

O Projeto Unicórnio

Um Romance sobre Desenvolvedores,
Disrupção Digital e Sucesso
na Era dos Dados

Gene Kim



ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2021

SUMÁRIO

- 1 • **PRÓLOGO:** *Terça-feira, 2 de setembro*

PARTE 1

- 7 • **CAPÍTULO 1:** *Quarta-feira, 3 de setembro*
- 23 • **CAPÍTULO 2:** *Sexta-feira, 5 de setembro*
- 37 • **CAPÍTULO 3:** *Segunda-feira, 8 de setembro*
- 59 • **CAPÍTULO 4:** *Quinta-feira, 11 de setembro*
- 71 • **CAPÍTULO 5:** *Quinta-feira, 11 de setembro*
- 85 • **CAPÍTULO 6:** *Sexta-feira, 12 de setembro*
- 103 • **CAPÍTULO 7:** *Quinta-feira, 18 de setembro*

PARTE 2

- 115 • **CAPÍTULO 8:** *Terça-feira, 23 de setembro*
- 141 • **CAPÍTULO 9:** *Segunda-feira, 29 de setembro*
- 153 • **CAPÍTULO 10:** *Segunda-feira, 29 de setembro*
- 165 • **CAPÍTULO 11:** *Quarta-feira, 1º de outubro*
- 179 • **CAPÍTULO 12:** *Segunda-feira, 13 de outubro*
- 197 • **CAPÍTULO 13:** *Quinta-feira, 6 de novembro*

PARTE 3

- 221 • **CAPÍTULO 14:** *Segunda-feira, 10 de novembro*
- 239 • **CAPÍTULO 15:** *Terça-feira, 25 de novembro*
- 259 • **CAPÍTULO 16:** *Sexta-feira, 5 de dezembro*
- 269 • **CAPÍTULO 17:** *Sexta-feira, 12 de dezembro*
- 289 • **CAPÍTULO 18:** *Quinta-feira, 18 de dezembro*
- 303 • **CAPÍTULO 19:** *Terça-feira, 13 de janeiro*

319 • **EPÍLOGO:** *Um Ano Depois*

327 • **DESCRIÇÃO DE CARGO:** *Engenheiro Ilustre*

329 • **OS CINCO IDEAIS**

333 • **REFERÊNCIAS**

339 • **AGRADECIMENTOS**

AMOSTRA

CAPÍTULO 1

• *Quarta-feira, 3 de setembro*

“O que você está fazendo?”, deixa escapar Maxine, olhando incrédula para Chris, VP de P&D da Parts Unlimited.

Atrás da sua mesa, Chris lhe dá um sorriso frouxo. *Até ele percebe o quanto essa ideia é absurda*, pensa Maxine.

“Maxine, sinto muito por isso, de verdade. Sei que é uma maneira terrível de voltar das férias, mas esse problema com a folha de pagamento criou um pardieiro. O CEO e o CFO queriam fazer cabeças rolar. Sofremos dias pensando nisso, mas acho que encontramos uma solução muito boa... afinal, ninguém será demitido.”

Maxine joga a cópia impressa do seu e-mail na mesa. “Você diz que o problema foi causado por ‘erro humano e falha tecnológica’. Agora quer dizer que eu sou o ‘erro humano’? Depois de tudo o que fizemos juntos para resolver aquela constatação de conformidade, você está colocando toda a culpa em mim? Que merda é essa?” Ela o encara furiosamente.

“Eu sei, eu sei... Não está certo”, diz Chris, contorcendo-se sob o olhar intenso de Maxine. “Todos valorizam suas habilidades e talentos incríveis e suas contribuições fantásticas para a empresa nos últimos oito anos — ninguém realmente acredita que foi sua culpa. Mas fomos notícia de primeira página! Dick teve que dar um orçamento para evitar que os sindicatos entrassem com uma reclamação! Foi a melhor solução para essa catástrofe.”

“Então você culpa a pessoa que estava de férias para nem dar margem de defesa?!”, diz Maxine com desgosto. “Isso é louvável, Chris. De qual livro de liderança você tirou isso?”

“Qual é, Max, você sabe que sou seu maior apoiador e defensor. Na verdade, considere isso um grande elogio — você tem uma das reputações mais estelares dentre as pessoas de TI”, diz Chris.

Culpar alguém por um problema na folha de pagamento é uma forma estranha de valorizar alguém, pensa ela.

Ele continua: “*Todos sabem que não foi de fato culpa sua. Encare isso como umas férias — você pode trabalhar no que quiser e sem ter nenhuma responsabilidade real, se não quiser.*”

Maxine está prestes a responder quando pensa no que acabou de ouvir. “Espere, como assim *férias*, Chris?”

“Ah...”, gagueja Chris, curvando-se sob seu olhar. Maxine o observa. Como mulher no que ainda é uma área predominantemente masculina, ela sabe que sua franqueza aumenta o desconforto de Chris, mas ela sempre se defenderia.

