, para poder melhorar o nosso modo operante do dia a dia.
[Pesquisador]	Ok. Agradeço sinceramente a sua participação.
[Entrevistado]	Eu agradeço a oportunidade.
[Pesquisador]	Ok. Eu vou encerrar aqui a gravação.