

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

PUC-SP

Luciana Hamamoto Terceiro

Colaboração criativa em times
mediados por plataformas digitais

São Paulo

2019

Luciana Hamamoto Terceiro

Colaboração criativa em times mediados por plataformas digitais

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Tecnologias da Inteligência e Design Digital - área de concentração em Processos Cognitivos e Ambientes Digitais, linha de pesquisa Design Digital e Inteligência Coletiva, sob a orientação do Prof. Dr. Nelson Brissac Peixoto.

São Paulo

2019

Banca Examinadora

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001, processo nº 88887.149938/2017-00.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001, process number 88887.149938/2017-00.

À Alice e Daniel, pelo amor e pela enorme paciência.
Aos meus pais, que sempre me apoiaram e me apoiam
em todas as minhas iniciativas.

Agradecimentos

A todos os professores da PUC SP que me acompanharam e que me ensinaram tanto. À Edna Conti, que tanto nos ajuda durante o nosso percurso acadêmico no TIDD. Ao meu orientador, Prof. Dr. Nelson Brissac Peixoto, pelas aulas inspiradoras e pelas orientações preciosas.

Aos Prof. Dr. Diogo Cortiz e Prof. Dr. Fabio Palamedi, pelas orientações e pelo suporte nesse trabalho, fundamentais em meu processo de pesquisa.

Às mães das Fluffy Girls, que me deram o suporte em vários momentos. Aos amigos da Hyper Island, por tornarem meus dias mais leves e por me ajudarem a me desenvolver como profissional. À Matina Moreira, que mesmo à distância, sempre me apoiou.

Aos meus pais, ao Daniel e à Alice. Sem eles, nada disso seria possível nem teria tanta graça.

Resumo

Cada vez mais as equipes de trabalho estão se tornando virtuais e suas relações de trabalho e colaboração são mediadas por plataformas digitais. Nestes ambientes virtuais, os membros de um time precisam desenvolver projetos, realizar atividades e tarefas de forma colaborativa e idealmente, criativa, a fim de atingir melhores níveis de qualidade e performance. Diante desse cenário de rápidas mudanças e desenvolvimentos, procura-se investigar nesta pesquisa a hipótese de que times com profissionais que trabalham remotamente podem colaborar de forma criativa na solução de problemas e desafios, mesmo trabalhando e se comunicando apenas por meio de plataformas digitais. O procedimento metodológico abrange revisão da literatura e pesquisa qualitativa para analisar as dinâmicas de trabalho remotos mediadas por plataformas digitais de colaboração, e tem como objetivo entender as dinâmicas e recursos adequados e os obstáculos para a produção de conhecimento e colaboração criativa em equipes digitais.

Palavras-chave: Times virtuais, trabalho remoto, plataformas digitais, trabalho em equipe.

Abstract

Work teams are increasingly becoming virtual and their working and collaboration relationships are mediated by digital platforms. In these virtual environments, team members need to develop projects, carry out activities and tasks in a collaborative and ideally creative way in order to achieve better levels of quality and performance. In this scenario of rapid changes and developments, we seek to investigate in this research the hypothesis that teams with professionals working remotely can collaborate creatively in solving problems and challenges, even working and communicating only through digital platforms. The methodological procedure covers literature review and qualitative research to analyze the remote work dynamics mediated by digital collaborative platforms, and aims to understand the dynamics and adequate resources and obstacles to the production of knowledge and creative collaboration in digital teams.

Keywords: Virtual teams, remote work, digital platforms, teamwork.

Lista de figuras

FIGURA 1 - DIFERENTES TIMES QUE NÃO SE ENCONTRAM NO MESMO LOCAL MAS TRABALHAM EM CONJUNTO	22
FIGURA 2 - TIME CUJO NÚCLEO ESTÁ FÍSICAMENTE JUNTO, MAS POSSUI ALGUNS MEMBROS QUE TRABALHAM À DISTÂNCIA	22
FIGURA 3 - TIME ONDE TODOS OS MEMBROS TRABALHAM À DISTÂNCIA	23
FIGURA 4 - FREQUÊNCIA DE COLABORAÇÃO COM COLABORADORES REMOTOS (HALLING, 2018)	23
FIGURA 5 - O QUE FRUSTRA OS COLABORADORES NO TRABALHO REMOTO (HALLING, 2018) ...	27
FIGURA 6- RUTKOWSKI, ET AL. (2002)	28
FIGURA 7 - COMPONENTES-CHAVE PARA A CRIATIVIDADE EM TIMES VIRTUAIS, JILL NEMIRO (2004)	33
FIGURA 8 - SOCOCO, PLATAFORMA DE TRABALHO COLABORATIVO QUE SIMULA O AMBIENTE CORPORATIVO.....	50
FIGURA 9 - JOSHUA PORTER, APUD ANDERSON, 2006	52
FIGURA 10 - MODELO DE HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DO USUÁRIO - STEPHEN P. ANDERSON, 2011	53
FIGURA 11 - RECURSOS DE FERRAMENTAS DIGITAIS.....	54
FIGURA 12 - QUANDO ESCREVO EM UM <i>E-MAIL</i> SOBRE O BALÃO LARANJA, QUAL IMAGEM VEM À CABEÇA DO MEU INTERLOCUTOR?.....	59
FIGURA 13 - FLUXO SEGUIDO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	62
FIGURA 14 - ALGUMAS DAS EMPRESAS ONDE OS ENTREVISTADOS TRABALHAM.....	64
FIGURA 15 - ETAPAS SEGUIDAS NO PROCESSO DE PESQUISA	67
FIGURA 16 - ECOSSISTEMA DO TRABALHO REMOTO.....	68
FIGURA 17 - RELACIONANDO A CAMADA DO INDIVÍDUO AOS FATORES DE, PRIMARIAMENTE, DESIGN, E SECUNDARIAMENTE, AMBIENTE E AVALIAÇÃO	69
FIGURA 18 - FERRAMENTAS CITADAS NESTA CAMADA	71
FIGURA 19 - FERRAMENTAS CITADAS NA CAMADA DE INTERAÇÃO INDIVÍDUO E PESSOAS	79
FIGURA 20 - INDIVÍDUO E SUAS RELAÇÕES COM AS PESSOAS TEM CONEXÃO PRIMORDIALMENTE COM O AMBIENTE, E SECUNDARIAMENTE, AVALIAÇÃO, NORMAS E PROTOCOLOS	80
FIGURA 21 - TANTO EM NEMIRO QUANTO NAS ENTREVISTAS, O FATOR NORMAS E PROTOCOLOS APARECE COMO REGULADOR DOS TIMES	95
FIGURA 22 - FERRAMENTAS MAIS UTILIZADAS NA CAMADA DE NORMAS E REGRAS	95
FIGURA 23 - TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS RELACIONAM-SE DIRETAMENTE COM OS RECURSOS, DE NEMIRO	101
FIGURA 24 - DIVERSIDADE DE PLATAFORMAS USADAS PELOS TIMES VIRTUAIS (REMOTERS, 2017).....	102
FIGURA 25 - ALGUNS DOS HOME OFFICES DE COLABORADORES DA OLIST.....	103
FIGURA 26 - FERRAMENTAS DIGITAIS CITADAS NAS ENTREVISTAS	104

Sumário

1. Introdução	12
1.1. Justificativa	14
1.2. Hipóteses	15
1.1. Objetivos	15
1.2. Estado da Arte.....	16
1.3. Fundamentação Teórica	18
1.4. Procedimentos Metodológicos	19
2. Times virtuais	20
2.1. O que é um time virtual?.....	20
2.2. Vantagens do modelo de times virtuais	24
2.3. Desvantagens e desafios	25
2.4. Estrutura geral para um bom funcionamento de um time virtual	27
3. Colaboração criativa no trabalho virtual	30
3.1. A importância da criatividade no trabalho em equipe	30
3.2. Linhas de processo criativo.....	31
3.3. Características do ambiente virtual	32
3.3.1. Design	33
3.3.2. Ambiente	34
3.3.3. Recursos	40
3.3.4. Normas e protocolos	43
3.3.5. Avaliação contínua e aprendizado	45
3.4. Barreiras para criatividade em ambientes virtuais	45
4. Ferramentas para trabalho criativo em times virtuais	47
4.1. Adequação da plataforma ao trabalho colaborativo.....	51
4.2. Recursos e características das ferramentas relacionados aos fatores elencados por Nemiro	54
4.2.1. Recursos para riqueza de informação	55
4.2.2. Recursos de comunicação síncrona.....	56
4.2.3. Recursos de comunicação assíncrona	57
4.2.4. Recursos para armazenamento de documentos e informações	59
4.2.5. Recursos para contexto compartilhado	59
5. Investigando o trabalho remoto e suas práticas.....	61
5.1. Sobre a Teoria Fundamentada nos Dados.....	61
5.2. Coleta de Dados	63
5.3. Codificação	65
5.4. Redação dos memos.....	66

5.5.	Descoberta e resultados da pesquisa - o início da teoria.....	67
5.5.1.	No centro, o indivíduo	69
5.5.2.	O indivíduo e sua relação com as demais pessoas	78
5.5.3.	Normas, regras e processos	94
5.5.4.	Tecnologias e ferramentas	101
6.	Conclusão.....	111
7.	Bibliografia	115
	<i>Glossário.....</i>	<i>120</i>
	APÊNDICES	124
	<i>Apêndice A - Roteiro das entrevistas</i>	<i>125</i>
	<i>Apêndice B - Transcrição das entrevistas</i>	<i>127</i>

1. Introdução

Cada vez mais as equipes de trabalho estão se tornando virtuais e suas relações de trabalho e colaboração são mediadas por plataformas digitais. De acordo com Hoefling (2008), o trabalho virtual não é um simulacro aproximado trabalho presencial mas sim uma alternativa viável de trabalho. O trabalho está se tornando cada vez mais centrado em pessoas, e não em espaços, ou seja, os locais de trabalho são as redes de trabalho, e não mais prédios e escritórios. Não é mais necessário ir a um lugar para realizar uma função.

Para dimensionar a evolução do trabalho virtual, uma pesquisa de 2017 da empresa Gallup aponta que 43% dos profissionais americanos que trabalham em empresas fazem suas atividades à distância em pelo menos parte do tempo. Esta mesma pesquisa mostra que o trabalho remoto está em crescimento: em 2012, essa porcentagem era de 39%. Mas não apenas a quantidade de pessoas trabalhando remotamente aumentou, mas também o tempo trabalhando à distância aumentou: em 2012, 24% dos trabalhadores dispndiam 80% do tempo trabalhando remotamente. Em 2016, o número de trabalhadores subiu para 31%. O trabalho remoto também tem aumentado na maior parte das indústrias que o Gallup acompanha. A pesquisa foi realizada em um contexto norte-americano, onde é sabido que tanto a infraestrutura tecnológica quanto a disponibilidade de acesso à Internet são bastante difundidas - para efeito comparativo, em 2017 haviam 240 milhões de americanos conectados à Internet, versus 120 milhões de brasileiros¹, porém nos dá uma pista de como as novas formas de trabalho estão se ampliando.

A colaboração virtual permite que especialistas que estão em diversas localidades do mundo possam se dedicar em conjunto à solução de problemas e desafios, porém essa colaboração passa necessariamente por uma interface mediada pela tecnologia. A qualidade da interação é crítica para se estabelecer uma estrutura que permita uma colaboração bem-sucedida em qualquer time, virtual ou não. Entretanto, os obstáculos usuais que os grupos de pessoas que se associam para resolver problemas é exacerbado em grupos virtuais pois estes dependem em grande parte da tecnologia (BRADLEY, 2008).

Dentro de todo esse cenário, como a tecnologia altera a natureza do trabalho e da colaboração? A utilidade das tecnologias colaborativas pode ser restringida por conta da compreensão limitada das interfaces humano-mediáticas e da interação organizacional, como

¹ Dado do Information Economy Report 2017, da United Nation Conference on Trade and Development

aponta Bradley (2008)? Em que medida as atuais interfaces computacionais, mediadoras obrigatórias do trabalho remoto, afetam, prejudicam ou estimulam as interações?

Nesse trabalho, pretendo compreender como se desenvolvem as relações e processos mediados por plataformas digitais, para que times compostos por profissionais que trabalham remotamente colaborem criativamente, e de que forma estas ferramentas digitais auxiliam esse processo.

É possível identificar uma grande gama de ferramentas que intermediam esses processos de trabalho, com diversas finalidades, mas qual o papel e a importância destas ferramentas para que os times desenvolvam uma relação de criação e produtividade? Como Nemiro (2001) descreve, ambientes digitais de trabalho virtual são espaços onde a produtividade, flexibilidade e colaboração podem atingir novos níveis de colaboração efetiva e eficiente, porém o sucesso da equipe depende de recursos que permitam uma comunicação e o compartilhamento de informações entre os participantes de maneira eficiente.

O compartilhamento envolve uma série de ações e etapas que devem ser observadas, como interfaces amigáveis e buscas de informação mais intuitivas, que permitam que as pessoas localizem documentos e informações a partir de qualquer ponto. Recursos como vídeo, imagens, fotografia, áudio, com registro, inserção e acesso rápidos por meio de telefones celulares permitem que os integrantes de um time produzam dados em uma escala maior e mais ágil, numa explosão de documentação. A plataforma digital deve permitir o relacionamento com toda essa documentação de forma satisfatória e eficiente. Os artefatos fornecidos e produzidos dentro deste ambiente virtual representam as visões de cada colaborador, e que passarão por interpretações de outros participantes, num processo de construção e reconstrução. Toda a informação compartilhada pode ser transformada em conhecimento e permite gerar novas relações, sentidos e *insights*.

O uso das plataformas também não se dá de maneira isolada, mas deve-se procurar entender o contexto de utilização, assim como os perfis dos usuários e suas experiências culturais, de forma a entender se a ferramenta é adequada e para quem. Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998) apontam que a construção do espírito de trabalho em equipe (*team building*), estrutura, tecnologia e função, diferentes localizações geográficas e fuso horários são todos aspectos que interferem nas relações e devem ser consideradas, juntamente com a plataforma.

1.1. Justificativa

É fato que as equipes de trabalho dentro das empresas estão cada vez mais buscando outras formas de interação pois os modelos de trabalho estão mudando rapidamente e os integrantes dos times muitas vezes não estão mais nos mesmos locais físicos, muitas vezes em países e fuso-horários bem diferentes. Ao mesmo tempo, vemos a popularização de processos de trabalho criativos e colaborativos, como o *Design Thinking* e os métodos ágeis como o *Scrum*, que defendem a integração e o relacionamento próximo entre as pessoas para a condução de projetos bem-sucedidos.

Nemiro (2001) descreve que a criatividade tem cada vez mais aumentado sua importância dentro das organizações, motivado pela crescente competição que exige que os produtos e serviços sejam lançados e atualizados cada vez mais rápidos. Isso tem exigido que as empresas se tornem mais flexíveis e o trabalho remoto mediado por plataformas digitais vem se mostrando uma alternativa para reunir os melhores talentos.

Entre estes dois universos, o da distância real entre pessoas e o da colaboração próxima entre os pares, os ambientes virtuais de trabalho podem oferecer um espaço adequado para o desenvolvimento de um processo de trabalho realmente eficiente, onde as equipes possam registrar seu conhecimento e disponibilizá-lo para a criação coletiva de mais e novos conhecimentos?

Times virtuais precisam encontrar novos caminhos para se expressarem e se compreenderem, já que não estão fisicamente próximos. Nesse contexto, as plataformas digitais, se não são os protagonistas nas novas relações de trabalho, são importantes atores coadjuvantes, uma vez que intermediam as comunicações e a administração de toda a informação e conhecimento produzidos. Como no *war room* de Latour (2000, p. 40), o espaço exerce um papel relevante, mas não está isolado e nem é suficiente sem sua relação com o mundo externo:

Nesse lugar abrigado, só se veem nas paredes inscrições, compilações estatísticas e demográficas sobre o número de comboios afundados, de soldados mortos, de fornecimentos militares em produção. Entretanto, este lugar não está isolado da grande batalha planetária. Ao contrário, ela a resume, a mede, serve-lhe literalmente de modelo reduzido.

[...]

Esta sala baixa e protegida das bombas se aplica, através de mil intermediários - dossiês, fichas, relatórios, avaliações, fotografias, contagens, estoques -, a colher informações sobre a batalha que se desencadeia lá fora, mas cujo sentido global ficaria perdido sem esse panóptico, sem essa compilação notarial.

1.2.Hipóteses

Os processos de trabalho estão mudando rapidamente. As equipes já se encontram distribuídas em diversos lugares do mundo, em fuso horários distintos, acompanhados de suas culturas, idiomas e costumes.

As plataformas tecnológicas também têm evoluído em grande velocidade, tentando mediar essas conversas e produções, simulando espaços físicos, tentando eliminar a fricção no processo de troca de informações e procurando caminhos mais naturais para a colaboração digital. O desafio ainda é grande e as barreiras ainda são muitas, mas é preciso aprender com as ferramentas que temos à mão para entender onde estão os maiores obstáculos e impeditivos para uma experiência mais satisfatória e produtiva.

Se os ambientes virtuais são os intermediários fundamentais na comunicação de equipes remotas, será que eles estão oferecendo os melhores recursos ou os mais adequados para a criação e transmissão de informações e dados que representem de maneira eficiente as ideias, pontos de vista e conhecimento de cada colaborador? As ferramentas atendem as necessidades para a criação de um ambiente propício à colaboração?

Diante desse cenário de rápidas mudanças e desenvolvimentos, procuro investigar a hipótese de que times com profissionais que trabalham remotamente podem colaborar de forma criativa na solução de problemas e desafios, mesmo trabalhando e se comunicando apenas por meio de plataformas digitais.

1.1. Objetivos

Objetivos gerais

Como objetivo geral, busco compreender o que define um time virtual, quais são seus obstáculos e desafios para realizar um trabalho em equipe satisfatório e eficiente e quais são as características ideais de um ambiente virtual que favorece a colaboração criativa.

Objetivos específicos

A partir desses parâmetros, entender o papel das ferramentas digitais, como elas são utilizadas atualmente, em que aspectos elas contribuem para uma melhor experiência de trabalho e em que aspectos ainda há lacunas a serem exploradas.

Entender como se dá o processo de colaboração dentro das plataformas, compreendendo o registro de ideias, decisões em grupo, identificando e analisando dificuldades, benefícios e vantagens.

Pesquisar e analisar, do ponto de vista dos participantes, percepções sobre o processo, dificuldades de uso e relacionamento com as informações e benefícios do formato de trabalho.

Analisar o processo dos projetos, benefícios e dificuldades.

1.2.Estado da Arte

Há uma quantidade abundante de artigos e livros discorrendo sobre o desempenho de times no geral e uma parte da literatura aborda as dinâmicas de times virtuais. Quando se trata de trabalhar remoto, boa parte do material disponível dedica-se a discorrer sobre os desafios e barreiras que impedem a performance satisfatória do time, e recomendações sobre como desenvolver um ambiente propício para o trabalho efetivo.

Nesta pesquisa procuro buscar mais elementos que, para além da eficiência do time, ou seja, do sucesso em realizar projetos, possamos entender o que leva um time a colaborar mais profundamente e de forma criativa, e de que maneira as ferramentas digitais intermediam esse processo.

Sobre o processo criativo de trabalho em times virtuais, a referência mais importante são as obras e artigos de Jill Nemiro, professora e pesquisadora da Universidade Politécnica da Califórnia. Nemiro é autora do livro *Creativity in Virtual Teams*, de 2004, onde ela não entra em detalhes sobre como os usuários interagem com as plataformas, mas oferece um panorama bastante completo sobre os requisitos necessários para que um time virtual realize um trabalho criativo satisfatório. O modelo apresentado por Nemiro neste livro é o maior balizador para a análise das plataformas de colaboração selecionadas para esta pesquisa.

Nemiro também é autora e organizadora do livro *The Handbook of High-Performance Virtual Teams - a Toolkit for Collaborators Across Boundaries* (2008). Neste livro, ela apresenta alguns artigos em colaboração com outros autores, como *Collaboration in the Real World: Virtual Team Key Take-Away Principles That Work* e *The Challenges of Virtual Teaming*, onde ela analisa características encontradas em times virtuais eficientes, como questões de colaboração, liderança, organização do time e colaboração.

Este mesmo livro apresenta artigos que complementam a análise, como *Design Principles for Successful Virtual Teams*, de Gail Goodrich Harwood e *Three-Fold Path of Expanding Emotional Bandwidth in Virtual Teams*, de Trina Hoefling, que apontam práticas e

orientações para o trabalho virtual, além de comparações com os times que atuam presencialmente.

The Technology That Supports Virtual Team Collaboration, de Lori Bradley, outro artigo presente mesmo livro, faz uma interessante análise das diferentes características das ferramentas utilizadas por times, descrevendo os diferentes tipos e seus usos mais apropriados.

Algumas referências citadas por Nemiro também são utilizadas na pesquisa, como o artigo *Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future*, de Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998), que também apresenta um panorama sobre os principais obstáculos à construção de times virtuais. *Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?*, de Martins, Gilson e Maynard (2004), discorre sobre o estado atual do trabalho remoto e direções futuras para desenvolvimento.

Rutkowski et al. apresentam, no artigo *E-Collaboration: The Reality of Virtuality* (2002), o modelo das nove camadas de problemas que bloqueiam o desempenho criativo: motivacional, preparação de contexto, tecnológico, interacional, infraestrutura, processo, experiência de cultura nacional, experiência profissional e formação do conteúdo criativo. Este modelo também é utilizado nessa pesquisa na análise dos problemas que afetam os times virtuais.

Snowdon, Churchill e Munro, autores e organizadores do livro *Collaborative Virtual Environments* (2001), trazem o conceito de espaço e lugar, ressaltando a importância de se definir os objetivos e usos dos ambientes virtuais utilizados pelas equipes.

Outros artigos tangenciam o tema por tratarem com mais profundidade outros aspectos do trabalho virtual, e que inspiraram outras visões na análise. *Managing creative team performance in virtual environments: an empirical study in 44 R&D teams*, de Kratzer, Leenders e Engelen (2006), como o próprio nome diz, apresenta uma pesquisa bastante completa sobre performance criativa em times de Pesquisa & Desenvolvimento que atuam remotamente. *Leading Virtual Teams*, de Malhotra, Majchrzak e Rosen (2007) detalha aspectos de liderança, e estes aspectos podem ser expandidos para recursos presentes nas plataformas e que podem facilitar a dinâmica dentro do time.

Importante destacar que não foram encontradas referências específicas a questões de plataformas digitais e seus recursos como mediadores do trabalho colaborativo e seus impactos no trabalho de times virtuais, tanto na literatura internacional quanto brasileira.

1.3. Fundamentação Teórica

A tecnologia permite a conexão eletrônica de indivíduos espalhados geograficamente, mas não necessariamente leva a uma conexão pessoal efetiva, comunicação e criatividade. Corporações e equipes virtuais não podem funcionar sem informações e limites culturais. As respostas definitivas para esses problemas estão no campo das relações humanas e organizacionais e na criação de ambientes de trabalho que trazem o melhor das pessoas envolvidas nessas estruturas virtuais." NEMIRO (2001, p. 92)².

Para análise dos processos de trabalho remoto e plataformas digitais e sua aderência aos objetivos do trabalho colaborativo criativo, irei utilizar como principal referencial teórico a obra de Jill E. Nemiro.

Os espaços virtuais podem colaborar para aumentar a criatividade da equipe como resultado de uma maior flexibilidade, diversidade e acesso à informação. Porém, como destaca Nemiro (2001), há também suas dificuldades, como a construção de uma conexão pessoal e de confiança, elementos cruciais para o bom trabalho em equipe. A interação eletrônica também elimina boa parte do contexto de trabalho dos participantes. Desta forma, Nemiro (2004) desenvolveu a partir de suas pesquisas um modelo para observação da qualidade da interação entre essas equipes e avaliação dos resultados destas interações, onde cinco elementos são analisados:

- **Design:** processo de trabalho, condução das dinâmicas e interações.
- **Clima:** estímulos do ambiente, empresa, ou mesmo entre a equipe. Incentivos, flexibilidade, abertura ao novo, sensação de empoderamento por parte dos participantes.
- **Recursos:** de comunicação, técnicos e tecnológicos, espaço e tempo.
- **Normas e protocolos:** normas, regras, objetivos, protocolos, que sejam claros e comunicados de forma a que todos os participantes fiquem cientes. Regras de acordo com a plataforma, papéis e responsabilidades, métricas de evolução do trabalho, cronogramas.
- **Avaliação contínuo e aprendizado:** após o término o projeto, acompanhamento de resultados, acesso contínuo ao conhecimento que foi produzido, evolução do aprendizado.

² Technology allows for the electronic connection of geographically spread out individuals, but it does not necessarily lead to effective personal connection, communication and creativity. Virtual corporations and teams cannot function without information and cultural boundaries. The ultimate answers to these problems lie in the realm of human and organizational relations and creating work environments that bring out the best in people involved in these virtual structures.

A análise da adequação da plataforma à viabilidade desta modalidade de trabalho passa por considerar alguns aspectos que vão desde a utilidade dos recursos até estabelecer um verdadeiro vínculo, criando o engajamento emocional.

1.4. Procedimentos Metodológicos

Inicialmente, o procedimento metodológico foi a análise de literatura para se identificar os maiores desafios de comunicação e transmissão de informações e a elaboração e construção de ideias dentro do ambiente virtual em situações de trabalho com equipes remotas e virtuais. Dificuldades de condução do trabalho, aspectos que estimulam a interação e necessidades identificadas em vista das mudanças de relações de trabalho foram os principais aspectos buscados na pesquisa. Juntamente com as dinâmicas que ocorrem nos times, procurei entender os recursos disponibilizados pelas ferramentas e que viabilizam o dia a dia desses times remotos.

Após revisão da literatura, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter não-representativo. A pesquisa foi realizada utilizando como base as orientações da Teoria Fundamentada nos Dados, ou *Grounded Theory*, que guiou o processo desde a codificação, elaboração das principais descobertas e por fim, a teoria apontada por estes dados.

Na pesquisa qualitativa, procurei investigar a formação e desenvolvimento dos times remotos, processos de trabalho, relacionamentos entre pares e tecnologias e ferramentas adotadas.

2. Times virtuais

O objetivo deste trabalho é entender de que maneira times virtuais, que exercem o trabalho de forma remota, podem realizar um trabalho de caráter criativo e colaborativo o mais eficiente possível.

Para realizar essa análise, é importante começarmos por definir e entender alguns aspectos referentes a times virtuais:

- O que é um time virtual?
- Vantagens do modelo de times virtuais
- Desvantagens e desafios
- Estrutura geral para um bom funcionamento de um time virtual

2.1. O que é um time virtual?

Antes de mais nada, devemos ter em mente que times virtuais compartilham de características semelhantes a times que se encontram fisicamente no mesmo local. Isso significa que times virtuais, assim como os presenciais, trabalham em equipe porque possuem uma interdependência de especializações e conhecimentos, compartilham valores e possuem objetivos comuns.

Porém, diferente de um time que trabalha presencialmente, de acordo com Rutkowski et al. (2002), o time virtual é caracterizado por estar disperso geograficamente, possuir maior diversidade cultural e temporal, e ser um grupo de trabalho onde a comunicação se dá essencialmente por meios eletrônico, e por conta disso, encontra diversos desafios.

Nemiro, no livro *Creativity in Virtual Teams* (2004), sintetiza as características de um time virtual em três fatores:

- Objetivos comuns;
- Separação física e geográfica dos integrantes do time;
- A comunicação se dá através de diversos outros métodos outros, além do presencial.

É importante ressaltar essas características porque apenas o uso de ambientes virtuais ou de meios de comunicação mediados por tecnologia não caracterizam um time como sendo virtual ou remoto. Como aponta Martins, Gilson e Maynard (2004, p. 807), é possível dizer que atualmente todos os times de trabalho possuem um nível de "virtualidade" pois potencialmente pelo menos parte do trabalho é mediado por plataformas digitais.

Townsend, DeMarie e Hendrickon (1998, p. 18, tradução nossa) ressaltam:

As equipes virtuais raramente, ou nunca, se encontram em um cenário face a face. Elas podem ser configuradas como estruturas temporárias, existentes apenas para realizar uma tarefa específica, ou podem ser estruturas mais permanentes, usadas para tratar de questões em andamento, como o planejamento estratégico. Além disso, a associação é muitas vezes fluida, evoluindo de acordo com os requisitos da tarefa em mudança.³

Os conceitos teóricos que analisam o funcionamento de times virtuais são baseados nas mesmas teorias de grupos tradicionais.

De fato, e por definição, um time virtual global compila a maior parte dos clássicos vieses do face a face que afetam a colaboração em grupos multiculturais como: “*social loafing*” (onde o colaborador exerce menos esforço para atingir um objetivo quando está trabalhando em grupo, diferente do que aconteceria se estivesse trabalhando sozinho); conflitos sociais, categorização intergrupo, diversidade cultural. (RUTKOWSKI et al., 2002, p. 220, tradução nossa).⁴

Podemos observar que as dinâmicas exercidas por estes grupos são muito semelhantes, porém com dificuldades e desafios ampliados pela mediação tecnológica.

Ainda, como complementam Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998, p. 17, tradução nossa):

Times virtuais também endereçam uma nova demografia da força de trabalho, onde os melhores profissionais podem estar alocados em qualquer lugar do mundo, e onde os trabalhadores exigem crescente sofisticação tecnológica e flexibilidade pessoal. Além disso, as empresas se beneficiam de equipes virtuais por meio de acesso a conhecimento previamente indisponível, interação interfuncional aprimorada e uso de sistemas que melhoram a qualidade do trabalho da equipe virtual.⁵

³ Virtual teams rarely, if ever, meet in a face-to-face setting. They may be set up as temporary structures, existing only to accomplish a specific task, or may be more permanent structures, used to address ongoing issues, such as strategic planning. Further, membership is often fluid, evolving according to changing task requirements.

⁴ Indeed, and by definition, a global virtual team compile most of the classical face-to-face biases that effect multicultural group collaboration: social loafing [13], social conflicts [2], intergroup categorization [14], cultural diversity (e.g., [15]–[17]).

⁵ Virtual teams also address new workforce demographics, where the best employees may be located anywhere the world, and where workers demand increasing technological sophistication and personal flexibility. With virtual teams, organizations can build teams with optimum membership while retaining the advantages of flat organizational structure. Additionally, firms benefit from virtual teams through access to previously unavailable expertise, enhanced cross-functional interaction, and the use of systems that improve the quality of the virtual team's work

Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998) ainda acrescentam que a participação em equipes virtuais será substancialmente mais dinâmica do que as equipes tradicionais e as equipes virtuais terão mais probabilidade de incluir membros de locais que tradicionalmente não teriam oportunidade de trabalharem juntos. Esse dinamismo requer que os membros da equipe virtual sejam particularmente adaptáveis para trabalhar com uma ampla variedade de possíveis colegas de trabalho.

E dentro dessa ampla variedade de possibilidades, a própria configuração de um time virtual está longe de ser uniforme. Encontramos times cujos membros se encontram fisicamente juntos, mas trabalham em conjunto com outros times, times onde apenas alguns membros trabalham remotamente e times onde de fato todos os membros estão em locais diferentes (KALBACH, 2015).

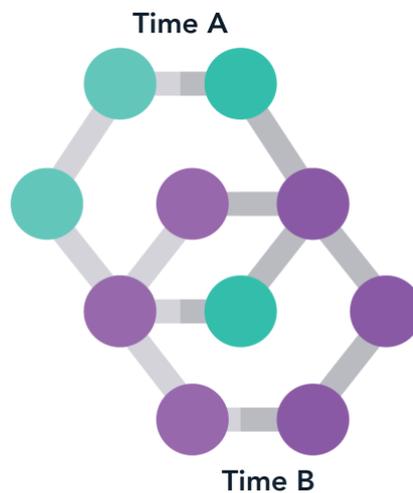


Figura 1 - Diferentes times que não se encontram no mesmo local mas trabalham em conjunto

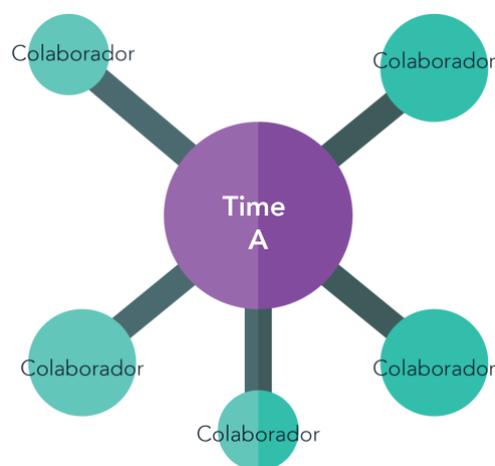
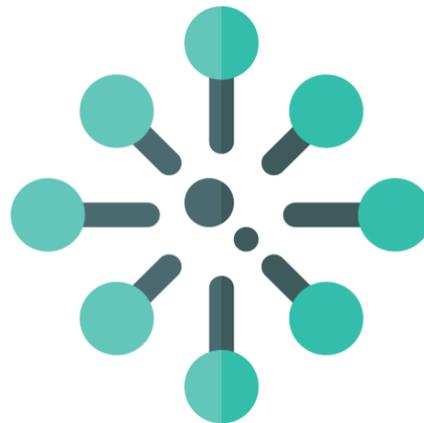


Figura 2 - Time cujo núcleo está fisicamente junto, mas possui alguns membros que trabalham à distância



Colaboradores remotos

Figura 3 - Time onde todos os membros trabalham à distância

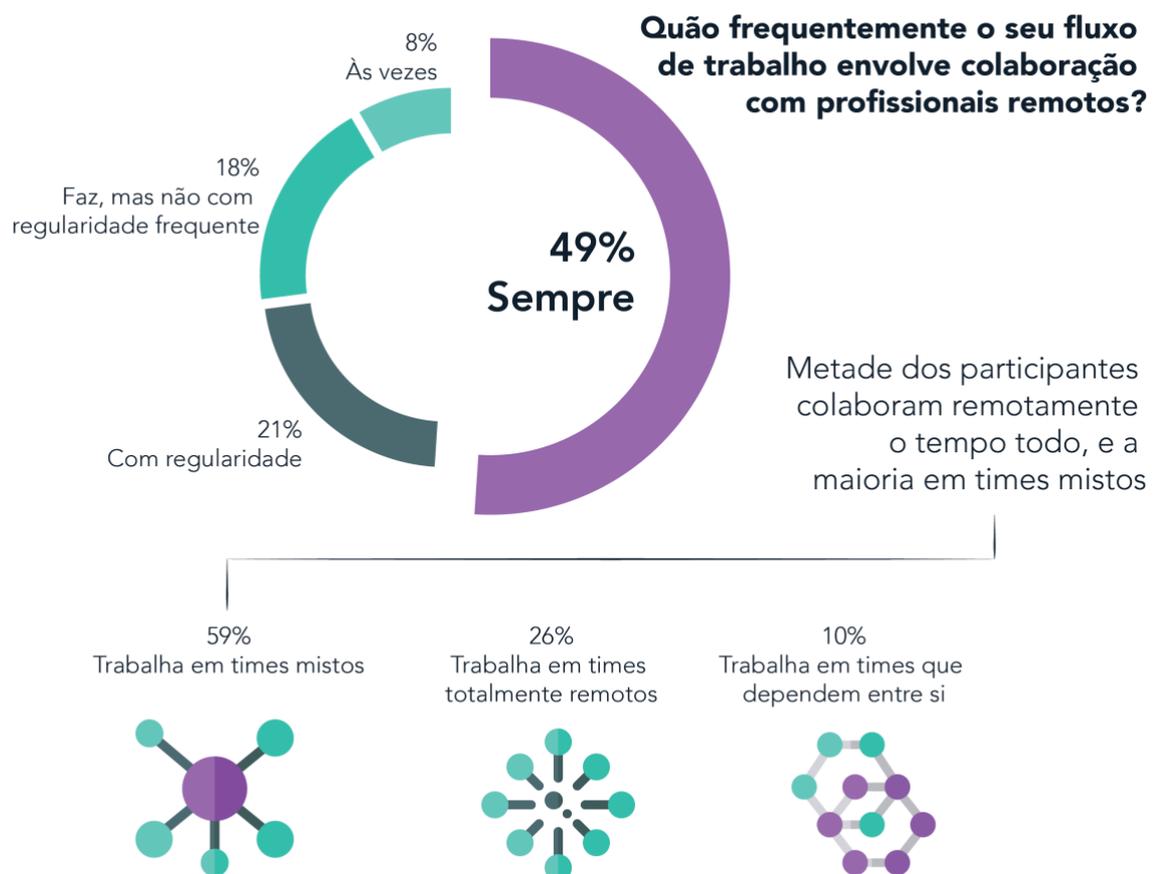


Figura 4 - Frequência de colaboração com colaboradores remotos (HALLING, 2018)

A localização física de cada profissional não é mais uma barreira para a estrutura efetiva da equipe. O que permanece crítico é como os conjuntos de habilidades individuais

atendem aos requisitos do projeto, impulsionados por um ambiente de negócios em constante evolução.

2.2. Vantagens do modelo de times virtuais

De acordo com Martins, Gilson e Maynard (2004) o crescente aumento de times virtuais é atribuído à confluência de desenvolvimentos tecnológicos e organizacionais juntamente com uma gama de benefícios para os negócios associada a essa modalidade de times. Times virtuais podem ser compostos pelos melhores profissionais a despeito de sua localização física, melhorando assim a qualidade das decisões. Ainda, para atrair e reter colaboradores, principalmente profissionais da área da informação em particular, organizações estão cada vez mais oferecendo opções de trabalho remoto. Acima de tudo, os times virtuais provêm um eficiente mecanismo para lidar com o aumento de viagens, tempo, coordenação e custos associados para reunir profissionais que estão geograficamente, temporal e funcionalmente dispersos, para trabalhar em uma tarefa comum.

Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998) apontam que outro fator que estimula o desenvolvimento de times virtuais é a mudança contínua da indústria de manufatura e produção para uma indústria mais direcionada a serviços e ao conhecimento. Processos de produção como os encontrados na indústria tradicional geralmente são mais estruturados e definidos. Já atividades relacionadas a serviços frequentemente requerem a cooperação dos membros do time em situações mais dinâmicas de trabalho que mudam de acordo com as necessidades do consumidor. A marca registrada de empresas relacionadas a serviços tem sido sua habilidade de responder com flexibilidade às necessidades dos consumidores o mais rápido possível. Essa flexibilidade necessária alimenta o movimento de mudança de estruturas mais organizadas para estruturas que se adaptam de acordo com as situações. Os times virtuais permitem essa flexibilidade organizacional porque eles integram a efetividade do trabalho tradicional em equipe com o poder de uma comunicação mais avançada e das tecnologias de informação, permitindo a eles acomodar um crescente dinamismo tanto na participação dos times quanto da estrutura das tarefas.

Fatores como cultura, confiança, coordenação temporal, processo de liderança, estrutura da rede e influência social são alguns dos fatores que explicam o sucesso em times distribuídos.

Paradoxalmente, como veremos adiante, a ausência de interação face a face pode, inclusive, ser um dos fatores de sucesso de um time virtual, de acordo com Rutkowski, et al.

(2002). Em um contexto de times globais virtuais, sinais referentes a influências sociais são menos visíveis, dando a chance a todos os participantes de serem mais julgados pelo time de acordo com sua performance, mais do que por sugestões estereotipadas ou discriminatórias.

A World Wide Web permite que e-teams (eletronic teams ou times eletrônicos) trabalhem juntos e remotamente em um projeto. ICTs (information communication technologies ou tecnologias de comunicação informacional) como vídeoconferências, sistemas de suporte a grupos, ferramentas de educação à distância (como Blackboard, WebCT, etc) e, mais comumente o e-mail, desenvolveram-se exponencialmente. Estes meios eletrônicos de comunicação apoiam principalmente redes de comunicação descentralizadas. As novas métricas de tempo e distância modificam as interações humanas e, de fato, transformam a clássica rede de relações face a face em uma rede de relações virtuais. (RUTKOWSKI et al., 2002, p. 219, tradução nossa)⁶

2.3. Desvantagens e desafios

Entre todos os novos desafios na estrutura, tecnologia e função, é possível destacar que os membros da equipe virtual serão desafiados a se adaptarem constantemente às tecnologias de telecomunicação e de informação que permitem que eles se conectem, como demonstram Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998). O papel da equipe virtual transcende as funções funcionais fixas tradicionais, exigindo que os membros da equipe virtual estejam preparados para se adaptar a uma variedade mutável de atribuições e tarefas durante a vida de qualquer equipe em particular.

Os desafios têm o potencial de criar um ambiente de trabalho radicalmente diferente para o participante da equipe virtual, tanto por causa da mudança da interação do face-a-face para um trabalho com algum grau de interação virtual, quanto porque é esperado que a equipe virtual opere de forma diferente, com novas formas de organização e que assumam novos papéis organizacionais.

Essas mudanças no ambiente de trabalho afetam o modo como os membros da equipe conduzem seu trabalho e como eles se comunicam e se expressam (TOWNSEND; DEMARIE; HENDRICKSON, 1998, p. 23, tradução nossa):

⁶ The World Wide Web enables e-teams to work together and remotely on a project. ICTs such as videoconferencing, group support systems (GSSs), distance education tools (e.g., Blackboard, WebCT), and, more commonly, email have evolved exponentially. These electronic modes of communication support mainly decentralized networks of communication. The new metrics of time and distance modify human interactions and, indeed, turn the classic network of face-to-face relationships into a network of virtual relationships.

Os membros da equipe virtual devem aprender novas maneiras de se expressar e entender os outros em um ambiente com um menor senso de presença social. A ausência de gestos e sinais não-verbais limita a integração de resposta durante as interações e leva a trocas de informação complexas e repetitivas, ou seja, potenciais fontes de conflito em times virtuais.

Os membros da equipe virtual serão obrigados a ter mais e melhores habilidades de participação da equipe. Como a afiliação à equipe será um tanto fluida, as equipes eficazes exigirão membros que possam assimilar rapidamente a equipe.

Os membros da equipe virtual terão que se tornar eficientes com uma variedade de tecnologias baseadas em computadores.

Em muitas organizações, a participação de equipes virtuais cruzará as fronteiras nacionais e uma variedade de origens culturais será representada na equipe. Isso complicará as comunicações e as interações de trabalho e exigirá um desenvolvimento adicional dos membros da equipe nas áreas de comunicação e diversidade cultural.⁷

⁷ The challenges detailed above have the potential to create a radically different work environment for the virtual team participant, both because of the change from face-to-face to some degree of virtual interaction, and because the virtual team is expected to operate in a different form of organization and assume new organizational roles. These changes in the work setting affect the way that team members conduct their work and how they communicate and express themselves:

* Virtual team members must learn new ways to express themselves and to understand others in an environment with a diminished sense of presence.

* Virtual team members will be required to have superior team participation skills. Because team membership will be somewhat fluid, effective teams will require members who can quickly assimilate into the team.

* Virtual team members will have to become proficient with a variety of computer-based technologies.

* In many organizations, virtual team membership will cross national boundaries, and a variety of cultural backgrounds will be represented on the team. This will complicate communications and work interactions, and will require additional team member.



Figura 5 - O que frustra os colaboradores no trabalho remoto (HALLING, 2018)

2.4. Estrutura geral para um bom funcionamento de um time virtual

Rutkowski, et al. (2002) apresentam o modelo abaixo, resultado de quatro anos de pesquisa com times virtuais, onde foram mapeadas múltiplas categorias de problemas ou pontos críticos que podem comprometer a qualidade do time. Cada categoria pode se tornar uma barreira à interação efetiva e um obstáculo a ser resolvido. Alguns dos obstáculos dizem respeito às abordagens tecnológicas enquanto outros são de aspecto mais social. Outros ainda são uma mistura dos dois.

De acordo com os autores, a manifestação dos problemas e sua resolução acontece de fora para dentro. A camada de problemas ou barreiras exteriores torna a próxima camada invisível. Por exemplo, se há problemas com a tecnologia, as pessoas podem não ver ou não experimentar problemas nas demais camadas internas pois muitas vezes eles se tornam camuflados. Uma vez que uma camada de problema é removida, a próxima camada relevante torna-se visível. Resolver os problemas em times virtuais é como descascar uma cebola.