“... Prometi a Steve e a Dick que colocaria você em um cargo que não afete a produção”, diz Chris, contorcendo-se. “Então, ah, com efeito imediato, você está mudando dos sistemas ERP da fábrica para ajudar com a documentação do Projeto Fênix...”

“Você está me enviando para...” Maxine não consegue respirar. Ela não consegue acreditar no que está ouvindo.

“Olha, Max, tudo o que você precisa fazer é ficar tranquila por quatro meses. Então, pode voltar e escolher qualquer projeto em que queira trabalhar, ok?”, diz Chris. Com um sorriso frouxo, acrescenta: “Veja, tipo férias, certo?”

“Ah, meu Deus...”, diz ela, recuperando a voz. “Você está me enviando para o Projeto Fênix?!”, quase grita ela. Maxine imediatamente se culpa pelo breve momento de fraqueza. Ela respira fundo, ajusta o blazer e se recompõe.

“Isso é uma grande besteira, Chris, e você sabe disso!”, diz ela bem na cara dele, apontando o dedo para ele.

A mente de Maxine dispara, pensando no que ela sabe sobre o Projeto Fênix. Nada de bom. Por anos, tem sido o projeto da marcha da morte da empresa, que enredou centenas de desenvolvedores, alcançando níveis sem precedentes de notoriedade. Maxine tem certeza de que o motivo pelo qual nada tem dado certo é simplesmente porque eles não estão fazendo nada certo.

Apesar das falhas óbvias do Projeto Fênix, ele continua. Com o aumento do e-commerce e o declínio das lojas físicas, todos sabem que algo precisa ser feito para garantir que a Parts Unlimited continue relevante na era cada vez mais digital.

A Parts Unlimited ainda é uma das maiores empresas do setor, com quase mil lojas em todo o país. Mas há momentos em que Maxine se pergunta como a empresa se sairá depois do centésimo aniversário, recém-feito.

O Projeto Fênix se pretende ser a solução, a esperança brilhante que conduzirá a empresa ao futuro. Já está há 3 anos atrasado, e US\$20 milhões desapareceram, sem nada para mostrar a não ser o sofrimento dos desenvolvedores. Cheira a fracasso iminente, com implicações graves para a empresa.

“Você vai exilar um dos seus melhores profissionais no Projeto Fênix porque precisa de um bode expiatório para o problema com a folha de pagamento?”, diz Maxine, sua frustração fervendo. “Isso não é um elogio — essa é a melhor maneira de dizer: ‘Dane-se, Maxine!’ Nossa, provavelmente não há

nada no Fênix que valha a pena documentar! A menos que seja para documentar incompetência! Seria como rotular todas as espreguiçadeiras do *Titanic*. Eu já disse que isso é uma grande besteira, Chris?”

“Sinto muito, Maxine”, diz Chris, levantando as mãos. “Foi o melhor que pude fazer por você. Como eu disse, ninguém está a culpando de fato. Basta cumprir o seu tempo lá e tudo voltará ao normal em breve.”

Maxine se senta, fecha os olhos, respira fundo e coloca as mãos na frente do corpo, tentando pensar.

“Que seja”, diz ela. “Você precisa de um bode expiatório. Entendo. Posso assumir a culpa por todo esse fiasco. Está tudo bem... é assim que os negócios se fazem às vezes, certo? Sem ressentimentos. Só que... me colocasse para trabalhar no refeitório ou na gestão de fornecedores. Eu não me importaria. *Qualquer lugar* menos o Projeto Fênix.” Ao ouvir a si mesma, Maxine percebe que em menos de dois minutos passou da negação à raiva, e que agora atingiu o ápice da barganha.

Ela tem certeza de que deixou passar alguma etapa do ciclo do luto de Kübler-Ross, mas, no momento, é impossível se lembrar de qual.

“Chris”, continua ela. “Não tenho nada contra a documentação. Todo mundo merece uma boa documentação. Mas há muitos lugares que precisam *muito* mais dela do que o Fênix. Deixe-me causar um impacto maior em outro lugar. Dê-me apenas uma ou duas horas para ter algumas ideias.”

“Olha, Maxine, eu a contratei há 8 anos por causa de suas habilidades e experiência incríveis. Todos sabem que você faz as equipes fazerem o impossível com os softwares”, diz Chris. “É por isso que lutei por você e por isso que você liderou as equipes de software responsáveis por todas as nossas cadeias de suprimentos e de processos internos de manufatura, para todas as 23 fábricas. Eu sei o quão boa você é... Mas, Maxine, fiz tudo o que podia. Infelizmente, a decisão já foi tomada. Tire esse tempo para você, fique na sua e volte quando tudo acabar”, diz ele, parecendo tão arrependido que Maxine acredita nele.

“Há executivos sendo atacados a torto e a direito, e não só por causa desse fiasco”, continua Chris. “O conselho de diretores acabou de destituir Steve Masters da presidência, agora ele é apenas CEO. E tanto o ICO *quanto* o VP de Ops de TI foram demitidos ontem, sem explicações, então Steve agora também é ICO interino. Absolutamente *todos* estão preocupados com a possibilidade de que ainda haja mais demissões...”

