

Estudo de caso SuperDevOps

A SuperDevOps é uma organização que oferece serviços de desenvolvimento de software, manutenção corretiva, manutenção evolutiva, implantação (deploy) de sistemas e suporte a clientes de nível 1 e 2.

A SuperDevOps conta atualmente com 120 funcionários, sendo 60 desenvolvedores (analistas de sistemas, programadores, QAs), 5 sysadmin, 3 DBAs, 1 engenheiro de segurança, 30 atendentes de suporte, 5 vendedores e outras 16 pessoas na área administrativa. Está em franco crescimento, mas à medida que vem crescendo, a qualidade do produto entregue vem diminuindo.

O CEO e fundador, Sr. Osvaldo, o Vadão, como carinhosamente é chamado, não tem uma visão clara do que está acontecendo. É comum ouvi-lo dizer: “Não sei o que está acontecendo com minha empresa. Há 2 anos, quando tínhamos a metade do nosso tamanho atual, as coisas andavam bem. À medida que crescemos, parece que fomos perdendo a conexão entre as pessoas e atividades. Sinto que cada um está preocupado em apenas fazer sua parte, mas falta algo para unir. Talvez tenha que colocar um “gerentão” para controlar melhor esse pessoal novo que chegou. Se continuar assim, a tendência é que percamos clientes”.

A situação da SuperDevOps realmente não é boa. O Márcio, gerente de desenvolvimento, também está reclamando bastante e sem saber o que fazer. Ele descreve uma situação caótica. Ao ser questionado sobre como as coisas estão funcionando atualmente, ele responde:

– Olha, problemas existem, mas a maioria vem da área comercial. Puxa, se os vendedores entendessem melhor a demanda do cliente, tudo seria mais fácil. Acho que pelo menos em umas 50% das vezes que recebemos uma demanda temos retrabalho porque as informações não chegam como tem que vir. O cliente solicita tipicamente um conjunto de 10 histórias de usuário. O vendedor recebe esta solicitação, mas como tem muitas outras na fila para atender, é normal que demore uns 3 dias para analisar e fazer uma proposta comercial ao cliente. O mais engraçado disso tudo – continua Marcio – é que o vendedor gasta em torno de 2 horas para analisar e emitir a proposta comercial. Ainda mais inexplicável é o fato de o cliente sempre pedir urgência para receber um orçamento, mas depois que recebe demora em média 1 semana para nos responder. Fazer o que, cliente é assim mesmo – lamenta Marcio que continua: – Depois que o cliente aprova, o vendedor gasta em média 1 hora para fazer os trâmites administrativos e enviar a demanda para o time de análise de negócio.

Como se pode perceber, o Márcio reclama bastante da área comercial porque segundo ele as coisas demoram demais e não vêm com a qualidade desejada. Mas os problemas são mais profundos do que podem parecer. Hugo é analista de negócios sênior da SuperDevOps. Ele conta um pouco mais sobre como as coisas realmente funcionam:

– Olha, eu conheço mais a parte depois do comercial fechar a venda. Quando o cliente já aprovou, aí a demanda vem para o time de Análise de Negócios. Vem normalmente umas 10 histórias de usuários por demanda aprovada. Mas infelizmente a gente não consegue trabalhar imediatamente após receber a solicitação aprovada porque tem outras na fila. Normalmente eu começo a trabalhar em algo que foi passado pra mim depois de uns 10 dias úteis e ó, já aviso que com os outros analistas é assim também. Aí eu faço a análise

das histórias de usuário, o que normalmente leva 1 semana, e repasso para o time de desenvolvimento. Depois dessa parte, eu já não sei como funciona. Tem que ver lá com os desenvolvedores. Só sei que eles reclamam demais e sempre têm retrabalho. Normalmente eu tenho que retrabalhar uns 40% das histórias de usuário, mas isso acontece mais por falta de conhecimento deles, aí eu tenho que escrever tudo nos mínimos detalhes.

É, realmente quanto mais entendemos a situação, mais entendemos o porquê de o seu Vadão estar preocupado. Agora é hora de falar com o Zeca, programador sênior que trabalha há 5 anos na SuperDevOps.

– Então, a gente aqui tem uma fila enorme de coisas para serem feitas. Deve ter umas 30 demandas analisadas para a gente desenvolver, mas não damos conta, especialmente porque o time de testes encontra muitos problemas. A maioria a gente não tem culpa e outra boa parte é perfumaria, acho que pelo menos uns 30% das histórias voltam. Acho que eles não entendem o que estamos tentando fazer aqui. Uma dificuldade que temos é que como nossa fila está grande, demoramos em média 7 dias úteis para iniciar o desenvolvimento de uma demanda após o time de análise de negócio finalizar a análise. Com isso, quando vamos trabalhar na demanda, já esquecemos tudo o que foi no passado e aí gastamos um tempão relembando. Eu acho que é por causa disso que demoramos em média 3 semanas para desenvolver cada demanda (as 10 – 12 histórias). Aí depois disso passamos para o time de testes.

A Mércia é a mais experiente do time de testes. Ela diz que a situação já foi melhor, mas por enquanto está conseguindo segurar as pontas:

– Aqui a nossa fila também é grande. Mas a gente vai fazendo aquilo que pode, né, vai fazendo a nossa parte. A gente aqui do time de testes tem uma fila de umas 40 demandas para testar. Normalmente cada demanda dessas fica uns 10 dias úteis na fila para iniciarmos os testes e demoramos 1 semana para testar. É muito frustrante ver que uns 30% de tudo o que recebemos precisa retornar para o desenvolvimento. Mas a gente vai levando... depois de testar bem a demanda, a gente coloca ela na fila para fazer o build. Aí temos uma pessoa que cuida só disso. Deixa eu chamar ela: Joana, vem aqui, por favor, conta como funciona a sua parte no trabalho.

– Bom, a minha fila é a menor de todas, praticamente as coisas ficam na minha fila por umas 4 horas. Aí eu já pego e monto o build e mando para o pessoal de Operações fazer o Deploy. Eu gasto menos de 2 horas para fazer isso. E como trabalho bem integrada com o time de testes, umas 90% das vezes faço meu trabalho sem precisar retrabalhar nada!

Agora as coisas já estão bem mais claras, mas ainda falta saber como funciona o deploy. O Pedro é o sysadmin e responsável pelo deploy. Ele reclama muito do desenvolvimento, que sempre quer as coisas para ontem. Segundo ele:

– Olha, aqui é difícil. Eu preciso garantir a estabilidade, mas o pessoal do desenvolvimento me pede pra fazer deploy toda hora. Mas claro que eu não deixo, né, senão a bomba estoura na minha mão. Só faço deploy uma ou duas vezes por mês, então, na média, mesmo depois de tudo pronto, a demanda fica umas 3 semanas aguardando deploy. Mas não tem como fazer mais vezes. Na metade das vezes que vou fazer deploy, faltam informações e sou obrigado a retornar as coisas para o desenvolvimento. Além disso, como as coisas são bem manuais, demoro cerca de 8 horas para fazer o deploy e não posso deixar o cliente parado. Então só faço deploy aos sábados.