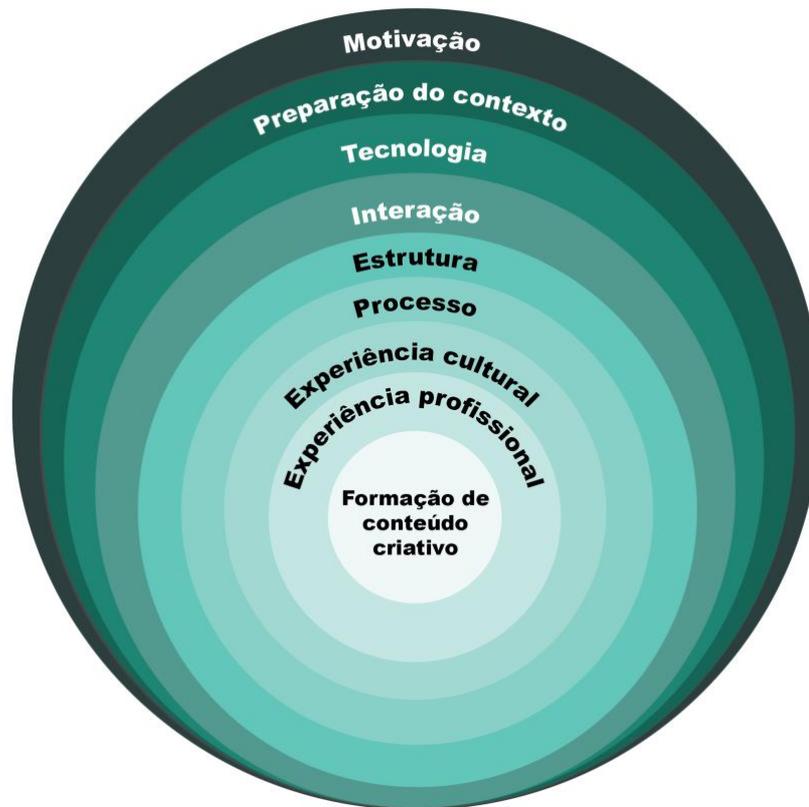


Figura 6- Rutkowski, et al. (2002)

O modelo de Rutkowski, et al. (2002) traz nove camadas:

- **Motivacional:** questões motivacionais dizem respeito aos objetivos relacionados ao trabalho, objetivos tanto pessoais quanto do projeto em si. Expectativas, recompensas e benefícios também estão nessa camada. Entende-se que estes aspectos são responsáveis pelo envolvimento e compromisso criado por parte dos participantes. A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, e neste modelo o observado é como a motivação extrínseca e as recompensas são geralmente usadas. Pesquisadores descobriram que o estabelecimento de metas em times virtuais está positivamente associado à coesão, comprometimento, colaboração, qualidade de decisão e número de alternativas geradas. Argumenta-se que o desenvolvimento de uma visão ou missão compartilhada pode ser mais difícil para os times virtuais, já que muitas vezes é mais difícil para os integrantes estabelecerem um senso unificado de propósito devido à menor quantidade de interações entre os membros.
- **Preparação do contexto:** relaciona-se à criação de materiais para uma base comum e desenvolvimento de uma consciência cultural.

- **Tecnologia:** categoria que envolve problemas com acesso, performance e disponibilidade dos meios de comunicação.
- **Interação:** endereça problemas como a falta de comunicação por longos períodos. Uma vez que a infraestrutura tecnológica torna-se estável e não apresenta barreiras à participação, os fatores observados que determinam a performance do time eram fatores sociais por natureza. A interação aumenta conforme as questões motivacionais, de contexto e tecnológicas eram tratadas, resultando em menos episódios de dissonância de projeto.
- **Estrutura:** denota maneiras de reduzir a variabilidade em atividades e aspectos procedurais dos projetos, assim como o uso das tecnologias. Tecnologia, quando propriamente configurada para o suporte de processos apropriados, pode prover um grau de liberdade para ajudar times multiculturais a atingir sinergia e operar eficientemente. A imposição de estrutura pode ajudar a evitar o caos. É especialmente importante reconhecer que a estrutura precisa ser dinamicamente ajustada para se adequar às características das fases do projeto e da composição do time.
- **Processo:** abordagem a ser seguida e atividades como planejamento. Os processos do time podem ser definidos como a maneira com que os times atingem seus objetivos. Eles podem ser classificados como processos de planejamento, processos de ação e processos interpessoais. Processos de planejamento abrangem análise da missão, configurações de meta, formulação de estratégia e outros processos relacionados a como direcionar os esforços do grupo. Warkentin e Beranek (1999) dizem que o planejamento melhora os processos de interação, confiança e o comprometimento. Processos de ação são as dinâmicas que ocorrem durante o desempenho da tarefa em grupo, como a comunicação, participação, coordenação e monitoramento do progresso do grupo.
- **Experiência cultural:** diferenças de comportamento ou abertura de comunicação que são aceitos ou tolerados pelos participantes de diferentes culturas.
- **Experiência profissional:** reflete diferentes maneiras de trabalhar.
- **Formação de conteúdo criativo:** é associado com diferentes opiniões a respeito do atual conteúdo do material final e onde a falta de integração e sinergia podem ser as maiores barreiras.

No cerne do modelo, quando todos os requisitos das nove camadas são observados e endereçados, encontra-se a formação de conteúdo criativo.

3. Colaboração criativa no trabalho virtual

Podemos definir a criatividade como um processo por meio do qual indivíduos ou times produzem algo que seja novo e potencialmente útil ou apropriado. Um resultado criativo precisa ser relevante, efetivo, apropriado e oferecer uma solução genuína a um problema particular ou tarefa específicos. Num contexto de trabalho, criatividade pode ser entendida como geração, avaliação e escolha entre uma gama de opções (NEMIRO, 2004).

Criatividade em times envolve mais do que a soma das contribuições criativas de cada membro. Criatividade em um time envolve um potencial sinérgico, onde cada esforço individual dos integrantes do time resulta em um nível de performance maior do que a soma das contribuições individuais separadamente.

Times virtuais, nesse cenário, podem de fato contribuir para um desenvolvimento mais amplo e criativo uma vez que, como Nemiro (2004, p. 24, tradução nossa) aponta: “Estruturas de times virtuais podem atualmente levar a níveis mais altos de criatividade como resultado de maior abertura, diversidade e acesso a informação do que os existentes em estruturas de grupos tradicionais”⁸.

Times virtuais possibilitam reunir colaboradores-chave, conectando-os por meio da tecnologia da informação.

3.1. A importância da criatividade no trabalho em equipe

Criatividade tem se tornado um item crucial para as corporações contemporâneas, fundamentalmente por conta da competição global, onde inovação e rapidez são cruciais como fatores para se diferenciar no mercado. Mas não apenas para atender a demandas de mercado, a possibilidade de realizar projetos com os melhores colaboradores possíveis, mesmo que eles estejam a milhares de quilômetros de distância, traz inúmeras vantagens para iniciativas de todos os portes e fins, onde se almeja inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços que levem em consideração diferentes realidades e perspectivas.

Os departamentos e áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D, ou *R&D* em inglês) dentro das corporações costumam ser a atividade núcleo e o ponto de partida para inovação. Toda organização, a despeito do tamanho, causa do lucro ou indústria experimenta pressão regular para renovar, expandir ou modificar os produtos ou serviços que oferece. Em P&D,

⁸ Virtual team structures may actually lead to higher levels of team creativity as a result of more openness, flexibility, diversity, and access to information than exists in traditional group structures.

criatividade é de grande importância. Muitos projetos de P&D começam apenas com uma vaga ideia e a criatividade é indispensável para preencher os espaços em branco. O sucesso de mercado que os esforços de uma área de P&D de uma companhia atinge está fortemente relacionado às singularidades do produto, tanto em termos de funcionalidades de um produto quanto de seus aspectos técnicos. O projeto e o desenvolvimento de um produto incomparável requerem criatividade. E, quanto mais inovador um novo produto, menos é possível confiar em procedimentos e rotinas, e soluções criativas precisam ser planejadas. Como resultado, a performance criativa é um determinante importante do sucesso de P&D (KRATZER; LEENDERS; VAN ENGELLEN, 2006).

A criatividade é necessária para as organizações porque (NEMIRO, 2004):

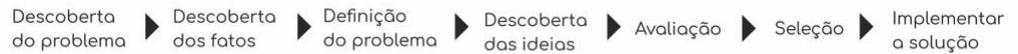
- Ajuda a organização a sobreviver. As organizações precisam dos esforços criativos de seus times e de seus funcionários para sobreviver na economia global, para acompanhar as demandas e pressões competitivas do mercado, para se adaptar de maneira efetiva às mudanças graças às evoluções do mercado de trabalho, e adaptar à composição demográfica e os valores do mercado de trabalho, que estão em constante mudança.
- Pode contribuir com funcionários mais saudáveis e felizes
- Pode contribuir com uma necessidade de mudança social mais ampla. Conforme nosso mundo e nossa sociedade evoluem, nossos problemas e questões também. Como podemos resolver problemas sociais mais amplos? Uma maneira é olhar para esses problemas e questões sob uma nova perspectiva. O pensamento criativo oferece aos indivíduos, times, organizações e à sociedade de forma mais ampla a habilidade de ver as coisas de uma forma nova.

3.2. Linhas de processo criativo

O foco deste trabalho não será analisar em profundidade as várias teorias sobre criatividade, porém é interessante ter em mente as duas linhas distintas de processos apresentado por Nemiro (2004), e que a ajudou a balizar sua investigação sobre ambientes virtuais. A autora destaca duas linhas:

- **Criatividade como um processo linear:** nessa abordagem, a criatividade é vista como um processo lógico de solução de problemas, com a sequência de detecção do problema, resolução e implementação desta solução (MIN

BASADUR, 1994). Em cada um destes estágios há dois tipos de processos mentais: ideação e avaliação, em sequência como:



Geralmente o modelo toma uma forma circular quando o último estágio efetivamente se torna o primeiro do próximo ciclo.

- **Criatividade como processo intuitivo:** o processo criativo envolve o uso de insights, intuição, metáforas e analogias e uma mudança de percepção. Uma mudança mental que permite novas ideias, significados ou soluções. Técnicas intuitivas utilizam nossa habilidade de perceber soluções em repentinos saltos de lógica. “Intuição implica em um vago conhecimento tácito, enquanto insights envolvem uma repentina e geralmente clara consciência” (POLICASTRO, 1999, p. 90).

No processo real de criatividade, tanto os pensamentos lineares quanto intuitivos são necessários para se produzir resultados criativos. Um padrão típico é o pensamento linear ou lógico precedendo as descobertas intuitivas (MILLER, 1987), uma vez que a intuição usa informações e dados que foram previamente armazenados por nossos processos de pensamento linear.

3.3. Características do ambiente virtual

A criatividade pode ser estimulada pelo ambiente de trabalho, onde o ato de compartilhar novas ideias e sugestões são encorajados e valorizados, sem criticismos desnecessários por parte dos demais integrantes. Segurança psicológica e liberdade, alto nível de motivação interna, e ausência de uma necessária avaliação externa são elementos que permitem que a criatividade floresça.

Qual o papel ativo das plataformas virtuais para que elas não sejam apenas espaços passivos de trocas de informações, mas que possam ativamente estimular o engajamento e a criatividade colaborativa?

Nemiro, em seu livro *Creativity in Virtual Teams* (2004), analisa cinco fatores que ela acredita serem fundamentais para que times virtuais possam atingir um alto nível de criatividade em equipe. Na intersecção destes cinco elementos, seria possível que os times atingissem seu mais alto potencial de criatividade.



Figura 7 - Componentes-chave para a criatividade em times virtuais, Jill Nemiro (2004)

Vários dos fatores dizem respeito não apenas a recursos que as plataformas podem oferecer, mas sim aos comportamentos dos próprios times. Porém é possível analisar se as plataformas e ambientes digitais facilitam ou oferecem meios para que as pessoas desenvolvam cada um destes aspectos.

3.3.1. Design

O aspecto de Design diz respeito a “O planejamento de um time, o processo em que um time é criado, a abordagem que um time usa para organizar seu trabalho criativo e as estruturas de liderança que guiam e administram os esforços criativos de um time”. Dentro desse aspecto, para se construir fidelidade e confiança no ambiente virtual é preciso estarem claros o propósito do time, visão, objetivos e interesses.

Ainda, os objetivos precisam ser revisitados frequentemente para manter todos alinhados, por conta da distância, a separação, a falta de contato pessoal. A falta de transparência pode levar a frustração, mal-entendidos e falsas suposições.

Membros de times distribuídos permanecem orientados uns com os outros e com suas tarefas por meio de uma visão de alto nível compartilhada, objetivos e papéis mais do que detalhados planos de implementação. Este nível de compreensão é um substituto crítico para os encontros informais e presenciais que exercem um papel importante para que times alocados

mantenham a sintonia. (O'HARA-DEVEREAUX; JOHANSEN, 1994, p. 125, tradução nossa)⁹

É necessário clarificar papéis e responsabilidades e quem são os tomadores de decisão em caso de impasse para que os integrantes do time saibam o que é esperado de cada um e o que precisam fazer em situações específicas como:

- **Suporte à participação:** abertura e estímulo aos membros para que participem ativamente.
- **Instrução e treinamento:** como são oferecidos os *feedbacks* (conselhos e orientações) aos membros do time para ajudá-los a melhorar suas habilidades específicas. Melhores maneiras de prover sugestões sobre como a performance pode ser aprimorada.
- **Divisão de poder e delegação de tarefas:** como é a divisão de poderes e atividades. Compreende também o compartilhamento de informação e conhecimento.
- **Grau de liberdade para realizar as tarefas:** definição do que precisa ser compartilhado ou consultado.
- **Comportamento em situações de erro:** maneiras como erros devem ser tratados e os aprendizados derivados deles.
- **Reconhecimento e premiação dos membros do time:** celebrar tanto as realizações individuais quanto do grupo, sejam intermediários ou finais.

3.3.2. Ambiente

No aspecto de ambiente, Nemiro (2004) descreve a busca por um ambiente que alimente e encoraje as pessoas a trabalharem juntas. Um ambiente criativo inclui sólidas conexões em relação às tarefas assim como em níveis interpessoais entre membros do time e condições apropriadas que suportem o processo criativo.

Um espaço virtual que estimule a colaboração e a tensão construtiva. O conflito não necessariamente é ruim e as diferentes opiniões, na verdade, podem levar o grupo a pensar de

⁹ Distributed team members stay oriented to each other and their tasks through high-level shared vision, goals, and roles rather than through detailed implementation plans. This level of understanding is a critical substitute for the informal, face-to-face meetings that play such an important role in keeping on-site teams in tune with one another

forma mais completa. Dentro desse ambiente, buscar o cuidado para que haja um balanço a fim de que o grupo não atue apenas em concordância e não caia no risco do pensamento uniforme em grupo (*groupthink*). Permitir também um alto grau de honestidade entre os integrantes, levando os participantes a se sentirem confortáveis em compartilhar suas ideias assim como fazer sugestões sobre as ideias das demais pessoas.

Nesse sentido, as tecnologias colaborativas podem tornar o trabalho de colaboração mais fácil, mas não necessariamente é o que irá determinar o sucesso do processo.

3.3.2.1. Conexões pessoais para ambiente criativo

O aspecto mais fundamental e básico para um trabalho criativo de sucesso é a confiança construída em grupo. Não é uma tarefa fácil de se realizar, ainda mais em ambiente virtual onde o contato humano tende a ser minimizado.

O aspecto humano é essencial para que o trabalho criativo possa ser realizado, seja presencial seja virtualmente. Não é possível ignorar o contexto social. Construir uma conexão interpessoal e a confiança entre os pares é crucial para se atingir altos níveis de criatividade em equipe. Como aponta Hoefling (2008, p. 93): "Times virtuais às vezes não conseguem se tornar equipes sinérgicas porque não reconhecem a verdade profunda de que a maior parte do trabalho é feita por meio de relacionamento, não de tarefa". Trabalho em equipe é fundamentalmente uma experiência social.

A comunicação informal já foi apontada como um dos elementos centrais para a manutenção do tecido social nos ambientes de trabalho, como apontam Sam Redfern e Niall Naughton (2002). Este tipo de comunicação, por sua vez, fomenta o compartilhamento de informações relacionadas ao trabalho e o desenvolvimento de colaborações. De acordo com Redfern e Naughton (2002), as conversas sociais são responsáveis pelo dobro da comunicação em relação às conversas relacionadas ao trabalho. Os padrões de interações mostram que esse tipo de comunicação social provê as fundações para a comunidade e esta, por sua vez, apoia o desenvolvimento de uma colaboração efetiva relacionada ao trabalho e direcionada à resolução de problemas.

Nesse sentido, para a criação de um ambiente de confiança e propício à criatividade, é de fundamental importância que se estabeleça uma conexão entre os integrantes de um time, onde seja possível desenvolver consciência própria e interpessoal e onde seja possível perceber outros estilos, crenças e padrões. Quando pensamos em times virtuais, devemos levar em consideração todas as boas práticas para um trabalho criativo e colaborativo em times

presenciais, porém com mais rigor e ênfase. Quando os times estão presenciais, parte das informações são transmitidas informalmente ou subjetivamente, e isso dificilmente acontece no ambiente virtual. Toda informação necessária deve ser explicitamente comunicada.

Uma das barreiras para se estabelecer este ambiente é o nível de “desumanização” e isolamento social, que cria uma sensação de anonimato social. Comunicação interpessoal vai muito além do conteúdo textual e verbal, e a comunicação virtual muitas vezes perde ou enfraquece os elementos não-verbais, como gestos, expressões, posturas, entre outros, o que leva a essa desumanização dos demais interlocutores.

Construir uma ligação pessoal entre os integrantes do time pode requerer tempo, um tempo nem sempre disponível dado os prazos e volume de trabalho. Porém, o esforço dedicado a esse fortalecimento do time é recompensado por uma maior colaboração entre seus membros. Conexões interpessoais levam a níveis mais altos de compartilhamento de informações e de confiança. Ela proporciona uma maior ligação interpessoal, uma sensação como se fosse da "mesma família", uma sensação de conexão de que os membros do time possuem um compromisso uns com os outros e cuidam-se entre si.

A proximidade em times virtuais precisa ser estimulada pois no ambiente virtual ela encontra mais obstáculos para acontecer. Essa proximidade proporciona aos membros do time oportunidades de se familiarizar, identificar interesses comuns e avaliar a compatibilidade interpessoal. Mais ainda, proximidade auxilia a confiança, o que estimula os profissionais a estarem mais propensos a fazer perguntas aos demais membros em quem confiam e a se sentirem à vontade, pois reduz a sensação de dano de reputação esperado quando uma pergunta é recebida com uma resposta crítica. Proximidade aumenta a comunicação como um todo.

Outro fator importante é que boas ideias e soluções muitas vezes surgem de momentos onde os integrantes se encontram mais descontraídos. Esse sentimento só é possível em ambientes de confiança, onde o estado de alerta é minimizado.

Para construir estas conexões e por consequência um ambiente mais funcional, é preciso ter em mente:

1 - Quanta informação contextual os indivíduos precisam para se sentirem conectados em nível interpessoal e assim criar um compromisso em conjunto com as tarefas e os objetivos do time?

2 - Quantas dessas informações contextuais podem efetivamente serem comunicadas através dos limites de tempo e distância?

Entre as atividades apontadas que podem contribuir para a construção de ligações interpessoais, Nemiro aponta:

- Reuniões e conversas presenciais - se não for possível, utilizar mídias ricas em comunicação social, como vídeo e áudio. Quanto mais rico em elementos humanos e sociais, mais é possível amortizar a distância e os aspectos da comunicação eletrônica.
- Criar um espaço para descontrair e compartilhar peças de humor, como cartuns, tomando-se o devido cuidado de não compartilhar peças ofensivas por questões de gênero, diversidade e culturais.
- Promover jogos e atividades que fortaleçam os laços interpessoais do time e sua identidade.
- Compartilhar informações e interesses pessoais, assim como dificuldades e problemas. O compartilhamento de aspectos pessoais, que muitas vezes se dá nos espaços informais das empresas, precisa ser estimulado no caso de times virtuais. Apesar do aspecto não-relevante ao trabalho, essa convivência permite humanizar os parceiros de trabalho e criar maiores vínculos emocionais.
- Reservar um tempo para ouvir sobre os outros, no aspecto pessoal.
- Fornecer uma rede de suporte uns com os outros.

A proximidade e as conexões interpessoais levam a um nível de confiança muito maior. Confiança tem sido estudada extensamente na literatura que discorre sobre trabalho em equipe, e tem sido notada como um fator determinante na efetividade de atividades que requerem ações coordenadas (MCALLISTER, 1995). Nos times virtuais, não é diferente, como aponta Martins, Gilson e Maynard (2004), a construção da confiança pode diminuir o impacto desfavorável que a distribuição geográfica pode ter sobre a proximidade psicológica. Desta forma, confiança tem sido descrita como a “cola do ambiente de trabalho global” (O’HARA-DEVEREAUX; JOHANSEN, 1994). Se não há confiança, não é um time.

Como se manifesta a confiança dentro de um time?

- Um sentimento de que os indivíduos irão fazer o que lhes foi designado;
- Confiança nas informações fornecidas pelos demais membros;
- Confiança que os demais integrantes irão fazer comentários honestos e construtivos sobre as ideias, pensamentos e esforços criativos compartilhados eletronicamente;
- Confiança no conhecimento e experiência e na habilidade de fazer o trabalho de forma eficiente;

- Confiança de que os demais membros irão manter a confidencialidade sobre ideias compartilhadas, se assim for solicitado.

É interessante observar que tanto os times virtuais de alta e baixa performance iniciam o trabalho com o mesmo nível de confiança, porém os times virtuais com alta performance estão mais aptos a desenvolver e manter os altos níveis de confiança ao longo do projeto (KANAWATTANACHAI; YOO, 2002). Confiança é baseada em experiências constantes e positivas.

Deve-se enfatizar que é necessário treinar os membros na escuta ativa, na percepção atenta sobre a comunicação não-verbal, a responder com empatia, a resolver conflitos e estabelecer confiança interpessoal e a procurar entender uma comunicação entre diferentes culturas.

3.3.2.2. Negociação e conflitos

Um dos estágios mais importantes do desenvolvimento de uma comunidade (tradicional ou online) envolve a negociação de regras, convenções e objetivos comuns. Este é geralmente um estágio de conflito, mas que deve ser trabalhado pela comunidade para que ela se estabeleça. O processo costuma ser mais problemático em um ambiente baseado apenas em texto. De fato, dada a ausência do importante fenômeno conversacional, estes conflitos podem ser piores que os equivalentes no face a face e podem sofrer de más interpretações e mal-entendidos. Ambientes virtuais mais humanizados, que possuam um meio de comunicação mais rico, podem minimizar esses problemas.

Como bem aponta Snowdon, Churchill e Munro (2002, p. 10, tradução nossa):

Conversas são cruciais para negociação e comunicação sobre atividades colaborativas. O trabalho colaborativo requer negociação não apenas sobre conteúdo relacionados a tarefas, mas também sobre a estrutura das tarefas em termos de papéis e atividades e alocações em tarefas e subtarefas. Além disso, conversas informais sustentam o tecido social que mantém as relações colaborativas em andamento.¹⁰

Por outro lado, times virtuais podem experimentar um aumento na participação, uma vez que a comunicação baseada em computadores encoraja os membros a contribuir de acordo

¹⁰ Conversations are crucial for negotiation and communication about collaborative activities. Collaborative work requires the negotiation not only of task-related content, but also of task structure in terms of roles and activities and task/sub-task allocations. Further, informal conversations underpin the social fabric that sustains ongoing collaborative relationships.

e com base em seus próprios cronogramas. Entretanto, isso também traz uma série de questões que não são relevantes em contextos face a face, como por exemplo como agir quando não há participação e os múltiplos sentidos atribuídos ao silêncio. Da mesma forma, erros causados por conta da interação humano-computador e falhas de tecnologia também dificultam a comunicação. Surpreendentemente, esses erros são frequentemente atribuídos a fatores referentes ao indivíduo, como a falta de ética no trabalho, e não a condições situacionais ou tecnológicas.

É necessário ressaltar que nem todo conflito é negativo. Pesquisadores como Jehn e Mannix (2001) mostram que o conflito pode ser um processo importante que permite aos times tomarem melhores decisões porque mais alternativas são geradas e consideradas antes de uma decisão ser feita.

Ainda relacionado a conflitos, é possível afirmar que o contexto virtual pode levar a um comportamento mais desinibido comparado com interações face a face. Siegel, et al. (1986), particularmente, apontam que insultos, linguagem ofensiva e xingamentos são mais comuns em grupos mediados por computador do que em grupos presenciais.

Alguns estudos mostram que os níveis de participação se tornam mais equalizados em times virtuais do que em times face a face. A razão mais comumente citada é a redução das diferenças de status resultante da diminuição de sinais sociais. Assim, espera-se que a comunicação eletrônica seja um meio de estabelecer igualdade entre os membros do grupo e diminuir as distinções entre os membros.

Da mesma forma, as similaridades sociais possibilitadas pela tecnologia permitem reduzir os efeitos do *social loafing* em grupos eletrônicos de *brainstorming*.

3.3.2.3. Diversidade cultural

Diversidade cultural pode ser um estímulo à criatividade, uma vez que pessoas com diferentes históricos e experiências podem oferecer diferentes perspectivas e *insights*. Entretanto, como o ambiente virtual geralmente oferece pouco contexto social, diferenças culturais quando não são apropriadamente endereçadas, podem levar a mal-entendidos de comunicação. Diferenças nos valores, crenças e padrões levam a uma tensão não-constructiva, desorganização, confusão, mal-entendidos e no extremo, a que membros saiam do grupo.

Times virtuais podem ter membros dispersos por todo o globo, o que implica em participantes de diferentes culturas e idiomas. Inclusive, o que se considera criatividade pode mudar de interpretação de cultura para cultura.

Conteúdo criativo pode ser particularmente difícil de descrever. Até certo ponto, ele é acentuado pela proximidade de culturas diferentes. Diversidade em um time é um recurso valioso que pode ser utilizado para aumentar a performance de um time, assim como levar a níveis mais altos de criatividade.

Por outro lado, a adição de perspectivas culturais não se dá sem custo. Dificuldades de comunicação e coordenação podem facilmente destruir oportunidade para a formação do conteúdo criativo, como apontam Rutkowski, et al. (2002).

Porém há inúmeras barreiras para uma comunicação efetiva como preconceito, estereótipos, vieses e choques culturais. É importante reconhecer e apreciar as diferenças, enquanto procura-se um terreno comum que transcenda a cultura.

3.3.3. Recursos

Quando pensamos em recursos, levamos em consideração o que estará disponível aos times para realizarem suas tarefas.

Tarefas específicas provavelmente exigirão ferramentas específicas que não serão parte nativa da plataforma virtual de trabalho. Por exemplo, na execução de planilhas eletrônicas, uma ferramenta como o *Microsoft Excel* será o mais recomendado. Se o trabalho for a edição de imagens, um software como o *Adobe Photoshop* será muito mais apropriado. Nesse sentido, o que buscamos no ambiente virtual são essencialmente recursos que viabilizem aos times os momentos conjuntos de convivência, debates e criação em conjunto.

Com isso em mente, os recursos que devem ser priorizados são essencialmente os de comunicação. Podemos afirmar que no quesito Recursos encontra-se o cerne para que um time virtual possa ter êxito em sua jornada. Recursos para criação em conjunto, como *brainstorms*, são vistos quase como desdobramentos ou facilitadores de conversas.

No trabalho colaborativo e criativo, a comunicação é essencial. Comunicação é o veículo para criar sinergia e para manter o time unidos e seguindo em frente. Se há falha ou se ela é inadequada, a criatividade pode ser ameaçada.

Compartilhar informações é fundamental no trabalho em equipe e necessário para fomentar a criatividade. Frequência regular, compartilhamento de resultados, comentários honestos e respeitosos e atualização regular de informações podem estimular as ligações interpessoais. A comunicação auxilia na criação e disseminação de ideias - dessa maneira, uma nova visão criativa pode ser produzida.

E por comunicação, como descreve Snowdon, Churchill e Munro (2002), não considera-se apenas texto ou conversas em áudio, mas também se considera artefatos e formas de representação que também são aspectos essenciais da comunicação, e como estas representações de pessoas e seus artefatos, como por exemplo documentos e os recursos dentro dos ambientes virtuais de colaboração, podem facilitar a comunicação.

Porém, é claro que a comunicação pode se tornar problemática quando os integrantes do time encontram-se geograficamente dispersos pelo mundo, em diferentes fusos horários, com diferentes níveis de proficiência em tecnologia e mesmo acesso a diferentes níveis de estrutura tecnológica, assim como diferentes *backgrounds* culturais. Boa parte da comunicação é assíncrona, ou seja, não ocorre simultaneamente, o que faz com que sugestões, comentários e perguntas sejam enviadas com uma certa demora, o que pode causar potenciais mal-entendidos e falhas de comunicação. A sobrevivência dos times virtuais depende da habilidade dos integrantes do time em trocar informações a despeito dos desafios dos fusos horários e locais.

Para evitar a ausência de comunicação, muitas vezes normas para comunicação e a troca de informação são criadas em muitos times. Por outro lado, não só a falta ou a troca deficiente de informação podem ser problemáticas, mas também o excesso. Como a troca de informação em meios eletrônicos pode ser muito rápida, corre-se também o risco de uma sobrecarga. Como distinguir o que é realmente relevante? A oferta de informações solicitadas pelos vários membros presentes na equipe deve ser feita no momento adequado e de forma oportuna (ALLEN, 1984).

O time precisa aprender como realizar uma comunicação ativa e efetiva e para isso, criar um plano de comunicação que suporte o processo criativo pode ser de grande ajuda. Comunicação é o veículo para a criação de sinergia, para manter um time junto e progredir. Entretanto, os membros de times virtuais encontram desafios especiais na tentativa de se comunicar de maneira eficiente uns com os outros.

3.3.3.1. Dimensões de tempo e espaço

Os limites da localização referem-se a qualquer dispersão física dos membros do time, como diferentes localizações geográficas ou diferentes espaços de trabalho, mesmo que na mesma localização geográfica. Os limites temporais englobam o ciclo de vida e sincronicidade. O ciclo de vida compreende a extensão de um time, seja temporário ou em contínuo andamento, enquanto a sincronicidade refere-se aos momentos de interação dos membros em tarefas do grupo.

A dimensão de tempo refere-se à capacidade da ferramenta em suportar comunicação de forma síncrona e assíncrona. Relembrando, a comunicação síncrona permite aos membros se comunicarem uns com os outros simultaneamente, no mesmo momento, como uma conversa presencial. São alguns exemplos dessa comunicação a conversa por telefone, videoconferência e a sala de bate-papo online (*chat room*). A comunicação assíncrona ocorre quando a comunicação entre os membros não é simultânea e não ocorre ao mesmo tempo, como observamos em *e-mails*, fóruns de discussão e mensagens de áudios e vídeos que são enviadas (NEMIRO, 2004).

A dimensão de espaço e local refere-se à capacidade da ferramenta em permitir comunicação para as situações onde as pessoas se encontram distribuídas geograficamente em diferentes locais, ou no mesmo local.

Combinando essas duas dimensões temos 4 categorias distintas:

- Mesmo local e mesmo momento;
- Mesmo local mas diferentes momentos;
- Diferentes locais mas mesmo momento;
- Diferentes locais e diferentes momentos.

Para a maior parte das pessoas, a comunicação no mesmo local e mesmo momento é a forma de interação mais confortável, como em reuniões presenciais, onde as pessoas se encontram fisicamente no mesmo espaço, ao mesmo tempo.

Na junção dos dois extremos de interação: mesmo tempo e mesmos locais e diferentes momentos e diferentes locais, temos a comunicação que pode acontecer em qualquer tempo e em qualquer lugar. A chave para se estabelecer um espaço de trabalho “a qualquer momento e em qualquer lugar” (*anytime and anyplace*) é a mobilidade, que consiste em portabilidade e conectividade aonde quer que alguém esteja. (O’Hara-Devereaux, Johansen, 1994, p. 12, apud NEMIRO, 2004, p. 24).

3.3.3.2. Categorias de comunicação

Nemiro (2004) descreve que as ferramentas de comunicação possuem duas categorias distintas:

- Em relação ao tempo da comunicação: assíncrona ou síncrona, sendo síncrona a comunicação que se dá em tempo real, como as videoconferências, e assíncrona, a comunicação cuja resposta não precisa ser em tempo real, como mensagens de *e-mail*.

A comunicação síncrona é ideal para transmitir mensagens complexas, não-rotineiras e ambíguas.

- Em relação à riqueza de informação e presença social: há meios de comunicação como videoconferência que transmitem uma maior quantidade de informações e oferecem maior presença social (como vídeo, áudio, etc.) e outros meios mais limitados, com menos sinais, como as mensagens de *e-mail*. Os meios mais limitados são mais recomendados para mensagens mais rotineiras, simples e diretas.

O melhor recurso para comunicação depende da mensagem que se deseja transmitir e da natureza da tarefa apresentada ao time.

Indo da geração de ideias para o desenvolvimento no processo criativo dos times virtuais, houve consenso entre os times que a comunicação online síncrona era mais eficiente para o trabalho de desenvolvimento. Modelos assíncronos de interação são benéficos, mas os esforços criativos dificilmente são atingidos sem a oportunidade de interações síncronas e ricas.

Problemas de comunicação podem ser resultado do uso de ferramentas mais limitadas, que tem baixo nível de presença social para transmitir mensagens mais ambíguas. Nessas situações, a ferramenta de comunicação não provê indícios suficientes para capturar e transmitir a complexidade de intenções da mensagem. Quando a comunicação não é rica ou possui alto nível de presença social, procura-se suprir essa limitação usando-se múltiplos métodos de comunicação.

Por fim, times virtuais que buscam um trabalho mais criativo provavelmente precisarão de uma variedade maior de ferramentas para potencializar e sustentar o processo criativo.

3.3.3.3. Recursos para desenvolvimento criativo

Recursos para o desenvolvimento criativo atuam como facilitadores de conversas. Quando o ambiente oferece um modelo ou espaço previamente configurado para uma determinada atividade, o que encontramos é basicamente um espaço estruturado para a realização de uma tarefa.

3.3.4. Normas e protocolos

Normas estabelecem quais são os padrões aceitáveis de comportamento que são compartilhados entre os membros de qualquer time, seja virtual ou não. As normas dizem aos

membros do time o que eles devem ou não fazer sob certas circunstâncias. Elas dizem a cada membro do time o que é esperado dele ou dela em determinadas situações (NEMIRO, 2004).

As normas guiam a participação, o gerenciamento de conflitos, o gerenciamento de tarefas e do projeto, a resolução de problemas e a tomada de decisão, e como buscar os esforços criativos. Também comunicam aos membros do time o que é esperado deles e o que eles podem esperar de seus colegas.

Times virtuais requerem normas únicas e mais detalhadas do que times que trabalham presencialmente juntos.

Duas categorias-chave de normas e protocolos são necessários para times virtuais realizarem um trabalho criativo: normas para comportamento de comunicação e normas e protocolos de gerenciamento de projeto e tarefas.

3.3.4.1. Normas de comportamento de comunicação

Sendo a comunicação o ponto chave da dinâmica do grupo, as normas de comunicação são fundamentais para que cada membro saiba o que é esperado de sua participação.

- **Disponibilidade e reconhecimento:** Quando e como as pessoas estarão disponíveis para colaboração e quão rapidamente eles responderão aos pedidos e solicitações. É necessário que seja definido e acordado por todos os membros do time e respeitado e praticado.
- **Adequação das ferramentas específicas de comunicação:** Membros de times virtuais precisam pensar claramente sobre que tipos de ferramentas de comunicação eles irão usar e para quais propósitos ou circunstâncias específicas e colocar isso à frente como uma declaração acordada de norma.
- **Protocolos para o uso das ferramentas específicas de comunicação:** É importante considerar quais são as formas específicas de etiqueta ou diretrizes existem para cada ferramenta de comunicação.
- **Equilíbrio entre comunicação estruturada e não-estruturada:** Trocas estruturadas são usadas, em sua maior parte, para revisar e avaliar o trabalho e o negócio no geral, e para manter ativos os vínculos pessoais. Trocas não-estruturadas são utilizadas para trocar informações, pergunta por conselhos e manter-se informados.

3.3.4.2. Normas para gerenciamento de projetos e tarefas

É necessário criar normas sobre como realizar o trabalho criativo. Para começar, um time precisa criar um processo compartilhado para trabalhar em projetos em conjunto. Para isso, o time precisa definir qual será o ciclo de vida do projeto e registrar esse processo. Isso permite ao time desenvolver um cenário compartilhado do trabalho do processo criativo e determinar os limites e o escopo do trabalho para ter um início claro, pontos de transição e o final. Ao criar esse mapa do processo, membros do time em conjunto determinam que tarefas precisam ser realizadas e quem deverá realizar as tarefas durante o projeto.

Dentro dessas normas deve-se também prever como será feita a administração do conhecimento, a coleta de dados e a busca e acesso à toda a informação.

3.3.4.3. Prazos e métricas de responsabilidade

Prazos clarificam quando determinadas ações precisam ser completadas. Normas de responsabilidade ditam que ações devem ser tomadas para certificar que as entregas relacionadas às tarefas serão realizadas no prazo definido. Quando se define prazos apropriados para a conclusão de tarefas, é crucial que, tanto quanto possível, os membros do time sejam consultados para entender se eles os consideram plausíveis e razoáveis. Quando os integrantes são sujeitos a prazos não-realistas e onde eles não participaram da definição, os resultados são ansiedade, stress e baixos níveis de criatividade. Times virtuais precisam ter discussões honestas para assegurar as responsabilidades e a conclusão de suas tarefas no prazo.

3.3.5. Avaliação contínua e aprendizado

Por fim, é importante que as plataformas colaborativas ofereçam a possibilidade de ações para crescimento e melhoria, tanto individual quanto processual e de projeto. Há canais ou estímulos para uma troca saudável de *feedbacks*? É possível realizar ou buscar por avaliações, orientações e mentoria? Em suma, como se dá o processo de novos aprendizados?

3.4. Barreiras para criatividade em ambientes virtuais

Desenvolver uma boa dinâmica de trabalho em times virtuais ainda é um desafio. A distância muitas vezes dificulta o estabelecimento de um engajamento pessoal maior, o que cria barreiras para se estabelecer processos de trabalho eficientes.

A tecnologia permite a conexão eletrônica de indivíduos geograficamente dispersos, mas não necessariamente leva a uma conexão pessoal, comunicação e criatividade eficientes.

Times virtuais não funcionam sem a tecnologia da informação. Mas tecnologia apenas não é a resposta para os problemas de se trabalhar para além dos limites geográficos e culturais. As respostas definitivas para estes problemas se encontram no domínio dos relacionamentos humanos e organizacionais e em se criar ambientes de trabalhos que tragam o melhor das pessoas que estão envolvidas nessas estruturas virtuais.

Times virtuais precisam da tecnologia para trabalhar em conjunto e apesar da tecnologia não ser a resposta para todos os problemas que possam surgir, as plataformas que intermediam as relações podem estar melhor preparadas para facilitar a convivência e o engajamento.

4. Ferramentas para trabalho criativo em times virtuais

Times virtuais são possíveis basicamente por causa dos recentes avanços nas tecnologias computacionais e de telecomunicação. Porque essas tecnologias definem o ambiente operacional do time virtual, é crítico examinar como estas tecnologias se combinam para formar a infraestrutura dos times virtuais.

Quando pensamos em trabalho remoto, duas relações importam: as relações entre as pessoas e as relações entre as pessoas e a tecnologia. As relações entre pessoas são construídas e mantidas face a face e através dos meios eletrônicos. Relações de trabalho são mais acessíveis quando limites geográficos e técnicos diminuem. A segunda relação, entretanto, define os limites, já que pessoas e tecnologias também possuem uma relação entre si (HOEFLING, 2008).

Ambientes virtuais de colaboração são sistemas que procuram simular recursos reais, mas de forma digital e descentralizada, que oferecem uma interface gráfica e de capacidade potencialmente infinita. Nesses ambientes, as pessoas podem compartilhar informações por meio de interações uns com os outros e por meio de interações colaborativas com representações dos dados.

Como destaca Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998), de longe, a maior diferença no ambiente de trabalho dos membros da equipe virtual para os membros de uma equipe que se encontra fisicamente no mesmo espaço é o processo de interação virtual.

Um grupo de tecnologias, incluindo videoconferências, softwares colaborativos, sistemas para Internet e Intranet, convergem para criar as fundações de um novo local de trabalho. Este novo local de trabalho não é mais limitado por geografia, tempo e limites organizacionais. Será um local de trabalho virtual, onde produtividade, flexibilidade e colaboração podem alcançar novos níveis sem precedentes.

Snowdon, Churchill e Munro (2002) definem os ambientes virtuais de colaboração como um espaço ou conjunto de espaços virtuais, distribuídos e cuja base é o uso de computadores. Nestes espaços, as pessoas podem se encontrar e interagir uns com os outros, com agentes ou objetos virtuais. Estes ambientes podem variar em sua riqueza de apresentação, de espaços gráficos em três dimensões (3D) a ambientes 2D, a ambientes apenas textuais. Os acessos a estes ambientes não se limitam a computadores de mesa (*desktops*) mas também podem incluir telefones celulares, aparelhos vestíveis (*wearable devices*), quiosques eletrônicos, etc. Ambientes virtuais de colaboração representa uma mudança na maneira como

interagimos com os computadores uma vez que eles provêm um espaço que contém ou abrange representações de dados e usuários.

O tipo de tecnologia usada pelos times virtuais é um insumo importante, uma vez que se descobriu que a riqueza da mídia impacta positivamente a eficácia da equipe, a eficiência, a quantidade de comunicação, as relações entre os membros do time e o engajamento do time. O uso de mídias mais ricas resulta em aumento de performance e confiança. O menor volume de sinais não-verbais e visuais associados ao aumento de uso de tecnologia já foram observados como razões para que os times virtuais demorem mais para tomar decisões, são menos capazes para fazer inferências sobre o entendimento de outros membros e menos capazes de antecipar as respostas dos demais membros.

Ambientes virtuais de colaboração representam o computador como um espaço maleável, um espaço onde é possível construir e utilizar ambientes compartilhados para trabalho e lazer. Estes espaços provêm um cenário digital que pode ser “habitado” ou “populado” por indivíduos e informações, encorajando um sentimento de espaço compartilhado. Usuários, na forma de personificações ou avatares, são livres para navegar pelo espaço, encontrarem-se uns com os outros ou com artefatos e objetos informacionais e são livres para comunicarem-se usando linguagem verbal ou não-verbal por meio de canais visuais ou auditivos (CHURCHILL; SNOWDON, 1998).

Quando a comunicação mediada por computador é usada para o desempenho de tarefas criativas, são necessárias tecnologias que incentivem mais interações espontâneas. Isso inclui reuniões presenciais, *e-mails* e, até certo ponto, videoconferência na área de trabalho e situações que permitem o uso misto de comunicação presencial e mediada eletronicamente. Equipes que usam encontros face a face periódicos ou tecnologias de informação que simulam contato face a face, ou ambos, são mais propensos a serem criativos em equipe. Em suma, as equipes são mais propensas a encontrar soluções criativas para problemas complexos por meio de modos de comunicação mais pessoais e síncronos.

Entre as ferramentas para o trabalho virtual, atualmente podemos destacar as que possuem recursos para videoconferência e *softwares* que permitem o trabalho colaborativo. Embora os times virtuais possam utilizar ferramentas como *e-mails* e telefones, a videoconferência recria algumas das interações face a face, permitindo níveis mais complexos de comunicação entre os membros do time. Em *softwares* colaborativos, usuários podem simultaneamente trabalhar em documentos, analisar dados, rascunhar ideias, compartilhar

quadros brancos. Além disso, estas plataformas podem contar com recursos para recursos para trabalhos em grupos focais, tomada de decisão em conjunto e *brainstorms*.

Os ambientes virtuais de colaboração também podem ser classificados com síncronos ou assíncronos. Ferramentas assíncronas possuem um papel importante no paradigma do “em qualquer lugar, a qualquer hora”, o que torna essa modalidade bastante atrativa para muitas pessoas. Conforme Redfern e Naughton (2002) relatam, muitas pessoas reportam que elas se sentem mais confortáveis em participar quando eles possuem tempo para construir seus argumentos. Ferramentas síncronas como quadros brancos, entretanto, são reconhecidos por serem muito úteis para discussões ao estilo de *brainstorms* ou pequenas reuniões de grupo.