Chris olha para se certificar de que a porta está fechada e, em voz baixa, diz: “E há rumores de que *mudanças ainda mais drásticas e mais abrangentes estão a caminho...*”

Chris faz uma pausa, como se tivesse falado demais. Então continua: “Olha, quando você estiver pronta, vá ver o Randy, o gerente de Dev do Fênix — ele é um cara legal. Como eu disse, pense nisso como férias de quatro meses. Sério, faça o que achar que será útil. Cara, você nem precisa fazer nada. Fique na sua. Não arrume confusão. E, faça o que fizer, só fique fora das vistas de Steve e Dick. Parece tão ruim?” Maxine aperta os olhos para Chris quando ele menciona Steve Masters e Dick Landry, o CEO e o CFO da Parts Unlimited. Ela os vê a cada dois meses, nos Conselhos da empresa. Como passou de duas semanas de férias, vendo as paisagens maravilhosas de Kuala Lumpur, para ver Chris despejando toda essa merda em cima dela?

“Maxine, estou falando sério. Fique na sua, não arrume confusão, evite problemas e tudo ficará bem, certo? Só agradeça à sua estrela da sorte por não ter sido demitida por causa da folha de pagamento, como as outras duas pessoas foram no ano passado”, implora Chris.

“Sim, sim. Não arrumar confusão”, diz ela, levantando-se. “Vejo você em quatro meses. E *de nada* por ajudá-lo a manter seu emprego. Muito elegante, Chris.”

Chris está ficando mais fraco a cada ano, pensa ela, saindo furiosa da sala. Ela pensa em bater a porta, mas em vez disso a fecha... decididamente. Ela o ouve dizer: “Por favor, não arrume confusão, Maxine!”

Quando sai do campo de visão dele, ela se encosta na parede. Lágrimas caem. De repente, ela se lembra da etapa que faltava no ciclo Kübler-Ross, após a barganha: a depressão.

Maxine lentamente volta para sua mesa. *Sua velha mesa. Na qual ela trabalhava.*

Maxine não consegue acreditar que isso está acontecendo com ela. Tentando conter toda a conversa interna negativa voando em sua cabeça, ela se lembra de suas qualificações. Ela sabe que, nos últimos 25 anos, seu trabalho tem sido adaptar a tecnologia para cumprir suas ordens — com eficiência, eficácia, precisão, criatividade, talento e, o mais importante, competência.

Ela sabe que tem uma experiência incomparável na construção de sistemas que funcionam em ambientes adversos e até hostis. Ela possui uma fantástica intuição sobre quais tecnologias são mais adequadas para cumprir a missão em questão. Ela é responsável, meticulosa e cuidadosa com seu trabalho, e insiste que todos ao redor tenham o mesmo nível de excelência e de diligência. *Afinal, caramba, eu era uma das consultoras mais procuradas do topo das empresas da Fortune 50*, lembra Maxine a si mesma.

Maxine para no meio do caminho. Mesmo sendo uma defensora dos detalhes e de fazer as coisas da maneira certa, ela aprendeu que os erros e a entropia são um fato da vida. Ela viu os efeitos corrosivos que uma cultura de medo cria, na qual erros são punidos rotineiramente e bodes expiatórios, demitidos. Punir o fracasso e “atirar no mensageiro” só faz com que as pessoas escondam seus erros e, eventualmente, todo desejo de inovar é completamente extinto.

Na época da consultoria, ela sempre conseguia dizer, geralmente em poucas horas, se as pessoas tinham medo de dizer o que realmente pensavam. Ela ficava louca quando as pessoas eram cuidadosas para expressar as coisas, falando de forma enviesada e indo a extremos para evitar o uso de certas palavras *proibidas*. Ela odiava esses “não me toques” e fazia tudo o que podia para convencer o cliente a encerrar o projeto, economizando tempo, dinheiro e sofrimento.

Ela não conseguia acreditar que estava vendo essas bandeiras vermelhas na Parts Unlimited. Maxine pensa: *Espero que os líderes protejam seus subordinados de toda a insanidade política e burocrática, não os deixem recair nisso.*

Ainda ontem, ela e sua família saía de um voo de quase vinte horas de volta de Kuala Lumpur. Quando ligou o celular, quase derreteu com todas as mensagens recebidas. Quando Jake e seus dois filhos foram procurar comida no aeroporto, ela finalmente conseguiu falar com Chris.

Ele contou a ela sobre o problema com a folha de pagamento e a informou sobre o caos. Ela ouviu com atenção, mas seu coração parou quando ouviu Chris dizer: “... e descobrimos que todos os números da Previdência Social no banco de dados da folha de pagamento estavam corrompidos.”

Ela começou a suar frio, suas mãos formigavam, e todo o seu sangue parecia ter virado gelo. Pelo que pareceu uma vida inteira, ela não conseguiu respirar. Ela sabia. “Foi o aplicativo de segurança de tokenização, certo?”