Embora ambientes virtuais frequentemente assumam serem espaços e utilizem metáforas de um espaço físico, existe uma distinção importante entre espaço e lugar. Um espaço é um volume ou recipiente físico ou digital que possui artefatos familiares e onde eventos podem ocorrer. Entretanto, um espaço físico pode hospedar diferentes lugares ao longo do tempo, como por exemplo um ginásio de esportes pode ser um lugar para partidas esportivas, um espaço para um evento de premiação, para uma peça de estudantes, para um bazar de vendas ou para aulas de dança. Embora o espaço físico seja o mesmo, há múltiplos entendimentos sobre como o espaço será usado dependendo da ocasião. Há também múltiplas formas de interação e comportamento no espaço dependendo da ocasião ou da atividade. Em contraste com nossa noção de “espaço”, “lugar” herda a noção das atividades que acontecem lá - atividades que “tomam lugar” (*take place*). O espaço só se torna “lugar” quando uma atividade compreendida está programada ou está em execução.

Alguns ambientes virtuais de colaboração podem não ser bem-sucedidos pois, como aponta Snowdon, Churchill e Munro (2002), são ambientes que oferecem um espaço mas não oferecem um suporte para a criação de um senso de lugar. Os ambientes virtuais precisam oferecer suporte para a evolução de lugares para interação, e não apenas simplesmente prover espaços onde a interação pode tomar lugar. Ou seja, não basta permitir o acesso dos usuários, mas sim de certa forma facilitar as interações.

A migração de um espaço para um lugar contém não apenas a definição de um propósito comum mas também a evolução de políticas sociais e objetos virtuais apropriados que suportam esse propósito comum (Snowdon, et al., 2001).

Além disso, se o propósito é oferecer suporte a vários grupos, ambientes apropriados onde atividades variadas, não necessariamente relacionadas a trabalho, podem acontecer, elas precisam ser projetadas e desenvolvidas.

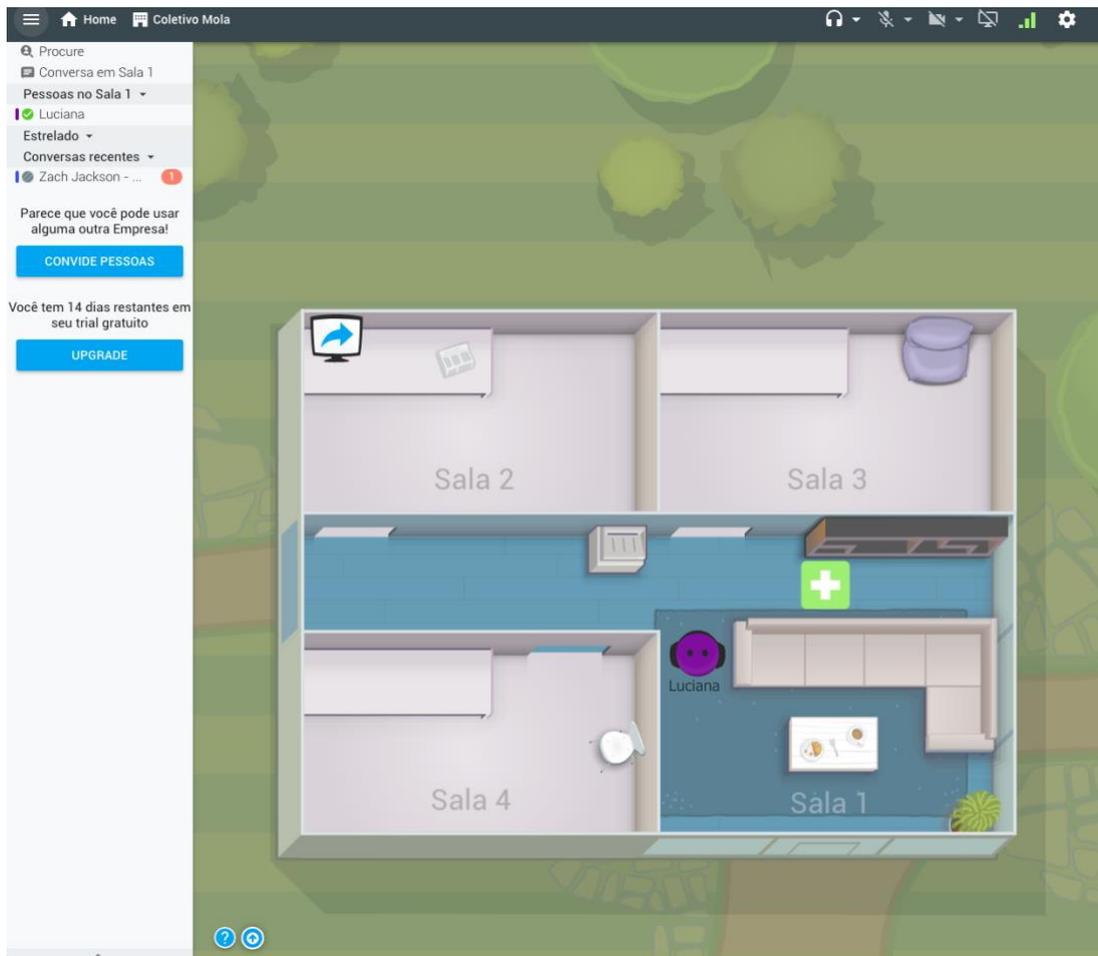


Figura 8 - Sococo, plataforma de trabalho colaborativo que simula o ambiente corporativo

Ainda de acordo com Snowden, Churchill e Munro (2002), nos domínios do “mundo real”, o trabalho colaborativo envolve a intersecção de esforços individuais e em grupo, logo o trabalho colaborativo envolve uma considerável e complexa troca de informações. Estas atividades entrelaçadas, que partem do singular para o compartilhado requerem considerável comunicação, tanto explícita quanto tácita, entre os colaboradores para ser bem-sucedida. Os indivíduos precisam negociar uma compreensão comum dos objetivos das tarefas, da divisão das tarefas e alocação em subtarefas. É importante que os colaboradores saibam o que está sendo feito e o que já foi feito no contexto dos objetivos das tarefas.

Dado este contexto, é importante que as plataformas digitais procurem suportar:

- Contexto compartilhado;
- Consciência sobre os demais participantes;
- Negociação e comunicação;
- Flexibilidade e múltiplos pontos de vista.

Equipes que têm a capacidade de se mover entre vários modos de comunicação e empregar cada uma delas sempre que necessário podem ser mais criativas. Por outro lado, as equipes que têm acesso a apenas um ou poucos meios de comunicação ou tendem a depender apenas de um ou poucos modos de comunicação podem ter seu desempenho criativo gravemente prejudicado (KRATZER; LEENDERS; VAN ENGELLEN, 2006).

Desenvolver equipes virtuais eficazes vai muito além do problema técnico de conectar seus membros. À medida que os trabalhadores interagem cada vez mais em um modo virtual, é imperativo que eles reconstruam a interação interpessoal necessária para a eficácia organizacional. Embora times virtuais apresentem vários desafios nessa área, eles também apresentam o potencial de recriar a maneira como o trabalho é feito.

Recriar equipes no modo virtual requer a resolução dos desafios e oportunidades inerentes à tecnologia de equipes virtuais, bem como o desenvolvimento de uma nova sociologia de equipe. (TOWSEND; DEMARIE; HENDRICKSON, 1998, p. 22, tradução nossa)¹¹

4.1. Adequação da plataforma ao trabalho colaborativo

Não foi o foco na usabilidade que fez disso uma ótima experiência. Foi psicologia.

Stephen P Anderson, 2011¹²

Fundamentalmente, a escolha das ferramentas a serem usadas deve levar em conta as tarefas necessárias ao time. Precisam ser percebidas como úteis e que resolvem problemas de ordem prática. Um volume excessivo de recursos e plataformas, ao contrário de ajudar, acaba sobrecarregando o time com um excesso de informação técnica. O treinamento técnico dos times também pode ajudar, mas o ideal é que as plataformas sejam intuitivas o suficiente para que os membros do time consigam realizar suas tarefas de forma mais natural possível. O esforço dos indivíduos deve estar prioritariamente voltado para o desenvolvimento do projeto ou do trabalho, e não na relação com as ferramentas.

¹¹ Developing effective virtual teams goes well beyond the technical problem of linking them together. As workers increasingly interact in a virtual mode, it is imperative that they rebuild the interpersonal interaction necessary for organizational effectiveness. While the virtual team presents a number of challenges in this area, it also presents the potential to recreate the way work is done.

Recreating teams in virtual mode requires resolution of the challenges and opportunities inherent in virtual team technology, as well as the development of a new team sociology.

¹² It wasn't a focus on usability that made this a great experience. It was psychology.

Quando analisamos a adequação das plataformas, o primeiro aspecto a ser considerado são os recursos que essas ferramentas oferecem às pessoas. Elas disponibilizam os recursos necessários a execução das tarefas desse grupo? Essas ferramentas são confiáveis e seguras, não havendo perda de informação? Há dificuldades ou fricções em usar estes recursos? E por fim, de alguma forma, é prazeroso e divertido usar essas ferramentas?

Uma vez que as ferramentas possuam os recursos necessários, a usabilidade da interface gráfica pode ser a parte mais notável entre o que determina o sucesso de adoção de ferramenta e a consequente execução de determinadas tarefas. Uma usabilidade adequada é responsável por eliminar barreiras que limitam ou mesmo impedem o uso da plataforma em todo o seu potencial. Porém, a usabilidade é apenas um dos aspectos que levam à adoção de uma ferramenta e é necessário também entender que há outros motivadores que contribuem para o engajamento com as plataformas.

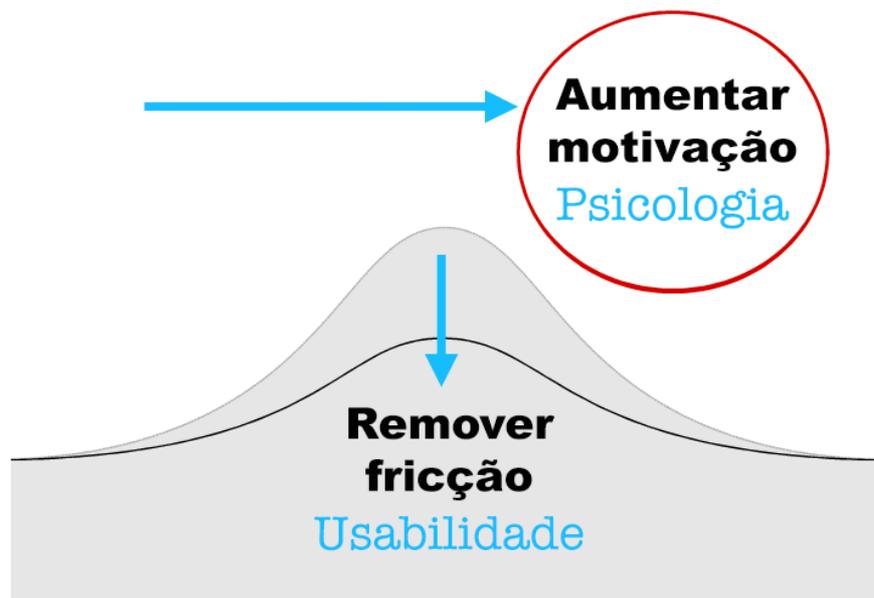


Figura 9 - Joshua Porter, apud Anderson, 2006

A análise da adequação da plataforma à viabilidade do trabalho virtual passa por considerar alguns aspectos da experiência de uso que vão desde a utilidade dos recursos até estabelecer um verdadeiro vínculo, criando o engajamento emocional, como ilustra a pirâmide de Anderson (2006). Nessa proposta de pesquisa, pretende-se analisar como a interface, composta por seus signos e metáforas gráficas, influenciam a efetividade das interações.

Tipos de necessidades

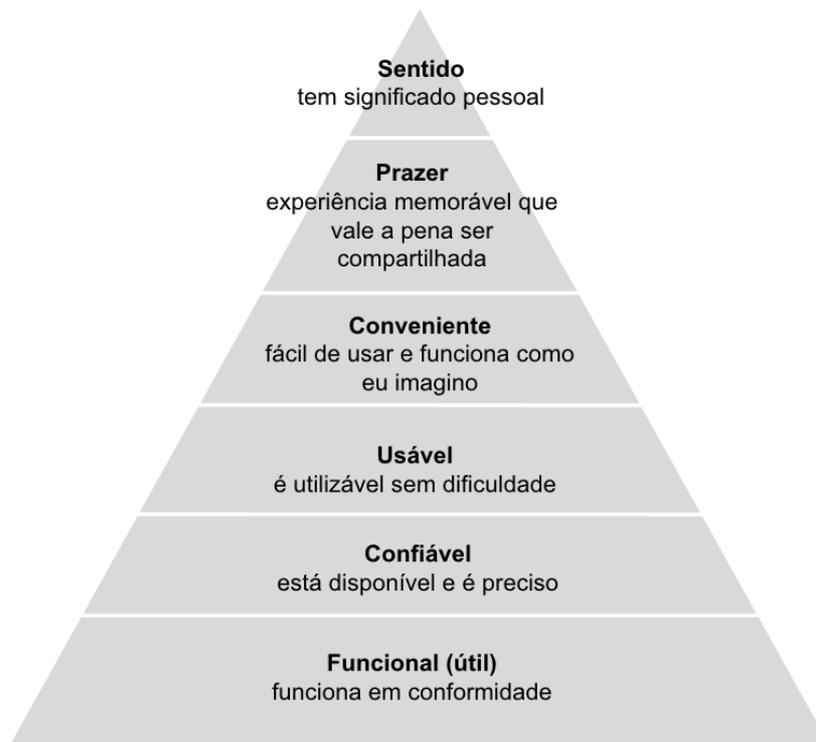


Figura 10 - Modelo de Hierarquia das Necessidades do Usuário - Stephen P. Anderson, 2011

De acordo com Anderson (2011), os níveis de observação de necessidade dos usuários são:

- **Funcionais**: algo que é útil e resolve um problema de ordem prática. Por exemplo: oferece o recurso de videoconferência para o time que precisa realizar reuniões com vídeo e áudio.
- **Confiável**: compreende que informações e dados estão seguros e armazenados; que quando for necessário consultar estas informações elas estarão disponíveis, assim como os serviços e recursos da plataforma. Por exemplo: um diretório virtual para armazenar os documentos produzidos, e que garanta que não haverá perda de informação ou arquivos.
- **Usável e conveniente**: colabora para uma forma de uso mais natural e conveniente, que concilia com comportamentos mais naturais e espontâneos. Corresponde a um conforto cognitivo maior. Por exemplo: interfaces gráficas adequadas ao perfil de usuário, sem necessidade de treinamentos detalhados ou cuja curva de aprendizado seja longa e árdua.
- **Prazeroso**: aspectos que focam em afeto e emoções, tornando um engajamento emocional na experiência de uso. Recursos que estimulam esse nível estão frequentemente relacionados à linguagem adequada, estética visual, humor, despertam curiosidade ou apresentam mecânicas

de jogos, entre outros. Por exemplo: plataformas que oferecem a possibilidade de compartilhar informações pessoais, de assuntos de interesse não relacionados a trabalho, entre outros.

- **Significativo:** significado é algo pessoal e subjetivo. Elaborar um produto ou serviço que procure satisfazer esse nível é bastante complexo, mas é possível projetar uma experiência que leve a um significado concentrando-se nos níveis anteriores, assim como nas crenças e nas comunidades que cercam a experiência do produto ou serviço. Por exemplo: plataformas que ofereçam espaço e recurso para avaliação de performance, que ofereça recursos de aprendizado e desenvolvimento.

4.2. Recursos e características das ferramentas relacionados aos fatores elencados por Nemiro

O fator Recursos apontado por Nemiro pode ser enxergado como crucial para que os demais quatro fatores sejam desenvolvidos de forma plena. Os fatores de Design, Ambiente, Normas e Protocolos e Avaliação Contínua e Aprendizado se beneficiam de acordo com os recursos que as ferramentas vão oferecer, desde que adequadas às necessidades do time.



Figura 11 - Recursos de ferramentas digitais

4.2.1. Recursos para riqueza de informação

Riqueza de informação, conforme descrito por Daft e Lengel (1984, p. 196 apud NEMIRO, 2004, p. 139) é definido pela capacidade potencial de transporte de informação que os dados possuem.

Mais especificamente, os canais de comunicação diferem em suas habilidades de lidar com múltiplos sinais simultaneamente - como áudio e vídeo, facilitar o rápido feedback e tornar a comunicação mais humana. Os métodos de comunicação mais ricos são altamente interativos e possibilitam a troca de uma grande quantidade de informação logo, reduzindo confusões e mal-entendidos. O nível de riqueza de informação impacta também a presença social. Presença social refere-se a quanto um tipo específico de tecnologia facilita a transmissão de vivacidade, sensibilidade e uma conexão pessoal com os demais.

Comunicação é essencial para o funcionamento das equipes e em times virtuais o desafio de obter uma comunicação efetiva é muito maior por conta dos reduzidos sinais de contexto social e a utilização de um meio de comunicação mais “pobre”.

A comunicação face a face, presencial, é o canal mais rico porque permite que a máxima quantidade de informação seja transmitida durante uma troca de comunicação. Diversos signos como palavras, postura, expressões faciais, gestos e entonações assim como o retorno imediato, tanto verbal quanto não-verbal podem ser compartilhados. Encontros presenciais tem um alto nível de presença social, porque permite a transmissão e percepção de sinais como expressões faciais, toque, postura, gestos e outros sinais não-verbais, juntamente com as mensagens verbais. Estudos sobre conversações têm demonstrado até que ponto gestos de mão explícitos e acenos de cabeça, para onde o olhar aponta e o levantar de sobrancelhas determina de que maneira os enunciados são interpretados. Tão bem quanto esses gestos de “retorno” que pontuam e dão sentido a muitos enunciados conversacionais, outros sinais como vestimenta, postura e - muitas vezes determinado pela cultura - maneirismos provêm muito do contexto de fundo para as interpretações sobre negociações verbais.

Em comparação com o mundo real, os ambientes virtuais são mais pobres em termos de informações que alimentam nossos sentidos. Os métodos de comunicação menos ricos ou limitados geralmente são mais estáticos ou de via única e geralmente transmitem menos informação. A comunicação mediada por computador é um canal mais limitado, porque geralmente os signos não-verbais não estão presentes. Formas moderadamente ricas de comunicação incluem videoconferências, áudio conferências e conversas por telefone. Cartas escritas e memorandos são as formas mais limitadas de comunicação.

Uma pessoa em um ambiente virtual é reduzida a um campo de visão muito mais estreito - *tunnel vision*, como descreve Snowdon, Churchill e Munro (2002), e vê um mundo muito mais simplificado sem tantos sinais que são inconscientemente tão úteis. *E-mails* e outras formas de comunicação por escrito tem muito menos presença social. A despeito de podermos acrescentar *emoticons* e imagens, são meios que tornam mais difíceis de estabelecer um alto nível de envolvimento ou senso de diálogo interpessoal. O *e-mail*, por exemplo, caracteriza-se mais como uma comunicação de via única respondida por outra comunicação de via única do que um diálogo pessoal nos dois sentidos.

Essa falta de sentido leva a inúmeros problemas para os profissionais remotos e que podem não ser tão óbvios à primeira vista.

As deficiências dos ambientes virtuais limitam a transmissão da informação interpessoal e social, incluindo a restrição da “presença social”, reduzidos sinais de contexto social e número restrito de canais, particularmente modelos não-verbais de expressão (Chambers, p. 7, 1999 apud REDFEM e NAUGHTON, 2002, p. 201). Os requisitos cruciais para comunicação e uma comunicação interpessoal mais rica são geralmente mal suportados pelas ferramentas online. Nem sempre as expressões faciais são claras, não conseguimos observar a linguagem corporal ou não é possível captar o tom de voz adequadamente.

Muitos dos sinais não-verbais que são tomados como certos na comunicação face a face simplesmente não existem na comunicação online. Isso inclui orientação espacial, postura corporal, gestos das mãos, olhares e expressões faciais.

Algumas ferramentas oferecem recursos para a elaboração de um avatar, que funciona como uma representação online da pessoa. Ter uma representação semelhante à personalidade da pessoa torna possível a comunicação de outros signos que não os verbais, e mesmo avatares mais simples, semelhantes a blocos, podem ser úteis para a transmissão de sinais não-verbais.

4.2.2. Recursos de comunicação síncrona

Se as reuniões mediadas por computador são síncronas e possuem a capacidade de incluir textos, áudios e vídeos, elas podem se aproximar aos níveis de riqueza de informação e presença social que existem em interações face a face (NEMIRO, 2004).

Apesar de alguns times concordarem que os encontros presenciais são mais produtivos para a geração de ideias, alguns times acreditam que gerar ideias online é libertador.

Os membros de times participavam mais da etapa de geração de ideias quando era conduzido online porque eles se sentiam menos sujeitos ao ridículo por possíveis ideias bobas

e menos sujeitos à pressão por conformidade. Eles também podem se sentir mais confortáveis em compartilhar ideias porque todos os participantes são tratados de forma igualitária, as discussões não são normalmente dominadas por um ou dois indivíduos, como pode acontecer em discussões presenciais.

Ainda de acordo com Nemiro (2004), quadros brancos interativos podem ser extremamente úteis para times virtuais realizarem um trabalho criativo. Os quadros permitem que os membros do time gerem ideias e escrevam ou desenhem esboços, diagramas em um espaço de trabalho compartilhado, onde todos têm acesso, podem ver e colaborar.

A comunicação síncrona é geralmente usada para:

- Gerar ideias e realizar *brainstorms*;
- Gerar e avaliar ideias, esboçar planos iniciais, protótipos ou conceitos;
- Mostrar dados relevantes para a solução do problema;
- Listar, discutir e compartilhar opiniões;
- Receber sugestões e comentários sobre o design inicial do produto;
- Atingir o consenso e a concordância do time sobre as propostas de trabalho;
- Manutenção do envolvimento dos membros do time em projetos complexos e de longo termo;
- Receber os comentários de diversos colaboradores e partes interessadas;
- Registrar informações que poderiam estar em *flipcharts* ou quadros físicos;
- Criar arquivos das conversas, para consultas futuras;
- Quando há vídeo e áudio, os membros que se encontram dispersos têm um senso do contexto social e ambiente físico de seus colegas.

Ferramentas de comunicação síncrona, como conversas presenciais, conferências por meio de áudio e videoconferências também possuem mais presença social do que ferramentas de comunicação assíncronas, como *e-mails* e mensagens de voz.

4.2.3. Recursos de comunicação assíncrona

Entre as ferramentas de comunicação assíncrona encontram-se bases de dados compartilhadas, arquivos compartilhados, fóruns e *e-mails*. Na essência, como já foi descrito, são as ferramentas que não exigem interação ou resposta em tempo real.

Nemiro (2004) aponta que o uso de comunicação assíncrona permite que os membros do time sintam menos pressão para serem criativos e que podem compreender ideias e construir

sobre elas respeitando seu próprio tempo. Ideias e sugestões eram mais prontamente oferecidas e aceitas eletronicamente porque era mais fácil, confortável e menos ameaçador que no contato face a face.

As ferramentas assíncronas também possuem suas funções como:

- Pode ser útil para armazenar dados, informações e conhecimento, inclusive para compartilhar com outros times;
- Armazenamento do trabalho de cada integrante do time;
- Método para revisar e assegurar um acesso ao trabalho que está sendo realizado;
- Local para armazenar as experiências do time, lições e ferramentas para um uso futuro.

A comunicação assíncrona pode ser utilizada também para:

- Gerar ideias e realizar *brainstorms* quando é necessário maior tempo de pesquisa e reflexão;
- Gerar ideias para planejamento e para desenvolvimento de produtos;
- Comentar e dar retorno sobre os produtos;
- Escrever documentos de forma colaborativa;
- Coletar dados e discutir direções.

Não há necessariamente uma ferramenta de comunicação pior ou melhor. Muitas vezes os times virtuais utilizam uma miríade de recursos, onde cada um possui uma forte inclinação sobre o tipo de função que exerce melhor. Essa grande variedade, por outro lado, pode se mostrar um complicador no dia a dia do time, uma vez que ele precisa administrar, acessar e atualizar diversos canais, de acordo com a tarefa que cada integrante do time está realizando.

E-mail, por exemplo, pode ser uma boa ferramenta de comunicação quando é necessário comunicar assuntos simples e transmitir informações que não requerem maiores diálogos. Pode não ser a melhor escolha quando é necessário um retorno rápido e, para assuntos complexos, há mais possibilidade de mal-entendidos e suposições incorretas.

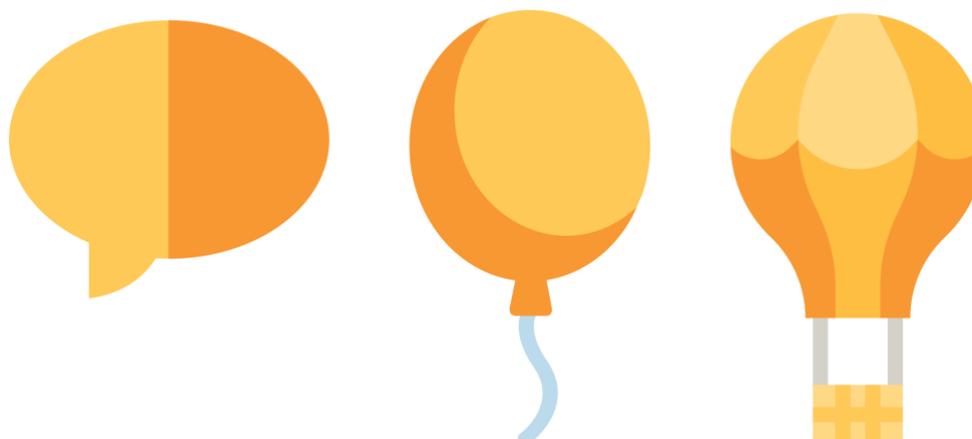


Figura 12 - Quando escrevo em um *e-mail* sobre o balão laranja, qual imagem vem à cabeça do meu interlocutor?

Ferramentas mais limitadas, como *e-mails*, não são considerados apropriados para assuntos que requerem altos níveis de interação, como discussões e comunicações sobre assuntos mais sensíveis que podem levar a conflitos. Discussões sobre compromissos e responsabilidades ou resolução de conflitos dificilmente são bem-resolvidas por *e-mail*. Normas culturais e contextos situacionais também nem sempre são adequadamente representados em *e-mails*.

4.2.4. Recursos para armazenamento de documentos e informações

Compreende que informações e dados estão seguros e armazenados; que quando for necessário consultar estas informações elas estarão disponíveis, assim como os serviços e recursos da plataforma. Fundamentalmente dizem respeito à estabilidade da ferramenta e à segurança no armazenamento das informações

Como ferramenta da plataforma, pode se manifestar como recursos para salvar automaticamente o trabalho em andamento, versionamentos e rascunhos.

4.2.5. Recursos para contexto compartilhado

Ter acesso a um contexto compartilhado é crucial para atividades colaborativas, porém ele pode conter muitos significados diferentes.

Ele pode significar conhecimento compartilhado das atividades de cada um, conhecimento compartilhado sobre as atividades passadas de cada integrante, artefatos compartilhados e ambiente compartilhado. Em conjunto,

estes elementos conduzem a uma compreensão compartilhada. Espaços físicos compartilhados e lugares familiares facilitam ou proporcionam compreensões compartilhadas (SNOWDON; CHURCHILL, MUNRO, 2002, p. 9, tradução nossa)¹³

Quando artefatos são compartilhados, não apenas eles se tornam sujeitos da comunicação entre usuários, mas também o meio de comunicação; assim como uma pessoa manipula objetos, suas mudanças são visíveis para os demais para os demais como uma externalização do processo de mudança. Para o projeto de sistemas que suportem o trabalho colaborativo, isso significa que os artefatos compartilhados devem ser visíveis e estarem disponíveis para negociação local.

Na essência, o trabalho em equipe existe porque há tarefas interdependentes e a colaboração entre profissionais pode contribuir para que os resultados do projeto sejam melhores nos mais diversos sentidos: seja na criatividade de escopo, alta performance na execução, qualidade no produto final, entre outros.

A coordenação das tarefas no time pode variar desde altamente centralizadas, onde apenas um ou alguns indivíduos determinam e coordenam as tarefas, a estarem completamente espalhadas entre todos os membros do time, onde todos coordenam tarefas em conjunto, em arranjos mútuos.

Um senso de contexto compartilhado também pode ser criado em ambientes assíncronos por meio de gravação de reuniões, controle de versões de documentos, registros de atividades, etc. Estes recursos oferecem uma espécie de recurso de auditoria e permite que se tenha maior consciência sobre as atividades dos demais integrantes do time, provendo o contexto necessário sobre as tarefas.

13 'Shared context' can mean many things; it can mean shared knowledge of each other's current activities, shared knowledge of others' past activities, shared artifacts and shared environment. Together, these lead to shared understandings. Shared physical spaces and familiar places facilitate or 'afford' shared understandings.

5. Investigando o trabalho remoto e suas práticas

Após a revisão da literatura, que incluiu a definição dos fatores de Nemiro com as condições para a criatividade em times virtuais, e o mapeamento de recursos das ferramentas que possibilitam o cumprimento destes fatores, foi o momento de realizar a pesquisa qualitativa de campo para identificar ocorrências mais frequentes e se havia algum critério, atividade ou requisito que não havia sido citado anteriormente.

A pesquisa foi baseada em princípios da Teoria Fundamentada nos Dados, ou *Grounded Theory*. Para a orientação sobre a condução da pesquisa utilizei o livro *Constructing Grounded Theory - A Practical Guide Through Qualitative Analysis*, de Kathy Charmaz (Ed. Sage, 2006). Nesse trabalho, Charmaz oferece uma combinação entre a visão histórica e teórica do método assim como orientações para a realização da pesquisa.

5.1. Sobre a Teoria Fundamentada nos Dados

Tendo sua origem em 1967, por Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss, é definido por Charmaz (2006, p. 2, tradução nossa) como "consistindo-se como diretrizes sistemáticas, porém flexíveis, para coletar e analisar dados qualitativos para a construção de teorias fundamentadas nos próprios dados¹⁴".

A Grounded Theory é um método de conduzir pesquisas qualitativas que se concentra na criação de estruturas conceituais ou teorias através da construção de análises indutivas a partir dos dados. Assim, as categorias analíticas são diretamente "fundamentadas" nos dados. O método favorece a análise sobre a descrição, novas categorias sobre ideias preconcebidas e teorias existentes, e sistematicamente focalizou a coleta de dados sequenciais em grandes amostras iniciais. Este método distingue-se dos outros, uma vez que envolve o pesquisador na análise de dados durante a coleta de dados - usamos essa análise de dados para informar e moldar a coleta de dados. Assim, a nítida distinção entre a coleta de dados e as fases de análise da pesquisa tradicional é intencionalmente obscurecida nos estudos de teoria fundamentada.¹⁵ (CHARMAZ, 2006, p. 18, tradução nossa)

¹⁴ grounded theory methods consist of systematic, yet flexible guidelines for collecting and analyzing qualitative data to construct theories 'grounded' in the data themselves

¹⁵ Grounded theory a method of conducting qualitative research that focuses on creating conceptual frameworks or theories through building inductive analysis from the data. Hence, the analytic categories are directly 'grounded' in the data. The method favors analysis over description, fresh categories over preconceived ideas and extant theories, and systematically focused sequential data collection over large initial samples. This method is distinguished from others since it involves the researcher in data analysis while collecting data-we use this data analysis to inform and shape further data collection. Thus, the sharp distinction between data collection and analysis phases of traditional research is intentionally blurred in grounded theory studies.

Os dados formam a fundação da teoria e a análise destes dados geram os conceitos que construímos.

Para Glaser e Strauss (Glaser, 1978, p. 107; Strauss, 1987, p. 17 apud CHARMAZ, 2006, p. 5), os componentes que fazem parte da prática da teoria incluem:

- Envolvimento simultâneo na coleta de dados e análise;
- Construindo códigos analíticos e categorias a partir de dados, não de hipóteses pré-concebidas logicamente deduzidas;
- Usando um método comparativo constante, que envolve fazer comparações durante cada estágio da análise;
- Progredindo no desenvolvimento da teoria durante cada etapa da coleta de dados e análise;
- Redação de memos para elaborar categorias, especificar suas propriedades, definir relações entre categorias, e identificar lacunas.
- Amostragem voltada para a construção de teoria e não para a representatividade populacional;
- Realização da revisão de literatura após o desenvolvimento de uma análise independente.¹⁶

No processo utilizado nesta pesquisa, foram observadas as seguintes etapas:

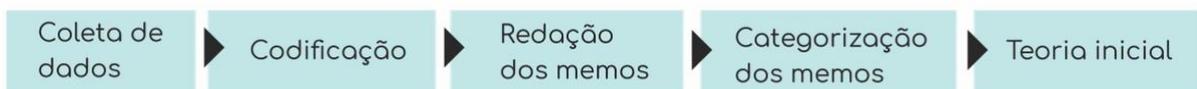


Figura 13 - Fluxo seguido para realização da pesquisa

Teóricos do método frequentemente iniciam seus estudos a partir de alguns interesses empíricos como guias, conceitos gerais que dão uma estrutura mais solta para estes interesses. (CHARMAZ, 2006). Um pouco mais flexível do Glaser e Strauss, Charmaz reconhece que:

16 - Simultaneous involvement in data collection and analysis;

- Constructing analytic codes and categories from data, not from preconceived logically deduced hypotheses;
- Using the constant comparative method, which involves making comparisons during each stage of the analysis;
- Advancing theory development during each step of data collection and analysis;
- Memo-writing to elaborate categories, specify their properties, define relationships between categories, and identify gaps;
- Sampling aimed toward theory construction, not for population representativeness;
- Conducting the literature review after developing an independent analysis.

... o pesquisador profissional e muitos estudantes de pós-graduação frequentemente já possuem uma íntima familiaridade com o tópico a ser pesquisado e com a literatura a respeito. Tudo isso pode prover pontos de vantagem que podem intensificar o olhar a certos aspectos do mundo empírico, mas que podem ignorar outros. Nós podemos começar nossos estudos destes pontos de vista mas precisamos nos manter os mais abertos possíveis para o que vemos e sentimos nos primeiros estágios da pesquisa (CHARMAZ, 2006, p. 17, tradução nossa)¹⁷.

Por fim, Charmaz (2006) afirma que, em resumo, os conceitos e perspectivas iniciais devem funcionar como um lugar para começar e não para terminar.

Para este trabalho, procurei seguir essa orientação. Os pontos levantados pelos autores previamente citados, como Nemiro, foram de inestimável valor para orientar as investigações iniciais, porém foram utilizados como pontos de partida para as explorações e não como teorias a serem confirmadas por meio da pesquisa.

5.2. Coleta de Dados

O tipo coleta de dados escolhido foi a entrevista em profundidade, utilizando um formato semiestruturado. As entrevistas foram realizadas de forma digital por meio de videoconferências. De acordo com Charmaz (2006, p. 27), "A entrevista intensiva tem sido um método útil de coleta de dados em vários tipos de pesquisa qualitativa.... A entrevista intensiva permite uma exploração aprofundada de um tópico ou experiência em particular e, portanto, é um método útil para a investigação interpretativa".

O formato semiestruturado foi escolhido porque permite conciliar pontos focais e ainda oferecer espaço para novas informações não-previstas (MANZINI, 2004, p. 2):

Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada "[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]" além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152). Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por

¹⁷ Professional researchers and many graduate students already have a sound footing in their disciplines before they begin a research project and often have an intimate familiarity with the research topic and the literature about it. All provide vantage points that can intensify looking at certain aspects of the empirical world but may ignore others. We may begin our studies from these vantage points but need to remain as open as possible to whatever we see and sense in the early stages of the research.

outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Foram realizadas treze entrevistas com profissionais brasileiros que atuam em empresas de caráter distintos, desde multinacionais como IBM e Ericsson, a agências de consultoria brasileiras como Startaê e Round Pegs. Em comum, todas trabalham essencialmente na modalidade remota, possuindo colaboradores que atuam a partir de diversas partes do mundo.

Para Glaser e Stern, amostras pequenas e dados limitados não apresentam problemas porque os métodos da teoria fundamentada visam desenvolver categorias conceituais e, portanto, a coleta de dados é direcionada para iluminar propriedades de uma categoria e relações entre categorias.¹⁸ (CHARMAZ, 2006, p. 18, tradução nossa)



Figura 14 - Algumas das empresas onde os entrevistados trabalham

Foram entrevistados oito homens e cinco mulheres, entre 30 e 35 anos, atuando em empresas de tecnologia e desenvolvimento de software. Entre as categorias de profissionais, encontram-se designers, gerentes de produtos e desenvolvedores.

¹⁸ For both Glaser and Stern, small samples and limited data do not pose problems because grounded theory methods aim to develop conceptual categories and thus data collection is directed to illuminate properties of a category and relations between categories.

5.3. Codificação

De acordo com Charmaz, (2006, p. 43, tradução nossa):

Codificação qualitativa, o processo de definir sobre o que o dado são os dados, é a primeira etapa analítica. Codificar significa nomear segmentos de dados com rótulos que simultaneamente categoriza, sumariza e contabiliza cada dado. A codificação é o primeiro passo para ir além das declarações concretas nos dados e fazer interpretações analíticas.¹⁹

A codificação na Teoria Fundamentada nos Dados é feita, num primeiro momento, o mais próximo possível dos dados coletados, mostrando ações, nomeando palavras, linhas ou segmentos de dados. A segunda etapa consiste em uma fase mais seletiva e com maior foco, onde os códigos mais significantes ou frequentes são usados para classificar, sintetizar e organizar grandes quantidades de dados.²⁰

A lógica de codificação na Teoria Fundamentada nos Dados, ainda de acordo com Charmaz (2006), difere da lógica quantitativa onde categorias ou códigos pré-concebidos são aplicados aos dados. Aqui, os códigos são definidos a partir do que vemos nos dados. Por meio da codificação ativa, o pesquisador interage com os dados de novo e de novo e de novo, fazendo diferentes perguntas.

As regras originais da *Grounded Theory* defendem que a codificação inicial seja feita sem conceitos pré-concebidos em mente (GLASER, 2010, p. 4; CHARMAZ, 2006, p.48). Charmaz, apesar de concordar com a abordagem de manter a codificação inicial aberta, reconhece que os pesquisadores possuem ideias e habilidades anteriores. Como afirma Dey (1999, p. 251 apud CHARMAZ, 2006, p. 48): "Há uma diferença entre uma mente aberta e uma cabeça vazia".

Para a codificação inicial, foram observadas algumas orientações (CHARMAZ, 2006):

- Uso do gerúndio para reforçar o senso de ação e sequência;
- Proximidade com os dados originais;
- Preservar a ação;
- Construção de códigos curtos, simples e precisos.

¹⁹ Qualitative coding, the process of defining what the data are about, is our first analytic step. Coding means naming segments of data with a label that simultaneously categorizes, summarizes, and accounts for each piece of data. Coding is the first step in moving beyond concrete statements in the data to making analytic interpretations.

²⁰ Grounded theory coding consists of at least two main phases: 1) an initial phase involving naming each word, line, or segment of data followed by 2) a focused, selective phase that uses the most significant or frequent initial codes to sort, synthesize, integrate, and organize large amounts of data.

Num primeiro momento, os códigos gerados são chamados de códigos *In Vivo*, referindo-se aos termos especiais usados pelos entrevistados e seu propósito é preservar os significados dos pontos de vista e ações dos participantes.

O segundo momento é o da codificação focada, onde a codificação torna-se mais direcionada, seletiva e conceitual.

Por fim, temos a codificação teórica, onde os códigos podem se relacionar uns com os outros como hipóteses integradas a uma teoria" (Glaser, 1978, p. 72 apud CHARMAZ, 2006, p. 63)²¹, produzindo possíveis relações entre categorias.

5.4. Redação dos memos

Após a codificação, os memos são a etapa onde reunimos as ideias, realizamos comparações e conexões, cristaliza perguntas e direções a seguir. Nesse momento, padrões e pontos relevantes começam a surgir. A partir da coleção de memos, podemos começar a construir nossa própria teoria, fundamentada nos dados encontrados.

²¹ "how the substantive codes may relate to each other as hypotheses to be integrated into a theory.

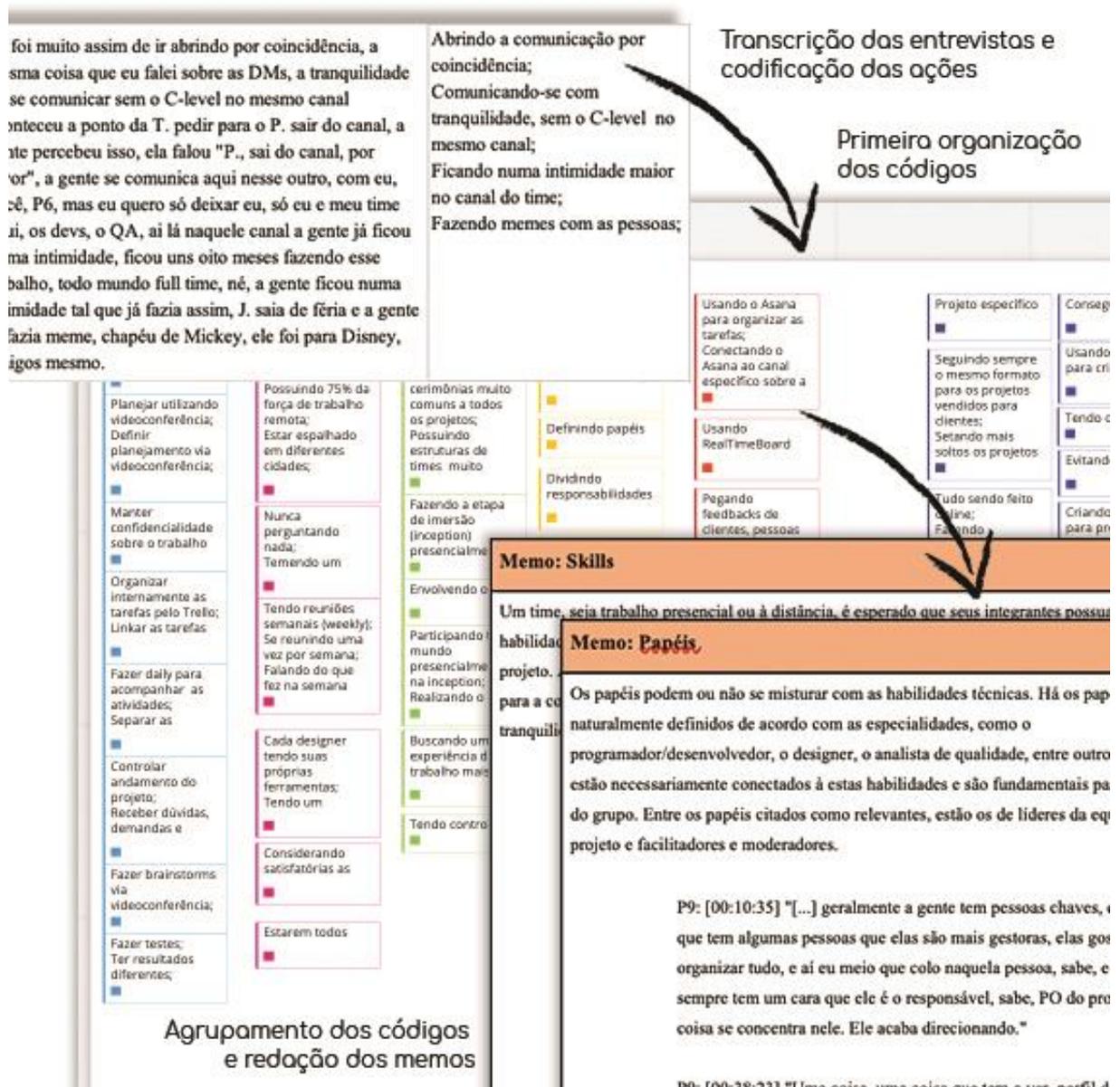


Figura 15 - Etapas seguidas no processo de pesquisa

5.5. Descoberta e resultados da pesquisa - o início da teoria

Após o processo de codificação das entrevistas e redação dos memos, foi possível identificar uma série de atividades e aspectos e ordená-los em uma sequência, partindo de um nível individual para o ecossistema:

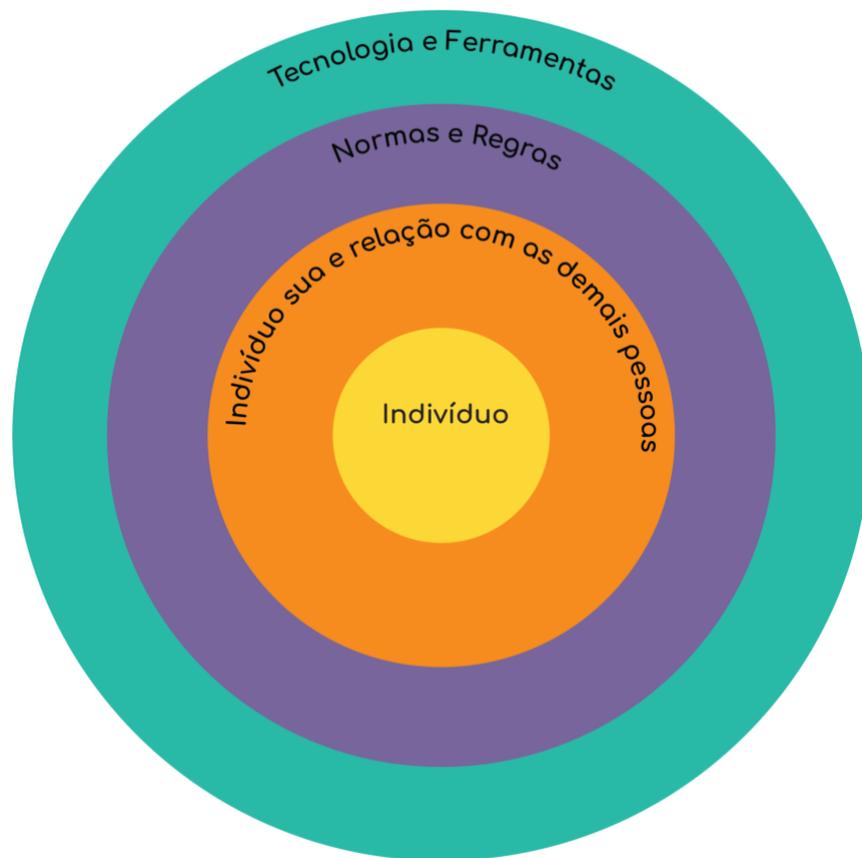


Figura 16 - Ecosistema do trabalho remoto

Camadas	Memos
Indivíduo	Papéis; Skills; Onboarding sofrido;
Indivíduo e sua relação com as demais pessoas	Calls - Vendo a carinha de todas as pessoas; As dailies - mantendo todos na mesma página; 101; E a fofoca?; O freelancer;
Normas e Regras	Fluxo de projeto e metodologia de desenvolvimento; Confuso com os fusos horários;
Tecnologias e Ferramentas	Tem ferramenta até demais; Onde encontrar as informações?; Infraestrutura de tecnologia.

Se o modelo dos fatores de Nemiro busca mapear o sistema, pelas entrevistas o modelo surge, primeiramente, muito mais voltado para o indivíduo, suas capacidades, habilidades e perfis; em segundo, as interações e relações entre estes indivíduos e seus pares; em terceiro, as normas, regras e processos que ordenam essa convivência e por último as tecnologias e ferramentas, que ocupa um espaço ambíguo, o de viabilizar as camadas anteriores, mas ao mesmo tempo terem menor importância relativa. Na coordenação e integração dessas quatro camadas podemos encontrar o ecossistema com maior potencial de criatividade colaborativa.

5.5.1. No centro, o indivíduo

No centro do ecossistema foi possível identificar o indivíduo. Os elementos mais citados entre os entrevistados foram definição de papéis, seja de liderança ou não, habilidades que a pessoa traz para o time e o nível de envolvimento no projeto que a pessoa está disposta a se comprometer. Estes elementos, muitas vezes intrínsecos ao que o indivíduo traz para o grupo, determinam como a pessoa irá se relacionar com o time e o quanto está disposto a se engajar na colaboração com seus pares. O indivíduo se encontra no centro pois comportamentos e características pessoais impactam de forma determinante o restante do processo.

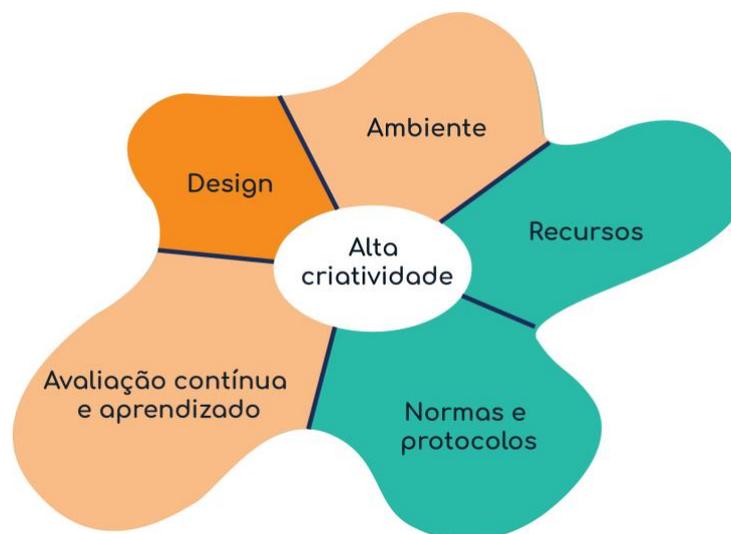


Figura 17 - Relacionando a camada do indivíduo aos fatores de, primariamente, Design, e secundariamente, Ambiente e Avaliação

Ferramentas como *Trello*, *Asana* e *Jira* ajudam a identificar os papéis e habilidades de cada integrantes do time, porém o objetivo é frequentemente organizar o processo de trabalho, identificando a sequência de tarefas e os responsáveis pelas atividades.

A definição de papéis, principalmente lideranças dos times, é um processo essencial para o funcionamento do time e através das entrevistas não houve menção específica ao suporte das ferramentas digitais no momento dessa definição. Essa etapa muitas vezes é realizada anteriormente, de forma presencial, ou utilizando recursos gerais, como a videoconferência. Uma vez definidos os papéis, as ferramentas oferecem os recursos para que as pessoas executem suas atividades e a organização geral das tarefas. Nesse aspecto, as ferramentas como *Asana*, *Jira* e *Trello* possuem recursos para definir fluxogramas de trabalho. Outras atividades como comunicação com o time e conversas particulares de orientação não possuem recursos específicos que estimulem essas iniciativas. Isso faz com que a realização ou não dessas atividades dependa muitas vezes apenas de iniciativa pessoal.

Outro aspecto que surge é o de alinhamento de expectativas. Num primeiro olhar, o trabalho realizado remotamente pode parecer semelhante em todas as situações, mas há diferentes níveis de envolvimento, como mostra o memo referente ao *freelancer*. Se não há relação direta com as ferramentas utilizadas, a predisposição com que a pessoa integra o time é responsável diretamente pela forma como este indivíduo irá se relacionar com seus pares e com o projeto.

E integração é exatamente o ponto de transição entre o indivíduo, seus pares e todo o ecossistema. O *onboarding*, último memo dessa camada e que diz respeito à chegada do profissional no time ou na empresa, mostra que essa ainda é uma etapa com muitas oportunidades de desenvolvimento. O processo depende de práticas adotadas pela empresa, variando bastante de uma para outra - algumas possuem processos de integração bastante evoluídos e outras praticamente não possuem nada ou dependem de iniciativas individuais. As ferramentas não oferecem recursos específicos para auxiliar nessa tarefa e poderiam contribuir para melhorar o processo de ambientação dos novos profissionais, fornecendo uma espécie de guia ou instruções para os recém-chegados.

Podemos afirmar que, se o indivíduo é o centro do processo e pilar para que o trabalho remoto, colaborativo e criativo se desenvolva plenamente, não há recursos dentro das ferramentas digitais utilizadas que suportem essa camada de maneira específica e cuidadosa.

Skills	
Armazenamento de documentos e informações	 
Contexto compartilhado	 
	
Papéis e liderança	
Comunicação síncrona	  
	 
Comunicação assíncrona	 

Figura 18 - Ferramentas citadas nessa camada

Memo: Skills

Em um time, seja trabalho presencial ou à distância, é esperado que seus integrantes possuam habilidades e conhecimentos técnicos que possam contribuir para o desenvolvimento do projeto. A definição de papéis por meio das habilidades é um dos elementos que colabora para a construção da estrutura de trabalho. Oferece uma estabilidade e uma certa tranquilidade de saber quem é o responsável por cada especialidade.

A gente usou o Trello no projeto do Chile para organizar, mas como cada um tinha uma função muito específica não era meio que encavalado. Então assim, tinha um gerente de projeto, aí tinha um UI, um UX, um research, nunca brigava as obrigações, então nunca foi um problema, porque nunca teve mais do que um UX trabalhando num mesmo projeto. (P4: 00:08:39)

De auto gerenciar e de skill né, de auto gerenciar e de skill, porque eu não conseguiria pegar os layouts para fazer porque eu não sou UI, então é uma coisa que eu não vou pegar para mim. A gente se auto regula e se auto organiza. (P4: 00:09:15)

Facilita a organização das tarefas:

Então hoje em dia a gente está usando o Asana, tipo um Kanban assim e com as tasks lá, to do, tipo vai para design, depois aprovação do PO, dev, QA, simples. (P12: 00:20:36)

A competência técnica é um ponto de partida mas acima disso, o comprometimento e o engajamento com o formato de trabalho e o time remoto são os elementos de maior impacto:

[...] mas eu digo para tecnicamente a gente sambar ali sabe, a gente procura garantir que pelo menos tecnicamente todo mundo é muito bom e porque tudo isso é outro desafio que é beleza, você é muito, você é um excelente designer mas como é que você é um designer trabalhando remotamente com time. É uma outra história. (P11: 00:35:00)

Memo: Papéis

Os papéis podem ou não se misturar com as habilidades técnicas. Há os papéis naturalmente definidos de acordo com as especialidades, como o programador/desenvolvedor, o designer, o analista de qualidade, entre outros, e há os que não estão necessariamente conectados à estas habilidades e são fundamentais para a regulação do grupo. Entre os papéis citados como relevantes, estão os de líderes da equipe, líderes do projeto e facilitadores e moderadores.

[...] geralmente a gente tem pessoas chaves, eu já percebi que tem algumas pessoas que elas são mais gestoras, elas gostam de organizar tudo, e aí eu meio que colo naquela pessoa, sabe, e no projeto sempre tem um cara que ele é o responsável, sabe, PO do projeto. Muita coisa se concentra nele. Ele acaba direcionando. (P9: 00:10:35)

Uma coisa, uma coisa que tem a ver, perfil de liderança, liderança tanto no sentido de todo o mundo praticar a liderança no dia a dia e as iniciativas terem líderes, tipo mesmo que vários times, às vezes tem uma iniciativa que envolve alguns times é interessante que tenha pelo menos uma pessoa que lidera aquela iniciativa, ser um ponto focal [...] são pessoas que você confia, você já trabalhou com elas, elas tem um histórico de benfeitorias na organização e tudo o mais, você vê pela forma como a pessoa escreve, se comunica, é um empoderamento que ela tem, você confia, essa relação de confiança [...] (P9: 00:38:23)

O líder tem um papel fundamental em uma equipe remota, que é de tornar visível e perceber o que muitas vezes se esconde por detrás das telas. Dessa forma, lacunas e oportunidades no

desenvolvimento pessoal e profissional, engajamento, problemas técnicos, falta de clareza nos objetivos do projeto, perfis pessoais, reconhecimento

Eu acho que se for o time, eu acho de extrema importância ter a figura de um líder de projeto, um gerente de projeto. Eu acho muito importante essa figura porque essa figura ela não está diretamente na parte de produção mas ela está de uma certa forma olhando pro time como um todo, coisas que a pessoa que está na produção ela não tem como fazer porque ela tem tarefas né, então por isso eu acho a figura do PM de extrema importância. (P3: 00:23:13)

Então, no nosso caso eu acho que a presença desse papel de liderança, essa pessoa que tem esse papel mais de liderança ela tem que estar sempre puxando isso, porque tem pessoas que têm a tendência de ir do trabalho individual a gente, a gente trabalha individualmente tal, mas tem pessoas que têm a tendência de querer só trabalhar individualmente e fazer suas entregas. Então a gente procura como líder de projeto estar envolvendo o time mais em dinâmicas juntos ali, em chamar para, para fazer uma session ali junto em cima de alguma coisa, conversar sobre alguma decisão de produto, dá um feedback, pedir um feedback. (P11: [00:37:21])

Da minha parte ter um júnior tem sido um desafio justamente para acompanhar o desenvolvimento e isso saber como eu posso ajuda-lo. Então a gente tem trabalhado com leituras periódicas, pedindo para que ele faça apresentações sobre essas leituras e antes de cada feedback a gente pede para que ele diga onde acha que ele evoluiu e o que é que ele aprendeu de mais legal, mas acompanhar esse desenvolvimento tem sido um desafio assim [...]. (P1: 00:24:53)

E quando a gente vê que como time a gente está se aproximando cada vez daquela meta, [...], se tem um e-mail, um e-mail de agradecimento, sei lá, o office manager mandou um e-mail, copiou nossos designers e nossa diretora de design agradecendo nosso trabalho, trouxe, cumpriu o objetivo, foi muito legal, aquilo gerou uma emoção, um "nossa, que bom", deu uma energizada. Quando tem uma reunião lá, num outro time lá que eu não participei diretamente mas ele jogava no Slack lá acabamos de apresentar tal coisa, foi um sucesso, coloca uns emojis lá, palminhas, não sei o que, dá um gás assim, eu acho que pequenas concretizações assim. Acho que eles ajudam. (P9: 00:30:44)

Para isso, é importante que o líder perceba que sua função não é apenas operacional, garantindo que as pessoas do time desenvolvam e finalizem suas tarefas, mas que os aspectos humanos são essenciais para o engajamento da equipe. Mostrar-se disponível e mesmo priorizando esses momentos faz com que cada profissional se sinta valorizado e entenda esse contato como um elemento importante para estimular as relações pessoais e a confiança entre os indivíduos.

[...] mas o que eu acho é que ficava muito impessoal e era muito fácil de você não se sentir conectado com aquele time. Você se sentia só uma

engrenagenzinha, eu sou a pessoa que preenche o Excel e publico um texto, as pessoas não sabem a dificuldade que eu tive, ou o que eu estou precisando de ajuda ou se eu quero crescer ou não dentro desse time, então a maioria das vezes nesses times você chegava num nível e ia embora para a próxima empreitada, não existia espaço para você se desenvolver lá dentro. [...] E o trabalho que eu percebi que era para não ser invisível, sendo remoto. Então essa ideia do se ver, do se mostrar para as pessoas, quando eu fui gestora eu precisava me mostrar para eles para eles sentirem que existia esse canal e essa abertura. (P5: 00:16:20)

Sim, nos times mais maduros, nos times onde tinham os gestores mais fortes, tinha isso sim, então era assim a gente vai ter uma conversa 1o1 toda quinta feira às 10 da manhã e estava na agenda e a gente cumpria muito, que era o dia do reporte, vamos dizer assim. Ou vai todo mundo consolidar essa informação nessa plataforma, ok? Ok. Acho que os times mais maduros tinham essa visão mais, quero falar com você, ver sua cara, que era do vídeo e a gente marcava esses 1o1 e os outros times, eles por serem talvez um pouco mais juniores em termos de gestão, eles acabaram indo muito para o operacional [...]. (P5: 00:15:28)

Não apenas o líder, mas o moderador ou facilitador também colaboram para que a estrutura seja razoavelmente mantida e o time tenha as condições para o desenvolvimento do trabalho:

Às vezes, tem algumas, sempre quando a gente vai fazer uma cerimônia tem alguma facilitação, fazer uma rotatividade dessa facilitação ajuda porque há pessoas se prepara antes ela tem aquilo lá como responsabilidade e ela de uma certa forma vai ser incentivada a dar uma trabalhada nas limitações, então já por ter esse rodizio combinado, em alguns momentos a pessoa é meio que ajudada nisso. (P3: 00:26:44)

Sim, é legal quando tem um moderador. Percebi que quando tem uma pessoa que já leva os tópicos, geralmente esse tópico, ele é enviado por e-mail antes, "olha gente, esse aqui vão ser os tópicos da nossa próxima reunião", a gente tenta seguir aquele script, e essa pessoa que é moderador, a gente não chama ela de moderadora, estou falando isso agora, então essa pessoa, quando desvirtua um pouco ela traz de volta para o assunto. (P9: 00:14:09)

Memo: O freelancer

O profissional remoto não obedece a apenas um formato de trabalho. Em linhas gerais, existem os que trabalham fornecendo artefatos específicos, sem maiores envolvimento com o time. Esse formato foi comumente chamado de *freelancer*, ou "frila", entre os entrevistados.

A outra modalidade é quando de fato o profissional integra o time, num engajamento de trabalho mais semelhante ao presencial, onde espera-se que ele cumpra uma quantidade determinada de horas por dia, exceto que ele será realizado remotamente.

[...] cada pessoa vê o trabalho remoto de uma forma diferente, tem gente que é um frila que ele faz a mais além do trabalho, tem que é o trabalho dele em geral. Tem gente que está viajando e não pode ficar sem ganho, então tá frilando. Eu acho que é diferente de um trabalho no escritório, cada um tem o seu conceito do que, do seu imaginário do que é trabalhar remoto. E isso acaba contribuindo às vezes para o quanto ele vai contribuir ou não. Até estava conversei sobre isso com o H., [...] e eu estava com esse problema um pouco, achava que a galera não estava se engajando muito assim na, principalmente às vezes na questão de design, às vezes você, o frila de design pode ser de muitas formas, [...] você pode simplesmente fazer telas, alguém te passa um briefing, você faz as telas e entrega, ou você pode fazer parte de um time, que você vai testar junto, e você vai revisar, sabe. (P12: 00:41:14)

[...] confia que as pessoas são muito boas tecnicamente primeiro e depois a gente sente o comprometimento dela com as entregas diárias. Então assim, freelancer, só complementando, o freelancer tem muito esse perfil de ter o prazo para entregar trabalho aqui é para daqui um mês, esse daqui é para daqui duas semanas e ele transita dentro disso, fica três dias ali às vezes sem trabalhar pra fazer outra coisa, e depois ele corre atrás desse tempo no fim de semana e tudo, só que quando se está trabalhando colaborativamente dentro de um time é uma entrega diária, é a única forma de você mostrar que você está trabalhando, é entregar alguma coisa. (P11: 00:32:54)

A relação entre *freelancer* e time não oferece as condições ideais para o desenvolvimento de um trabalho colaborativo e criativo pois há pouco contato e tempo disponível entre os profissionais.

E eu achei que isso também não foi muito bem explicado na contratação, sabe, e o nosso caso a gente precisava mais que a pessoa estivessem nesse mindset. E nesse caso não era, porque ele está viajando, e ele recebe apenas uma das coisas que ele tinha para fazer, e eu esperava outro comportamento mas conversando com o H. ele falou [...] "mas agora eu não estou pegando frila assim, eu pego o frila da telinha que eu entrego e tchau", justamente porque ele também está fazendo essa viagem e tal. Então isso eu acho um ponto que eu acho que tem muito claro no recrutamento, qual o tipo de engajamento especificamente [...] mas o quanto a pessoa realmente tem que se engajar com o time, o que que ela vai fazer ou não. (P12: 00:42:30)

Então a gente tenta sentir logo [...] se a pessoa tem um comprometimento de entrega diária. [...] a confiança se constrói através do, primeiro de certificar que as pessoas usam, o que fazem e depois se elas estão comprometidas de estar todo dia no mesmo ritmo do time, entregando, participando. (P11: 00:33:47)

[...] é sobre as pessoas, é sobre justamente o propósito, tem que ter algum propósito de você. Se você não tem um propósito de você estar ali não vai funcionar, você não vai ter esse engajamento assim por mágica. Então é muito mais sobre as pessoas, sobre em torno de que elas estão se reunindo. (P11: 00:43:01)

Memo: Onboarding sofrido

Onboarding é, de acordo com o dicionário Cambridge, "o processo no qual os novos funcionários obtêm o conhecimento e as habilidades de que precisam para se tornarem membros efetivos de uma organização"²². Christian Harpelund (2019, tradução nossa) define como: "a disciplina de receber e integrar novos funcionários na empresa, para que eles se sintam parte da equipe. Uma boa integração permite que eles desempenhem e forneçam valor à organização. Isso é o que chamamos de integração estruturada."²³

Esse processo pode ser realizado de forma estruturada, onde a empresa possui um processo formal, ou informalmente, contando com a colaboração das demais pessoas da empresa ou time. O que aparentemente pode parecer um desperdício de tempo pois um bom processo de *onboarding* pode exigir alguns dias ou semanas, reflete-se em uma preparação para que os profissionais possam exercer suas funções de forma mais completa. De acordo com Harpelund (2019) "empresas com processos de integração estruturados e padronizados experimentam uma produtividade 54% maior em relação aos recém-contratados e o dobro do nível de engajamento".

Tem duas coisas, a primeira coisa quando entra alguém novo na empresa em si, nosso processo onboarding, ele envolve mais ou menos umas 30 mini-reuniões com a pessoa nova que chegou. Essas mini-reuniões são de 15 a 30 minutos, elas, o propósito oficial dela seria que alguém vai introduzir algum conceito ou falar de alguma coisa para a pessoa nova que tá começando mas no fundo o grande propósito é realmente "vamos conhecer todo mundo", para que você conheça essas pessoas e saiba com quem conversar caso você precise de alguma coisa específica, é trazer realmente os rostos e as vozes das pessoas para perto [...]. (P2: 00:08:56)

²² The process in which new employees gain the knowledge and skills they need to become effective members of an organization. Disponível em:

<<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/onboarding>>. Acessado em: 29 mar. 2019.

²³ Onboarding is the discipline of receiving and integrating new employees into the company, so they feel part of the team. Good onboarding enables them to perform and provide value to the organization. This is what we call structured onboarding.

[...] todo mundo que entra pelo menos uma semana eles ficam aqui no escritório em Vitória, então você já consegue fazer contato com algumas pessoas aqui do escritório. Tem uma integração né, normal, principalmente focada na cultura da empresa e tal e em cada, mesmo tipo de desenvolvedor, ele tem um buddy que vai acompanhar ele por alguns meses e ajudar a entender a como a gente funciona e tal. [...] Tem uma pessoa do RH para cada área, então essas pessoas são responsáveis por integrar, por acompanhar esses primeiros meses assim dos funcionários novos e acho que é isso. (P10: 00:15:43)

O processo de *onboarding* é fundamental em times remotos, uma vez que as pessoas não possuem a oportunidade da convivência diária informal e muitas vezes estão em transição de um formato de trabalho presencial para o trabalho remoto. Nos melhores cenários, o oposto de um bom processo de *onboarding* muitas vezes se reflete em baixos níveis de engajamento e criatividade e pouco desenvolvimento de um ambiente de segurança e confiança.

Mas esse é um ponto, esse é um ponto que eu sofri de entrada [...]. Entrar num projeto à distância é muito esquisito, porque você entra no Slack, já tem um monte de canal, um monte de coisa ali, todo mundo é só um nick com uma fotinha desse tamanho, é muito, é muito complicado, por mais que eu tenha tido um onboarding muito cuidadoso, muito atencioso, [...] tanto o L.L. que era o PO do [Projeto R] quando eu entrei, quanto a L. foram super cuidadosos em explicar como é que é, como é que é não sei o que, mas eu achei sofrido sim. (P7: 00:25:00)

[...] um, que eu senti muito forte que eu já te falei, que é o onboarding, assim, acho o onboarding, pode ser que eu seja excessão, mas eu acho o onboarding muito mais complexo [...] (P7: 00:39:57)

[...] no início não era, eu sofri muito no início, tipo eu estava acostumado a trocar ideias com outros designers, a conversar, a falar com o time, a trabalhar com o time junto. (P8: 00:41:36)

Nas empresas onde os profissionais mudam de times e projetos com certa frequência, um processo semelhante acontece a cada nova equipe de trabalho, onde faz-se necessário conhecer os novos parceiros de trabalho, habilidades, expectativas, regras e objetivos.

[...] não teve muito assim vamos integrar o time, não teve, até porque assim, o primeiro projeto do Chile a gente teve integração porque estava todo mundo on site, teve uma semana todo mundo pra lá para se conhecer, rolava uma convivência um pouco maior também [...] nos outros projetos que tinha o pessoal lá nos Estados Unidos por exemplo nunca cheguei a conhecer, que só falava por e-mail, a gente falava, entrava na reunião no Skype lá e aí o pessoal demorava então assim eu ficava conversando com eles enquanto a galera também entrava, "e aí, que legal, você está aonde?", sabe, esse papo meio assim, mas não era nada, "ah, virou meu amigo", isso longe de ser, mas não teve integração

assim, só num projeto que a gente se conheceu, o resto não teve. (P4: 00:15:21)

Trabalhar em time é tão gostoso, nos outros times onde todo mundo estava alocado ali, um do lado do outro, é tão gostoso, é tão bom. Só que virtualmente, nesses times distantes, o funcionamento é completamente diferente. No início, eu fiquei bem frustrado, nunca tudo é perfeito, acho que nunca a gente vai achar a perfeição, sempre vai ter algo a desejar, então no momento essa é uma fricção, um dos pontos fracos assim do processo, mas que tem que ser contornado. (P9: 00:40:40)

5.5.2. O indivíduo e sua relação com as demais pessoas

Esta é a camada que mais se destacou entre as entrevistas, onde foi possível coletar mais informações, o que reforça o ponto de que o trabalho em equipe é uma experiência essencialmente social.

O momento do relacionamento com seus pares é quando o profissional possui mais ferramentas à disposição. Como foi possível identificar nas conversas, grande parte das dinâmicas de trabalho colaborativo se dá por meio de videoconferências. As videoconferências, o recurso que oferece a maior riqueza de informação, de caráter síncrono, permite que as pessoas tenham uma comunicação mais ágil, com menos ruídos e mal-entendidos e ainda promove maior contato pessoal, contribuindo para as conexões humanas. A frequência dessas conversas também é um fator importante: quanto maior o número de relações e contatos, maiores as chances da construção do ambiente de segurança e confiança, e maiores as chances de colaboração criativa.

As formas de comunicação assíncrona ou mesmo mídias menos ricas, como *chats*, *e-mail* e documentos em texto, também continuam tendo seu espaço. Há tarefas que demandam um tempo maior de reflexão, um desenvolvimento diferente e o registro formal dessas informações. Nesse momento, essas outras ferramentas complementam a comunicação síncrona.

Outro aspecto importante que foi verificado nas entrevistas foram as conversas individuais, *lol* no jargão, que ressaltou a importância do contato pessoal, onde é possível as pessoas se mostrarem mais vulneráveis, demonstrando o que não sabe, dando mais oportunidades para se fazer ser ouvido, ao contrário de reuniões em grupos grandes.

Por fim, como já foi apontado, a conexão humana não acontece apenas nas situações de trabalho, mas em diversos momentos onde as pessoas podem mostrar seus outros lados. Nesse sentido, "jogar conversa fora", falar de assuntos fora do trabalho, "fofocar", são

elementos que surgem e que sim, colaboram para fomentar a confiança entre os pares. A grande diferença entre o trabalho presencial e o remoto é que, enquanto no presencial essas dinâmicas sociais acontecem de forma natural, como o momento do cafezinho, nos times virtuais em geral essas situações ainda não possuem um substituto à altura, que produza o mesmo efeito.



Figura 19 - Ferramentas citadas na camada de interação indivíduo e pessoas

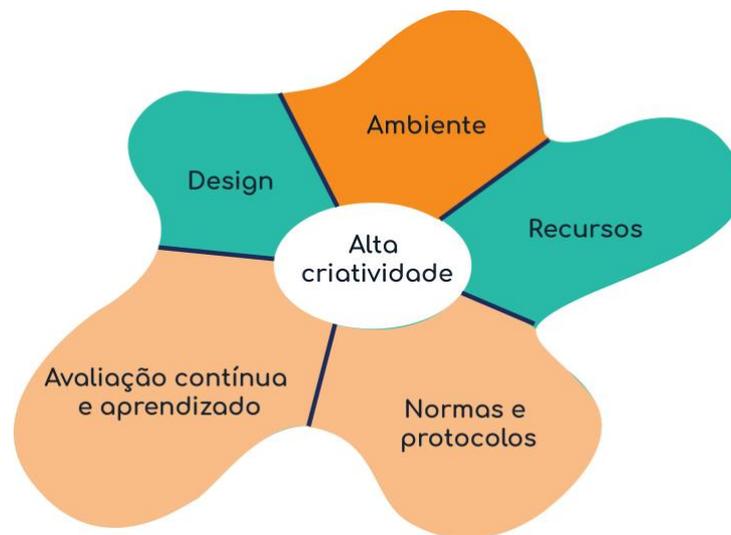


Figura 20 - Indivíduo e suas relações com as pessoas tem conexão primordialmente com o Ambiente, e secundariamente, Avaliação, Normas e Protocolos

Memo: Calls - "Vendo as carinhas de todas as pessoas"

Calls, a versão mais curta para *videocalls* ou videoconferências, foram também bastante citadas nas entrevistas, mais de trinta e cinco vezes. O fator eficiência para comunicação foi o motivo mais citado para o uso desse recurso. Por meio de vídeo e seus recursos adicionais, como compartilhamento de telas, apresentações, demonstrações de materiais e artefatos como protótipos, quadros brancos digitais, código de desenvolvimento, é possível mostrar o trabalho desenvolvido e explicar de forma assistida, permitindo resolver dúvidas e tomar decisões de maneira mais rápida.

Os mesmos artefatos poderiam ser compartilhados com o time de outras formas, como por *e-mail* ou *chat*, porém estariam sujeitos a fatores como: disposição, tempo e atenção das pessoas na leitura; interpretação do material e do texto; maior iniciativa para buscar esclarecer dúvidas e enviar sugestões.

Um exemplo de um projeto mais recente que é totalmente com o chapéu de UX, que é com o W., que é nosso desenvolvedor. Nesse admin especificamente a gente estava não com problemas mas enfim estava um pouco travado o processo no Slack e como a gente já quebrou essa barreira, já tem essa intimidade. Foi muito fácil a gente passou quase um dia e a gente fez quatro calls em um dia os dois online o tempo todo, sabe, trocando ideia o tempo todo. Quando agarrava um negocinho, "não, entra aí", Zoom na hora ele já colocava um link pro Zoom ali na hora, entrava numa salinha rapidinho e batia um papo e resolvia. (P6: 00:21:16)

Acho que vídeo funciona muito bem, às vezes a gente fica meio relutante, eu pelo menos ficava no começo, assim, ah vamos resolver por chat aqui, chat é meio difícil, enfim, para coisa pontual, beleza, funciona, mas de vez em quando fazer um vídeo funciona muito bem, coisa que você ia ficar três horas ali mandando mensagem, em vinte minutos você resolve. (P7: 00:18:32)

Mas provavelmente o fator mais relevante para o uso das videoconferências foram os recursos audiovisuais, que permitem uma comunicação mais rica e pessoal. Entre as diversas vantagens, foram apontados fatores como:

- A junção de vídeo e áudio é mais inclusiva;
- Falando, é possível dar entonação e há mais recursos de comunicação do que na escrita;
- É possível observar a linguagem corporal;
- Provoca menos ruído de comunicação e mal-entendidos;
- Cria uma relação mais pessoal e permite conhecer melhor as demais pessoas.

Permitir-se olhar nos olhos e quebrar o gelo, vendo expressões, sorrisos. As videoconferências, aliadas à frequência das reuniões, permite construir uma maior relação pessoal, humanizando as pessoas que se encontram do outro lado da tela.

Eu acho que entra naquela coisa nossa de UX, de empatia, de olhar depois se olhar nos olhos, expressão, e fica muito frio mesmo a conversa por áudio, eu nunca entendi muito bem porque várias pessoas não gostam de ligar a câmera. [...] eu estou te vendo agora, não é apenas uma voz, a expressão, o sorriso que você não poderia pegar num áudio ou quando por exemplo, eu estou falando algo para duas ou três pessoas numa reunião, algo que você fale e vê uma aprovação talvez sabe, isso vai criando uma facilidade maior na comunicação, eu acho. Por algum motivo eu sempre acho que a comunicação não flui tão bem, talvez por isso, empatia, expressões, olhar. (P6: 00:38:05)

Acho que na call tu tem mais oportunidade, a gente tentava criar uma relação mais pessoal das pessoas, num rola muito, sei lá. Acho que as pessoas se sentem mais à vontade também de fazer piadinha ou de contar alguma coisa sobre si né, por exemplo tem um russo que está falando com a gente que é muito sério todo mundo acha que ele está meio bravo, mesmo que não esteja. E ele tem um gato e às vezes o gato passa pela tela e ele fala do gato, a gente sabe que tem uma coisa mais, eu lembro também na época do D., que também era russo, no time da [Projeto S], ele morava meio que no interior assim, numa casa cheio de natureza, e uma vez ele nos mostrou, ah, olha só como é que está, essas coisas assim. Eu também esses dias eu, está começando a anoitecer mais cedo, ah eu também não te mostrei, ah olha só, não sei o que, essas coisas assim. (P12: 00:18:13)

Eu acho que funcionam só realmente numa call. E isso é uma coisa de você conhecer mais outras pessoas e por conhecer mais outras pessoas, acho que vem várias coisas com isso, tu entende melhor também mais sobre isso, eu acho o cara for meio seco comigo tipo eu já conheci ele por call, eu sei que talvez essa seja a personalidade dele, que não está sendo grosso assim. Eu acho que possibilita que depois por escrito, a gente seja um pouquinho mais informal talvez, isso possa ser construído como time, eu acho que faz muita diferença sim, nesse sentido eu acho de team building mesmo, da gente fazer parte todos de um time. (P12: 00:19:11)

Olha, tom de voz já é super importante, eu poderia não ver a tela nenhuma, mas às vezes eu fico observando como as pessoas se agrupam em times. Então por exemplo eu dou uma ideia e eu vejo que vai complementar minha ideia pela linguagem corporal, pela cara que está fazendo. Às vezes eu adoro quando está mais pessoas de casa, porque eu tenho mais janelinhas apontando para a cara de cada um. Às vezes é melhor do que uma câmera apontando para uma sala, às vezes eu ponho fullscreen a sala e conecto um no notebook e fico clicando nas coisas, o pessoal fala, "pô P13, você precisa de dois?", preciso e fica no fullscreen no de 27 polegadas. (P13: 00:58:10)

Eu por exemplo, eu sinto, me sinto muito mais à vontade quando as pessoas estão mostrando a cara, quando a pessoa não mostra fica parecendo, aí já levantando alguns problemas, não problemas mas coisas que me chamam a atenção, se a pessoa não mostra a cara, será que aquela pessoa é séria demais, será que eu vou falar, falar alguma asneira aqui e essa pessoa vai, mas não, geralmente as pessoas são legais mas quem não mostra a cara e principalmente quem não tem foto de perfil nessa rede social, ou no Slack, ou outra coisa, você já fica meio assim, "nossa, essa pessoa...". Igual um colega meu comentou ontem, eu cheguei para ele e comentei "Olha, preciso conversar com alguém que manja disso, você sabe quem?", "Ah, tem fulano, mas ele é um russo, não sei que, que não tem nem foto de perfil, e ele demora a responder, ele é meio saboneteiro, não sei", então você já fica com um pé atrás, mas a pessoa já mostra a cara você já quebra aquele gelo, sabe. (P9: 00:14:45)

Porém, alguns entrevistados reconhecem que as videoconferências, por mais benefícios que tragam, não são infalíveis. Um dos benefícios buscando com times virtuais é a possibilidade do trabalho assíncrono, ou seja, o time não necessariamente precisa trabalhar sincronamente. Porém, para realizar as videoconferências, é necessário que todos estejam conectados no mesmo horário.

A partir dali a gente já sabe mas já sabe o que tem que ser feito e a gente consegue fazer um trabalho mais assíncrono. Que aí a gente utiliza uma ferramenta de Kanban mesmo para saber que tarefa está na mão de cada pessoa, que que está feito e o que que já está pronto, o que é que a gente tem que fazer. Então ali, se eu precisar iniciar um dia, eu consigo iniciar um dia de trabalho sem ter que falar com alguém em tempo real como a gente está falando. (P11: 00:15:32)

Então a gente procura valorizar muito esse trabalho assíncrono, documentar as coisas, a gente usa o Basecamp como ferramenta de comunicação, então a gente está sempre criando tipo reports, a gente não chama de reports mas a gente está sempre disponibilizando discussões ali onde todo mundo possa participar em discussões e a gente tem um chat também, que é como se fosse nosso escritório virtual, que a gente interage também durante o dia ali. (P11: 00:16:49)

Fazer a videoconferência também demanda uma preparação:

[...] esse é uma coisa que eu acho até que tem a ver bastante com trabalho remoto, porque a sensação que me dá é que a call, fazer a reunião no trabalho remoto, ela é todo um evento assim, muito diferente eu acho, do que quando tu trabalha na mesma empresa, junto, que tu ali senta e fala né. Como tu tá tipo, quando tu tá de pijama, aí você diz "vou fazer uma call" significa que eu estar minimamente apresentável talvez, de que a internet é muito boa, de que eu tenho que estar num lugar sem barulho [...] (P12: 00:05:46)

Outro ponto é que, se por um lado a comunicação é mais ágil e eficiente, ela dificilmente deixa registros. Em alguns casos, há gravações de reuniões, porém não é uma documentação de fácil acesso e não permite uma interação assíncrona fácil.

Depende do tipo de comunicação. Eu particularmente um modelo que combina, que funciona muito para mim para comunicar coisas de produtos ou de políticas ou coisas que a gente precisa, todo mundo precisa saber, eu gosto muito do modelo do Google Docs. Sempre que a gente tem alguma coisa que depende de mais atenção, a gente precisa ler com mais calma e opinar. O PM ou gerente escreve a política no Google Docs e compartilha com todo mundo, a gente lê, deixa o comentário, revisa. Isso porque o problema do Hangouts especialmente à medida que mais gente participa de uma reunião por Hangouts é que você só escuta normalmente duas ou três vozes. Às vezes muita gente tem opiniões para dar mas é uma pessoa que não se sente tão bem assim em dar sua opinião no vídeo, na hora ou precisa maturar as ideias antes de escrever. Então eu gosto de circular, dessa coisa de circular um documento compartilhado entre o time pra que essa discussão seja mais assíncrona. (P2: 00:16:59)

Essa informação, a gente costuma dizer que a informação ela tem que estar disponível, atualizada e contextualizada. Vai estar lá em alguma ferramenta que afeta o trabalho de cada um e se alguém tiver precisando de alguma intervenção minha, isso vai ser solicitado em algum lugar e com o contexto necessário para eu conseguir agir em cima daquilo sem ter que por exemplo chamar uma videoconferência. (P11: 00:15:32)

Eu acho que, só pela call também não dá. Até foi uma coisa que me deram esse feedback, que eu estava fazendo muitas coisas pela call e às vezes jogava no Slack, assim tipo ah, galera, então é isso aqui, coisa que ainda não era um projeto muito grande, estava logo no início e aí a C. até pediu para mim, ah, tu pode colocar no Asana porque eu tenho que ficar buscando aqui no Slack, e aí me dei conta de que eu estava super

dentro do projeto, eu estava há mais tempo também no projeto então eu, para mim tudo fazia sentido mas claro fazia total sentido a gente simplesmente jogar isso no Asana de uma forma um pouco mais documentada. Então hoje em dia a gente está usando o Asana, tipo um Kanban assim e com as tasks lá, to do, tipo vai para design, depois aprovação do PO, dev, QA, simples. (P12: 00:20:360)

[...] acho que o mais eficiente mais, o que gera menos ruídos e o mais rápido é a call, mas eu acho que se só tivesse a call seria um desastre completo, tem que ter outras coisas. (P12: 00:26:53)

Em uma videoconferência com muitas pessoas, também há a dificuldade de se fazer ser ouvido:

[...] o problema do Hangouts especialmente à medida que mais gente participa de uma reunião por Hangouts é que você só escuta normalmente duas ou três vozes. Às vezes muita gente tem opiniões para dar mas é uma pessoa que não se sente tão bem assim em dar sua opinião no vídeo, na hora ou precisa maturar as ideias antes de escrever. [...] (P2: 00:16:59)

Com certeza. Se tem uma pessoa que eu nunca conversei antes, eu não pareço, mas eu sou muito tímido, eu sou aquele tipo de pessoa, eu penso muito, eu formulo muito uma coisa antes de perguntar, antes de falar. Às vezes eu perco o timing, principalmente se é uma pessoa que eu não tenho muita abertura, que eu não tive outros contatos, muitas vezes eu deixo passar, ou tipo mando um e-mail depois da reunião mas se é uma pessoa que eu já tive várias reuniões, já vi a cara dela, a gente já riu pelo menos uma vez de alguma coisa, eu me sinto bem mais à vontade pra falar, com certeza. (P9: 00:28:10)

[...] mas eu sinto muito que às vezes as pessoas engata um discurso que eu detecto que não vai ser produtivo e eu quero interromper, e eu sou uma caixinha desse tamanho lá no Meets, e aí eu falo e nego não me escuta, e não é de propósito porque quando eu tou lá e alguém tá remoto, que eu tive uma visita recente, você vê que não é a culpa das pessoas, é difícil de tomar atenção, até pensei em comprar aquelas buzinas de ar comprimido assim e dar no microfone, para ver se chama atenção. (P13: 01:03:36)

E por fim, se as videoconferências geralmente reduzem ruídos de comunicação, não significa que ela seja a ferramenta adequada para todos os perfis de profissionais. Em alguns casos, quando há uso de outros idiomas, o formato escrito permite a revisão:

[...] talvez o ruído que você gere falando uma coisa que saia errada, num idioma que não é o seu, pode gerar um estorno maior do que você escreveu um e-mail com cuidado e mandar, então às vezes tem que pesar um e pesar outro, às vezes dependendo do assunto, se é um assunto muito sensível, talvez seja melhor mandar por e-mail, por mais que gere um ruído mínimo de entonação, algum tom de voz assim, é mais fácil de

contornar do que você gerar um ruído maior que você fala uma coisa que não deveria, uma coisa que soa errado, uma coisa que né, então acho que é aí que mora o perigo, se for time remoto e todo mundo fala a mesma a mesma língua, o vídeo com certeza não tem sombra de dúvidas que é melhor, agora se tem problema de idioma no meio que não é o idioma nativo de ninguém talvez é melhor documentar por e-mail, você passa por corretor antes, você checa, ai beleza. (P4: 00:28:11)

Memo: As *dailies* - mantendo todos na mesma página

Dailies são reuniões diárias que se tornaram populares com este nome por conta dos métodos ágeis de desenvolvimento de software, principalmente *Scrum*. De acordo com o conceito original, *Daily Scrum* é a reunião diária, rápida, de aproximadamente quinze minutos, cujo objetivo é atualizar as pessoas do time sobre o que foi feito no dia anterior, o que a pessoa planeja fazer no dia que se segue e se há algum problema para que ela realize suas atividades.

Todo dia, o time se reúne para uma reunião de 15 minutos chamada de Daily Scrum. Na Daily Scrum, cada membro do time responde a três questões: O que você fez para este projeto desde a última reunião de Daily Scrum? O que você planeja fazer para este projeto entre agora e a próxima reunião de Daily Scrum? Que barreiras estão no seu caminho que impedem que você cumpra com seus compromissos com este Sprint e este projeto? O objetivo da reunião é sincronizar o trabalho de todos os membros do time diariamente e agendar outras reuniões que os membros do time precisem para progredir em suas tarefas. (SCHWABER, 2004, p. 8, tradução nossa)²⁴

Às vezes usa-se o termo *stand-up daily* porque a reunião pode ser feita inclusive de pé, para que as pessoas não se distraiam do objetivo principal, que é atualizar seus pares. Uma expressão que apareceu nas entrevistas foi o "passar a bolinha", que pode tanto levar à interpretação de passar a produção adiante para que outra pessoa continue o processo, como um designer entregando seu material para que um programador codifique, quanto o ato de literalmente passar a bola. Nos *dailies* presenciais é comum o uso de uma bola para indicar de quem é a vez de falar. Uma vez que a pessoa fala sobre suas tarefas, ela "passa a bola" para a próxima pessoa.

²⁴ Every day, the team gets together for a 15-minute meeting called a Daily Scrum. At the Daily Scrum, each Team member answers three questions: What have you done on this project since the last Daily Scrum meeting? What do you plan on doing on this project between now and the next Daily Scrum meeting? What impediments stand in the way of you meeting your commitments to this Sprint and this project? The purpose of the meeting is to synchronize the work of all Team members daily and to schedule any meetings that the Team needs to forward its progress.