Ela praguejou alto. Os pais ao redor afastaram os filhos pequenos dela no saguão do aeroporto. Chris confirmou: “Sim. E vai ser um inferno para pagar. Venha para o escritório o mais rápido possível.”

Mesmo agora, ela ainda está impressionada com a escala da carnificina. Como todos os engenheiros, ela secretamente adora ouvir histórias de desastres... contanto que ela não tenha responsabilidade. “Maldito Chris”, murmurava enquanto pensava em atualizar seu currículo, que não fora tocado por oito anos, e se candidatar para qualquer vaga de emprego.

Assim que Maxine chega ao escritório, qualquer equanimidade que conseguira reunir se foi. Ela para antes de entrar. Suas axilas estão suadas. Ela confere o cheiro para ver se não está proporcional à humilhação que sente. Ela sabe que está sendo paranoica — colocou tanto desodorante esta manhã que suas axilas ficaram brancas como giz. Ela estava feliz por ter feito isso.

Ela entra no escritório. Todos sabem que está sendo transferida, mas tentam não deixar transparecer. Glenn, seu chefe há três anos, aproxima-se e aperta seu ombro, com uma expressão de dor no rosto. Ele diz: “Não se preocupe, Maxine. Você estará de volta antes que perceba. Nenhum de nós está feliz com a maneira como as coisas aconteceram. Um monte de gente queria lhe dar uma grande festa, mas eu tinha certeza de que você não gostaria de fazer uma cena”, diz ele.

Maxine diz: “Exatamente. Obrigado, Glenn.”

“Sem problemas”, diz ele com um sorriso irônico. “Me avise se eu puder ajudar.”

Com um sorriso forçado, ela diz: “Que nada, também não estou morrendo nem sendo enviada para o espaço sideral! Ficarei mais perto da sede, que é onde a ação acontece. Enviarei atualizações para todos os aldeões ignorantes que não são bons o suficiente para estar no meio das coisas!”

“Esse é o espírito. Nos veremos de volta aqui em quatro meses se tudo correr bem!”, diz ele, dando-lhe um soco brincalhão. A testa de Maxine se franze levemente na parte do “se tudo correr bem”. Isso era novidade para ela.

Quando Glenn sai para uma reunião, Maxine vai até a sua mesa para começar a fazer as malas. Ela escolhe as coisas mais importantes de que precisará durante o exílio: o notebook cuidadosamente configurado (ela é muito exigente com teclados e quantidade de RAM), fotos de família, o tablet e os carregadores USB e do notebook cuidadosamente selecionados e acumulados há anos, com o grande cartaz que paira sobre eles: “NÃO TOQUE, sob pena de morte!”

“Oi, Maxine! Por que você está fazendo as malas?”, alguém lhe pergunta. Olhando para cima, ela vê Evelyn, sua jovem e promissora estagiária de ciência da computação. Maxine a recrutara. Durante todo o verão, Evelyn deslumbrou a todos com a rapidez com que aprende tudo. *Ela poderá escolher seu emprego quando se formar*, pensa Maxine. É por isso que, durante todo o verão, Maxine vendeu implacavelmente a Parts Unlimited como um ótimo lugar para se trabalhar e aprender. Era no que ela mesma acreditava, até esta manhã. *Talvez este não seja um lugar tão bom para se trabalhar, afinal.*

“Fui temporariamente realocada para o Projeto Fênix”, diz Maxine.

“Ah, nossa”, diz Evelyn. “Isso é terrível. Sinto muito!”

Você sabe que está no fundo do poço quando até a estagiária sente pena de você, pensa Maxine.

Ela sai do prédio, carregando sua caixa de papelão simples, sozinha. Ela se sente como se estivesse se apresentando para a prisão. *Que é basicamente o que o Projeto Fênix é, diz a si mesma.*

É uma viagem de 6km até o campus da sede corporativa. Enquanto dirige, ela pensa sobre os prós e os contras de permanecer na empresa. Prós: o marido dela é professor titular de uma universidade no bairro, por isso eles se mudaram para Elkhart Grove. Seus filhos amam suas escolas, amigos e atividades.

Ela adora seu trabalho e todos os desafios; ela adora interagir com os incontáveis e complexos processos de negócios que abrangem toda a empresa — isso requer uma boa compreensão do setor, habilidades incríveis de resolução de problemas, paciência e sofisticação política para trabalhar com processos às vezes bizantinos e às vezes incompreensíveis que toda grande organização tem. E o salário e os benefícios são ótimos.

Contras: O Projeto Fênix. Trabalhar para o Chris. E a sensação de que a cultura corporativa está mudando para pior. *Por exemplo, eu ter acabado de me tornar bode expiatório pelo problema com a folha de pagamento, pensa ela.*

Olhando ao redor, ela vê prédios projetados para exalar status e sucesso. A Parts Unlimited conquistou esse nível de prestígio por ser uma das maiores empregadoras do estado, com 7 mil funcionários. Eles têm lojas em quase todos os estados e milhões de clientes fiéis, embora todas as métricas mostrem esses números em declínio.