A palavra *daily* (ou sua variação no plural, *dailies*) foram citadas vinte e sete vezes durante as entrevistas. Das treze pessoas, nove realizam as *dailies* na sua rotina diária. Uma das entrevistadas realiza apenas em momentos mais críticos do projeto e outra pessoa está realizando *dailies* apenas pelo chat textual.

Entre os que possuem a *daily* como rotina, há variações que vão desde a reunião original de quinze minutos, até *dailies* de uma hora, onde o objetivo não é apenas atualizar as demais pessoas sobre o trabalho realizado, mas discutir opções e ideias, tirar dúvidas, ou mesmo trabalhar juntos durante aquele período. Entre os pontos positivos levantados para a reunião frequente:

- A comunicação constante minimiza ruídos;
- Mantém todos no mesmo passo ou na mesma página;
- Facilita um alinhamento rápido entre o time;
- Ninguém fica de fora, já que todos, via de regra, participam;
- Sendo o momento em que todos se conversam;
- É possível acompanhar o trabalho um do outro.

[...] o que assim de rotina mesmo são reuniões do tipo é, todo dia de manhã no horário que tá todo mundo, que a timezone é diferente, então tem que ter um horário que todo mundo esteja acordado, então a gente pega um horário geralmente é perto da hora do almoço, 11h, que aí todo mundo fica online e aí começa a descrever, falar como tá o projeto [...]
(P4: 00:05:03)

[...] e, de novo, isso de ter as dailies foi uma coisa que eu achei excelente assim, de novo não gostava no começo, não queria, se vai ter, vai ter. É tipo, nessa época que a gente estava em Nova Iorque, estava eu, o B., que você conhece, a G., o P. e a P. [...] mas fica muito engraçado porque eu vi a G. sei lá, duas vezes na vida, o P. vi pouco também assim, de vez em quando mas parecia que a gente era colega de estar no mesmo lugar assim, sabe, tinha zero aquela coisa de "ah, esse que é o fulano", então isso eu acho muito legal, para mim isso da convivência todo dia com vídeo, com chat, com vídeo e com chat, acho que resolve muito para aproximar as pessoas, estar todo mundo na mesma página e acho que aí ter clareza. (P7: 00:18:32)

[...] Tanto que agora nesse final do projeto que a gente está fazendo agora o final da primeira entrega, a gente pensa dailies, obviamente todos os dias, a gente fazia reunião todos os dias, durante duas semanas a gente fez todos os dias e eu lembro quando eu falei isso para o time, ah, vamos fazer dailies, o tech lead falou "Ah, será que é mesmo necessário?", aquele papinho de sempre e aí eu falei "cara, eu também não gosto, compartilho contigo esse sentimento mas eu acho que será necessário", isso foi muito um aprendizado dos projetos anteriores. E é impressionante como faz diferença de tem menos ruído enfim, mas eu

acho que também tem o seu, bom, um, eu não faria sempre, acho que tem que ser nesses momentos mais de engajamento profundo assim, não pode esperar o dia seguinte, não pode ter um ruído, não dá para esperar tanto. (P12: 00:14:32)

As *dailies*, aliadas ao recurso da videoconferência, permitem uma maior integração ao time e uma maior intimidade entre as pessoas. Isso se traduz na criação de um ambiente seguro para a participação.

[...] se o time se encontra com uma certa regularidade, pelo menos na minha experiência, eu acho que as pessoas se sentem sim mais à vontade de dar pitacos. (P12: 00:43:23)

[...] segundo ponto é realmente a questão da proximidade, acho que ajuda muito quando um tá vendo o outro no dia a dia e se cria esses laços, e esses laços viram confiança, tipo, ah, o P8 tá me chamando para fazer isso, pô, eu sei que eu vou conseguir colaborar, e é uma coisa muito, tem que fazer parte do dia a dia de uma maneira muito natural [...] (P8: 00:31:27)

Há profissionais, entretanto, que não veem grande valor na reunião quando se trata apenas de reportar o estado de suas tarefas. A percepção é que a reunião é um investimento de tempo sem grande retorno, não estimula uma maior convivência nem cria conexões entre as pessoas. Nesse caso, alguns usam outros recursos, como um script automatizado do *Slack*, uma ferramenta de comunicação semelhante a um *chat* textual, que todo dia pergunta aos integrantes do time as três perguntas básicas: o que fizeram, o que farão e se há impedimentos.

A gente fazia até duas semanas atrás, [...] ai esse cara falou assim, olha, eu sinto que a nossa daily tá virando um momento de dizer o que você fez, o que você vai fazer, às vezes ninguém está preocupado com o que você fez e o que você vai fazer, está todo mundo ali na sua própria bolha. [...] O próprio squad líder já percebeu isso, e aí esse cara falou assim, acho que está sendo imprestável a daily, se é pra ficar dizendo o que a gente está fazendo, vamos utilizar um plugin do Slack que vai perguntar para a gente o que a gente está fazendo, e a gente coloca lá, se tiver algum bloqueio ele também pergunta, e se tiver algum bloqueio lá, a gente conversa aqui no dia a dia, para saber qual é esse bloqueio, e aí então tem duas semanas que a gente tá utilizando, duas não, uma semana, que a gente está utilizando esse plugin do Slack [...]. (P8: 00:44:42)

Outra percepção é que uma reunião diária para atualizar o andamento das tarefas pode causar uma pressão desnecessária:

[...] o do dia eu acho que ele cria uma pressão desnecessária porque as pessoas não vêem as dificuldades que você tá tendo, de repente você consegue fazer num dia, não consegue no outro, se você fica dando esses reports diários, parece ah hoje ela não foi muito produtiva. (P5: 00:29:38)

Memo: 1o1

One-on-one ou *1o1* é, de acordo com o dicionário Cambridge, uma atividade envolvendo duas pessoas falando diretamente, geralmente ensinando ou dando informações para o outro: "Se duas pessoas estão discutindo algo individualmente, elas discutem diretamente, sem envolver ninguém; ou, uma discussão ou reunião entre duas pessoas, sem que ninguém mais se envolva; ter comunicação direta e pessoal."²⁵ No jargão utilizado, significa uma conversa ou reunião individual.

As reuniões individuais são usadas como uma contrapartida ou complemento às reuniões realizadas com todo o time ou grandes grupos. Os entrevistados apontaram esse formato como o mais indicado para:

- Resolver problemas complexos ou se aprofundar em alguma questão específica;
- Trabalhar em parceria - *pair programming* ou *pair designing*;
- Reuniões mais produtivas e com maior foco.

Além dos aspectos práticos, em uma videoconferência onde apenas duas vozes se fazem presentes, há mais espaço e tempo para que cada pessoa possa expor suas ideias e buscar orientação. Também cria um ambiente mais propício para a conexão entre as pessoas, com maior segurança e confiança.

É, ou até assim, te dar um exemplo mais prático, a gente tinha essas conversas que no geral elas comiam mais ou menos uma hora do dia de reunião, de bater papo, de conversa 1o1. E eu troquei de gestor uma vez por um gestor muito operacional, aí eu mantive essa mesma hora, falei, é o modelo de trabalho, eu imaginei que era da empresa, não entendi que era o modelo de trabalho do gestor, e aí esse gestor falou assim "Isso é uma perda de tempo, vamos fazer só em 20 minutos, e com o tempo, de

²⁵ A one-on-one activity involves two people talking directly, usually with one teaching or giving information to the other; If two people discuss something one-on-one, they discuss it directly, without involving anyone else; one-to-one a discussion or meeting between two people, without anyone else involved; having direct, personal communication. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/one-on-one>>. Acessado em 29 mar. 2019.

20 minutos semanais se tornou em 20 minutos quinzenais, aí que de repente eu já não tinha mais nem conexão com ele para lembrar o que que eu já tinha falado. [...] Então isso criou um distanciamento entre a gestão e aí nessa hora que eu percebi que o problema não era o trabalho remoto ser distanciador. (P5: 00:27:24)

[...] Aí não é uma regra de regra da empresa, uma coisa minha que às vezes eu prefiro ir direto na pessoa que é mais rápido falar com elas com pouco mais liberdade do que num grupo que está a empresa inteira. (P6: 00:11:51)

[...] o V. que era o ucraniano, além de ser quieto, tímido, às vezes demorava a interagir, ficava muito quieto nessas dailizinhas, quando estava o time inteiro, às vezes demorava um pouco para participar. Aí eu posso, [...] pra resolver e foi eficaz nessa época, que que eu fiz, conversa por vídeo 1o1, na primeira conversa eu quase, quebrando a barreira com outros assuntos. Basicamente, a gente saiu um pouco do projeto, que até então era a única interação, "e aí, e o Brasil?", "Nossa, eu já tive no Brasil.", "Putz, que legal", e como é que tá aí, e aí começou a falar do Sistema de Saúde da Ucrânia e que ele achava interessante do projeto por causa disso. [...] e por ter muita gente na sala. Aí ele me abriu claramente. Eu fico mais confortável em dividir assim com você do que falar para um grupo. (P6: 00:13:25)

No 1-to-1 a pessoa fica um pouco mais confortável de errar. (P6: 00:16:40)

[...] quando eu estava muito perdido, eu marcava um 1o1 com a designer do meu time para ela me contextualizar mais, porque para mim foi muito difícil entender o contexto, num universo de uma indústria muito específica, eu tinha muitas dúvidas, então eu marcava reuniões com pessoas específicas. (P9: 00:10:07)

Eu acho que funciona porque com muitas pessoas acaba desvirtuando muito o assunto. A gente perde um pouco o foco, acho que quanto mais pessoas, mais bedelho, mais a discussão acaba muitas vezes a discussão saindo do script e quando é uma 1o1 ou então uma reunião com 3 pessoas, eu sinto que a produtividade é muito maior. (P9: 00:12:44)

Porém, nem todos são a favor das conversas particulares. O mesmo caráter privado que favorece a interação entre duas pessoas exclui o restante do time, que não tem boa visibilidade sobre o que é definido ou discutido em paralelo.

Outra coisa que tem, que tem a ver com isso agora que eu pensei sobre o trabalho remoto que eu também aprendi de um projeto para o outro, que foi uma coisa que também, estou pensando o que eu tenho de aprendizado de um para agora, foi o uso do canal, tipo floodar o canal é bom sabe. Eu vejo muito, porque eu tou trabalhando agora com a equipe completamente diferente do que eu trabalhei antes, e é uma coisa que eu tento pedir para eles e tento pedir para mim mesma também, que às vezes eu não faço, que é usar o canal do time realmente como se a gente

estivesse trabalhando todo mundo, porque o que acontece, você não quer floodar o canal e você começa a ter conversas paralelas. (P12: 00:10:04)

Tipo assim, quero perguntar uma coisa para a C., a C., é a designer do projeto, ah, quero perguntar para a C., ah, não vou jogar lá no grupo, até porque tem que ser inglês por causa das outras pessoas, então você começa a fazer conversas paralelas com as pessoas [...]. Isso gera várias questões, uma que tu não têm aquela coisa de ouvir o que o outro disse. Então começa a rolar vários ruídos de comunicação que tu acha que as pessoas sabem de coisas que elas não sabem porque elas não estavam na sala contigo, ou também dá uma sensação de que está todo mundo, não que elas não estão fazendo nada, mas as, as pessoas não estão online, tão trabalham, elas estão se falando? [...] como outras pessoas estavam tendo muitas conversas paralelas não ficava claro, quem, vocês estão aqui ou não estão, quem está aqui realmente conversando e trabalhamos juntos. (P12: 00:11:27)

Memo: E a fofoca?

Comunicação para a conexão humana não se faz apenas conversando sobre os assuntos profissionais. A criação de um ambiente onde as pessoas se sintam seguras e confiantes para participar depende muitas vezes da criação de laços entre as pessoas, humanizando e aproximando os que estão distantes. Quando as pessoas se sentem seguras, tornam-se mais abertas e mais criativas:

Quando você está em um estado de emoção negativa, sentindo-se ansioso ou em perigo, os neurotransmissores focalizam o processamento cerebral. O foco refere-se à capacidade de se concentrar em um tópico, sem distração, e depois ir mais e mais fundo no tópico até que alguma resolução seja alcançada. O foco também implica concentração nos detalhes. É muito importante para a sobrevivência, que é onde a emoção negativa desempenha um papel importante. Sempre que seu cérebro detecta algo que possa ser perigoso, seja por meio de processamento visceral ou reflexivo, seu sistema afetivo age para tensionar os músculos em preparação para a ação e para alertar os níveis comportamental e reflexivo para parar e se concentrar no problema. Os neurotransmissores enviam o cérebro para se concentrar no problema e evitar distrações. Isso é exatamente o que você precisa fazer para lidar com o perigo.

Quando você está num estado de emoção positivo, as ações opostas acontecem. Agora, os neurotransmissores ampliam o processamento do cérebro, os músculos podem relaxar e o cérebro atende às oportunidades oferecidas pela emoção positivo. A ampliação significa que você está agora muito menos concentrado, e muito mais propenso a ser receptivo a interrupções e a atender a qualquer ideia ou evento novo. A emoção positiva desperta curiosidade, envolve a criatividade e transforma o cérebro em um organismo de aprendizagem eficaz.

Alguém que está relaxado, feliz, de bom humor, é mais criativo, mais capaz de ignorar e lidar com pequenos problemas. (NORMAN, 2004, p25-26, tradução nossa)²⁶

Esse garoto a gente, a gente estabeleceu um ritmo de reuniões periódicas que não necessariamente eram sobre, para o trabalho era falar sobre coisas que ele gostaria de aprender, sobre como ele queria se desenvolver. A gente já acabou se conhecendo melhor nessas conversas, que seria o nosso cafezinho a cada 15 dias. (P1: 00:28:09)

Ai todo dia, todo dia por exemplo nessa reunião interna, nessa daily interna, antes de começar a falar sobre o trabalho mesmo, a gente fica batendo papo sobre o gato, sobre alguma coisa que alguém fez, foi para um show, procura ali ter um momento ali mais de conversa mais descontraída e quanto mais, quanto mais você se abre, e conversa mais, mais as pessoas vão se conectando. (P11: 00:24:40)

Pontos de contato em comum, interesses, hobbies, atividades de lazer, animais de estimação, o que está para além da tela do computador também trazem esse contato humano:

Então, toda sexta tem um tópico pra gente, o filme é o melhor filme que você viu no ano apostas para o Oscar, viagens, enfim alguém decide o tópico da sexta num horário que muda para acomodar diferentes fusos horários, a gente, cada um encorajado a pegar sua bebida de preferência e se reúne num Hangout, normalmente entre 20 e 25 pessoas aparecem e a gente fica lá por uma hora falando potoca, sem agenda. Ninguém fala de trabalho e portanto não tem fofoca. (P2: 00:13:18)

Hoje em dia a gente tem no Basecamp, funciona um pouco diferente mas a gente tem tanto a nossa, seria o escritório virtual mesmo, que é uma sala mais genérica assim da gente, mas tem algumas só sobre design, tem uma sobre desenvolvimento, tem o pocket, que é links, vídeos interessantes. No Basecamp a gente cria checkins automáticos, ai de vez em quando o Basecamp vai te perguntar "ah, você leu algum livro legal ultimamente?", "O que você tem escutado de música atualmente?" então tem tudo isso que são possibilidades de estar falando sobre outros assuntos, assim sem ser no trabalho. (P11: 00:27:37)

26 When you are in a state of negative affect, feeling anxious or endangered, the neurotransmitters focus the brain processing. Focus refers to the ability to concentrate upon a topic, without distraction, and then to go deeper and deeper into the topic until some resolution is reached. Focus also implies concentration upon the details. It is very important for survival, which is where negative affect plays a major role. Whenever your brain detects something that might be dangerous, whether through visceral or reflective processing, your affective system acts to tense muscles in preparation for action and to alert the behavioral and reflective levels to stop and concentrate upon the problem. The neurotransmitters bias the brain to focus upon the problem and avoid distractions. This is just what you need to do in order to deal with danger. When you are in a state of positive affect, the very opposite actions take place. Now, neurotransmitters broaden the brain processing, the muscles can relax, and the brain attends to the opportunities offered by the positive affect. The broadening means that you are now far less focused, and far more likely to be receptive to interruptions and to attending to any novel idea or event. Positive affect arouses curiosity, engages creativity, and makes the brain into an effective learning organism. [...] someone who is relaxed, happy, in a pleasant mood, is more creative, more able to overlook and cope with minor problems.

[...] para que o trabalho remoto funcionasse a gente teve que vir com essas políticas culturais, digamos assim para que eu que estou no Brasil, a pessoa que está em Israel e a pessoa que está nos Estados Unidos, todo mundo sinta que está participando da mesma conversa, ninguém fica de fora das conversas de trabalho. A única coisa que a gente ainda não resolveu foi a fofoca, fofoca a gente ainda fica muito de fora porque ninguém entra no negócio para fofocar. (P2: 00:10:37)

[...] é impressionante como a fofoca corre solta nas confraternizações anuais. A gente acaba sabendo um monte de coisa que a gente não sabia mas talvez seja uma das coisas nas quais as pessoas mais sentem falta, desse contato humano, essa conversa do café, esse papo do cafezinho. A gente tenta mitigar não a fofoca porque é difícil mas a interação social, não de trabalho, remotamente com duas coisas que a gente faz, um a gente tem um happy hour remoto toda sexta, parece deprimente mas não é. (P2: 00:12:39)

Uma outra coisa que a gente faz que é mais intimista, a gente tem um negócio chamado de chat roulette e é um sisteminha da empresa que aleatoriamente seleciona três pessoas ou duas dependendo das suas preferências de 15 em 15 dias para um chat de meia hora. Então tipo eu já foi pareado com uma galera de vendas, com alto executivo, com VP, com CTO e você tem ali meia hora para se conhecer melhor. (P2: 00:13:55)

[...] a gente tentava criar uma relação mais pessoal das pessoas, num rola muito, sei lá. Acho que as pessoas se sentem mais à vontade também de fazer piadinha ou de contar alguma coisa sobre si né, por exemplo tem um russo que está falando com a gente que é muito sério todo mundo acha que ele está meio bravo, mesmo que não esteja. E ele tem um gato e às vezes o gato passa pela tela e ele fala do gato, a gente sabe que tem uma coisa mais, eu lembro também na época do D., que também era russo, no time da [Projeto S], ele morava meio que no interior assim, numa casa cheio de natureza, e uma vez ele nos mostrou, ah, olha só como é que está, essas coisas assim. Eu também esses dias eu, está começando a anoitecer mais cedo, ah eu também não te mostrei, ah olha só, não sei o que, essas coisas assim. (P12: 00:18:13)

Então faz falta realmente, eu acho que tem algumas iniciativas nesse sentido, sei lá, no Slack tem alguns canais tipo random, nerd, sei lá, para assuntos aleatórios, que os próprios gestores incentivam que a gente, jogue ideia lá, bata papo, é comum o CTO passar por lá, é um espaço já para as pessoas interagirem sobre outros assuntos não tão relacionados ao trabalho. [...] Outra coisa que acontece, tem o blog. Então essa última semana o pessoal está para mandar uma foto de como era o escritório deles, na casa deles, então os desenvolvedores que trabalham remoto tirando foto do ambiente de trabalho deles, tem o post no blog para dar uma olhada, foi bem legal as pessoas tinham uma coisa engraçada na mesa, um gato, sei lá e toda quinta feira tem a Town Hall, que é a reunião geral assim na empresa, [...] e também a gente sempre é solicitado que o pessoal remoto deixar a webcam ligada, então você vê um monte de janelinha na TV, pequenininha, com cada um aparecendo,

às vezes uma pessoa com filhinho no colo. Isso acaba estimulando um pouquinho também da conversa, do bate papo mesmo. (P10: 00:17:20)

As redes sociais, sendo uma ferramenta oficial da empresa ou não, também contribuem para mostrar as demais facetas das pessoas:

[...] eu por exemplo, como eu uso muito rede social, eu, as pessoas que de uma certa forma trabalham comigo elas estão a par do que eu estou fazendo pelas redes sociais e eu estou a par do que elas estão fazendo, então é uma forma de conhecer pessoas, se conectar, um pouco apartada da ferramenta, do ferramental de trabalho, do ambiente de trabalho. (P3: 00:18:10)

No [Empresa J] também era um trabalho bem remoto, o que aconteceu foi eles tem o Workplace por lá né, então você faz uma postagem, o gestor fazia uma postagem no Workplace apresentando aquela pessoa, e aí fazia questão de trazer, o que eu achei curioso que eram dados pessoais, ele não quer contar quem você é na fila do pão, ele quer contar o que você gosta de fazer, onde você mora, se você tem filhos ou não e esse time dava um espaço para você fazer o que eles chamavam de pecha-kucha, você tinha 3 minutos para apresentar alguma coisa pessoal de você, e era absolutamente pessoal, era quase incomodativo pessoal, porque você ia contar sobre, sei lá, quem era seu pai, sua mãe, qual que era o país que você nasceu, quais lugares você já viajou, isso ajudou a criar uma certa intimidade, eu passei quatro meses só com eles mas eu sabia muito da vida das pessoas, eu sabia que se que quisesse falar algo nada a ver com alguém, eu meio que podia mencionar com ela, o livro que ela curte, um lugar que ela viajou então achei que isso foi um jeito muito maduro de integrar um time que trabalha de forma remota, abre um espaço para se falar besteira, vamos dizer assim. (P5: 00:20:14)

Eu achei isso muito sensacional porque ainda não tinha trabalhado num ambiente de trabalho que usasse o Workplace nesse sentido, porque é basicamente uma estrutura do Facebook, só que só com as pessoas da sua empresa. Isso ajudou até a entender o que está acontecendo com outras partes da companhia, uma companhia muito grande, isso pode se tornar um problema, ainda mais se for uma companhia grande de trabalhadores remotos, como você comunica alguma coisa, como você sabe qual que é o assunto que as pessoas estão falando no corredor, e lá a própria plataforma e seus algoritmos levantam os assuntos mais comentados, mais curtidos, isso virava uma alguma forma de interação. E aí tinha meio que hoje eu vi no [Empresa J], aí tinha uma besteirinha, tipo ah eu vi alguém falando uma besteira ou ouvir alguém falando isso, tinha o grupo das pessoas que gostavam de livro, o grupo das pessoas que gostavam de bicicleta, então isso acabava criando pequenas comunidades dentro daquela comunidade de trabalho. (P5: 00:22:57)

Então a gente, a gente tem tipo uma rede social interna que chama, acho que chama Connection, alguma coisa assim, e as páginas dos perfis das pessoas, e tem o nome, cargo, telefone, algumas condecorações, tipo badgets, árvore hierárquica, quem está abaixo de quem, aí eu entrava

para ver quem eram as pessoas, tentava me contextualizar. (P9: 00:05:46)

Porém, nos times onde alguns trabalham presencialmente juntos e alguns colaboradores participam remotamente, a criação de um ambiente físico mais descontraído pode ser um empecilho para a integração da equipe como um todo. Enquanto fortalece os laços dos que se encontram presencialmente, afasta os que estão distantes:

[...] o fato de eu não estar lá, de eles não verem os problemas que eu passo, os problemas que eles passam, as brincadeiras no dia a dia, sabe, essas brincadeiras que fazem se aproximarem, ter um pouco mais de intimidade com a pessoa, o máximo que teve de brincadeira, uma reuniãozinha, uma brincadeira ou outra, acabou. Mas no dia a dia, sabe, todo mundo indo almoçar todo mundo, todo mundo volta junto, e essas coisas fazem com que, realmente cria-se uma barreira natural pelo fato de você não estar lá junto com eles, é quase como se não estivesse lá dentro da alcateia, da tribo, onde tudo acontece, onde tudo tá rolando e você só aparece de vez em quando. (P8: 00:19:35)

5.5.3. Normas, regras e processos

Em torno das pessoas circulam as normas, regras e métodos de trabalho. Esse conjunto regula em linhas gerais como o time deve funcionar. Nas entrevistas, foi possível identificar dois grandes grupos:

- Regras e normas para o processo de trabalho: geralmente envolvem detalhes sobre o fluxo de trabalho, reuniões regulares, os artefatos que devem ser produzidos, ferramentas a serem utilizadas e sequência de atividades. Métodos de trabalho como *Scrum* frequentemente tem papel fundamental como regulador do formato de trabalho e as ferramentas digitais como *Asana*, *Jira* e *Trello* oferecem recursos que suportam esses métodos.
- Regras de convivência: geralmente são os acordos tácitos, não necessariamente escritas, mas que aparecem para reger uma boa convivência. Nesse ponto, os times entram em acordo sobre aspectos como: em que horas estarão disponíveis, quando responder mensagens, qual o nível de comunicação em situação de ausência, que será feito no caso de fusos horários, entre outras situações. Semelhante ao que aponta Nemiro (2004), as regras de convivência muitas vezes definem disponibilidade, protocolos para uso de ferramentas de comunicação e o equilíbrio entre ferramentas de comunicação estruturadas e não-estruturadas.

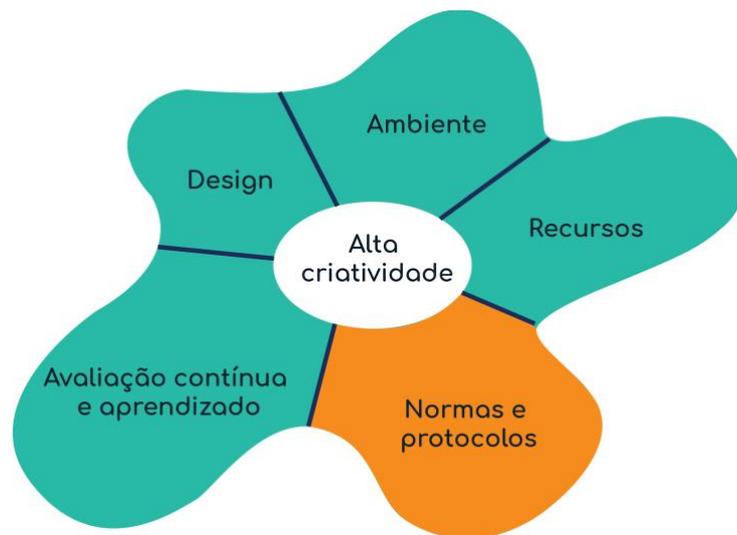


Figura 21 - Tanto em Nemiro quanto nas entrevistas, o fator Normas e Protocolos aparece como regulador dos times

Fluxo de trabalho, seqüência e registro de atividades, registro de regras e normas	
<p>Armazenamento de documentos e informações</p> <p>Contexto compartilhado</p>	
<p>Armazenamento de documentos e informações</p>	
<p>Comunicação assíncrona</p>	

Figura 22 - Ferramentas mais utilizadas na camada de Normas e Regras

Memo: Fluxo do projeto e método de desenvolvimento

Os entrevistados são profissionais do mesmo tipo de indústria, tecnologia e desenvolvimento de software, e o que foi possível constatar é que o processo de trabalho possui características bastante semelhantes, que iremos ver logo mais. Outro aspecto relevante é que esses times digitais utilizam os mesmos métodos de desenvolvimento já praticados em times presenciais, como os métodos ágeis *Scrum* e *Kanban*.

Em linhas gerais, o processo de trabalho encontrado tem três momentos mais marcantes, o da chegada de um novo projeto ou pedido, o planejamento e a operação. Em duas situações, os entrevistadores comentaram sobre não ter processo claro ou padrão no desenvolvimento dos projetos. Em comum, os dois entrevistados trabalham em empresas que desenvolvem soluções para outras empresas, mas não foi possível aprofundar o tópico.

A chegada de um novo projeto ou pedido geralmente é uma etapa com menor impacto no time pois geralmente há um ponto focal, seja na empresa ou no time, que receberá esse pedido.

O planejamento consiste na etapa onde o time começa a se envolver para analisar o projeto. Palavras recorrentes nessa etapa foram "etapa de imersão", *inception*, *discovery*, "fazendo a descoberta do produto e da solução", "esquemalizando como será feito", "bolando experiências e *features*", "validando". A participação dos times, nessa etapa, se mostrou irregular em diversos aspectos. Em algumas situações o time participa desde o início, em outras o time todo é envolvido apenas após as definições de como será o produto. Essa etapa também pode ser feita presencialmente ou digitalmente:

Para as etapas de planejamento as videoconferências são a melhor ferramenta. Normalmente a gente usa elas para definir o planejamento. (P1: 00:06:49)

É feito presencialmente com o cliente. É uma etapa de imersão que a gente chama de inception. Então é uma imersão de algumas semanas, duas semanas praticamente, dentro do cliente, que é onde a gente vai estar entendendo o que é o problema, gerando hipóteses, tentando fazer a descoberta mesmo do produto ou da solução sim, e invariavelmente é no cliente. (P3: 00:08:52)

Vai todo mundo para o cliente. No caso a gente tinha um cliente no Rio de Janeiro, o cliente ficava no Rio, então a gente passou lá essa semana de inception no Rio, voltou para casa, fez toda a parte, o processo de design e ideação e tal. (P3: 00:10:30)

Na concepção dos projetos o gerente de produto, ele trabalha muito mais perto do product designer e do UX researcher, para bolarem

experiências, para bolarem feature e testarem essas features antes que eu me envolva. A gente tem até uns percentuais ideais e assim idealmente nessa fase que chamam de discovery na fase do começo da concepção dos produtos e das features, o desenvolvedor fica só cinco por cento envolvido porque eu só sirvo para dar um parecer de viabilidade, tipo isso não dá para fazer, nem começa nem pesquisa ok. A gente esquematiza como vai ser feito depois mas é uma coisa que é viável. Eu tenho um envolvimento muito raso nessa primeira, nesse primeiro momento, e ele vai se intensificando à medida que a pesquisa vai dando interações novas do produto até chegar na interação final que está pronta para entrar em construção. (P2: 00:05:09)

A gente acredita que é importante sim também o contato presencial de vez em quando e isso a gente também faz com nossos clientes. A gente trabalha remotamente, remotamente, remotamente mas a gente gosta de lá visitar e conhecer, dá um aperto de mão, a gente acredita que isso não é, não é para o trabalho funcionar melhor, é para nutrir a relação então, nutrir a relação pessoalmente, a gente acredita que é importante para essa conexão continuar sempre sempre boa, sempre viva. (P11: 00:26:00)

Operação é a etapa de desenvolvimento do projeto. Costuma ser a etapa mais longa, podendo variar de algumas semanas a anos. O processo de trabalho nesse momento consiste frequentemente em uma estrutura de comunicação regular. Podemos sintetizar que "a comunicação é o processo" e reunião é a palavra de ordem. Se comunicação estruturada é uma ferramenta importante no trabalho presencial, no trabalho remoto ela se torna basicamente o ponto de contato entre as pessoas.

Todos os entrevistados citaram a importância das reuniões regulares, sendo elas diárias (as *dailies*) ou semanais (*weeklies*), variando de quinze minutos a uma hora de duração. Outras reuniões importantes citadas são as reuniões de retrospectiva ("retros"), realizadas ao final de um ciclo de desenvolvimento e que tem como finalidade avaliar os pontos de sucesso e pontos a melhorar; reuniões de *planning*, ou planejamento, para começar um novo ciclo de desenvolvimento; reuniões para alinhamento entre o time (*sync*), e reuniões 1o1 (*one-on-one*), realizadas entre duas pessoas apenas. Essencialmente, vídeo é o meio mais utilizado. Comunicação por outros meios, como chats e documentos, também são utilizados como complementares.

Em operação, questões de habilidades (*skills*) e papéis tornam-se relevantes. A variedade e a quantidade de ferramentas são grandes.

Quando a empresa desenvolve soluções para outras empresas, caso de consultorias e agências, houve relatos de conflitos em métodos de comunicação, durante a execução do projeto:

[...] a gente estava com uma demanda para o [Empresa A] há uma demanda para totem de [Empresa A] e outra mas então estavam chegando muitas dúvidas demandas e informações por canais diferentes então estabelecermos regras novas demandas por e-mail e Trello elas elas têm que estar no Trello. Dúvida, vocês podem tirar no WhatsApp desde que seja urgente, wireframe, layout, funcionalidade para validação eu preciso receber um e-mail que se só tiver um comentário no documento eu não vou, eu não vou ficar caçando o comentário então me mande um e-mail. (P1)

Então, por exemplo, uma das grandes dificuldades que a gente tem em projetos é o tal do WhatsApp mesmo, porque o WhatsApp é onde está todo mundo, tá todo mundo lá, só que definitivamente para a gente não é uma ferramenta adequada para fazer o trabalho remoto acontecer, por aquele motivo que eu te falei, não é um lugar onde a informação vai estar disponível, contextualizada, atualizada, organizada, etc, é um chat ali desordenado. (P11)

Memo: Confuso com os fusos horários

As principais regras de convivência identificadas entre os entrevistados são relacionados a fusos horários, expectativas de participação e disponibilidade e idioma.

Os diferentes fusos horários foram um dos maiores pontos de atenção:

O que atrapalha é o fuso horário, dependendo do fuso horário, quando o fuso horário é muito diferente, tipo Brasil Índia, atrapalha. (P4: 00:17:42)

[...] tive um cliente por exemplo na Inglaterra, era muito difícil conseguir um horário que funcionasse para mim e para ele. (P5: 00:18:06)

O que mais pega é fuso horário [...] (P9: 00:43:31)

Então agora está um pouquinho mais difícil porque agora tá 3 horas mais cedo lá porque eles acharam no horário de inverno e a gente entrou no horário de verão, antes era uma hora de diferença, uma hora é sussa, 3h é um pouquinho mais chato. (P7: 00:10:58)

Nessa situação, o time entra em um acordo sobre as melhores formas de verificar a disponibilidade das pessoas, conciliando os diferentes horários:

[...] reuniões do tipo é todo dia de manhã no horário que tá todo mundo, que a timezone é diferente, então tem que ter um horário que todo mundo esteja acordado [...]. (P4: 00:05:03)

[...] você acordar de manhã e tem um cara da Cidade do México, um cara de Moscou, era uns extremos de horários tão grandes que quando a

gente precisava reunir todo mundo, para achar um horário, aí o J. acordava mais cedo, D. ia dormir um pouco mais tarde. (P6: 00:30:36)

Mas a gente também respeita o timezone, a gente sempre olha, o time já acostudou a olhar, antes eu punha no Vacation Calendar os meus horários que eu estava fora, sendo que não precisa na verdade eu só precisava configurar o meu, o meu fuso horário corretamente. [...] o pessoal já está acostumado e tem outros membros que tem umas coisas fixas, isso a gente chegou aos poucos, foi combinados aos poucos. (P13: 00:37:21)

Uma das coisas interessantes é você saber respeitar a agenda do outro, assim como ritual de equipe, você mandar um convite, não achar que está todo mundo disponível por estar remoto, ela tem os seus próprios jeitos de trabalhar então acho que um estabelecida geral é, você tem que pedir permissão para invadir a agenda daquela pessoa, "será que você pode nesse horário, será que está todo mundo confortável, tentar, tou aqui pensando em times de vários fusos, mas tentar não ser disruptivo com outras pessoas, então a gente tem que marcar reuniões com a China por exemplo, alguém ia se dar mal, ou a gente ou a China, e a gente acabava que "Olha, dessa vez vocês acordam cedo e da próxima a gente acorda cedo". (P5: 00:29:38)

A gente tem algumas com relação aos horários principalmente porque a gente tem pessoas em fuso horário diferentes. Então o que a gente usa para isso que também funciona bem para a gente é o Google Calendar porque lá você pode setar suas working hours. Aí eu consigo saber quando eu tento marcar reunião com alguém, opa isso não é o horário de trabalho da pessoa. Pra chat isso já não funciona tão bem então dependendo da ferramenta de chat que você usa você tem como fazer, tipo no Slack você consegue colocar horários de dormindo para não ser notificado e de certa forma isso é um aviso pra gente, é um guia visual que a gente tem de "opa, a pessoa não está no horário do trabalho dela". (P2: 00:19:06)

Gerenciar expectativas de trabalho e a comunicação em diferentes horários também se mostra um desafio:

Aí eu estabelecia o horário que eu ia trabalhar, mas se o cara me manda uma mensagem, eu não vou responder, sendo que o meu principal objetivo é que o negócio seja entregue no prazo? Então eu me vejo, chegou um momento que eu estava na academia respondendo uma mensagem, e aí eu falei "ai que merda" sabe, senti um pouco isso também, de que eu acho mais fácil se desligar se simplesmente for no escritório e voltar para casa. Mas também isso, acaba sendo, é bem difícil sair desse ciclo assim de realmente se desligar do trabalho totalmente, e se você tiver um prazo apertado, por exemplo. (P12: 00:40:12)

Há também a linha fina entre educação e "bater ponto virtualmente". Até que ponto é "educado" avisar seus colegas de trabalho que você está lá e até que ponto isso se torna um microgerenciamento?

Em termos de boas práticas o que a gente faz é sempre que eu começo a trabalhar eu dou um bom dia e aí as pessoas sabem que eu estou disponível e quando eu saio do computador, se eu for sair para almoçar por exemplo eu aviso estou fora por uma hora para almoçar e quando eu vou embora à noite eu também dou boa noite, me despeço para que as pessoas saibam, opa, a P2 já saiu, então se eu falar com ela agora ela pode não me responder mas são meio que regras de boa convivência assim não, mais informais do que a política oficial da empresa. (P2: 00:19:06)

[...] mas a gente valoriza muito a chamada comunicação assíncrona né, então a gente tem entregas diárias porque como um trabalho remoto a gente não tem como medir horas, assim não é nem que não tem como, tem gente que até faz isso, mas a gente não acredita nesse modelo de horas e tal. (P11: 00:13:31)

[...] uma coisa interessante aqui quando a gente usava o Slack, a gente tinha os hábitos de check in e check out, pra tudo. Então você vai sair para almoçar a gente botava o emojizinho lá do garfinho, quer dizer que você saiu para almoçar, quando você voltava você avisava que voltava, na hora que você ia embora, você avisava, quando você vai dar uma saída, ah vou aqui no comércio aqui embaixo tinha um "be right back", alguma coisa assim, a gente tinha esse hábito. E aí com essa mudança para o Basecamp a gente perdeu isso porque a gente começou a enxergar que isso era um microgerenciamento desnecessário, de como se a gente tivesse batendo ponto virtualmente, isso não soava bem pra gente. (P11: 00:39:41)

[...] pelo menos um bom dia, boa noite é sempre bem-vindo, a gente gosta, quando a gente senta no computador, senta no computador para começar a trabalhar, diz que tá ali, bom dia e tudo mais. Mas esse negócio de você ficar mapeando todos os seus passos "ah, fui lá embaixo", "voltei", "fui buscar uma encomenda", "vou passear com o cachorro", "voltei", você fica narrando todos os seus passos, às vezes inconscientemente é uma necessidade da pessoa ser percebida isso ou até o medo de que ela pensar "pô, prefiro falar aqui para ser transparente para não acharem que eu tô lá fugindo do trabalho no meio", porque é uma herança ainda do modelo, é uma herança do modelo que a gente está acostumado de gerenciamento, muito interessante isso. (P11: 00:40:26)

O idioma também é um ponto de atenção em equipes multinacionais/multiculturais:

Olha, nós no caso onde eu estava participando era um problema de idioma porque eu falava português, aí tinha o pessoal que falava espanhol que era da Latam, e aí tinha o pessoal da Europa que falava italiano e espanhol. E aí imagina todo mundo, eu tentando falar um espanhol que eu não sabia, então assim o que diminuiu muito ruído foi a

gente determinar o inglês como língua oficial dos e-mails mas todo mundo falava inglês eu falava pouco espanhol depois melhorei mas assim, por mais que depois no final eu já conseguisse escrever tudo em espanhol bonitinho mas a gente determinou que o idioma oficial da documentação era todo em inglês até porque todo mundo tinha que entender tudo né então diminuiu bastante o ruído [...] (P4: 00:13:30)

5.5.4. Tecnologias e ferramentas

Tecnologias e ferramentas é a camada mais externa do ecossistema, aquela que viabiliza as relações entre pessoas, auxilia a manter as regras, normas e os processos de trabalho. Consiste nas ferramentas digitais e tecnologias à disposição para uso, como Internet banda larga, computadores e demais acessórios e equipamentos, como monitores e *tablets*. Em resumo, é todo o ferramental que está disponível ao time, para que este realize suas tarefas.

Nessa categoria, fundamentalmente, encontram-se as ferramentas digitais para comunicação síncrona e assíncrona, armazenamento de documentos e informações e recursos para contexto compartilhado. Comumente, as ferramentas acumulam mais do que um papel e de acordo com as situações, podem ter usos diferentes. Um exemplo é o *Google Docs*, editor de texto, onde tanto é possível compartilhar contextos e trabalhar de forma colaborativa e simultânea, quanto ser uma ferramenta para armazenar documentos. A escolha das ferramentas acontece em uma combinação do que é oferecido pela empresa e as ferramentas que os membros do time se sentem mais confortáveis em usar. Geralmente, se há grande curva de aprendizado, a ferramenta possivelmente será deixada de lado.

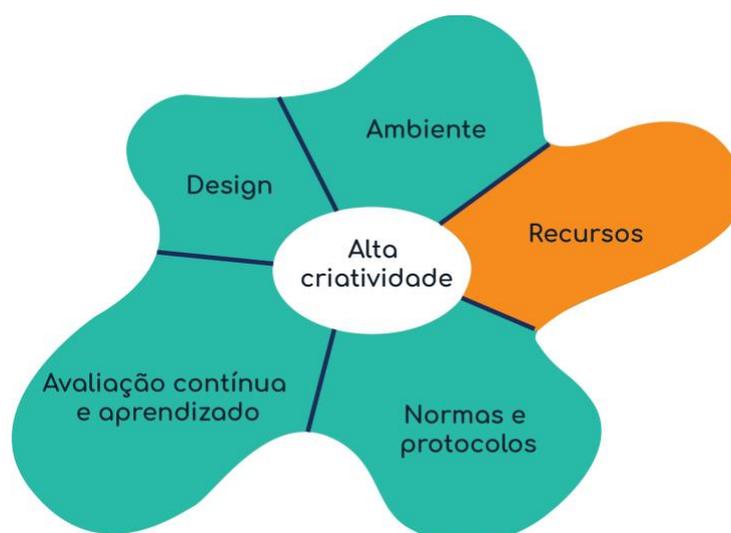


Figura 23 - Tecnologias e ferramentas relacionam-se diretamente com os Recursos, de Nemiro

Nas entrevistas, foi possível ter uma visão da diversidade de ferramentas utilizadas. É interessante notar que cada equipe utiliza uma gama diversa, já que dificilmente encontram-se ferramentas que ofereçam todos os recursos necessários. O panorama encontrado assemelha-se bastante ao cenário apontado pela pesquisa realizada pela Remoters em 2017.

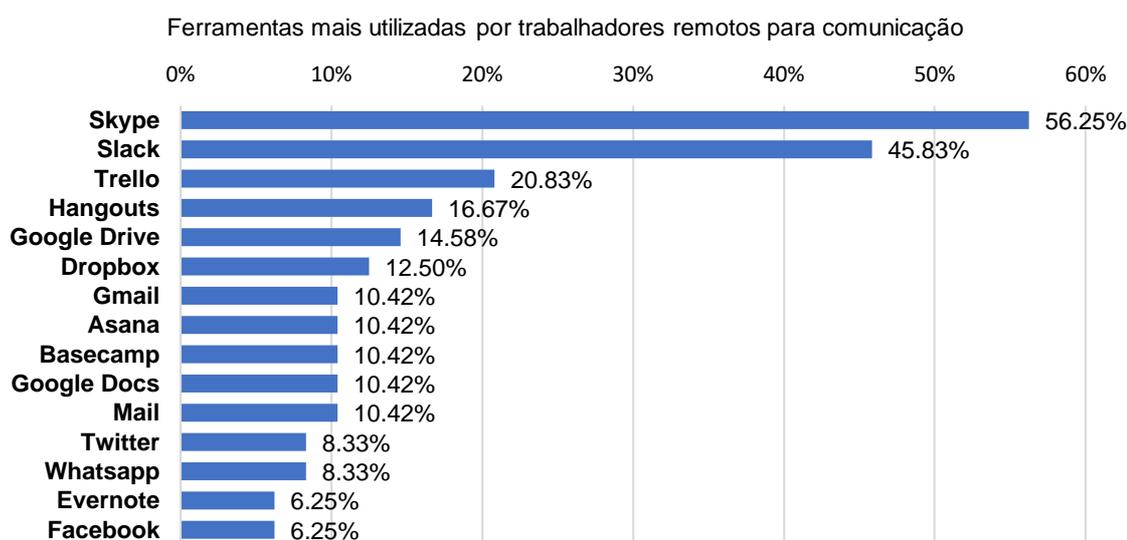


Figura 24 - Diversidade de plataformas usadas pelos times virtuais (REMOTERS, 2017)

As ferramentas digitais ocupam uma posição ambígua no ecossistema dos times virtuais. Se por um lado, elas são as intermediadoras de todas as relações e por isso possuem papel fundamental no processo, por outro elas se mostraram extremamente descartáveis e substituíveis. Como é possível observar, na escolha de qualquer categoria de ferramenta, há diversas opções e não raro o mesmo time utiliza ferramentas redundantes para situações de indisponibilidade.

Se a abundância de ferramentas digitais traduz-se em pouca fidelidade, o mesmo não acontece com a infraestrutura física para o trabalho remoto. A estrutura que cada profissional prepara em seu *home office* é muitas vezes motivo de orgulho e até de aproximação entre os membros do time, quando elementos externos, como animais de estimação e itens de decoração, "participam" das videoconferências.

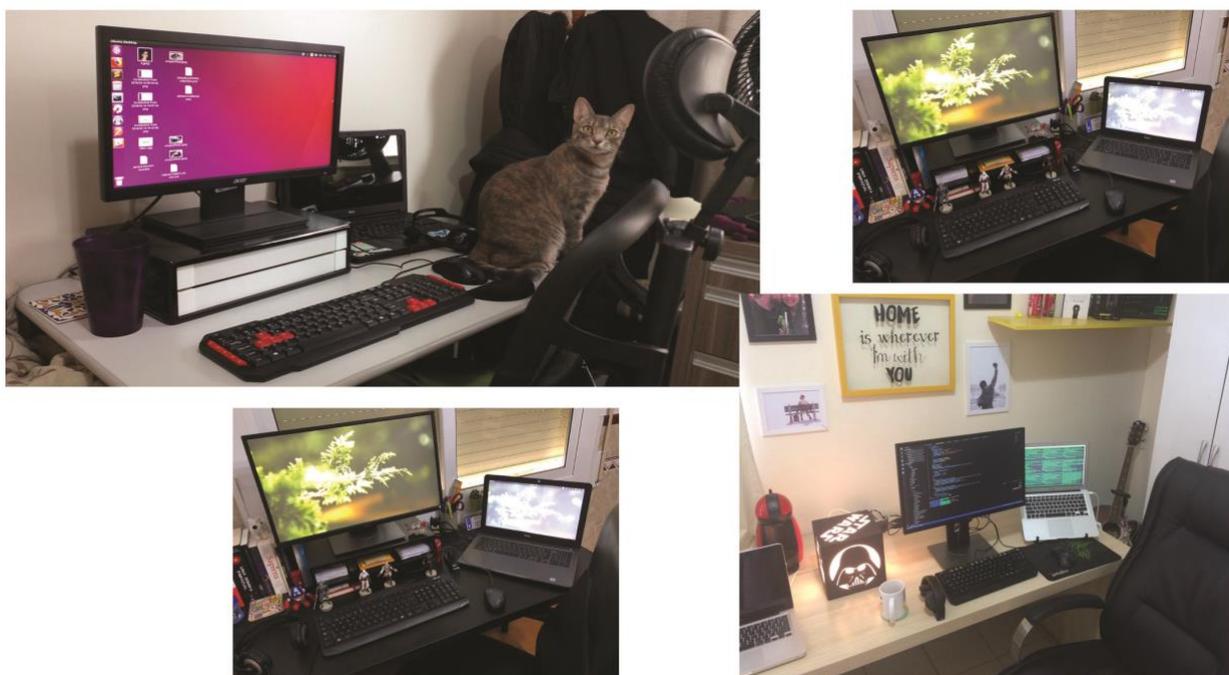


Figura 25 - Alguns dos home offices de colaboradores da Olist.²⁷

²⁷ Disponível em: < <https://engineering.olist.com/como-nossa-equipe-remota-trabalha-9c46f0ea1923>>. Acessado em: 4 abr. 2019.

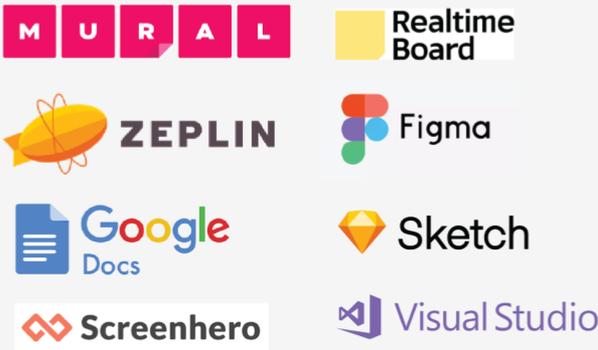
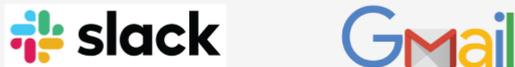
Ferramentas digitais citadas nas entrevistas	
<p>Armazenamento de documentos e informações</p> <p>Contexto compartilhado</p>	
<p>Contexto compartilhado</p>	
<p>Armazenamento de documentos e informações</p>	
<p>Comunicação síncrona</p>	
<p>Comunicação assíncrona</p>	

Figura 26 - Ferramentas digitais citadas nas entrevistas

Memo: "Tem ferramenta até demais"

As ferramentas digitais encontram-se numa situação bastante dúbia. Se por um lado são extremamente importantes porque mediam e viabilizam toda a comunicação e o trabalho,

por outro encontram-se em uma situação praticamente descartável ou volúvel, dada a facilidade de serem substituídas por ferramentas semelhantes ou novidades do mercado.

[...] o Slack é a sede da empresa [...] (P7: 00:06:21)

[...] a gente tem um chat também, que é como se fosse nosso escritório virtual [...] (P11: 00:16:49)

Elas viabilizam, porém não são insubstituíveis. Da mesma maneira é bastante fácil testar novas ferramentas, abandonar antigas ou usar simultaneamente algumas semelhantes.

[...] a gente usava o Appear.in. Aí passamos para o Zoom e a qualidade do Zoom tá muito boa [...] (P6: 00:13:25)

Se não tá lá no Docs, está lá no GitHub, no GitHub tem as wikis, tem as pagininhas lá dentro, a gente acaba colocando também [...]. (P9: 00:24:08)

[...] hoje em dia, então a gente abandonou o Slack e deu uma chance pro Basecamp, tem sido muito legal. (P11: 00:28:41)

[...] a gente se comunica muito pelo Slack, pelo Mural, a gente usa muito, a gente usa muito o Mural para gerar os artefatos, então tem o Slack, tem o Box, que é onde a gente coloca todos, toda a documentação, arquivo, Lotus Notes, vídeo, planilhas, Power Points etc. (P9: 00:04:33)

Box é tipo um Drive, Box é tipo Google Drive. E aí a gente chama o WebEx pras calls, tipo um Google Hangouts [...] (P9: 00:05:46)

[...] como repositório digital dos documentos, das comunicações, a gente tem o SharePoint da [Empresa F], a gente entra na intranet com o nosso acesso e sobe no SharePoint, e tem também o Drive da Microsoft que também a gente usa às vezes que é mais fácil e como a gente fica muito remoto, às vezes a intranet dá uns paus, a gente não consegue entrar na VPN, então a gente sobre tudo no Drive da Microsoft, que é mais fácil. A gente também usava o Dropbox porque era mais rápido de subir então eventualmente a gente se comunica ó, vou subir no Dropbox porque tá demorando muito no SharePoint, beleza, aí cada um acessa e pega as coisas. Mas geralmente a documentação oficial é no SharePoint, que eles pedem para subir. (P4: 00:11:14)

Eu acho que para a gente o desafio é uma ferramenta, a maior dificuldade achar uma ferramenta que integre tudo. A gente tem designer que trabalha com Figma e que é legal porque a gente faz os protótipos e maioria porque eles são mais simples de compartilhar para o cliente. Mas a gente tem outras que só trabalham com Sketch. Photoshop a gente já cortou a gente não quer designer que trabalha com Photoshop porque a gente tem ferramentas que são mais fáceis de trabalhar em conjunto. Mas ferramenta é um problema. (P1: 00:14:05)

Nas entrevistas, foi possível notar a grande variedade de ferramentas digitais que existem no dia-a-dia do profissional remoto, vinte e cinco entre as treze entrevistas. Administrar todas as ferramentas demanda um tempo e um esforço.

Nossa, quando entrei não sabia nem minhas senhas direito, comecei a anotar num caderno, tinha um caderno com as senhas, aí comecei a anotar qual que eram os números do que você quer fazer, sabe, porque eu não vou lembrar, jamais que vou lembrar de tudo, e configurar o computador para isso, então foi sempre um parto. (P4: 00:12:39)

[...] a gente tem um "single source of true", esse lugar é onde estão as coisas, então, para não ficar sabe, ah, qual que é o link do protótipo, qual é a URL de dev que vale, tem um doc toscão, lá estão as coisas, lá é o documento do projeto. (P7: 00:18:32)

[...] tem não sei o que, e às vezes isso pulveriza, então uma coisa que eu faço que me ajuda tipo às vezes na pasta do projeto que tá lá no Box, eu coloco um doc lá que chama Quick Links, e nesse Quick Links eu coloco o link rápido pro canal que eu preciso, para o documento e tal, ali eu vou lá e pum, já vejo, me ajuda. (P9: 00:22:010)

Apesar do papel fundamental, as ferramentas também não são os fatores essenciais para o engajamento, e uma usabilidade precária ou uma grande curva de aprendizado também afastam e fazem com que a adoção seja baixa:

Em relação por exemplo a ferramentas, o RealTimeBoard, por exemplo, em teoria é uma ferramenta muito legal porque todo mundo pode contribuir, mas eu te confesso que na prática eu nunca achei tão simples assim. Eu tento montar umas coisas lá, mas também é uma questão da ferramenta em si, eu tentei montar umas coisas lá, mas achei tipo de usabilidade mesmo, achei meio difícil, eu clicava num negócio, não conseguia arrastar. E aí eu achei mais fácil desenhar e tirar uma foto e mandar e fazer uma call [...] (P12: 00:44:16)

Então acho que vai do time como um coletivo escolher uma ferramenta. No geral eu sempre vi as pessoas fazerem downgrades, vamos dizer assim, em vez de usar o Trello que é uma ferramenta bonita, vamos todo mundo usar por exemplo o Excel, que não é a melhor ferramenta do mundo mas que todo mundo sabe trabalhar. A dificuldade era muito essa curva de aprendizado, de como usa a ferramenta, como ela funciona. (P5: 00:13:59)

Eu acho que na minha opinião tem muito a ver com a facilidade que a ferramenta ofereceu porque áudio, a gente tem áudio faz um tempão. Mas áudio em que eu posso abrir um aplicativo e segurar o dedo, falar e desligar, como se fosse um walkie-talkie, é um negócio que ficou mais fácil com Whatsapp e até engraçado ver que as coisas já existiam mas elas se tornaram mais acessíveis ou mais populares. (P5: 00:19:19)

A gente, uma coisa que eu acho muito legal, é que a gente utiliza o Mumble, eu não sei se você já conhece, é uma ferramentinha bem

limitada, bem tosquinha, para conversar com pessoas [...] Isso funciona super bem assim. Tá todo mundo o dia inteiro no Mumble, então facilmente eu vou por uma salinha e arrasto um desenvolvedor pra minha sala ou falo, "Oi, pessoal, pode conversar agora?", e daí já começo um diálogo na hora, assim não precisa necessariamente marcar uma conversa, formalizar a conversa para tipo cutucar eles assim. E é um programa bem leve, então quando a gente tem uma reunião, por exemplo uma retro de toda a equipe, de todos os desenvolvedores, de todo mundo de produto, a gente consegue colocar umas 60 pessoas ou quanto precisar numa única sala e funciona bem, então os comunicados do, sei lá, do CTO da empresa, do CEO, quando tem alguma necessidade assim todo mundo pode entrar junto na mesma sala e ela não trava, né, ela funciona bem. (P10: 00:04:42)

Eu acho que elas fazem isso ser possível apenas, mas elas não têm, elas não têm esse poder de fazer com que alguém, pelo fato da ferramenta, isso vai deixar alguém mais engajado e fazer. Eu acho que elas, elas fazem com que seja possível, mas o envolvimento, não só envolvimento, as práticas e tudo, a gente procura sempre dizer que ferramentas na verdade têm até demais, isso nunca vai ser problema e nunca vai ser o sucesso do trabalho remoto, nunca vai ser devido às ferramentas. Então acho que elas propiciam a possibilidade de fazer mas elas não têm o poder de ser responsáveis para que isso aconteça, essa interação aconteça. Outros hábitos, outro, outra criação desse envolvimento assim das pessoas que faz isso. (P11: 00:41:43)

[...] é sobre as pessoas, é sobre justamente o propósito, tem que ter algum propósito de você. Se você não tem um propósito de você estar ali não vai funcionar, você não vai ter esse engajamento assim por mágica. Então é muito mais sobre as pessoas, sobre em torno de que elas estão se reunindo. Tudo isso tem a ver para a coisa acontecer. E a ferramenta ajuda porque é muito incrível estar no mesmo projeto que um designer montando uma tela junto, no mesmo arquivo vendo o mouse dele, falando com ele e é muito sensacional a gente imaginar isso hoje em dia e fazer por exemplo um design sprint remoto, uma atividade que por natureza ela é super presencial e a gente poder fazer, adaptando algumas práticas ali é possível sim fazer. (P11: 00:43:01)

Memo: Onde encontrar as informações?

As *calls* são a forma mais rápida e eficiente de comunicação por se tratar de uma mídia rica, porém não são o formato mais adequado para registro e recuperação de informação, dentro das limitações das atuais ferramentas.

Então eu preciso estar informado disso, ouvir essas informações, hoje elas não existem em nenhum lugar que não essas reuniões. (P1: 00:17:29)

Eu acho que, só pela call também não dá. Até foi uma coisa que me deram esse feedback, que eu estava fazendo muitas coisas pela call e às

vezes jogava no Slack, assim tipo "ah, galera, então é isso aqui", coisa que ainda não era um projeto muito grande, estava logo no início e aí a C. até pediu para mim, ah, tu pode colocar no Asana porque eu tenho que ficar buscando aqui no Slack, e aí me dei conta de que eu estava super dentro do projeto, eu estava há mais tempo também no projeto então eu, para mim tudo fazia sentido, mas claro fazia total sentido a gente simplesmente jogar isso no Asana de uma forma um pouco mais documentada. Então hoje em dia a gente está usando o Asana, tipo um Kanban assim e com as tasks lá, to do, tipo vai para design, depois aprovação do PO, dev, QA, simples. (P12: 00:20:36)

Outras ferramentas mais informais, como é o caso do *WhatsApp*, apesar de terem grande aceitação pela facilidade de uso, não armazenam o histórico de informação de forma estruturada e organizada. Nesse cenário, ainda é necessário organizar e armazenar a informação em outras ferramentas que permitem maior estrutura e oferecem bons recursos de categorização e busca.

[...] documentação oficial por e-mail, a gente mandava por WhatAapp quando quer alguma coisa mais rápida mas mandava sempre por e-mail depois documentando pra ficar no histórico, isso também ajuda e também para se resguardar de problemas mais para frente. Então isso também ajudou, então determinar uma língua oficial, por mais que não seja a sua língua nativa e documentação por e-mail, oficial, depois. (P4: 00:13:30)

[...] uma das grandes dificuldades que a gente tem em projetos é o tal do WhatsApp mesmo, porque o WhatsApp é onde está todo mundo, tá todo mundo lá, só que definitivamente para a gente não é uma ferramenta adequada para fazer o trabalho remoto acontecer, por aquele motivo que eu te falei, não é um lugar onde a informação vai estar disponível, contextualizada, atualizada, organizada, etc., é um chat ali desordenado que muita gente usa inclusive mais para uso pessoal né. (P11: 00:19:56)

A organização das informações em diretórios virtuais, caixas postais de *e-mail* e processadores de texto como o *Google Docs* permite uma busca e consulta das informações de forma mais eficiente, porém exigem um certo cuidado na organização e administração desses conteúdos, tudo feito de forma muito manual ainda.

Eu gosto muito do Drive pra tipo discorrer coisas maiores, [...] eu tenho aqui, tem uma pasta, uma pasta que foi o [Projeto Y] e ela está lá e eu tenho acesso a ela mas ela, eu gosto que ela acabou, o projeto acabou, aquela pasta, ela fica com o registro, e tem uma outra pasta que é a que a gente começou esse projeto aqui e ali eu dividi, por exemplo, em gravações que é tudo que a gente fez de gravações com o cliente e agora também faz uma gravações com os usuários, essa até que eu estava fazendo agora, tem outra chamada Design que é onde a gente coloca os arquivos brutos da C., de Sketch e tal, ah, a gente também usou o Zeplin para isso, fica mais fácil de, da gente poder olhar os arquivos, tipo eu

não tenho Sketch no computador e mesmo assim consigo olhar e tal. (P12: 00:23:09)

GitHub para a gente fazer versionamento dos projetos, onde a gente faz o tracking das tasks, a evolução, como a gente gerencia o projeto mesmo, lá tem todo o histórico de tudo que a gente já fez, mapeado direitinho, a gente tem as tags para a gente se entender. (P9: 00:10:35)

Ele me permite registro histórico [...]. Mas eu organizo pastinhas por projeto, eu organizo em pastinhas por funcionalidade, então a arquitetura de informação que eu criei dentro do meu e-mail me ajudou um pouco mais. (P1: 00:19:48)

Não só no criar pastas. Eu normalmente coloco tags com o nome do projeto e o assunto no assunto, coisas que facilitem a busca até para depois eu poder com uma única busca colocar dentro da pastinha. O nosso júnior por exemplo manda com os títulos que eu nunca vou encontrar nada, o pessoal do próprio cliente e manda os títulos muito estranhos. Então normalmente chega um e-mail do cliente eu já crio uma thread nova com o assunto tratado para que tudo fique organizado dentro de um mesmo conjunto. (P1: 00:20:55)

Porém, é muito comum, dada a enorme variedade de ferramentas usadas, que o time acabe se perdendo entre diversas ferramentas e links. Nesse caso, alguns adotam um documento simples onde reúnem os links para os conteúdos relevantes:

[...] a gente tem uma coisa que a gente tem um "single source of true", esse lugar é onde estão as coisas, então, para não ficar sabe, ah, qual que é o link do protótipo, qual é a URL de dev que vale, tem um documento, lá estão as coisas, lá é o documento do projeto. (P7: 00:18:32)

[...] então uma coisa que eu faço que me ajuda tipo às vezes na pasta do projeto que tá lá no Box, eu coloco um doc lá que chama Quick Links, e nesse Quick Links eu coloco o link rápido pro canal que eu preciso, para o documento e tal, ali eu vou lá e pum, já vejo, me ajuda. (P9: 00:22:01)

Memo: Infraestrutura de tecnologia

Enquanto as ferramentas possuem um papel fundamental, porém não fiel, no processo de trabalho remoto, a estrutura de tecnologia é o fator que pode determinar se o trabalho pode realmente ser realizado remotamente, com conforto, ou ser de fato um impedimento. Os investimentos, muitas vezes pessoais, para adequar a estrutura de trabalho é fator de reconhecimento e até orgulho.

[...] eu tenho um monitor de 27 e eu acho essencial [...] (P13: 00:55:02)

[...] às vezes eu ponho full screen a sala e conecto um no notebook e fico clicando nas coisas, o pessoal fala, "pô P13, você precisa de dois?", preciso e fica no full screen no de 27 polegadas. Eu não me arrependo de ter investido na fibra ótica que eu tenho aqui em casa porque eu tenho um full HD e compartilho full HD. [...] eu prefiro dez vezes mais o Hangouts que era 1080 [pixels] do que o Meets que é 720 porque eu perco detalhe [...] (P13: 00:58:10)

[...] no caso do H., ele trabalhava de casa e ele tinha uma puta tela, um tablet não sei das quantas, então ele tinha também mais equipamento para fazer aquele negócio funcionar direito. (P12: 00:44:16)

Eu tenho um MacBook de 13 polegadas sabe, então eu não tenho nem duas telas sabe, se eu quisesse fazer uma coisa, ou um mouse. Eu nunca senti essa necessidade e aí quando eu fui fazer lá a tal da documentação maravilhosa que o QA pediu eu nem consigo sabe, se eu tivesse com dois monitores, com um mouse, com alguma coisa, talvez fosse mais fácil, mas o tipo de equipamento que eu tenho para trabalhar remoto não, não, não rolou assim, acho que é um ponto importante, que nem todo mundo vai ter tipo a melhor tela, duas telas, quem trabalha remoto com duas telas, só quem não, não está viajando principalmente, quem está em casa. (P12: 00:45:19)

Em época de banda larga e conexão *wireless* abundante, muitas vezes assumimos como padrão a boa conexão à Internet. Quando há falhas, o trabalho remoto fica comprometido:

[...] como a gente fica muito remoto, às vezes a intranet dá uns paus, a gente não consegue entrar na VPN [...] (P4: 00:11:14)

[...] no Appear a gente geralmente tinha um pequeno delayzinho quando a pessoa estava um pouco mais longe. E ele falou que isso atrapalhava um pouco ele, que ele não sabia a hora de entrar e que ele tinha um amigo ucraniano que trabalhava com a gente que tinha dado pra ele esse mesmo feedback, que nos encontros maiores ele ficava um pouco assim porque esse problema técnico [...] (P6: 00:13:25)

Então, a gente tem sede em Salvador, porém nem todo mundo mesmo desse core team que eu te falei mora em Salvador e a gente tem escritório aqui, mas a gente enxerga o escritório mais como um local de apoio. A estrutura de trabalho mesmo ela é 100% remota, se você tiver uma boa internet, você vai conseguir trabalhar, seus arquivos que você precisa trabalhar vão estar disponíveis. (P11: 00:10:33)

6. Conclusão

A estrutura determina quais comportamentos estão latentes no sistema.

(MEADOWS, 2009, p. 89)²⁸

Os times virtuais ainda se encontram em um estágio inicial de desenvolvimento, porém isso não significa que o trabalho remoto, em diferentes modalidades, já não esteja sendo praticado em diversas situações e corporações.

Times cujos integrantes trabalham remotamente, ou seja, distantes fisicamente, e possuem sua comunicação mediada por plataformas digitais, podem sim atingir bons níveis de interação criativa. Para que isso aconteça, é necessário que antes de mais nada observemos a construção e evolução desse grupo como time, e não apenas um agrupamento de pessoas onde cada uma está realizando uma tarefa, como blocos de um brinquedo de montar.

Nesse sentido, para se criar um clima de colaboração criativa, antes de mais nada é necessário a construção desse time antes de se começar o projeto propriamente dito. Para essa construção, aspectos necessários são a criação da identidade desse time, uma organização com personalidade, senso de equipe, a que seus integrantes se sintam conectados; conhecimento sobre seus pares, profissionalmente e também no aspecto pessoal; definição de regras e papéis; alinhamento sobre os objetivos do projeto e objetivos pessoais. Essa etapa inicial de alinhamento e reconhecimento pode ser fundamental para que esse grupo de pessoas se enxerguem como um time trabalhando de forma colaborativa, e não apenas pessoas executando suas tarefas.

É necessário ter em mente que, seja um time iniciando, formado por pessoas que nunca trabalharam juntas, ou apenas alguns novos integrantes, esses profissionais passam por uma jornada como membros dessa equipe, desde o início de sua participação, como um novato no time ou na empresa, até o momento em que se sente confiante e seguro para uma plena colaboração.

Nessa jornada, é fundamental o papel de um líder ou facilitador que ativamente conduza o time e compreenda os recursos disponíveis. Frequentemente, a descrição de um *onboarding* sofrido surgiu nas entrevistas, e isso pode nos dar indícios de que a falta de um cuidado inicial impacta na construção da confiança e do ambiente seguro de colaboração. Na

²⁸ Structure determines what behaviors are latent in the system.

melhor situação, um bom time levará muito mais tempo para entrar em sintonia e atingir seus mais altos níveis de colaboração.

Para uma construção satisfatória, as ferramentas digitais, e a infraestrutura tecnológica que a suporta, como conexão à Internet, são fundamentais, mas não são insubstituíveis. São fundamentais porque o trabalho é mediado por elas, mas não insubstituíveis, como pudemos constatar. Há uma variedade enorme de recursos disponíveis, o que pode tanto ser um benefício quanto mais um elemento complicador. O time pode experimentar até chegar nas soluções mais adequadas para seu cenário, mas também se vê obrigado a administrar uma grande quantidade de ferramentas, provocando uma sobrecarga administrativa.

O cenário atual mostra que as ferramentas utilizadas por times virtuais ainda são incompletas quando pensamos nas necessidades e no cenário ideal para o trabalho remoto. Comumente, cada ferramenta mostra-se eficiente para prover recursos para um ou poucos aspectos do trabalho remoto. Isso significa que os times acabam por utilizar um universo de plataformas diferentes, criando um cenário complexo ou caótico, de acordo com a definição das normas e processos.

Cada ferramenta mostra-se útil e eficiente para um determinado conjunto de tarefas, mas ainda assim são limitadas em relação a criar o ambiente necessário para a colaboração criativa. Existe uma construção anterior à realização da tarefa criativa, que é a construção do lugar de trabalho, onde elementos como normas e processos, objetivos e definições de projeto e conexões interpessoais devem ser desenvolvidos e estas ferramentas ainda não fornecem recursos específicos para tal, dependendo muito mais da iniciativa e criatividade das pessoas do time.

Essa constatação nos leva a outro questionamento, sobre qual seria a melhor alternativa. No cenário atual, cada time decide e escolhe as melhores ferramentas para si. Para cada conjunto de tarefas ou necessidades, há uma variedade de opções. Esse caminho oferece uma maior flexibilidade mas também uma maior complexidade na infraestrutura para o trabalho. A alternativa seria utilizar uma ferramenta que contemplasse todos os pontos levantados anteriormente, mas a contrapartida é o risco de ter um ambiente com muitos recursos nem sempre necessários àquele determinado time e suas tarefas. Outro risco é a falta de flexibilidade na escolha, já que o time fica restrito ao que é oferecido pela plataforma única.

As ferramentas ideais seriam as que, além de reunir os recursos tecnológicos mais utilizados, como videoconferência, repositório de documentos e informações e acompanhamento de tarefas, oferecesse espaço para o convívio pessoal. Um local onde as

peças pudessem também se expressar e mostrar suas outras facetas. Num ambiente de escritório real, as pessoas estão primordialmente em um ambiente de trabalho, mas elas trazem consigo seus indícios pessoais. Uma reunião de trabalho é essencialmente um momento para discussões profissionais, mas sempre há o momento pra "jogar conversa fora", descontraír. Se por um lado é impossível dissociar nosso "eu profissional" do "eu pessoal", por outro isso sequer é desejado. É no encontro entre esses dois mundos que se constrói as relações humanas e se produz um ambiente de trabalho mais criativo, seja presencial ou real.

É importante ressaltar que o mundo dos times virtuais está longe de ser estático; mudanças contínuas na tecnologia e ambientes cada vez mais competitivos trarão novas oportunidades e novos imperativos para o trabalho de times virtuais. Conforme as tecnologias de telecomunicação continuam a se desenvolver, a interface virtual irá prover uma presença cada vez mais realista, enquanto simultaneamente terá custos menores e será mais fácil de usar (TOWSEND; DEMARIE; HENDRICKSON, 1998).

A adequação apropriada das ferramentas digitais ancora a colaboração virtual de maneira a permitir que a energia e a iniciativa das pessoas sejam desencadeadas. Se bem administrado, as plataformas digitais e aqueles que as lideram se tornam a "cola" que liga indivíduos, geografias e culturas na busca de objetivos comuns. Para ser bem-sucedido, o meio tecnológico deve ser pensado como fornecedor de uma estrutura dinâmica para a realização e que deve ser possuída e abraçada por aqueles que a vivenciam (HARWOOD, 2008).

Harwood (2008) ainda complementa que, bem executado, um processo dinâmico pode superar limites naturais e históricos para criar maneiras novas e melhores de funcionar do que os modelos organizacionais tradicionais permitiriam. As pessoas querem ser bem-sucedidas e um o meio adequado permite que as pessoas tenham sucesso no sistema.

Times virtuais trabalham além das fronteiras, e às vezes uma infinidade de fronteiras. Os membros se conectam por meio eletrônico. Obstáculos ao alto desempenho são multiplicados por essas condições. O suporte para as equipes é essencial se o objetivo for alto desempenho. O apoio requer investimento contínuo: investimento em equipamentos, treinamento e liderança, por exemplo. Sem atenção a uma variedade de métodos para reduzir obstáculos e melhorar as capacidades e competências para cruzar fronteiras, a equipe ficará presa em silos e o desempenho sofrerá, especialmente quando soluções criativas para problemas complexos forem o alvo. (NEMIRO, 2008, p. 56, tradução nossa)²⁹

²⁹ Virtual teams work across boundaries, sometimes a multitude of boundaries. The members connect through electronic means. Hurdles to high performance are multiplied by these conditions. Support for the teams is essential if the goal is high performance. The support requires continuous investment: investment in equipment, training, and leadership, for example. Without attention to a variety of methods for reducing

Para investigações futuras sobre o tema, há ainda muito a ser explorado sobre métodos, ferramentas e processos de integração de pessoas e construção de times virtuais. Se até então o escritório virtual se mostra restrito aos limites dos monitores dos computadores, tecnologias ainda em evolução, como realidade virtual e realidade aumentada, poderão proporcionar uma experiência imersiva e mais natural para a atividade do trabalho.

Tecnologia não é outra coisa mais do que um martelo ou um avião ou um lápis. Tecnologia é uma extensão da humanidade; assim sendo, não é um "outro" que pode ser culpado pelas coisas. É parte de nós. (LAUREL, 2014,p. 216, tradução nossa)³⁰

hurdles and enhancing capabilities and competencies for crossing boundaries, the team will be stuck in silos and performance will suffer, especially when creative solutions to complex problems are the target.

³⁰ Technology is no more “other” than a hammer or an airplane or Thoreau’s pencil. Technology is an extrusion of humanity; as such, it is not an “other” that can be blamed for things. It is part of us.

7. Bibliografia

ANDERSON, S. Notes & Slides for Creating Pleasurable Interface. 2006. Disponível em: <<http://www.poetpainter.com/thoughts/article/presentation-notes-slides-for-creating-pleasurable-interfaces>>. Acesso em: 14 out. 2018.

BRADLEY, L.; The Technology That Supports Virtual Team Collaboration. In: NEMIRO, J. **The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries**. São Francisco: John Wiley & Sons, 2008. p. 331-343.

BUCKLAND, M. What is a "document?". **Journal of the American Society for Information Science (1986-1998)**, v. 48, n. 9, 1997. p. 804.

CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory: A practical guide through qualitative analysis**. London: SAGE Publications, 2006.

CHO, J.; CHO, M.; KOZINETTS, N. Does the medium matter in collaboration? Using visually supported collaboration technology in an interior design studio. **International Journal of Technology and Design Education**, 2015, p. 1-20.

CHURCHILL, E.; SNOWDON, D.; MUNRO, A. (Ed.). **Collaborative virtual environments: digital places and spaces for interaction**. Springer Science & Business Media, 2012.

DE GUZMAN, E. Using MURAL to Facilitate Un-Moderated Formative User Experience Research Activities. In: **International Conference on Human-Computer Interaction**. Springer International Publishing, 2016. p. 24-29.

GALLUP. **State of the American Workplace**. Washington: Gallup, 2017, 214p.

GLASER, B. G. The Future of Grounded Theory. **The Grounded Theory Review**, v. 9, n. 2, 2010, p. 1-14.

HALLING, M. 2017 Remote Collaboration Survey Results. **MURAL Blog**, Delaware, 2018. Disponível em: <<https://blog.mural.co/2017-remote-collaboration-survey-results-0>>. Acesso em: 30 set. 2018.

HARWOOD, G.G.; Design Principles for Successful Virtual Teams. In: NEMIRO, J. **The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries**. São Francisco: John Wiley & Sons, 2008. p. 59-83.

HOEFLING, T.; The Three-Fold Path of Expanding Emotional Bandwidth in Virtual Teams. In: NEMIRO, J. **The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries**. São Francisco: John Wiley & Sons, 2008. p. 87-104.

JEHN, K.; MANNIX, E. The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. **Academy of Management Journal**. Nova Iorque, v. 44, n. 2, 2001. p. 238-251.

KALBACH, J. Effective Remote Design. **UIE Articles**, Nort Andover, 2015. Disponível em: <https://articles.ue.com/make_remote_design/>. Acesso em: 30 set. 2018.

KANAWATTANACHAI, P.; YOO, Y. Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams. **The Journal of Strategic Information Systems**, Amsterdam, v. 11, n. 3, 2002. p. 187-213.

KOHLER, Thomas et al. Co-creation in virtual worlds: the design of the user experience. **MIS quarterly**, v. 35, n. 3, 2011. p. 773-788.

KRATZER, J.; LEENDERS, R.; VAN ENGELEN, J. Managing creative team performance in virtual environments: an empirical study in 44 R&D teams. **Technovation**, v. 26, n. 1, 2006. p. 42-49.

LATOUR, B. Redes que a razão desconhece: laboratórios, bibliotecas, coleções. **Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação**. (Trad. Marcela Mortara) Porto Alegre: Sulina, 2004, p. 39-63.

LAUREL, B. **Computers as Theatre**. New Jersey: Addison Wesley, 2014.

MACGREGOR, S. (Ed.). **Higher Creativity for Virtual Teams: Developing Platforms for Co-Creation: Developing Platforms for Co-Creation**. IGI Global, 2007.

MANZINI, E.J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. **Anais...** Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p.

MARTINS, L.; GILSON, L.; MAYNARD, M. Virtual teams: What do we know and where do we go from here? **Journal of management**, v. 30, n. 6, 2004. p. 805-835.

MCALLISTER, D.J. Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizational. **The Academy of Management Journal**, Nova Iorque, v. 38, n. 1, 1995. p. 24-59.

MEADOWS, D.; WRIGHT, D. (Ed.). **Thinking in Systems: A primer**. London: Earthscan, 2009.

NAUGHTON, N.; REDFERN, S. **Collaborative virtual environments to support communication and community in internet-based distance education**. 2002.

NEMIRO, J. Connection in creative virtual teams. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 3, n. 2, 2001. p. 92-112.

_____. The creative process in virtual teams. **Communication Research Journal**, v. 14, n. 1, 2002. p. 69-83.

_____. **Creativity in virtual teams: Key components for success**. John Wiley & Sons, 2004.

NEMIRO, Jill et al. (Ed.). **The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries**. John Wiley & Sons, 2008.

NORMAN, D. **Emotional Design: Why we love (or hate) everyday things**. Nova Iorque: Basic Books, 2004.

O'HARA-DEVEREAUX, M.; JOHANSEN, R. **Global Work, Bridging Distance, Culture & Time**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

RAYWARD, W. The origins of information science and the International Institute of Bibliography/International Federation for Information and Documentation (FID). **JASIS**, v. 48, n. 4, 1997. p. 289-300.

REMOTERS. 7 Remote Work Trends in 2017. **Remoters Blog**, 2017. Disponível em: <<https://remoters.net/remote-work-trends-2017>>. Acesso em: 30 set. 2018.

ROGERS, B. Is Onboarding The New HR Secret For Company Success? 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2019/01/25/is-onboarding-the-new-hr-secret-for-company-success/#cb20feb14846>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

RUTKOWSKI, A. et al. E-Collaboration: The reality of virtuality. **IEEE Transactions on professional communication**, v. 45, n. 4, 2002. p. 219-230.

SCHWABER, K. **Agile Project Management with Scrum**. Microsoft Press, 2004.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Scrum Guide**. Scrum.org, 2010.

STREITZ, N. et al. i-LAND: an interactive landscape for creativity and innovation. In: **Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems**. ACM, 1999. p. 120-127.

TÁLAMO, M.; SMIT, J. Information Science: informational concept and disciplinary integration. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 1, n. 1, 2007.

TOWNSEND, A.; DEMARIE, S.; HENDRICKSON, A. Virtual teams: Technology and the workplace of the future. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 3, 1998. p. 17-29.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Information Economy Report 2017: Digitalization, Trade and Development**. Geneva, Nova Iorque:

United Nations, 2017. Disponível em:

<<https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1872>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

ZAKARIA, N.; AMELINCKX, A.; WILEMON, D. Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. **Creativity and innovation management**, v. 13, n. 1, 2005. p. 15-29.

Glossário

Backlog: o backlog do produto é uma lista priorizada de tudo o que pode ser necessário no produto. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2010, p. 5)³¹

Daily Meeting: também conhecido como *Daily Scrum* ou *stand up meeting*. Todos os dias, a equipe se reúne para uma reunião de 15 minutos chamada *Daily Scrum*. No *Daily Scrum*, cada membro da equipe responde três perguntas: O que você fez nesse projeto desde a última reunião do *Daily Scrum*? O que você planeja fazer neste projeto entre agora e a próxima reunião do *Daily Scrum*? Quais obstáculos impedem que você cumpra seus compromissos com este Sprint e este projeto? O objetivo da reunião é sincronizar o trabalho de todos os membros da equipe diariamente e agendar todas as reuniões que a equipe precisar para encaminhar seu progresso. (SCHWABER, 2004, p. 8).³²

Design Thinking: refere-se aos processos cognitivos, estratégicos e práticos pelos quais os conceitos de design (propostas de novos produtos, edifícios, máquinas, etc.) são desenvolvidos por designers e / ou equipes de design. Muitos dos principais conceitos e aspectos do *Design Thinking* foram identificados através de estudos, em diferentes domínios do design, da cognição do design e da atividade de design em contextos laboratoriais e naturais.³³

Discovery: a fase de descoberta, *discovery*, geralmente inclui as seguintes atividades: oficina de suposições; preparar perguntas da entrevista do usuário; resultados da entrevista do usuário de síntese. A parte da descoberta é ampliar a pesquisa exploratória.³⁴

Grooming: o refinamento de *backlog* (antes conhecido como *grooming*) é quando o *product owner* e alguns, ou todo o time, revisam itens do *backlog* para garantir que o *backlog*

³¹ The Product Backlog is a prioritized list of everything that might be needed in the product.

³² Every day, the team gets together for a 15-minute meeting called a Daily Scrum. At the Daily Scrum, each Team member answers three questions: What have you done on this project since the last Daily Scrum meeting? What do you plan on doing on this project between now and the next Daily Scrum meeting? What impediments stand in the way of you meeting your commitments to this Sprint and this project? The purpose of the meeting is to synchronize the work of all Team members daily and to schedule any meetings that the Team needs to forward its progress.

³³ Design thinking refers to the cognitive, strategic and practical processes by which design concepts (proposals for new products, buildings, machines, etc.) are developed by designers and/or design teams. Many of the key concepts and aspects of design thinking have been identified through studies, across different design domains, of design cognition and design activity in both laboratory and natural contexts. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking>. Acessado em: 4 abr. 2019.

³⁴ A Discovery phase usually includes the following activities: assumptions workshop; prepare user interview questions; synthesis user interview results. The discovery part is to go broad for exploratory research. Disponível em: <<https://medium.com/@evie/what-is-the-discovery-framing-in-agile-product-management-b3cf34d6f733>>. Acessado em: 4 abr. 2019.

contenha os itens apropriados, que eles sejam priorizados e que os itens no topo do *backlog* estão prontos para entrega. Essa atividade ocorre regularmente e pode ser uma reunião oficialmente programada ou uma atividade contínua.³⁵

Inception: uma *inception* é uma reunião que normalmente ocupa um dia de trabalho, cuja finalidade é preparar uma equipe para iniciar um novo projeto. As *inceptions* também podem ser usados para realinhar um projeto existente que já dura vários meses. O principal objetivo é alcançar o alinhamento da equipe e iniciar bem o projeto.³⁶

Kanban: Kanban é um método enxuto para gerenciar e melhorar o trabalho em sistemas humanos. Essa abordagem visa gerenciar o trabalho equilibrando as demandas com a capacidade disponível e melhorando o tratamento dos gargalos no nível do sistema. Os itens de trabalho são visualizados para dar aos participantes uma visão do progresso e do processo, do início ao fim - geralmente através de um quadro Kanban. O trabalho é puxado conforme a capacidade permite, em vez de ser empurrado para o processo quando solicitado. No trabalho do conhecimento e no desenvolvimento de software, o objetivo é fornecer um sistema de gerenciamento de processos visuais que auxilie na tomada de decisões sobre o que, quando e quanto produzir. O método Kanban subjacente originado na manufatura enxuta (inspirado no Sistema Toyota de Produção) é agora usado em desenvolvimento de software e trabalho relacionado à tecnologia e foi combinado com outros métodos ou frameworks como o *Scrum*.³⁷

Planning: a reunião de planejamento do *sprint* é quando a iteração é planejada. A reunião de planejamento do *sprint* consiste em duas partes. A primeira parte é quando é decidido o que será feito no *sprint*. A segunda parte é quando a equipe decide como vai construir

³⁵ Backlog refinement (formerly known as backlog grooming) is when the product owner and some, or all, of the rest of the team review items on the backlog to ensure the backlog contains the appropriate items, that they are prioritized, and that the items at the top of the backlog are ready for delivery. This activity occurs on a regular basis and may be an officially scheduled meeting or an ongoing activity. Disponível em: <<https://www.agilealliance.org/glossary/backlog-grooming>>. Acessado em: 4 abr. 2019.

³⁶ An Inception is a meeting typically dedicated for the majority of a business day to prepare a team to start a new project. Inceptions may also be used to realign on an existing project that has been going on for several months. The main goal is to achieve team alignment and kick off the project well. Disponível em: <<https://www.infoq.com/articles/project-inception-meeting>>. Acessado em: 4 abr. 2019.

³⁷ Kanban is a lean method to manage and improve work across human systems. This approach aims to manage work by balancing demands with available capacity, and by improving the handling of system-level bottlenecks. Work items are visualized to give participants a view of progress and process, from start to finish - usually via a Kanban board. Work is pulled as capacity permits, rather than work being pushed into the process when requested. In knowledge work and in software development, the aim is to provide a visual process-management system which aids decision-making about what, when and how much to produce. The underlying Kanban method originated in lean manufacturing (inspired by the Toyota Production System) it is now used in software development and technology-related work and has been combined with other methods or frameworks such as Scrum. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_\(development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_(development))>. Acessado em: 4 abr.2019.

essa funcionalidade em um incremento de produto durante o *sprint*. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2010, p. 11)³⁸

Product Owner: o *Product Owner* é a única pessoa responsável pelo gerenciamento do *Product Backlog* [lista de tarefas] e pela garantia do valor do trabalho que a equipe realiza. Essa pessoa mantém o *Product Backlog* e garante que ele fique visível para todos. Todo mundo sabe quais itens têm a maior prioridade, então todos sabem o que será trabalhado. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2010, p. 7)³⁹

Scrum: Scrum é uma estrutura ágil para gerenciar o trabalho do conhecimento, com ênfase no desenvolvimento de software, embora tenha ampla aplicação em outros campos e esteja lentamente começando a ser explorado pelas equipes de projeto tradicionais de forma mais geral. Foi projetado para times de três a nove membros, que dividem seu trabalho em ações que podem ser concluídas em iterações de tempo fixo, chamadas *sprints*, não mais de um mês e geralmente de duas semanas, onde monitoram o progresso e replanejam em reuniões cuja duração é de 15 minutos, chamadas *daily scrums*.⁴⁰

Sprint: um *sprint* é uma iteração. *Sprints* têm um tempo fixo. Os *sprints* contêm e consistem na reunião de planejamento do *sprint* (*planning meeting*), no trabalho de desenvolvimento, na revisão do *sprint* (*review*) e na retrospectiva do *sprint* (*retrospective*). *Sprints* ocorrem um após o outro, sem intervalos entre os *sprints*. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2010, p. 10)⁴¹

Retrospective: *Sprint retrospective* - nesta reunião, o *Scrum Master* encoraja o time a revisar, dentro do framework e das práticas do processo *Scrum*, seu processo de

³⁸ The Sprint Planning meeting is when the iteration is planned. The Sprint Planning Meeting consists of two parts. The first part is when what will be done in the Sprint is decided upon. The second part (is when the team figures out how it is going to build this functionality into a product increment during the Sprint.