Na era da Uber e do Lyft, a geração mais jovem geralmente opta por não ter carro e, se tiver, certamente não os consertará por conta própria. Não é preciso ser um gênio estratégico para perceber que a prosperidade de longo prazo da organização requer algo novo e diferente.

Conforme ela dirige mais fundo no campus corporativo, não consegue encontrar o Prédio 5. Quando circula pela terceira vez, finalmente vê a placa para o estacionamento. Seu coração se afunda. O prédio é um lixo se comparado aos outros. *Parece mesmo uma prisão, pensa ela.*

O Prédio 5 era uma fábrica, assim como o MRP-8, seu “antigo” prédio. Mas, enquanto o MRP-8 obviamente ainda é o orgulho da empresa, o Prédio 5 é onde eles descartam o pessoal de TI que se comporta mal, igual a ela, e jogam a chave fora.

Se o Projeto Fênix é o projeto mais importante e estratégico da empresa, as equipes que trabalham nele não mereciam um ambiente melhor?, pergunta-se Maxine. Mas, novamente, Maxine sabe que, na maioria das organizações, a TI corporativa raramente é amada e muitas vezes é relegada a propriedades menos atraentes.

O que é estranho. No MRP-8, as equipes de tecnologia ERP trabalham lado a lado com o pessoal de Ops da fábrica. Eles são vistos como parceiros. Eles trabalham juntos, comem juntos, reclamam juntos e bebem juntos.

Por outro lado, a TI corporativa geralmente é vista como um grupo de rostos sem nome para quem você liga quando há algo de errado com o seu notebook ou quando não consegue imprimir algo.

Olhando para o Prédio 5, Maxine percebe que, por mais terrível que seja a reputação do Projeto Fênix, a realidade é provavelmente ainda muito pior.

Todos dizem a Maxine que uma de suas qualidades mais cativantes é seu otimismo implacável e infindo. Ela repete isso para si mesma enquanto caminha em direção ao Prédio 5, carregando a caixa de papelão com seus pertences.

Um guarda entediado inspeciona seu crachá e lhe recomenda pegar o elevador, mas Maxine prefere ir de escadas. Ela queria uma bolsa mais alegre para carregar suas coisas, em vez de arrastar essa caixa idiota por aí.

Quando abre a porta, seu coração se aperta. É uma vasta fazenda de cubículos com divisórias cinza monótonas separando os escritórios. O labirinto de cubículos a lembra o antigo jogo de texto de computador *Zork* — ela já está perdida em uma série de passagens sinuosas, todas iguais.

É como se toda a cor tivesse sido drenada do prédio, pensa ela. Maxine se lembra da velha TV em cores de seus pais, quando seu irmão mexia no brilho, contraste e botões coloridos para fazer tudo parecer doentivamente cinza e verde.

Por outro lado, Maxine fica encantada ao ver que cada mesa tem duas telas LCD enormes. Ela está no lugar certo — estes são os desenvolvedores. Os novos monitores, editores de código aberto e a alta porcentagem de pessoas usando fones de ouvido são revelações mortas.

A sala está tão silenciosa que ouviria um alfinete cair. É como uma biblioteca universitária. *Ou uma tumba*, pensa. Não parece um espaço vibrante, no qual as pessoas trabalham juntas para resolver problemas. A criação dos softwares deve ser um esforço colaborativo e de conversação — os indivíduos precisam interagir para criar conhecimentos e valor para o cliente.

No silêncio, ela olha em volta, sentindo-se ainda pior com seu destino. “Você sabe onde encontro o Randy?”, pergunta ela para a pessoa mais

próxima. Ele aponta para o canto oposto da sala, sem nem mesmo tirar os fones de ouvido.

Caminhando pela colmeia de cubículos silenciosos, Maxine vê quadros brancos e pessoas amontoadas em grupos, falando em voz baixa. Ao longo de uma extensa parede, há enormes gráficos de Gantt com mais de 1m de altura e 9m de largura, montados a partir do que parecem ser mais de quarenta folhas de papel coladas com fita adesiva.

Ao lado dos gráficos de Gantt, há impressões de relatórios de status com muitas caixas verdes, amarelas e vermelhas. Em frente aos gráficos, há pessoas vestidas com calças e camisas de colarinho. Seus braços estão cruzados, e elas parecem preocupadas.

Maxine chega a sentir as pessoas tentando comprimir mentalmente os prazos para atingir todas as datas prometidas. *Boa sorte*, pensa ela.

Enquanto caminha para o canto oposto, onde lhe disseram que Randy está, Maxine de repente sente o cheiro: o cheiro inconfundível de pessoas que dormiram no escritório. Ela conhece esse cheiro. É o cheiro de longas horas, ventilação inadequada e desespero.