³⁹ The Product Owner is the one and only person responsible for managing the Product Backlog and ensuring the value of the work the Team performs. This person maintains the Product Backlog and ensures that it is visible to everyone. Everyone knows what items have the highest priority, so everyone knows what will be worked on.

⁴⁰ Scrum is an agile framework for managing knowledge work, with an emphasis on software development, although it has wide application in other fields and is slowly starting to be explored by traditional project teams more generally. It is designed for teams of three to nine members, who break their work into actions that can be completed within timeboxed iterations, called sprints, no longer than one month and most commonly two weeks, then track progress and re-plan in 15-minute time-boxed stand-up meetings, called daily scrums. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(software_development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_(software_development))>. Acessado em: 4 abr. 2019.

⁴¹ A Sprint is an iteration. Sprints are time-boxed. Sprints contain and consist of the Sprint Planning meeting, the development work, the Sprint Review, and the Sprint Retrospective. Sprints occur one after another, with no time in between Sprints.

desenvolvimento para torná-lo mais eficaz e agradável para o próximo Sprint. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2010, p. 14)⁴²

⁴² At this meeting, the ScrumMaster encourages the Scrum Team to revise, within the Scrum process framework and practices, its development process to make it more effective and enjoyable for the next Sprint.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro das entrevistas

Criação de ambiente virtual para colaboração criativa

Nome: _____ Data: ___/___/_____

Um pouco sobre você:

1. Qual sua função/atividade?
2. Há quanto tempo trabalha nessa função?
3. Há quanto tempo você trabalha remotamente? Consegue estimar em quantos projetos já se envolveu?

Organização do trabalho do time

4. Em linhas gerais, como costuma ser o processo de trabalho do time, do início ao fim do projeto?
5. Você encontra presencialmente seu time? Com que frequência?
6. Como é feita a organização das tarefas? Usa-se alguma ferramenta?
7. Há algum momento onde o time define regras de trabalho em conjunto? Como as regras são elaboradas?
8. Como é feito o compartilhamento de informação e conteúdo? Como é compartilhado o trabalho desenvolvido?
9. Comunicação: O que você acredita que torna a comunicação mais eficiente, ou seja, colabora para que a sua mensagem chegue de forma mais clara possível, sem distorção, aos seus pares? Pode ser a maneira com que você se comunica, ferramentas ou recursos que usa, etc.?

Integração do time (*team building*)

10. Que dinâmicas ou métodos o time usa para se "conhecer melhor"? Como o time faz para conhecer melhor um novo integrante?
11. O que você considera mais eficiente para a construção de confiança dentro do time, entre os profissionais? O que você considera mais eficiente para a construção do "espírito de equipe"?
12. O que ajuda (ou atrapalha mais) no dia a dia da equipe?

13. O time possui substitutos para o “momento do cafezinho” ou o "*water cooler corner*”? Há diversão no trabalho em equipe?
14. Há celebrações, sejam de caráter pessoal (como um aniversário) ou do time, como entregas e conquistas importantes?

Geração de ideias e construção de ideias

15. Que características contribuem para uma colaboração criativa? Como incentivar a participação? Como incentivar a participação estando ciente das diferentes personalidades e mesmo diferenças culturais, se você trabalha com pessoas de diferentes nacionalidades?
16. Nos projetos que você já participou, houve oportunidade para criação coletiva dentro do time? Foi possível fazer experimentações?
17. O que pode acontecer dentro de um time e que pode atrapalhar a contribuição criativa dos membros?

Ferramentas e métodos utilizados

18. Que ferramentas você mais utiliza para trabalho à distância? O que você mais gosta ou o que você acha que torna seu trabalho mais eficiente e o que você menos gosta?
19. Você realiza reuniões à distância? Na sua opinião, o que ajuda ou atrapalha?
20. *Brainstorms*: Você já realizou algum tipo de *brainstorm* à distância? Como foi a experiência? Há algo que considera bem-sucedido ou não?
21. *Feedbacks*: Que maneiras ou métodos ou recursos são mais eficientes para receber ou enviar *feedbacks* sobre a colaboração dos demais pares? E quais são menos eficientes?
22. Tomada de decisão (*decision making*): Em momentos de múltiplas opções, que recursos ou métodos foram usados para tomada de decisão dentro do time?

Apêndice B - Transcrição das entrevistas

Entrevista 1 - realizada em 09/11/2018

Entrevistadora: [00:03:25] Qual que é a tua função ou atividade atualmente junto da empresa que você tá?

Entrevistadora: [00:03:30] Você está fazendo freela para diversas empresas ou você está mais fixo em uma só?

P1: [00:03:41] Na verdade a gente já está com uma pequena empresa de consultoria, eu estou hoje gerindo dois projetos, a A. tá mais responsável pelos workshops. Mas a gente tem compartilhado as informações de todos os projetos em ferramentas como o Trello, Google Groups e o time hoje somos eu, A., um estagiário, um UX Junior fixo, que era nosso estagiário e algumas pessoas que trabalham em projetos específicos de acordo com a área de conhecimento deles. Então eu especificamente estou tocando um projeto para a W.D.G. que é uma empresa francesa e a [Empresa C], e [Empresa A].

Entrevistadora: [00:04:32] Entendi. E você tá quanto tempo trabalhando nesse modelo mais remoto, P1?

P1: [00:04:41] Já tem dois anos que eu estou completamente remoto antes de começar com o [Empresa A], eu estava com o [Empresa B] já era por uma empresa chamada P. que eles vendem em consultoria de gestão e a gente estava responsável pela parte de UX das startups do [Empresa B]. Depois disso eu fiquei mais fixo em [Empresa A] porque eu vim pra cá. E aí surgiu esse projeto da [Empresa C] com a D. G..

Entrevistadora: [00:05:09] Ah, bacana. Tá legal. Deixa eu te perguntar um pouco sobre a organização do trabalho nos times que você tá participando ou que participou de projetos como por exemplo o [Empresa B] que já foi. Em linhas gerais como costuma ser o processo de trabalho do time do início ao fim do projeto. Você consegue visualizar um padrão de trabalho, de como começa o projeto, meio e fim, ou não, não há um padrão de trabalho cada time e cada projeto acontecendo de um jeito?

P1: [00:05:46] Nos meus projetos especificamente não vi um padrão muito claro, para [Empresa C] e para [Empresa A], a gente tem o recebimento da demanda e com base no recebimento da demanda a gente decide quem vai fazer o planejamento e operação, normalmente para a [Empresa C] eu faço somente o operacional e valido o planejamento nas

fases anteriores e para [Empresa A] eu faço o planejamento operacional e o nosso UX júnior ajuda na hora da execução dos layouts, dos wireframes e coisas dessa ordem mas o processo em si é bastante colaborativo é um vai e volta de Google Docs e Google Presentation.

Entrevistadora: [00:06:35] Uhm, entendi. E vocês acabam fazendo essas dinâmicas assim por exemplo numa videoconferência. Como vocês acham que funciona melhor essa colaboração para definir essas etapas.

P1: [00:06:49] Para as etapas de planejamento as videoconferências são a melhor ferramenta. Normalmente a gente usa elas para definir o planejamento. Quando as entrevistas não envolvem, as entrevistas e o processo de exploração com usuário não envolvem navegação em um protótipo que a gente precisa ver como ele vai utilizar o aplicativo. Por exemplo estar por perto. A gente também faz por conferência, nenhum problema. Quando é mais conceitual, validar um conceito que a gente pode só papear sobre o que ele está vendo na tela a gente faz remotamente. Pro processo ferramentas como o Zeplin para a validação mas aí agora o Figma e o Sketch eles juntam tudo. Pelo Figma e pelo Sketch a a gente já consegue deixar os comentários daquilo que funciona, aquilo que não funciona e eu consigo dar feedback também para o nosso UX júnior. O grande problema disso era a necessidade de vários documentos porque eu não quero que o meu cliente veja o feedback que eu dei para o meu colaborador.

Entrevistadora: [00:08:06] Então nesse caso você acaba tendo que duplicar por exemplo o protótipo para ter uma versão cliente e uma versão de trabalho de você, seria isso?

P1: [00:08:15] Isso aí dependendo do termo de confidencialidade apenas uma versão para o designer ainda porque aí dependendo do feedback e do desenvolvimento da equipe a gente também não quer que o designer corra o risco de trabalhar horas a mais fazendo telas que ele não precisaria. A gente acaba criando três versões se tiver mais que um designer no mesmo projeto quatro e assim vai.

Entrevistadora: [00:08:42] Entendi.

Entrevistadora: [00:08:48] E no caso, os desenvolvedores eles acabam acompanhando isso? Eles entram nesse processo?

P1: [00:09:06] A equipe por exemplo que a [Empresa A] contratou, não vou entrar em mérito de quem foi, eles são bem ruins, então disponibilizar para eles com especificações e histórias pré-escritas no Zeplin por exemplo não funciona. Então a gente auxilia a equipe do [Empresa A] a escrever as histórias, manda pra eles todos os componentes de página no outro documento zip porque eles eles não conseguem, no manage, eles não conseguem administrar baixar do Zeplin. Não sei porque, isso porque eu dei acesso de administrador e estabelecemos que tudo o

que a gente produzia é propriedade do [Empresa A]. Então vocês podem ter acesso porque está autorizado mas eles não lidam, então a gente tem que componetizar item a item, nomear item a item para ajudar com questões de acessibilidade e enviar um outro documento para eles. Junto a isso a gente precisa ajudar o [Empresa A] a escrever a história, priorizar a história, gerar o PNG. Para enviar o PNG porque com link eles também não funcionam. E liberar um documento de especificação funcional para que eles não se percam.

P1: [00:10:40] Eu tenho eu tenho passado dias e dias só documentando projeto, o que não é nada ágil.

Entrevistadora: [00:10:48] Você acha que por ser remoto acaba exigindo mais documentação ou por exemplo esse caso do [Empresa A] é um caso excepcional assim os outros são mais tranquilos?

P1: [00:11:03] Eu acho que o [Empresa A] é um caso excepcional. [Empresa B] por exemplo eu consegui fazer todas as apresentações de conceito aqui e por conferência, com todas as empresas fizemos um trabalho para eles que geravam um white label levou para o [Empresa B]. Eles tinham interesse em receber todo o material a gente tinha para enviar. Tudo era apresentado e entendido com mais facilidade. Nesse caso a empresa que está trabalhando lá fica na contagem das horas, no não dá ou dá para fazer, tem uma picuinha que o [Empresa A] está querendo trocar de empresa eles acham que a gente está querendo indicar também outras empresas, essas mazelas de empresas que deveriam ser parceiras e não conseguem.

P1: [00:12:16] No fim das contas está legal, eles ganharam um prêmio de mais inovadoras com a funcionalidade que a gente criou.

Entrevistadora: [00:12:21] Isso é muito bacana. Na verdade eu acho que não é talvez a qualidade do trabalho final não é afetado mas o processo em si é que é meio sofrido.

P1: [00:12:30] A minha saúde mental é.

Entrevistadora: [00:12:38] P1, me conta um pouco como como funciona a organização das tarefas entre vocês, entre você e o designer que te ajuda ou mesmo o time de desenvolvimento. Como é que vocês se organizam para isso?

P1: [00:12:51] Hoje a gente está trabalhando com todas as ferramentas para isso. Como eu e o nosso outro UX, a gente a gente fala que a gente tem um ship para a equipe do [Empresa A]. Eles decidiram que não funcionou muito bem com o Trello e a gente usa o Trello com a equipe de design. Então a gente tem as tarefas que precisam ser feitas com um link da página específica que ele precisa fazer ou do fluxo que ele precisa fazer. E a gente atribui ao designer que vai tomar conta daquilo. Aí dessa forma fica mais fácil de controlar quem está fazendo o quê e o

porquê. Entretanto o documento do Figma ou do Sketch acaba ganhando muitas abas para que a gente tenha um link específico para cada carta do Trello, não tem uma integração que ajude.

Entrevistadora: [00:13:51] E isso parece ser uma coisa bem comum no trabalho remoto. Acho que acontece com quem trabalha presencial também mas a quantidade de ferramentas que começa a ser utilizada e a complexidade disso.

P1: [00:14:05] Eu acho que para a gente o desafio é uma ferramenta, a maior dificuldade achar uma ferramenta que integre tudo. A gente tem designer que trabalha com Figma e que é legal porque a gente faz os protótipos e maioria porque eles são mais simples de compartilhar para o cliente. Mas a gente tem outras que só trabalham com Sketch. Photoshop a gente já cortou a gente não quer designer que trabalha com Photoshop porque a gente tem ferramentas que são mais fáceis de trabalhar em conjunto, Mas ferramenta é um problema.

Entrevistadora: [00:14:43] Tá certo. P1, me conta uma coisa, nos times que você trabalhou ou trabalha houve algum momento em que o time definiu regras de trabalho em conjunto, um exemplo tem pessoas que falam vou trabalhar só das 9 às 5 e depois disso não adianta nem mandar mensagem. Ou tem gente que fala não vou trabalhar em horários exóticos. Enfim alguma coisa ou então eu só tendo WhatsApp, rolou algum momento que teve esse acordo assim de falar que não precisamos de regras aqui.

P1: [00:15:19] Sim, mas elas tiveram que partir de mim para que eu consiga controlar o andamento do projeto. [Empresa A], a gente estava com uma demanda para o [Empresa A] há uma demanda para totem de [Empresa A] e outra mas então estavam chegando muitas dúvidas demandas e informações por canais diferentes então estabelecermos regras novas demandas por e-mail e Trello elas elas têm que estar no Trello. Dúvida, vocês podem tirar no WhatsApp desde que seja urgente, wireframe, layout, funcionalidade para validação eu preciso receber um e-mail que se só tiver um comentário no documento eu não vou, eu não vou ficar caçando o comentário então me mande um e-mail. Eu vou olhar todos os comentários e aí como o cliente precisa tudo no PPT foi pedido também que para tudo que ficasse pronto fossem gerados PNG no Google Docs.

Entrevistadora: [00:16:24] Entendi. E aí o cliente topou trabalhar, enfim ele respeita as regras? Como funciona isso?

P1: [00:16:34] O cliente nesse caso específico ficou ele está muito aberto para o que a gente tem para oferecer. Ele tem recebido tudo organizadinho, tudo bonitinho e todo mundo fica na minha mão, para ele está ótimo.

Entrevistadora: [00:16:51] Ele vê algo ele vê uma contrapartida.

P1: [00:17:02] A única regra que eu precisei mesmo forçar para que ele topasse são as reuniões semanais de alinhamento. E aí a gente até enfrentou por conferência mas agora que a A. voltou para São Paulo vou obrigar ela a ir até lá uma hora de cada 15 dias pelo menos.

Entrevistadora: [00:17:21] Mas de qualquer maneira você gostaria de manter essa reunião semanal com eles? Como é que você vê isso?

P1: [00:17:29] Eles me enrolam muito na reunião semanal e é uma das razões que eu vou tentar forçar essa reunião quinzenal. Eles têm dado muita autonomia para a gente, isso é sensacional. Mas eu preciso que eles validem coisas, eu preciso saibam que a gente está fazendo, e eu preciso que eles me digam como vai funcionar o desenvolvimento que uma equipe de desenvolvimento só responde a eles. Então eu preciso estar informado disso ouvir essas informações hoje elas não existem em nenhum lugar que não essas reuniões.

Entrevistadora: [00:18:24] E aproveitando o tema da comunicação. O que você acha que torna a comunicação mais eficiente tanto com os designers quanto com os clientes por exemplo daily constante, ter um canal de e-mail, videoconferência, o que você acha que é mais eficiente nisso tudo?

P1: [00:18:47] No nosso cenário atual eu não achei nada que eu pudesse dizer que é super eficiente pra mim é mais fácil me organizar pelo e-mail. A gente tentou o grupo do Google Suite ou a gente tem tentado o Trello. O Trello para mim tem sido bastante eficiente para acompanhar o cliente e priorizar as novas demandas e dizer aquilo que ele quer primeiro uma vez que o conceito e as ideias e as novas funcionalidades têm saído daqui, mas para comunicar mesmo fora da reunião semanal, o e-mail tem sido o que funciona melhor. Eu gosto do Slack mas eles não usam.

Entrevistadora: [00:19:38] Entendi, por que você acha que o e-mail funciona melhor, ele fica mais organizado, registrado, o que que te parece melhor?

P1: [00:19:48] Ele me permite registro histórico com essa nova atualização do Google eu já não gosta tanto quanto eu gostava antes porque os e-mails que fazem parte de uma mesma thread, agora eles aparecem em separado, então um e-mail que foi respondido várias vezes desapareceu. Eu tenho a thread inteira mas eles são vários e-mails diferentes eu tenho que clicar várias vezes para ler o todo, isso é meio sacal. Mas eu organizo pastinhas por projeto, eu organizo em pastinhas por funcionalidade, então a arquitetura de informação que eu criei dentro do meu e-mail me ajudou um pouco mais. Agora que a gente migrou se perdeu tudo, estou tentando organizar tudo de novo.

Entrevistadora: [00:20:37] Essa questão da organização você acha que é bem importante quando se trabalha remoto? Você vê isso nas demais pessoas com quem você trabalha.

P1: [00:20:48] Não, ela é importante.

P1: [00:20:55] Não só no criar pastas. Eu normalmente coloco tags com o nome do projeto e o assunto no assunto, coisas que facilitem a busca até para depois eu poder com uma única busca colocar dentro da pastinha. Meu o nosso junior por exemplo manda com os títulos que eu nunca vou encontrar nada, o pessoal do próprio cliente e manda os títulos muito estranhos. Então normalmente chega um e-mail do cliente eu já crio uma thread nova com o assunto tratado para que tudo fique organizado dentro de um mesmo conjunto.

Entrevistadora: [00:21:34] Interessante, pelo menos para o meu lado de pesquisa, é bem interessante.

Entrevistadora: [00:21:43] Vamos lá, P1 tem uma coisa que quando eu tenho, que os times remotos comentam que assim eles não têm necessariamente o momento do cafezinho ou o que os gringos falam muito do water cooler corner, aquele momento do bebedouro, vai também pegar uma água e jogar conversa fora e tudo mais. Você na dinâmica de trabalho com um pessoal remoto, você sente falta disso? Vocês têm algum substituto para isso? Não sei.

P1: [00:22:24] Eu fumo. O cafezinho na verdade, o encontrar com pessoas do time que não necessariamente estão no mesmo projeto, trocar alguma coisa que esteja acontecendo no nosso caso está todo mundo muito envolvido no, em todos os projetos a pessoa que está sofrendo mais é o nosso UX júnior.

Entrevistadora: [00:22:49] Porque ele sofre mais?

P1: [00:22:52] Porque trabalhava em uma empresa grande com muita gente. Agora está trabalhando com a gente está trabalhando sozinho de casa. Ele é uma pessoa que gosta da interação eu noto e ele já verbalizou isso que ele fica tentando cavar reuniões conosco para validar coisas que não necessariamente precisaria validar porque ele está se sentindo abandonado em casa e ele acha que isso melhora o aprendizado dele.

Entrevistadora: [00:23:18] Entendi. Você acha que isso é mais uma questão de perfil para trabalhar remoto. Ou você acha que para ele ser mais júnior ele sente mais necessidade de estar perto de outros, de repente para aprender.

P1: [00:23:34] Eu acho que é um pouco dos dois. Eu acho que tem muito de perfil. A minha ida ao café no [Empresa D] era uma ida ao café para pegar café. Se alguém estivesse lá poderia ou não rolar uma conversa mas eu funciono melhor isolado. Eu sou muito sociável numa entrevista, tipo entrevistando um usuário batendo papo apresentando o cliente. Mas enquanto

eu estou fazendo o meu trabalho vou mais ou quase de ficar no meu cantinho bonitinho. Eu acho que o perfil dele é mais sociável.

Entrevistadora: [00:24:12] É porque nas entrevistas eu peguei duas pessoas que falaram nosso time está formado mais por pessoas mais seniores. A gente não tem muito hábito de contratar pessoas júnior porque enfim todo mundo remoto também. Fiquei me perguntando será que o Junior acaba funcionando, não curtindo muito esse esquema de trabalho porque talvez ele esteja numa curva de aprendizado. Ou se é só realmente uma questão de personalidade. Mas realmente os dois aí.

P1: [00:24:47] Aí vai estar você está pedindo para que ele responda por ele.

P1: [00:24:53] Eu acho que ele tem um perfil que precisa de mais contato. Da minha parte ter um júnior tem sido um desafio justamente para acompanhar o desenvolvimento e isso saber como eu posso ajuda-lo. Então a gente tem trabalhado com leituras periódicas, pedindo para que ele faça apresentações sobre essas leituras e antes de cada feedback a gente pede para que ele diga onde acha que ele evoluiu e o que é que ele aprendeu de mais legal, mas acompanhar esse desenvolvimento tem sido um desafio assim e validar as coisas que ele tem feito também porque a gente acaba perdendo muito tempo em conversas talvez não precisava acontecer se ele fosse mais sênior.

Entrevistadora: [00:25:43] Você comentou sobre a dinâmica de feed back. Vocês têm alguma coisa que seja mais regrada? Tem feed back toda semana ou é mais ou menos assim conforme aparece a necessidade rola feed back.

P1: [00:25:59] Não, a gente faz daily para acompanhar as atividades porque ele precisa de muita manutenção nas atividades. Se eu disser você tem esse projeto ele não consegue separar sei lá três atividades que ele consegue administrar o tempo dele durante o dia, então eu preciso ajuda-lo. Mas aí a gente tem um feed back oficial a cada três meses. Aí a gente usa isso para oferecer o momento bônus e afins. Aí a gente tem uns feedbacks comportamentais que precisam acontecer de vez em quando algo do tipo "poxa me deixou na mão então o momento que eu precisava ou não priorizou direito mas sempre aquele não é só não priorizou direito, a gente tem que estabelecer porque aquilo que precisava ser priorizado para que ele entenda onde é que ele precisa evoluir.

Entrevistadora: [00:26:58] Sim sim. Bacana bem legal, ainda falando ou pegando um pouco da história do feed ack, quando você começa a trabalhar com alguém novo como vocês fazem pra se conhece entre si para se conhecer melhor sendo que a coisa é remota né. Mesmo pra criar assim um laço de confiança acho que tanto de vocês como um novo profissional quanto vice

versa sei se chegou a fazer alguma coisa quando tem gente nova, começa a trabalhar e vamo que vamo.

P1: [00:27:33] Agora a gente tem pego por indicação. A gente está meio desesperado para conseguir alguém para fazer workshops nas próximas duas semanas, então normalmente é alguém que a gente conhece a gente tem trabalhado muito com a empresa da M. e da A. aí a gente só entrega pra Deus porque a gente sabe que vai acontecer.

P1: [00:27:59] Colocar na mão da M. e da A., só amor.

Entrevistadora: [00:28:03] Nada como ter gente de confiança né.

P1: [00:28:09] Esse garoto a gente, a gente estabeleceu um ritmo de reuniões periódicas que não necessariamente eram sobre, para o trabalho era falar sobre coisas que ele gostaria de aprender, sobre como ele queria se desenvolver. A gente já acabou se conhecendo melhor nessas conversas, que seria o nosso cafezinho a cada 15 dias.

Entrevistadora: [00:28:34] E Isso ajudou a aproximar mais vocês, para criar mais confiança?

P1: [00:28:45] Creio que sim. Não posso afirmar com certeza porque ele até agora tem bastante contato com a A., a gente antes era um time parte França, parte São Paulos, parte Minas Gerais, agora A. está em São Paulo. E eu tive lá duas vezes esse ano passei bastante tempo com ele trabalhando em outros projetos.

Entrevistadora: [00:29:14] Esse contato físico também acho que ajuda de vez em quando.

P1: [00:29:17] Ajuda.

Entrevistadora: [00:29:20] P1, agora a última parte da nossa entrevista mesmo falando sobre a colaboração criativa mesmo. Isso chega a acontecer nos projetos que vocês trabalham, tem um momento de co-criação? Vocês de repente trabalharem juntos na elaboração de ideias. Como é que funciona isso?

P1: [00:29:45] Tem, normalmente a gente faz brainstorming via conference, a gente, para o projeto de F. a gente usou o Mural.ly, que aí a gente fazia o brainstorming durante a conferência e organizando os Post-it dentro do Mural.ly. E aí para a votação do cliente a gente usou uma outra ferramenta que a gente conseguiu pra lá e eles votaram e priorizaram dentro dessa outra ferramenta mas eu vou ter que pedir o nome para a A. e te mandar depois.

Entrevistadora: [00:30:22] Tranquilo como que foi a dinâmica com o Mural.ly?

P1: [00:30:27] Eu particularmente gosto muito. Eu uso o Mural.ly desde a época da G.. A gente usava com a equipe da N.G. O nosso PO ficava em Washington e a nossa designer ficava na Argentina e eu ficava em São Paulo. Como você pode ver eu trabalho remoto faz muito tempo e todos os groomings que a gente fazia era com o Mural.ly aberto porque a gente conseguia

organizar dentro das funcionalidades que a gente estava trabalhando a gente se estabelecer o que era teste que precisava ser planejado. E tudo isso a gente conseguia priorizar com cores de post-its que o PO ia trocando de acordo com a necessidade dele e organiza bonitinho.

Entrevistadora: [00:31:17] Muito legal, muito bacana. Me contou dessa experiência da N.G. com pessoas de diferentes lugares. Em algum momento pegou questões culturais por exemplo? Você acha que teve algum impacto né.

P1: [00:31:35] A gente precisou fazer testes para a inserção de player de vídeo na página e eu só consegui fazer esses testes aqui no Brasil e os resultados de testes que eu fiz aqui contra os resultados vieram os resultados de teste aqui, não que eu fiz lá em São Paulo, e o que ele fez em Washington deram diferentes. Aí ele pediu para que eu conversasse com algumas outras pessoas remotamente e que fizesse perguntas um pouco mais comportamentais, o que acontece quando você clica aqui, você gostaria que na hora que você abre a página já viesse com som, você acha que o som tem que vir de lá e de cá. Aí a gente estabeleceu que a gente não faria mais testes com click, a gente ia ter que fazer só testes mais explorativos mesmo e de entender o que é esperado mais do que como eles se comportam na página. Aí ele recrutava as pessoas e eu entrevistava.

Entrevistadora: [00:32:49] P1, basicamente a entrevista era essa. Se você lembrar de alguma coisa mais depois você pode me dar um toque na bola. Queria te agradecer muito pela participação.

ENTREVISTA 2 - realizada em 16/11/2018

Entrevistadora: [00:02:49] P2, eu tenho um scriptzinho que eu vou seguir, tá bom, com as perguntas aqui que eu preciso investigar.

P2: [00:02:58] Vamos lá.

Entrevistadora: [00:02:59] Qual que é a sua função ou atividade na empresa onde você trabalha agora e eu na verdade eu sei não sei se você trabalha só para uma empresa, [Empresa D], ou se você chega a fazer colaboração com outras também.

P2: [00:03:13] Não, eu trabalho na [Empresa D].

Entrevistadora: [00:03:17] Qual que é a sua função ou atividade lá dentro?

P2: [00:03:20] Eu sou desenvolvedora de software, há cinco anos.

Entrevistadora: [00:03:23] Você está há cinco anos com eles, é isso? Cinco anos remoto?

P2: [00:03:30] Cinco anos remoto.

Entrevistadora: [00:03:30] Uau, que incrível. P2, você tem uma noção de quantos projetos você já teve envolvida lá com eles?

Entrevistadora: [00:03:41] Eita.

Entrevistadora: [00:03:42] Cinco anos é bastante tempo.

P2: [00:03:46] Olha eu vou te dar um ball park aqui porque eu diria que entre projetos mesmo que eu considero assim que tenham pelo menos um mês de duração, para chamar de um projeto de um porte que requer uma organização maior eu acho que em torno, entre 10 e 15.

Entrevistadora: [00:04:09] E P2, em linhas gerais, você acha que essas esses projetos eles seguem um processo de trabalho de início meio e fim meio semelhante ou cada projeto teve um processo diferente?

P2: [00:04:26] Eles seguem uma estrutura mais ou menos parecida e claro que cada um com suas peculiaridades porque às vezes eu era a única desenvolvedora no projeto. Às vezes eu tinha um time de quatro cinco pessoas, às vezes dois três então a depender da estrutura do time tinha um processo diferente mas em linhas gerais eu diria que eles seguem um estrutura similar. Tem uma concepção, tem um PM, um gerente de produto e um designer e um UX que nos ajudou no começo a visualizar a experiência como um todo e daí, daí vai para a construção e entrega.

Entrevistadora: [00:05:03] Entendi, interessante, e como costuma ser essa concepção? Ela é feita de forma remota também?

P2: [00:05:09] Sim, também remoto. Na nossa empresa 75 por cento da força do trabalho é remota. Então no meu time atual por exemplo somos sete pessoas e ninguém está na mesma cidade. Estão espalhados inclusive em diferentes países. Na concepção dos projetos o gerente de produto, ele trabalha muito mais perto do product designer e do UX researcher, para bolarem experiências, para bolarem feature e testarem essas features antes que eu me envolva. A gente tem até uns percentuais ideais e assim idealmente nessa fase que chamam de discovery na fase do começo da concepção dos produtos e das features, o desenvolvedor fica só cinco por cento envolvido porque eu só sirvo para dar um parecer de viabilidade, tipo isso não dá para fazer, nem começa nem pesquisa ok. A gente esquematiza como vai ser feito depois mas é uma coisa que é viável. Eu tenho um envolvimento muito raso nessa primeira, nesse primeiro momento, e ele vai se intensificando à medida que a pesquisa vai dando interações novas do produto até chegar na interação final que está pronta para entrar em construção.

Entrevistadora: [00:06:30] Agora uma curiosidade porque o [Empresa D] é um produto que é mais dedicado para desenvolvedores. E aí nesse ponto agora bateu curiosidade se você como

desenvolvedora eles chegam a te perguntar coisas no sentido de porque você faz parte digamos assim você faz parte do público alvo porque eles estão desenvolvendo.

P2: [00:06:56] Mas não, nunca me perguntaram nada. Eu acho que ele tem um olhar enviesado, como a gente tem, é verdade que nós bem como de desenvolvedores ou de pessoas que desenvolvem né não necessariamente profissionais, mas por estar lá dentro eu tenho uma visão do produto realmente enviesado, de um tipo de usuário diferente do que a gente chama de power user, e os power users são menos de 5 por cento dos usuários então eles sempre na verdade focam em fazer uma experiência que abraça a maior diversidade de usuários possível. Realmente quem está começando a usar os nossos produtos é quem está começando a usar o site e aí minha opinião realmente é negligenciada.

Entrevistadora: [00:07:45] Faz muito sentido ainda mais a questão do viés mesmo. Você chega, você já chegou a encontrar o seu time pessoalmente alguma vez?

P2: [00:07:55] Sim, a gente se encontra uma vez por ano, normalmente, no mínimo. A empresa na verdade ela faz essa confraternização anual que é meio que uma semana de confraternização mas não é porque são palestras, são talks, mas o intuito é trazer todo mundo cara a cara mesmo para criar uma relação e uma conexão que é difícil de criar assim.

Entrevistadora: [00:08:25] Interessante, e quando um time começa, e vocês ainda não tiveram essa oportunidade de se encontrar pessoalmente, como dentro da empresa ou mesmo entre os times vocês assumem algumas dinâmicas ou atividades ou apresentações para vocês começarem a se conhecer um pouco melhor, antes de realmente começar a tocar o projeto, ou não? Assim, começou o projeto começou o time novo já cai todo mundo lá para trabalhar mesmo.

P2: [00:08:56] Tem duas coisas, a primeira coisa quando entra alguém novo na empresa em si, nosso processo onboarding, ele envolve mais ou menos umas 30 mini-reuniões com a pessoa nova que chegou. Essas mini-reuniões são de 15 a 30 minutos, elas, o propósito oficial dela seria que alguém vai introduzir algum conceito ou falar de alguma coisa para a pessoa nova que tá começando mas no fundo o grande propósito é realmente "vamos conhecer todo mundo", para que você conheça essas pessoas e saiba com quem conversar caso você precise de alguma coisa específica, é trazer realmente os rostos e as vozes das pessoas para perto, mas é uma empresa muito pequena nós temos só menos de 40 desenvolvedores, o [Empresa D] é muito pequeno como empresa então a gente só tem três grandes times dentro da empresa, e aí por exemplo eu já tive, já passei por essa situação de trocar de time mas quando eu troquei, porque a empresa é pequena e porque a gente faz reuniões com a empresa inteira com certa regularidade

eu já conhecia as pessoas com quem eu ia trabalhar. Então não era assim, não foi um choque tão grande, tipo, me jogaram aqui no meio dessas de pessoas estranhas. A gente já tinha falado já tinha interagindo de outras formas no chat ou enfim.

Entrevistadora: [00:10:16] E P2, quando você começa a conhecer uma pessoa com quem você vai trabalhar e tal, você acha que essas reuniões funcionam bem para quebrar o gelo, começar a ter uma maior proximidade? O que você acha que funciona melhor nessas reuniões, por exemplo usar vídeo?

P2: [00:10:37] Sim, sem dúvida. Toda a comunicação que a gente faz né via Hangouts, é via vídeo, exatamente como a gente está fazendo agora. A gente conversa muito no chat também, mas uma das coisas que eu acho que a empresa faz que funciona muito bem mesmo que duas pessoas estejam no mesmo espaço físico, a gente tem um escritório em Nova York físico. Então mesmo que duas pessoas estejam lá se elas querem conversar elas não se encontram pessoalmente, elas se conversam por vídeo. Às vezes em salas do lado uma da outra. Mas isso acontece assim para que por exemplo elas falam no chat, "Estou com uma dúvida, será que você pode me ajudar?" Posso, entra nesse Hangout. Eu que estou no Brasil eu posso ver aquela conversa e decidir, "ah, eu acho que eu quero participar disso ou ouvir isso também." E aí eu entro no Hangout junto, é meio que para dar isso é uma coisa deliberada da empresa para, para que o trabalho remoto funcionasse a gente teve que vir com essas políticas culturais, digamos assim para que eu que estou no Brasil, a pessoa que está em Israel e a pessoa que está nos Estados Unidos, todo mundo sinta que está participando da mesma conversa, ninguém fica de fora das conversas de trabalho. A única coisa que a gente ainda não resolveu foi a fofoca, fofoca a gente ainda fica muito de fora porque ninguém entra no negócio para fofocar.

Entrevistadora: [00:11:54] Isso é muito interessante que eu ia perguntar exatamente sobre isso porque eu estou lendo um monte de coisas sobre trabalho, trabalho remoto e tal, e eles falam uma coisa que às vezes as pessoas sentem muita falta é que quando você está quando as pessoas estão fisicamente juntas elas têm aquele momento do cafezinho ou o momento de pegar água, que eles chamam de water cooler corner, do tipo vai buscar água e é o momento que serve para as pessoas fazerem fofoca, falarem sobre qualquer outra coisa que não seja o trabalho, e dá uma desestressada né. E ao mesmo tempo traz um contato humano. E é isso. Você acha que no ambiente digital de trabalho, vocês ainda não tem um substituto para isso?

P2: [00:12:39] Não temos, é impressionante como a fofoca corre solta nas confraternizações anuais. A gente acaba sabendo um monte de coisa que a gente não sabia mas talvez seja uma das coisas nas quais as pessoas mais sentem falta, desse contato humano, essa conversa do café,

esse papo do cafezinho. A gente tenta mitigar não a fofoca porque é difícil mas a interação social, não de trabalho, remotamente com duas coisas que a gente faz, um a gente tem um happy hour remoto toda sexta, parece deprimente mas não é.

Entrevistadora: [00:13:15] Como é que é o happy hour remoto?

P2: [00:13:18] Então, toda sexta tem um tópico pra gente, o filme é o melhor filme que você viu no ano apostas para o Oscar, viagens, enfim alguém decide o tópico da sexta num horário que muda para acomodar diferentes fusos horários, a gente, cada um encorajado a pegar sua bebida de preferência e se reúne num Hangout, normalmente entre 20 e 25 pessoas aparecem e a gente fica lá por uma hora falando potoca, sem agenda. Ninguém fala de trabalho e portanto não tem fofoca.

P2: [00:13:55] Uma outra coisa que a gente faz que é mais intimista, a gente tem um negócio chamado de chat roulette e é um sisteminha da empresa que aleatoriamente seleciona três pessoas ou duas dependendo das suas preferências de 15 em 15 dias para um chat de meia hora. Então tipo eu já foi pareado com uma galera de vendas, com alto executivo, com VP, com CTO e você tem ali meia hora para se conhecer melhor.

Entrevistadora: [00:14:27] Ai que legal e as pessoas participam desse chat?

P2: [00:14:31] Muito, é impressionante a solidão das pessoas. Mas muita gente escreve. Já participei de um 50.

Entrevistadora: [00:14:42] Que legal, é a primeira vez que escuto isso, achei muito bacana, muito interessante. P2, como é que é a organização das tarefas entre dentro do time? Vocês usam alguma ferramenta?

Entrevistadora: [00:15:48] A minha pergunta é exatamente isso. Como é que vocês fazem a organização das tarefas do time, se vocês utilizam a ferramenta, se tem daily meeting para ter o acompanhamento, como é que isso acontece?

P2: [00:16:02] A gente não tem daily, a gente tem weekly, uma vez por semana nas segundas feiras a gente se reúne e fala do que fez na semana passada e do que pretende fazer essa semana. As tarefas ficam normalmente organizadas no Trello, o PM ele se responsabiliza por quebrá-las. A gente estima e ai elas não tem dono, cada desenvolvedor à medida que vai terminando as tarefas, ele pode puxar qualquer tarefa que esteja lá no To Do. E como eu falei não tem dono então a gente pode puxar qualquer um e passar a fazer.

Entrevistadora: [00:16:43] Tá certo. E o que você considera mais eficiente para comunicação, assim para a comunicação dentro do time, no sentido de ser mais eficiente, com menos ruído, basicamente isso.

P2: [00:16:59] Depende do tipo de comunicação. Eu particularmente um modelo que combina, que funciona muito para mim para comunicar coisas de produtos ou de políticas ou coisas que a gente precisa, todo mundo precisa saber, eu gosto muito do modelo do Google Docs. Sempre que a gente tem alguma coisa que depende de mais atenção, a gente precisa ler com mais calma e opinar. O PM ou gerente escreve a política no Google Docs e compartilha com todo mundo, a gente lê, deixa o comentário, revisa. Isso porque o problema do Hangouts especialmente à medida que mais gente participa de uma reunião por Hangouts é que você só escuta normalmente duas ou três vozes. Às vezes muita gente tem opiniões para dar mas é uma pessoa que não se sente tão bem assim em dar sua opinião no vídeo, na hora ou precisa maturar as ideias antes de escrever. Então eu gosto de circular, dessa coisa de circular um documento compartilhado entre o time pra que essa discussão seja mais assíncrona. Mas tudo depende de como, do que você quer comunicar para a comunicação do dia a dia. O chat geralmente funciona muito bem ele também é um pouco assíncrono tanto quanto emails e docs mas é um pouco, e para coisas que realmente requerem sincronia e resposta imediata, vídeo, videoconferência.

Entrevistadora: [00:18:22] Bem bacana. P2, o time que você está ou os times com quem você já trabalhou em algum momento sentiu necessidade de definir regras de trabalho em conjunto? Eu não sei se a empresa já traz algumas regras para os times ou se cada time na verdade tem que definir coisas que vão desde assim, só me procura num determinado horário, só estou disponível da trama das nove às cinco, ou só me comunico por e-mail, enfim o que quer que seja né. Teve alguma situação que vocês precisaram definir regra de trabalho?

P2: [00:19:06] A gente tem algumas com relação aos horários principalmente porque a gente tem pessoas em fuso horário diferentes. Então o que a gente usa para isso que também funciona bem para a gente é o Google Calendar porque lá você pode setar suas working hours. Aí eu consigo saber quando eu tento marcar reunião com alguém, opa isso não é o horário de trabalho da pessoa. Pra chat isso já não funciona tão bem então dependendo da ferramenta de chat que você usa você tem como fazer, tipo no Slack você consegue colocar horários de dormindo para não ser notificado e de certa forma isso é um aviso pra gente, é um guia visual que a gente tem de opa a pessoa não está no horário do trabalho dela. Eu posso falar com ela amanhã ou eu falo aqui mesmo e amanhã quando ela ler ela responde. Em termos de boas práticas o que a gente faz é sempre que eu começo a trabalhar eu dou um bom dia e aí as pessoas sabem que eu estou disponível e quando eu saio do computador, se eu for sair para almoçar por exemplo eu aviso estou fora por uma hora para almoçar e quando eu vou embora à noite eu também dou boa noite, me despeço para que as pessoas saibam, opa, a P2 já saiu, então se eu falar com ela agora ela

pode não me responder mas são meio que regras de boa convivência assim não, mais informais do que a política oficial da empresa.

Entrevistadora: [00:20:22] Entendi, interessante.

Entrevistadora: [00:20:25] Falando agora mais sobre essa questão de colaboração criativa, P2, o que você acha que mais contribui, mais estimula o time a ter essa colaboração criativa assim as pessoas realmente darem feedbacks, darem inputs sobre o trabalho do outro, conseguirem construir alguma coisa juntos, o que, tem algo que você identifica que é mais eficiente?

P2: [00:20:53] Para o meu trabalho de desenvolvedor especificamente, o que acontece muito que demanda esse tipo de colaboração, por exemplo quando eu preciso construir alguma coisa, ou que eu não sou especialista em alguma área que eu não especialista ou simplesmente quero um segundo opinião. A forma como a gente faz remotamente já que não tem um quadro, um quadro branco compartilhado normalmente, isso é uma coisa que talvez sua pesquisa possa ajudar a investigar por que não tem uma solução ótima, o que acaba acontecendo é o compartilho minha tela com notas que tem coisas escritas ou o código no momento que eu tenho para demonstrar e a outra pessoa com quem eu estou conversando ou as outras pessoas também compartilham as telas delas com as coisas que elas estão pensando ou escrevendo ou codificando ou com exemplos de código que elas querem me mostrar. A fricção que isso causa é que para quem não tem dois monitores, eu até tenho, mas para quem não tem você tem que ficar alternando pra uma hora eu estou vendo o que eu estou compartilhando, outra hora estou vendo o que os outros estão compartilhando e aí quanto mais gente tem mais monitores você precisaria para ver tudo ao mesmo tempo, que é pouco prático.

Pra construir alguma coisa com códigos junto com os outros, pra mim não tem muito o que fazer porque é o que mais funciona é ver e mostrar código mesmo. Eu sou uma pessoa menos visual no sentido de mostrar diagramas e remotamente diagramas também não funcionam tão bem que você não tem um quadro branco para desenhar em conjunto. Então eu acabo por default voltando pro código, mostrando o código e compartilhando a minha tela para que ele possa ser lido e comentado pelos colegas também.

Entrevistadora: [00:22:38] Entendi, entendi ou seja então um recurso mais visual mesmo de mostrar o que está fazendo é o que funciona melhor né.

P2: [00:22:50] Assim, se pudesse ser compartilhado hoje em dia a gente já tem um monte de ferramentas, eu trabalho com .Net, então a gente usa uma IDE que chama Visual Studio e o Visual Studio hoje tem um plugin chamado Live Share que você consegue fazer pair programming remoto e é bem legal que ele mostra os dois cursores e a pessoinha de quem é o

cursor ela vai digitando você vê na mesma hora, como um Google Doc compartilhado só que na IDE, só que a gente ainda não consegue usar muito porque normalmente essas discussões para criar alguma coisa elas envolvem menos codificação e mais discussão então não é que eu queira fazer pair programming. Eu quero compartilhar uma ideia, discutir essa ideia.

Entrevistadora: [00:23:31] Entendi. O que seria, o ideal seria alguma coisa mais semelhante a um quadro branco, será?

P2: [00:23:45] Eu realmente não sei. Até agora não tem assim. Não vou dizer que isso é um problema que eu enfrento no meu dia a dia. A gente consegue se entender via de regra. Mas o que acaba acontecendo, eu tomo muita nota, eu funciono muito com a mão então eu sempre tenho um caderno onde eu vou escrevendo, anotando fazendo setinhas minhas e notas e isso acaba sendo um artefato só meu, é um artefato que não é remoto, que não é compartilhado.

Entrevistadora: [00:24:10] Entendi, entendi. E quando no caso quando os designers trazem telas e coisas que vocês precisam ver também você chegam a, como que é esse feedback, esse processo de repente de revisão dessas telas é possível e o que não, às vezes algum ajuste.