Em tecnologia, é um clichê. Quando há uma necessidade de entregar utilitários ao mercado rapidamente, para aproveitar uma oportunidade de mercado ou para alcançar a concorrência, as longas horas se tornam intermináveis, quando é mais fácil dormir embaixo da sua mesa do que ir para casa para voltar poucas horas depois. Embora muitas horas de trabalho sejam glorificadas na cultura popular, Maxine as vê como um sintoma de algo muito errado.

Ela se pergunta o que está acontecendo: muitas promessas para o mercado? Liderança de engenharia ruim? Má liderança de produto? Muita dívida técnica? Não há foco suficiente em arquiteturas e plataformas que permitam aos desenvolvedores serem produtivos?

Maxine percebe que está excessivamente vestida. Ela olha para o terno que usa para trabalhar há anos, percebendo que se destaca como um polegar ferido. Neste prédio, camisetas e shorts superam em muito a multidão de colarinhos. E *ninguém* veste um blazer.

Amanhã vou deixar o blazer em casa, pensa ela.

Ela encontra Randy em um cubículo de canto, digitando, cercado por enormes pilhas de papel. Randy é ruivo e está com o uniforme cáqui da administração — uma camisa listrada de branco com gola alta e as calças cáqui. Maxine chuta que ele nem tem 30 anos, provavelmente mais de 10 anos mais novo do que

ela. A julgar pelos baixos níveis de gordura corporal, ele provavelmente corre todos os dias. Mas parece estressado de uma forma que nenhuma corrida daria conta.

Ele abre um grande sorriso para ela, levantando-se para apertar sua mão. Ela coloca a enorme caixa de papelão no chão e percebe como seus braços estão cansados. Quando aperta a mão dele, ele diz: “Chris me contou como você acabou aqui. Lamento tudo isso. Mas, acredite em mim, sua reputação a precede, e estamos muito animados por ter alguém com sua experiência na equipe. Sei que não é o melhor uso de suas habilidades, mas aceitarei qualquer ajuda que conseguirmos. Acho que você pode fazer uma diferença real aqui.”

Maxine se força a sorrir, porque Randy parece legal e sincero. “Fico feliz em ajudar, Randy. O que você precisa fazer?”, pergunta ela, tentando ser igualmente gentil. Ela quer ser útil.

“Sou responsável por documentação e builds. Com toda a honestidade, as coisas estão uma bagunça. Não temos um ambiente de Dev padrão para os desenvolvedores. Leva meses para que novos desenvolvedores façam compilações em seus notebooks e fiquem totalmente produtivos. Até mesmo nosso servidor de build está lamentavelmente subdocumentado”, diz Randy. “Na verdade, temos alguns novos contratados há semanas e eles ainda não conseguem fazer o check-in do código. Deus sabe o que realmente estão fazendo. E ainda pagamos a eles. Para não fazerem nada, basicamente.”

Maxine faz uma careta. Ela odeia a ideia de pagar pessoas caras para elas ficarem sentadas. E eles são desenvolvedores — ofende profundamente sua sensibilidade quando desenvolvedores são impedidos de contribuir.

“Bem, fico feliz em ajudar sempre que posso”, diz ela, surpresa com o quanto se sente bem. Afinal, tornar os desenvolvedores mais produtivos é sempre superimportante, mesmo aqueles que trabalham no Projeto Fênix em sua descida meteórica e ígnea.

“Venha, vou mostrar sua baia”, diz Randy.

Ele a conduz por mais fileiras de cubículos, mostrando a ela uma mesa vazia, um arquivo e dois monitores grandes conectados a um notebook. É mais simples e menor do que ela gostaria, pensa ela, mas tudo bem. Em particular porque ela só vai ficar aqui por alguns meses. *De uma forma ou de outra, sairei daqui em breve*, pensa Maxine. *Ou minha pena vai acabar ou vou conseguir um emprego em outro lugar.*

“Temos uma configuração de desenvolvedor padrão, assim como qualquer desenvolvedor que começa na Parts Unlimited”, diz ele, apontando para o notebook. “Você tem seu e-mail, compartilhamentos de rede e impressoras

configurados com suas credenciais. Enviarei um e-mail de apresentação esta tarde. E designei Josh para ajudá-la a configurar tudo.”

“Está ótimo”, diz Maxine, sorrindo. “Vou dar uma olhada no que você tem de integração de Dev e talvez fazer algumas recomendações. Eu adoraria um build do Fênix em execução no meu notebook também.”

“Seria ótimo! Nossa, estou tão animado, Maxine!”, diz Randy. “Nunca chamo engenheiros seniores para trabalhar nesses problemas. Todos os bons engenheiros que tenho sempre são roubados por outras equipes. Eles são atraídos pelo trabalho com recursos que os clientes veem, em vez de trabalhar em uma infraestrutura enfadonha... Agora, onde está Josh?”, murmura ele, olhando ao redor. “Há tantos empreiteiros e consultores por aqui que às vezes é difícil encontrar os funcionários de fato.”

Nesse momento, um garoto carregando um notebook passa e se senta à mesa ao lado deles. “Desculpe pelo atraso, Randy. Fui verificar a falha de compilação da noite passada. Alguns desenvolvedores quebraram a compilação ao mesclar suas alterações. Ainda estou investigando.”

“Vou ajudá-lo em um segundo, Josh. Nesse ínterim, conheça Maxine Chambers”, Randy aponta para Maxine.

Maxine fica surpresa. Ele parece pouco mais velho do que sua filha. Na verdade, eles poderiam ser colegas de classe na mesma escola. Randy não estava brincando quando disse que tinha juniores na equipe.

“Maxine é engenheira sênior da empresa e foi designada para ficar conosco por alguns meses. Ela é a arquiteta líder do sistema MRP. Você pode mostrar a ela o que ela precisa saber para se tornar produtiva por aqui?”

“Ah, oi, Sra. Chambers. Prazer em conhecê-la”, diz ele, estendendo a mão e parecendo confuso. *Ele provavelmente está se perguntando como acabou se tornando responsável por alguém que poderia ser sua mãe*, pensa ela.

“Prazer em conhecê-lo”, diz ela, sorrindo. “Por favor, me chame de Maxine”, acrescenta ela, embora geralmente a irrite quando as amigas de suas filhas a chamam pelo primeiro nome. Mas Josh é um colega de trabalho, e ela está feliz por ter um guia nativo para integrá-la ao ambiente. *Mesmo que ele não tenha idade suficiente nem para dirigir*, brinca consigo mesma.

“Ok, avise-me se precisar de alguma coisa”, diz Randy. “Maxine, estou ansioso para apresentá-la ao resto da equipe. Nossa primeira reunião de equipe é na próxima semana.”

Randy se vira para Josh. “Conte-me melhor sobre as falhas de build.”

Maxine escuta. Todas essas histórias sobre as práticas técnicas rudimentares do Projeto Fênix são realmente verdadeiras. Ela aprendeu ao longo de

toda a sua carreira que, quando as pessoas não conseguem fazer seus builds funcionarem de forma consistente, o desastre está ao virar da esquina.

Ela olha tudo em volta. Mais de cem desenvolvedores estão digitando, trabalhando em sua pequena parte do sistema em seus notebooks. Sem feedback constante de um sistema centralizado de build, integração e teste, eles não têm ideia do que acontecerá quando o seu trabalho for mesclado com o dos outros.

Josh gira sua cadeira para Maxine. “Sra. Chambers, tenho que mostrar algo ao Randy, mas acabei de lhe enviar por e-mail o que temos em termos de documentação para novos desenvolvedores — reuni em uma wiki todas as notas de lançamento que escrevemos e a documentação das equipes de Dev. Também há links para as coisas que sabemos que precisamos escrever. Acha que isso é o bastante por enquanto?”

Maxine faz um sinal de positivo com o polegar. Quando eles saem, ela conecta seu novo notebook e consegue entrar e abrir seu e-mail, milagrosamente trabalhando de primeira. Mas, antes de olhar o que Josh enviou, ela vasculha para ver o que mais está em seu novo notebook.

Imediatamente, ela fica perplexa. Ela encontra links para sistemas de RH, compartilhamentos de rede para recursos da empresa, links para o sistema de relatório de despesas, folha de pagamento e sistemas de cartão de ponto... Ela encontra o Microsoft Word, o Excel e o restante do pacote Office.

Seu rosto fica mais sério. *Isso é bom para alguém de finanças, pensa ela, mas não para um desenvolvedor.* Não há ferramentas para desenvolvedores nem editores de código ou gerenciadores de controle de origem instalados. Abrindo uma janela de terminal, ela confirma que não há compiladores, Docker, Git... nada. Nem mesmo Visio ou OmniGraffle!

Caramba! O que eles esperam que os novos desenvolvedores façam? Leiam e-mails e escrevam memorandos?

Quando você contrata um encanador ou um carpinteiro, eles levam suas próprias ferramentas. Mas em uma organização de software com mais de um desenvolvedor, toda a equipe usa ferramentas comuns para ser produtiva. Aparentemente, aqui no Projeto Fênix, a caixa de ferramentas está vazia.

Ela abre seu e-mail para ver o que Josh enviou. Isso a leva a uma wiki interna, uma ferramenta que muitos engenheiros usam para colaborar com a documentação. Ela tenta rolar a wiki para cima e para baixo, mas o documento é tão curto que não tem nem a barra de rolagem.

Ela encara a tela quase vazia por longos momentos. *Dane-se, Chris, pensa.*

Movida por uma curiosidade mórbida, Maxine fica meia hora cavando. Ela clica em tudo e só acha alguns documentos. Lê slides do PowerPoint com diagramas de arquitetura, muitas notas de reuniões e retrospectivas de sprint do Agile, e um documento de três anos de requisitos de gestão de produto. Ela fica animada quando encontra referências tentadoras para alguns planos de teste, mas, quando clica nos links, uma tela de autenticação pede seu login e senha.

Ela precisa de acesso aos servidores de controle de qualidade.

Então abre um novo arquivo de nota em seu notebook e digita um lembrete para si mesma para procurar alguém que lhe dê acesso.

Deixando a documentação para depois, ela decide encontrar os repositórios de código-fonte. *Os desenvolvedores escrevem o código, e ele vai para os repositórios de controle de origem. Há desenvolvedores trabalhando no Fênix, portanto, deve haver um repositório de código-fonte do Fênix por aqui em algum lugar*, pensa ela.

Para sua surpresa, apesar dos quase dez minutos de busca, ela não consegue encontrar. Ela acrescenta a suas anotações:

Encontrar o repositório de código-fonte do Fênix.

Ela acha links para servidores internos de documentação no SharePoint, que podem ter mais pistas, mas também não tem contas nesses servidores.

Ela digita outra nota:

Obter acesso ao servidor DEVP-101 SharePoint.

Durante uma hora, ela permanece assim. Pesquisa. Nada. Pesquisa. Nada. Pesquisa. Clique. Tela de autenticação. Clique. Tela de autenticação.

A cada vez, ela adiciona mais notas à lista, que só aumenta:

Obter acesso ao QA-103 SharePoint Server.

Obter acesso ao compartilhamento de rede PUL-QA-Fênix.

Obter acesso ao compartilhamento de rede PUL-DEV-Fênix.

Ela adiciona mais notas e tarefas, acumulando uma lista de mais contas de usuário de que precisa, incluindo o servidor QA wiki, o servidor wiki de engenharia de desempenho, o wiki da equipe de aplicativos móveis e vários outros grupos com siglas que ela não reconhece.

Ela precisa de credenciais de rede. Precisa de instaladores para todas as ferramentas mencionadas. Precisa de chaves de licença.

Maxine olha para o relógio e fica surpresa ao ver que é quase 13h. Ela não conseguiu nada em duas horas, exceto anotar 32 coisas de que *precisa*. E ela

ainda não sabe onde estão as ferramentas de Dev ou os repositórios de código-fonte.

Se a configuração de Dev do Fênix fosse um produto, seria o pior de todos os tempos.

E agora ela precisa comer. Ela olha em volta e, vendo o escritório quase vazio, percebe que perdeu a saída para o almoço.

Teria sido bom ir com eles, mas ela estava completamente absorta cavando os labirintos dos documentos do Fênix. Agora ela não sabe onde as pessoas comem. Ela se pergunta se deveria adicionar isso à lista também.

Logo depois de “atualizar e distribuir meu currículo”.

De: Alan Perez (Sócio Operacional, Wayne-Yokohama Equity Partners)
Para: Steve Masters (CEO, Parts Unlimited)
Cc: Dick Landry (CFO, Parts Unlimited),
Sarah Moulton (SVP de Ops de varejo),
Bob Strauss (presidente do conselho, Parts Unlimited)
Data: 6h07, 4 de setembro
Assunto: Opções de avanço, sessão do Conselho de janeiro
CONFIDENCIAL

Steve,

Foi bom ver você dois dias atrás, em Elkhart Grove. Como diretor recém-eleito do Conselho, tenho aprendido muito e aprecio o tempo investido pela equipe de gestão para me atualizar. Fiquei especialmente impressionado com Dick e Sarah (CFO e SVP de Marketing, respectivamente).

Embora eu seja novo, está claro que os esforços fracassados da Parts Unlimited para aumentar o valor para o acionista levantaram questões de confiança e criaram uma necessidade de ação. Devemos trabalhar juntos para romper a cadeia de promessas quebradas que se repete trimestre após trimestre.

Considerando como o software é essencial para seus planos, sua decisão de substituir seu ICO e VP de Ops de TI parece adequada — espero que isso restaure a responsabilidade e aumente a urgência na execução.

Para reiterar minha motivação para revisar as opções estratégicas no nível do conselho: o crescimento da receita não é a única maneira de recompensar os acionistas — colocamos tanto foco em forçar a Parts Unlimited a se tornar uma “empresa digital” que acredito que perdemos visão de formas de baixo risco para criar valor, como a reestruturação da empresa e o desinvestimento de ativos não essenciais

e de baixo desempenho. Essas são apenas duas maneiras óbvias de aumentar a lucratividade, o que aumenta o valor para o acionista e fornece capital de giro para a transformação.

Precisamos reunir rapidamente opções para a diretoria revisar e considerar. Considerando quanto tempo a administração gasta na estratégia atual, o presidente do conselho me pediu para trabalhar com alguns membros-chave da equipe executiva para gerar opções a serem discutidas pelo conselho. Trabalharei com Dick e Sarah, devido ao seu mandato e ampla experiência na empresa. Faremos ligações quinzenais para discutir e avaliar ideias e estaremos prontos para apresentar opções estratégicas a todo o conselho em janeiro.

Nossa empresa comprou uma participação significativa na Parts Unlimited porque acreditamos que há um valor considerável para o acionista que pode ser desbloqueado aqui. Espero uma relação de trabalho produtiva e melhores resultados para a Parts Unlimited, de que todos possamos nos orgulhar.

Atenciosamente, Alan.