P2: [00:24:30] Então, com os designers o processo é mais caótico porque cada designer tem uma ferramenta preferida, eles ainda não, acho que ainda não chegaram num consenso. Então tem um design nosso usa Figma para fazer protótipos, eu acho, eu não sei se você conhece essas ferramentas eu falo porque aconteceu outra eu não conhecia nenhuma delas mas o Figma você consegue fazer comentários no protótipo, você consegue versionar protótipos. Tem outra que é a Invision, que é o outro designer que prefere. Você também consegue fazer comentários e fazer uma espécie de fluxo sabendo onde você clica para onde vai, enfim um protótipo funcional, digamos assim. Mas a forma como acontece e eles fazem isso no mundo deles e compartilham conosco e a gente fica livre para incluir comentários ou sugestões nessas ferramentas.

Entrevistadora: [00:25:27] E você acha que esses recursos de comentários que essas duas ferramentas oferecem por exemplo tanto Figma quanto Invision, eles são satisfatórios assim ou você ainda acha que deixa a desejar?

P2: [00:25:40] Olha pras minhas necessidades são porque eu também, a gente tem que lembrar também que o StarckOverflow, ele não é uma ferramenta, não é um site de interações muito complexas. Então os protótipos, as funcionalidades e os layouts eles não têm assim um grande número de fluxos diferentes ou de interações mais complicadas. Então pra mim funciona bem mas eu também, como eu gosto de dizer eu não só sou uma péssima designer como uma péssima front end. Eu nunca nunca tive noção de espaço, cor e dimensão então eu tenho pouco a

contribuir quando eu dou o feedback num layout porque eu sempre acho maravilhoso o que os designers fazem.

Entrevistadora: [00:26:31] Maravilha. P2, o que você acha que é o maior desafio do trabalho remoto?

P2: [00:26:37] Eu acho que o maior desafio é a falta de contato humano, a falta de fofoca. E tem outro de dois que são grandes desafios mas que eu acho que a essa altura já não sofro mais, que são saber quando parar de trabalhar, e saber quando começar também, porque as distrações são muitas e o fato de você sempre poder trabalhar tipo hoje eu estou de férias mas hoje eu trabalhei um pouquinho porque não tinha o que fazer e fui trabalhar então estabelecer esses limites é um grande desafio.

Entrevistadora: [00:27:19] Entendi, e qual que você acha que são os maiores benefícios do trabalho remoto? Os maiores ganhos.

P2: [00:27:26] Eu acho que pra pra quem trabalha certamente não precisar commuting, como é, transporte. Não precisa perder tempo no trajeto casa-trabalho especialmente numa cidade como São Paulo e guardar esse tempo para fazer o que você quiser, ou estudar ou investir na sua família porque a vida deveria ser mais do que o nosso trabalho é um dos grandes benefícios. O outro grande benefício é para a empresa no caso de você poder contratar, ter um pool de talentos que é mundial e não só local, e contratar de fato pessoas ao redor do mundo que se encaixem melhor ao que você quer fazer, o que você precisa, além de economia de energia e espaço e infra-estrutura mas também por ter funcionários mais felizes, mais livres, com mais tempo para dedicar para suas famílias.

Entrevistadora: [00:28:27] Você, P2, você acha que para trabalhar remoto tem que ter um perfil específico? De repente, ou todo mundo pode trabalhar remoto, estou pensando aqui.

P2: [00:28:40] Eu acho que todo mundo pode trabalhar remoto, como todo mundo pode trabalhar in loco, mas alguns vão gostar menos. Eu por exemplo sou uma pessoa naturalmente reclusa. Eu gosto muito ficar em casa. Sou extremamente caseira. Então para mim não não é um grande parto ficar dias a fio sem sair para nada sem ver pessoas cara a cara, conversando com as pessoas só online. Isso não me afeta tanto, afeta outras pessoas um pouco mais. Outras pessoas têm o problema de serem um pouco mais workaholics. A minha esposa que trabalhou com você, a C., ela falava que tinha esse problema que começava a trabalhar em casa e não queria parar porque ficava até três da manhã, porque é muito fácil. O problema de determinar o fim, onde está o fim do trabalho é quando você vai para a empresa e sai, isso é mais fácil de controlar.

Entrevistadora: [00:29:34] Você tem um fim, o dia acaba. Você vai para casa e desconectada. Eu tenho mais uma curiosidade, a última. No teu caso como você trabalha com pessoas de vários lugares do mundo, você acha que tem alguma questão de diferença cultural que impacta a comunicação. Porque Assim tem uma questão às vezes o inglês não é a língua, a primeira língua de todo o mundo e às vezes pode ser, não digo uma barreira, mas às vezes pode trazer algum ruído né. Mas fora isso eu acho que tem alguma questão cultural mesmo que possa ter?

P2: [00:30:21] Sim, às vezes. É raro assim porque 70% da nossa empresa é norte-americana então as pessoas têm uma cultura meio que uniforme embora mesmo lá isso não seja tão uniforme assim mas tem algumas coisas que a gente vai aprendendo com tempo, tipo para algumas culturas interromper as pessoas é muito rude, é considerada muito agressiva e para outras nem tanto e tem gente que se acostuma a pensar enquanto fala e a gente no Brasil fala muito por cima do outro, a gente não tem tanto esse hábito de calar para esperar o outro terminar para a gente ter as nossa, as nossas ideias e pra gente isso é normal isso faz parte da comunicação do dia a dia, mas para eles isso pode ser considerar uma coisa extremamente rude e com o delay do Hangout que a gente ainda tem que esperar um meio segundo a mais, é muito comum que pessoas que têm a nossa cultura por exemplo acabem falando por cima das outras e isso gera alguns atritos, mas eu acho também que o fato de a gente ter a oportunidade de trabalhar com pessoas de outras culturas nos abre para esse tipo de novo tipo de comportamento e nos faz compreender melhor esse outro tipo de comportamento e ser mais tolerante e diferente. É diferente por exemplo de eu sair daqui e ir trabalhar numa empresa americana, aqui a gente, tá todo mundo está aprendendo sobre um número muito grande de outras culturas ao mesmo tempo.

Entrevistadora: [00:31:52] Entendi. Você acha que quem entra numa empresa como [Empresa D] por exemplo já tem em mente que assim vai encontrar culturas diferentes, ou seja, tem em mente que é assim puxa tem que aprender com outras culturas ou talvez ser mais tolerante com as diferenças?

P2: [00:32:15] Eu acho, eu acho que principalmente para gente, a gente sabe que quando vai trabalhar na empresa de fora eu acho que tem que ir com esse mindset. Eu não sei se quem é de lá também tem esse mindset, os americanos teriam. Embora eles saibam que a gente é uma empresa multicultural temos na América do Sul somos três. Como falei tem muita gente na Europa, em Israel, tem indiano, a empresa é pequena mas é uma empresa muito diversa de etnia de nacionalidade mas para mim pelo menos acredito que para pessoas que vêm de outros países menos representados na empresa certamente a gente já vai com esse, com essa ideia. A gente

tem que estar preparado para ter muita coisa para parecer meio alienígena. E a gente tem que ter um olhar mais cândido, mais gentil para essas diferenças.

Entrevistadora: [00:33:12] O processo de seleção é todo feito online?

P2: [00:33:15] É, todo feito online, exatamente. Para desenvolvedor pelo menos são cinco entrevistas todas todas por Hangout variando entre 30 e 30 minutos e 1 hora dependendo do estágio que você está. Toda a comunicação é por Hangout. Na verdade a gente tem um escritório em Nova Iorque mas mesmo quem está lá se comunica via videoconferência, via de regra, é uma coisa cultural da empresa.

Entrevistadora: [00:33:44] Eu achei isso muito interessante porque eu estava enfim nas leituras todas, o que eles falam que é a pior coisa que tem é quando você tem assim algumas pessoas fisicamente juntas e é só alguns colaboradores remoto, porque o que acontece quem está fisicamente junta muito fácil um vira a cadeira para outro e fala alguma coisa e aí eles começam a ter aquelas coisas que só não é vizinho de mesa tem e as pessoas que estão remotas tipo começa a ficar boiando na conversa né. Eu já conversei com gente que trabalha num esquema assim e eles contaram nossa como é sofrido porque quando está todo mundo remoto quando todo mundo se dispõe a falar remotamente né, é inclusivo. Só que quando está quando tem um grupinho fisicamente junto e sei lá uma pessoa só remota, ela fala assim nossa parece que está sempre acontecendo mil coisas lá e eu não sei o que está acontecendo porque é impossível colocar tudo num Slack da vida para acompanhar. Muito interessante.

P2: [00:34:54] Regra da empresa mesmo se uma pessoa na reunião está remota todas têm que estar remotas, no escritório mesmo no escritório a gente não trabalha com open plan. Cada funcionário tem o seu próprio, sua própria sala, seu private office, então dá para eles fecharem, tem porta de vidro, então dá para fechar a porta e fazem um Hangout sem que os arredores atrapalhem.

Entrevistadora: [00:35:16] Entendi. Muito bom. P2, minha entrevista era basicamente essa. Eu queria te agradecer muito.

ENTREVISTA 3 - realizada em 10/11/2018

Entrevistadora: [00:03:58] Eu tenho um roteirinho, vou usar dele de guia para as perguntas, tá, vamos lá. Qual é a sua função ou atividade na empresa onde você trabalha atualmente?

P3: [00:04:05] Sou consultor em design de experiência na empresa em que eu trabalho atualmente, que é uma empresa de desenvolvimento de software. Tenho o foco e eu posso falar rápido assim, você quer tomar nota?

Entrevistadora: [00:04:16] Eu estou gravando, P3, para tomar nota depois, porque que eu não vou conseguir conduzir a entrevista e tomar nota ao mesmo tempo.

P3: [00:04:24] Então olha é uma empresa que tem um foco em desenvolvimento ágil de software, então os processos aqui, o core da empresa justamente vender essa metodologia ágil, portanto a gente tem muito muita prática do trabalho remoto. É uma empresa que tem, não é tão hierarquizada, tem uma baixa hierarquia e as pessoas são mais autônomas, as pessoas que consultores são mais autônomas. Então isso justifica, faz com que a pessoa tenha aí não só liberdade mas pela estrutura da empresa a necessidade do trabalho remoto, ela é muito grande pode ser que eu estive presente no projeto anterior eu estava trabalhando como um time que o time de desenvolvedores inteiro alocado em Porto Alegre e ai agora eu troquei de projeto, estou em um outro projeto, que metade do time está nos Estados Unidos, em Nova Iorque, e metade do time aqui, então a gente tem essa interação. É basicamente, provavelmente já devo ter respondido alguma outra pergunta no meio dessa.

Entrevistadora: [00:05:37] Fica tranquilo porque enfim porque é super comum, as pessoas vão sem querer respondendo às minhas perguntas aqui. O que passar eu vou perguntar. P3, há quanto tempo você está na empresa?

P3: [00:05:50] Eu entrei em março, então deve ser nove meses, é, são oito meses.

Entrevistadora: [00:06:00] E nesse período quantos projetos mais ou menos você acha que conseguiu acompanhar ou acompanha?

P3: [00:06:08] Na verdade eu fiz, interno, para cliente, aquilo que a gente chama de bilar, de cobrar o cliente, ou seja você está filado, alocado, esse é meu segundo projeto, então eu passei, eu passei seis meses no primeiro projeto. Aí esse primeiro projeto foi entregue e agora eu estou há dois meses nesse segundo projeto que tem previsão de entrega lá para março.

Entrevistadora: [00:06:38] Entendi. P3, nesses dois projetos que você tanto o que você acompanhou quanto você acompanha você identificou em processos comuns de trabalho nos dois projetos ou cada um é diferente muito diferente entre si?

P3: [00:06:57] Bom, no que diz respeito assim à metodologia ágil, existem cerimônias que são muito comuns as todos os projetos, a estrutura do time é muito similar ou seja então todo o processo, quando a gente está na parte de, sei lá, research, do design. Aqui o research, ele é até um pouco, ele vai até um pouco além porque ele é feito no momento que é vendido o projeto,

então tem toda uma parte de product discovery que é feita antes e aí a gente tem uma parte onde um designer vai apoiar a parte de research, aí como a gente está entrando em delivery a gente vai pegar um pouco dessa parte de protótipo e tal, e aí dentro do processo que é muito similar em todos, a pessoa designer ela vai fazer ali a validação das hipóteses, vai gerar um protótipo algo para ser desenvolvido e vai fazer um handoff pro time de desenvolvimento. Essa parte de handoff a gente tem em comum algumas ferramentas que a gente usa como Zeplin, alguns que são, quando a gente não tem ali de repente uma biblioteca de conteúdo para o cliente, a gente usa, a gente cria componentes novos, cria layout, cria essas coisas e faz o handoff para o frontend. Quando tem uma biblioteca de conteúdo, a gente só faz ali protótipos e alguma orientação de uso, especificação funcional alguma coisa assim depois faz o QA no final do processo, é mais ou menos isso.

Entrevistadora: [00:08:41] Esse período mais inicial, mais concepção do projeto, de pesquisa e tudo mais, isso é feito remoto ou é feito presencial junto com cliente?

P3: [00:08:52] É feito presencialmente com o cliente. É uma etapa de imersão que a gente chama de inception. Então é uma imersão de algumas semanas, duas semanas praticamente, dentro do cliente, que é onde a gente vai estar entendendo o que é o problema, gerando hipóteses, tentando fazer a descoberta mesmo do produto ou da solução sim, e invariavelmente é no cliente. Tiveram algumas exceções que eu queria até ter conhecimento de como foi feito isso, mas o start assim é no cliente. Tiveram algumas exceções onde algumas sprints, o processo de design sprint foi feito remoto. Eu queria até saber como foi esse processo mas eu não participei.

Entrevistadora: [00:09:50] Interessante. P3, por exemplo, no projeto onde o time ficava em Porto Alegre, o time chegou a acompanhar esse início presencial ou remoto, eles só entraram depois, como é que foi isso?

P3: [00:10:08] Não, acompanhou, um diferencial que eu vejo aqui da [Empresa E] é que, como é uma empresa de TI, o time de TI ele é envolvido desde o início, ele participa desde o discovery até toda, até tangibilizar a solução.

Entrevistadora: [00:10:25] E vai todo mundo presencial para o cliente?

P3: [00:10:30] Vai todo mundo para o cliente. No caso a gente tinha um cliente no Rio de Janeiro, o cliente ficava no Rio, então a gente passou lá essa semana de inception no Rio, voltou para casa, fez toda a parte, o processo de design e ideação e tal. Depois a gente passou por um período de validação e eles já estavam em Porto Alegre e no desenvolvimento a gente tinha

alguns checkpoints, algumas reuniões pontuais que a gente tinha que ir para o Rio mas toda a parte de delivery era, eles ficavam em Porto Alegre mesmo.

Entrevistadora: [00:11:19] P3, me conta uma coisa, como é feita a organização das tarefas do time, uma vez que a organização das tarefas do time você chegam a usar uma ferramenta em comum para acompanhar o que cada um está fazendo ou cada um se auto-gerencia e as pessoas não têm muita visibilidade, como costumam ser isso?

P3: [00:11:45] Não, sempre tem, o que varia é a ferramenta mesmo, no outro projeto a gente estava usando Trello, e as cards eram compartilhadas com o cliente inclusive. Nesse projeto a gente está usando o Jira.

Entrevistadora: [00:12:11] Como é que vocês fazem o compartilhamento de conteúdo, de informações, porque o Jira ou o Trello acabam organizando mais as tarefas, mas se você tem que compartilhar a pesquisa, informações que cliente vai passando, tem alguma outra plataforma?

P3: [00:12:31] Normalmente para todos os projetos a gente fica sujeito à plataforma que o cliente tem preferência e disponibiliza então por exemplo, pro caso do cliente, do primeiro cliente que estava em Porto Alegre tinha um hub específico ali, uma plataforma específica onde tinha um repositório de conteúdo, a gente poderia fazer versionamento de arquivos, a gente troca, tem clientes que faz isso pelo Slack, tem clientes que faz isso pelo Box e a gente internamente, com projetos internos, a gente costuma compartilhar pelo G-Suite. Aqui a gente usa tudo o G-Suite, então é tudo Google Drive, para trabalhos internos.

Entrevistadora: [00:13:26] P3, o que você acha que é mais eficiente para a comunicação entre o time, quando vocês estão se parecem remotos né. Slack, Trello, videoconferência. O que você acha que funciona melhor?

P3: [00:13:43] Eu tenho gostado bastante do Trello porque, perdão, do Slack porque o Slack é bastante interativo, tem bastante funcionalidade que ajuda a gente a se comunicar, então se eu precisar fazer o upload de uma imagem eu consigo fazer o upload de uma imagem, integrar, o Slack tem muita integração com outros plugins, outras plataformas e então consigo mandar coisa do Zeplin para o Slack e vice versa. Então em termos assim de ferramental, eu acho que o Slack atende muito bem. Videoconferência é sempre melhor porque não fica ruído e a resposta, ela é uma, ela é, ela é simultânea, então é como se fosse uma conversa mesmo. O grande problema de videoconferência, a meu ver, é que você depende de fatores externos que nem sempre são favoráveis. Então é conexão da pessoa, muitas vezes você depende de timezone, então se você vai agendar uma conferência tem o problema de fuso horário.

Algumas ferramentas não têm um desempenho legal, aqui a gente está falando pelo Hangouts, tá ok mas tem algumas, por exemplo se for por Skype ou pelo Zoom de vez em quando quebra um pouco, quebra um pouco a conexão e aí às vezes é desempenho da ferramenta às vezes é conexão mesmo, das pessoas, então talvez só por esse motivo, por esses fatores externos a videoconferência não é a comunicação mais eficiente. Só por isso.

Entrevistadora: [00:15:30] Você chega a fazer daily com os times quando está, enfim todo dia, como é que é?

P3: [00:15:37] Diariamente, diariamente nós temos uma daily de 15 minutos, que faz parte da cerimônia.

Entrevistadora: [00:15:40] Por vídeo mesmo?

P3: [00:15:46] Por vídeo.

Entrevistadora: [00:15:47] Legal, muito bom. P3, falando pouco sobre integração do time, team building mesmo, se aproximar, quando você começa a trabalhar com o time, eu sei que tem esse período presencial que acho que ajuda né, mas tem alguma coisa que vocês, algo que você percebe que é feito com uma certa frequência que é bem sucedido para o time se aproximar?

P3: [00:16:20] Durante o projeto, acho que essas etapas são bem separadas assim, team building ele é um pouco construído em algumas reuniões de introdução onde o time é apresentado. Então a gente ali como se fosse uma cerimônia para apresentação do time, especificação de tarefas que cada um vai fazer. Existem alguns team outs realmente para quebrar um pouco a formalidade dessa introdução, então a gente sai, tem um happy hour, alguma coisa entre o time para poder ter essa agregação, agregar, agora durante o projeto existe uma outra cerimônia que são as retros e as sprint reviews que elas ajudam a alinhar algum ponto que talvez esteja inconsistente dentro do time né.

Entrevistadora: [00:17:19] Entendi. É, P3, quando as pessoas trabalham juntas a gente tem, vamos dizer alguns recursos que ajudam a aproximar as pessoas, você falou do happy hour, bem comum quando a gente está no mesmo escritório tem aquele momento em que alguém chama o outro para tomar um cafezinho.

P3: [00:17:41] 1o1.

Entrevistadora: [00:17:41] Exatamente, essas momentos servem para dar aquela desestressada, aquela relaxada, falar sobre qualquer outra coisa e no final das contas acaba servindo também para aproximar as pessoas do time. Você acha que no trabalho remoto, já que

o time não está junto, tem algum substituto digital para esse momento de off topic, esse momento falar qualquer outra coisa que não seja trabalho né.

P3: [00:18:10] Eu acho que tem mas não que seja uma ferramenta corporativa, eu por exemplo, como eu uso muito rede social, eu, as pessoas que de uma certa forma trabalham comigo elas estão a par do que eu estou fazendo pelas redes sociais e eu estou a par do que elas estão fazendo, então é uma forma de conhecer pessoas, se conectar, um pouco apartada da ferramenta, do ferramental de trabalho, do ambiente de trabalho.

Entrevistadora: [00:18:41] Você acha que essa possibilidade de ver as outras coisas que você faz fora do trabalho, eu acredito que deve ser assim você consegue ter essa visão dos seus coworkers né. Isso ajuda de alguma maneira aproximar vocês ou é indiferente?

P3: [00:18:58] Acho que ajuda, eu acho que ajuda. É claro que não são todas as pessoas que estão abertas a isso. Eu acho que é uma tendência natural as pessoas se relacionarem fora do trabalho por meio de redes sociais mas eu acho que ajuda. Não acho, não acho que é uma prática já cem por cento assim estabelecida, é meio que assim conforme a pessoa dá abertura, conforme você também pretende, dependendo da pessoa, dar abertura.

Entrevistadora: [00:19:36] P3, tem alguma, os times dentro da [Empresa E] ou mesmo, oficial ou não oficial, vamos colocar assim, rola celebrações, seja de caráter pessoal por exemplo o aniversário de alguém ou mesmo do time numa entrega importante, num milestone importante. Os times costumam comemorar de alguma maneira né mesmo não estando junto?

P3: [00:20:02] Costumam sim, sempre tem reuniões de aniversários, sempre tem comemoração de entrega e sempre tem os team outs que sempre quando o time se reúne para poder comemorar e fazer uma ação fora do, do ambiente do trabalho.

Entrevistadora: [00:20:27] Esses encontros presenciais do time, eles são regulares ou depende muito do projeto?

P3: [00:20:38] Eles acontecem, tem pelo menos uma vez por mês. Se tem alguma situação especial aí o time define junto com o project manager. Como está muito relacionado a verba, então tem um limite para acontecer.

Entrevistadora: [00:20:53] Ah sim, com certeza.

Entrevistadora: [00:20:56] P3, agora falando mais específico sobre colaboração criativa né, o que você acha que mais incentiva a participação das pessoas para que elas colaborem entre si e consigam desenvolver o que elas estão fazendo, assim de uma maneira não muito solitária. E por desenvolvimento entendo que pode ser layout, pode ser a parte mais de UX, pode ser código mesmo enfim, tudo o que uma pessoa está construindo alguma coisa e recebe inputs de outras

peessoas para de repente evoluir aquilo. Que que você acha que mais colabora para, acho lindo quando eu falo isso, o que mais colabora para essa colaboração para essa colaboração criativa.

P3: [00:21:43] Eu acho que primeiro assim, num momento em que o projeto é apresentado, as pessoas são convidadas para trabalhar e é tudo estabelecido, eu acho que é importante manter a unidade do time no sentido de que todos são parte de uma engrenagem que vai conquistar o mesmo objetivo, e enfatizar o papel, a importância do papel de cada um dentro desse sistema todo, então é importante enfatizar sempre o que é esperado das pessoas, é importante enfatizar que o sucesso do time não depende de ações individuais mas do todo e para que as pessoas fiquem motivadas, eu acho bastante legal à parte a questão do reconhecimento de práticas que não só são práticas individuais mas práticas, se o time está pareando, se está trabalhando colaborativamente, se as pessoas estão conversando. Isso deve ser valorizado e incentivado, eu acho. Nesse sentido porque mantém o time e mantém o time consciente de que a conquista é do grupo.

Entrevistadora: [00:22:58] Muito legal.

P3: [00:22:59] Faz sentido?

Entrevistadora: [00:23:02] Faz, faz total sentido. Esse reconhecimento, essa valorização, P3, é feita por um gestor ou é o time entre si que reconhece isso. Como é que costuma ser?

P3: [00:23:13] Eu acho que se for o time, eu acho de extrema importância ter a figura de um líder de projeto, um gerente de projeto. Eu acho muito importante essa figura porque essa figura ela não está diretamente na parte de produção mas ela está de uma certa forma olhando pro time como um todo, coisas que a pessoa que está na produção ela não tem como fazer porque ela tem tarefas né, então por isso eu acho a figura do PM de extrema importância. Mas se for o time, esse time for de repente, se auto-organizar, se auto-gerenciar, eu acho importante colocar, estabelecer algumas cerimônias para que isso aconteça. Então muito no review a gente consegue rever com o time o que deu certo, que não deu certo, o que pode melhorar, o que deve continuar. Então essas cerimônias elas ajudam o time a se manter motivado, a se auto-organizar talvez na ausência de um PM.

Entrevistadora: [00:24:15] Muito bom. Na tua opinião, P3, o que você acha que mais colabora quando você quer esse input, esse feedback das outras pessoas em cima do seu trabalho? Que você acha, que você costuma fazer para que as pessoas, porque eu já tive uma experiência só para ilustrar o tipo de trabalho remoto onde eu queria um imposto das pessoas sobre o que eu estava fazendo e eu não recebia tanto quanto eu queria. Aí eu queria ouvir de você se tem algo que você acha que funciona pra você.

P3: [00:24:52] Para ajudar nesse push and pull de informações, então eu tenho prática aqui, desde que comecei a vir na [Empresa E], de marcar o 1o1, que são aquelas conversas individuais e onde você tem ali uma pessoa já sabe que você vai pedir feedback em que você pode pedir feedback sobre situações específicas, para desenvolvimento pessoal ou situações relacionadas diretamente ao projeto. E aí a gente tem ali, a gente usa algumas ferramentas tipo Fun Retro, Fun Retro é uma boa ferramenta pra poder priorizar temas que vão ser discutidos. Eu costumo sempre fazer, ou faço uma survey, uma survey simples, no começo, meio e final de projeto, eu faço uma survey para as pessoas que trabalham comigo responder, ou eu marco um 1o1, costuma funcionar bem assim.

Entrevistadora: [00:26:02] Você acha que o 1o1 funciona melhor do que uma reunião mais em grupo, onde você pega o feedback de várias pessoas?

P3: [00:26:14] Sim, porque em grupo a pessoa pode não ficar à vontade em tocar em determinados assuntos, uma reunião em grupo sempre acaba limitando um pouco a conversa.

Entrevistadora: [00:26:27] E quando acontece de ter no time alguém mais tímido, mais introspectivo assim?

P3: [00:26:35] Sempre tem.

Entrevistadora: [00:26:38] E tem algo que você acha que funciona bem para estimular para que eles participem?

P3: [00:26:44] Às vezes, tem algumas, sempre quando a gente vai fazer uma cerimônia tem alguma facilitação, fazer uma rotatividade dessa facilitação ajuda porque há pessoas se preopara antes ela tem aquilo lá como responsabilidade e ela de uma certa forma vai ser incentivada a dar uma trabalhada nas limitações, então já por ter esse rodizio combinado, em alguns momentos a pessoa é meio que ajudada nisso.

Entrevistadora: [00:27:17] Legal muito bom. Essa era a minha entrevista. Queria te agradecer muito e eu não sei se você tiver lembrado de alguma outra coisa, pode me mandar, pode me pingar um pouco mais para frente, é basicamente isso não sei quer acrescentar alguma coisa.

P3: [00:27:57] Olha, eu acho que pelo que entendi, você está tentando entender o papel das ferramentas para poder facilitar. Eu acho que algumas coisas não são, não tem como ser substituídas. Talvez o encontro mesmo que seja com menor frequência mas um encontro presencial, ele é necessário porque enfim infelizmente a tecnologia não consegue abordar todos os aspectos que a gente precisa num trabalho colaborativo. Mas eu acho que quanto mais seamless a gente conseguir transformar a experiência no sentido de eu não preciso abri o Trello, abrir o Slack, quanto mais for uma coisa integrada, onde eu não percebo o que eu estou fazendo,

eu só estou fazendo e talvez eu não precise ficar, o que eu sinto falta é de uma ferramenta onde eu não preciso ficar o tempo inteiro fazendo inputs assim, fazendo uploads, que eu sinto falta de uma ferramenta, falar de uma forma bem viajando aqui tá, mas sinto falta de uma ferramenta que ela consiga capturar naturalmente as minhas ações, e que aquilo vire informação que possa ser compartilhada e que possa ser real time ali com o time. Um exemplo é o RealTimeBoard, quando você está usando, você pode colaborar, trabalhar ao mesmo tempo, fazer o versionamento das coisas e tal, é uma ferramenta que se aproxima daquilo que eu acho que é o ideal para um trabalho colaborativo remoto.

Entrevistadora: [00:29:44] Eu acho que enfim a gente tem umas apostas. Por exemplo a realidade virtual é que hoje em dia é meio mala você tem que ficar com óculos tal mas a realidade virtual daria uma sensação mais imersiva e de repente você consegue estar, as pessoas conseguem entrar no ambiente e se sentindo de uma forma mais natural, mas enfim tem algumas delas muito loucas. Mas ao mesmo tempo são bem invasivas do tipo poderia ter uma coisa que está te monitorando o tempo inteiro e com câmera com áudio. Você não precisa fazer um input porque a coisa está capturando mas ao mesmo tempo também invasivo.

P3: [00:30:30] É, desde que a pessoa tenha o controle de quando ela quer que aquilo ali esteja funcionando e quando ela não quer, eu acho que é uma coisa que poderia ajudar. Uma outra ideia assim viajando também seria a questão de tradução, então às vezes acho que se a pessoa domine o idioma eu acho que se alguma ferramenta conseguir fazer uma tradução simultânea as pessoas vão conseguir se conectar com mais qualidade, porque ainda tem o gap do idioma, ainda é muito forte.

Entrevistadora: [00:31:11] É verdade.

P3: [00:31:13] Gap cultural, etc.

Entrevistadora: [00:31:14] Isso seria interessante também. Muito bom, muito bom, adorei ouvir histórias.

Entrevistadora: [00:31:26] Acho que é isso, muito obrigada por ter poupado e participar, reservado um tempinho.

ENTREVISTA 4 - realizada em 05/11/2018

Entrevistadora: [00:02:59] Eu tenho um roteirinho aqui eu vou seguir e qualquer coisa você me pergunta. Vamos lá.

Entrevistadora: [00:03:15] P4, qual que é a tua função ou atividade hoje em dia, como você descreve?

P4: [00:03:24] De título ou atividade?

Entrevistadora: [00:03:25] De título mesmo. Estou perguntando isso porque eu não estou entrevistando só designers ou UXers, eu estou entrevistando diversas pessoas em diversas funções.

P4: [00:03:37] Bom, na minha carteira está como UX specialist. Então é esse o cargo oficial.

Entrevistadora: [00:03:47] Há quanto tempo você está trabalhando nessa função? Nesse caso.

P4: [00:03:54] Dois anos.

Entrevistadora: [00:03:54] E há quanto tempo você trabalha remotamente e nesse período você consegue estimar mais ou menos em quantos projetos você já se envolveu, remotamente.

P4: [00:04:06] Em dois anos e aí projetos diferentes foram um, dois, três, quatro, seis projetos diferentes em dois anos.

Entrevistadora: [00:04:18] Legal, eu vou então perguntar um pouquinho como costuma ser a organização do trabalho desses times que você acompanhou, que você esteve envolvida ou que você ainda esta né.

P4: [00:04:30] O time muda né, o time é rotativo de acordo com a demanda do projeto.

Entrevistadora: [00:04:36] Certo.

P4: [00:04:39] Então são sempre pessoas diferentes, raramente a gente encontra a mesma pessoa.

Entrevistadora: [00:04:42] Legal, interessante.

Entrevistadora: [00:04:45] Em linhas gerais como você descreveria o processo de trabalho do time do início ao fim do projeto. Mesmo mudando o time, você diria que tem um processo razoavelmente padrão ou regular entre os times?

P4: [00:05:01] Não, zero padrão.

Entrevistadora: [00:05:02] Jura?

P4: [00:05:03] É, até agora zero padrão, é, o primeiro projeto foi, eu entrei já no meio do projeto, eu entrei no lugar de uma pessoa, então assim eu já peguei no meio do caminho, o caminho já correndo assim né, o que assim de rotina mesmo são reuniões do tipo é todo dia de manhã no horário que tá todo mundo, que a timezone é diferente, então tem que ter um horário que todo mundo esteja acordado, então a gente pega um horário geralmente é perto da hora do almoço, 11h, que ai todo mundo fica online e aí começa a descrever, falar como tá o projeto e ai além disso a gente tem um reporte semanal com o gerente, com o nosso manager, que também

fica remoto, então uma vez por semana tem um reporte semanal que todo mundo faz online também, tanto que eu não conhecia minha manager da época que eu estava no Chile, eu não conheço pessoalmente, só conhecia ela via Skype.

Entrevistadora: [00:06:00] Ah, que interessante.

P4: [00:06:01] É o meu primeiro manager também só conhecia por telefone e Skype e ai quando eu fui para a Inglaterra eu conheci ele. Porque ele é da [Empresa F] então a [Empresa F] fica ai, ele ficava na sede.

P4: [00:06:15] Cada projeto também mudando a gerência, eu também mudei de gerência umas 6 vezes nesses dois anos, cada hora num lugar.

Entrevistadora: [00:06:22] Entendi.

P4: [00:06:23] E agora nesses oito meses eu estou com uma gerente brasileira, minha manager agora que fica em São Paulo, mas todos os outros foram da Europa.

Entrevistadora: [00:06:35] Entendi. E essa questão das regularidades das reuniões é uma coisa que já é meio pré estipulada, tem algum guideline, alguma coisa que diz ou na verdade são boas práticas que vêm vindo de outros projetos e as pessoas já trazem isso pro time, pro novo time.

P4: [00:06:51] Na verdade são boas práticas que funcionavam, então assim, o reporte semanal que a gente fazia o gerente não funcionava porque ficava tudo meio solto. O diário é bom porque você consegue acompanhar como está desenvolvendo todo mundo. Então isso é uma boa métrica. Às vezes assim eventualmente não consigo participar porque eu tou em outra reunião, outro, o designer da Colômbia também não consegue porque ele está ocupado, se eventualmente alguém fura o daily, mas geralmente todo mundo tenta, se esforça para participar dos dailies, mas se eventualmente não dá não tem problema também, ai qualquer coisa a gente tem dúvida, manda por e-mail, tem os grupos no Whatsapp para qualquer dúvida mais urgente. Então, a comunicação não é um problema nesse sentido. Todo mundo tem como se comunicar.

Entrevistadora: [00:07:42] Entendi interessante. Você teve a oportunidade de encontrar presencialmente alguns dos times, em alguma ocasião?

P4: [00:07:52] Sim, no projeto do Chile a gente foi para lá e a gente estava remoto, metade do tempo remoto, metade do tempo no cliente. Então, no projeto do Chile eu consegui trabalhar com equipe lá, presencialmente. É que a gente fazia era rotativo, as semanas de fly-back, então tinha semana que o pessoal do Chile estava lá, tinha semana que o pessoal da Itália também. Então a gente tentava também sempre organizar para que nunca ficasse sem ninguém no projeto, sempre tentava deixar um. Então eu consegui conhecer a equipe, que ficava em outros lugares.

Entrevistadora: [00:08:28] Entendi. Como que costuma ser feita a organização das tarefas? Vocês usam alguma ferramenta para isso?

P4: [00:08:39] A gente usou o Trello no projeto do Chile para organizar, mas como cada um tinha uma função muito específica não era meio que encavalado. Então assim, tinha um gerente de projeto, ai tinha um UI, um UX, um research, nunca brigava as obrigações, então nunca foi um problema, porque nunca teve mais do que um UX trabalhando num mesmo projeto.

Entrevistadora: [00:09:04] Entendi.

P4: [00:09:06] Fazendo a mesma coisa, exatamente, então cada um tinha um papel meio que definido no time.

Entrevistadora: [00:09:10] Entendi. Aí acaba sendo mais uma questão de auto gerenciar mesmo as suas tarefas.

P4: [00:09:15] De auto gerenciar e de skill né, de auto gerenciar e de skill, porque eu não conseguiria pegar os layouts para fazer porque eu não sou UI, então é uma coisa que eu não vou pegar para mim. A gente se auto regula e se auto organiza.

Entrevistadora: [00:09:34] Entendi. Eu acredito, pelo que andei lendo é comum que os times eles acabem tendo um dos momentos para definir algumas regras de trabalho por exemplo como é que funciona a comunicação e assim por diante. Você chegou a passar por esse momento dentro de algum dos times sei lá antes de começar o projeto, o time falou assim eu posso ser contactado depois de determinado horário ou não ou no final de semana enfim ou em outras situações. Chegou a ter esse momento?

Entrevistadora: [00:10:05] Oficialmente não, mas assim em reuniões no cliente a gente chega e fala assim olha eu trabalho das 9 às 18 mas eventualmente se precisar de alguma coisa estou no Whatsapp. Ai você manda o contato do Whatsapp, não problema nenhum. Mas assim é muito raro, pelo menos na [Empresa F], de você trabalhar fora do horário de expediente. Isso é muita coisa muito comum lá, ninguém trabalha horas a mais, muitas horas mais. Eventualmente né tem projeto meio corrido, meio, tem escalation, ai beleza, você trabalha num fim de semana, mas é bem raro acontecer.

Entrevistadora: [00:10:45] Como é costuma ser feito o compartilhamento de informação e conteúdo, por exemplo você faz a parte, por exemplo você faz uma etapa de prototipação, outros devem ter um código, o que quer que seja né. Como é que tem esse momento de de repente o que precisa ser compartilhado com todo o time, omo que isso costuma acontecer? Tem algum repositório, tem alguma reunião que explique as coisas, como funciona?

P4: [00:11:14] Os dailies já ajudam a manter todo mundo geralmente no mesmo passo, mas como repositório digital dos documentos, das comunicações, a gente tem o SharePoint da [Empresa F], a gente entra na intranet com o nosso acesso e sobe no SharePoint, e tem também o Drive da Microsoft que também a gente usa às vezes que é mais fácil e como a gente fica muito remoto, às vezes a intranet dá uns paus, a gente não consegue entrar na VPN, então a gente sobre tudo no Drive da Microsoft, que é mais fácil. A gente também usava o Dropbox porque era mais rápido de subir então eventualmente a gente se comunica ó, vou subir no Dropbox porque tá demorando muito no SharePoint, beleza, aí cada um acessa e pega as coisas. Mas geralmente a documentação oficial é no SharePoint, que eles pedem para subir.

P4: [00:12:01] Ou seja, tem um momento que acaba pondo tudo no SharePoint mas no meio do caminho enquanto pra coisa andar.

P4: [00:12:14] SharePoint é muito devagar e depende da VPN, e a VPN dependendo da conexão não funciona, então a gente tem que contornando, rodando os pratinhos para poder continuar...

Entrevistadora: [00:12:22] Tem que dar um jeitinho né.

Entrevistadora: [00:12:27] É uma coisa louca né, eu veja, bom a gente quando trabalha presencial já tem isso mas quando o trabalho remoto é a quantidade de ferramentas e coisas que a gente usa...

P4: [00:12:39] Nossa, quando entrei não sabia nem minhas senhas direito, comecei a anotar num caderno, tinha um caderno com as senhas, aí comecei a anotar qual que eram os números do que você quer fazer, sabe, porque eu não vou lembrar, jamais que vou lembrar de tudo, e configurar o computador para isso, então foi sempre um parto.

Entrevistadora: [00:12:58] Nossa, que loucura gente. Falando sobre comunicação, o que você acha que torna a comunicação desse time remoto mais eficiente, no sentido de, porque é muito comum quando a gente está à distância ter problemas de comunicação né. Ruidos, exatamente, você quer dizer A e aí a pessoa do outro lado entende B. O que você acha que funciona melhor para essa comunicação fluir assim de forma mais eficiente?

P4: [00:13:30] Olha, nós no caso onde eu estava participando era um problema de idioma porque eu falava português, aí tinha o pessoal que falava espanhol que era da Latam, e aí tinha o pessoal da Europa que falava italiano e espanhol. E aí imagina todo mundo, eu tentando falar um espanhol que eu não sabia, então assim o que diminuiu muito ruído foi a gente determinar o inglês como língua oficial dos e-mails mas todo mundo falava inglês eu falava pouco espanhol depois melhorei mas assim, por mais que depois no final eu já conseguisse escrever tudo em

espanhol bonitinho mas a gente determinou que o idioma oficial da documentação era todo em inglês até porque todo mundo tinha que entender tudo né então diminuiu bastante o ruído, documentação oficial por e-mail, a gente mandava por Whatsapp quando quer alguma coisa mais rápida mas mandava sempre por e-mail depois documentando pra ficar no histórico, isso também ajuda e também para se resguardar de problemas mais para frente. Então isso também ajudou, então determinar uma língua oficial, por mais que não seja a sua língua nativa e documentação por e-mail, oficial, depois.

Entrevistadora: [00:14:40] Legal. Muito bom. Agora falando um pouco sobre integração do time né, pelo que você contou teve alguns times que foram sendo formados, você passou por quase 6 times aí, que dinâmicas ou métodos você acha que o time pode usar ou que se é que foi usado pro time se conhecer melhor sabe? Você começa a trabalhar com um grupo de pessoas, você não conhece direito então tem aquele começo né como é que faz pra se integrar né. Vocês chegaram a passar por algo assim?

P4: [00:15:16] Não.

P4: [00:15:18] Tipo assim, vai.

P4: [00:15:21] Trabalha, a gente precisa disso e é isso. Então assim, não teve muito assim vamos integrar o time, não teve, até porque assim, o primeiro projeto do Chile a gente teve integração porque estava todo mundo on site, teve uma semana todo mundo pra lá para se conhecer, rolava uma convivência um pouco maior também, porque no final um ficava mais tempo que o outro então assim eu fiquei muito tempo com o colombiano, porque ele estava sempre junto comigo nos fly-backs. Então calhou da gente ficar mais amigo por isso, mais próximo por isso, nos outros projetos que tinha o pessoal lá nos Estados Unidos por exemplo nunca cheguei a conhecer, que só falava por e-mail, a gente falava, entrava na reunião no Skype lá e aí o pessoal demorava então assim eu ficava conversando com eles enquanto a galera também entrava, "e ai, que legal, você está aonde?", sabe, esse papo meio assim, mas não era nada, "ah virou meu amigo", isso longe de ser, mas não teve integração assim, só num projeto que a gente se conheceu, o resto não teve.

P4: [00:05:03] É, até agora zero padrão, é, o primeiro projeto foi, eu entrei já no meio do projeto, eu entrei no lugar de uma pessoa, então assim eu já peguei no meio do caminho, o caminho já correndo assim né, o que assim de rotina mesmo são reuniões do tipo é todo dia de manhã no horário que tá todo mundo, que a timezone é diferente, então tem que ter um horário que todo mundo esteja acordado, então a gente pega um horário geralmente é perto da hora do almoço, 11h, que ai todo mundo fica online e aí começa a descrever, falar como tá o projeto e

ai além disso a gente tem um reporte semanal com o gerente, com o nosso manager, que também fica remoto, então uma vez por semana tem um reporte semanal que todo mundo faz online também, tanto que eu não conhecia minha manager da época que eu estava no Chile, eu não conheço pessoalmente, só conhecia ela via Skype.

P4: [00:16:36] Confiança? Olha, confiança acho que é o tempo mesmo, porque não tem outro jeito de você confiar cegamente em alguém se você não conhece ou se você não passa por alguma experiência que precise a pessoa seja um parceiro e ele realmente te resguarde, dê um respaldo ali, pô, esse cara ai, gente boa, me salvou de uma treta, mas se não for por isso, acho que não tem outro jeito de você confiar, é meio que trabalhando e convivendo e vendo se a pessoa te dá motivos para confiar, e é isso, porque não tem outro jeito, assim, não tem um... meu chefe falar "não, confia que ele é bom", não vou confiar, não funciona. Acho que é o dia a dia mesmo do o projeto, vendo que a pessoa tem força de vontade, quer te ajudar ou tem boa vontade, né, não sabe mas vai atrás, essas coisas.

Entrevistadora: [00:17:28] Legal, deixa eu ver aqui, o que você acha que mais ajuda ou atrapalha no dia a dia da equipe assim, para que o trabalho realmente evolua?

P4: [00:17:42] O que atrapalha é o fuso horário, dependendo do fuso horário, quando o fuso horário é muito diferente, tipo Brasil India, atrapalha.

Entrevistadora: [00:17:51] Eu fiquei imaginando.

P4: [00:17:53] Quero ir embora pra casa já assim sabe então, tem que resolver todas as pendências só até a hora do almoço é muito corrido, geralmente de manhã mais atribulado. Então isso, o fuso horário é uma coisa que atrapalha bastante. É, o que ajuda eu acho que os dailies, os dailies ajudam bastante a manter todo mundo sempre na mesma página, a evitar alguns ruídos também, acho que tendo essa comunicação diária, acho que isso ajuda bastante.

Entrevistadora: [00:18:23] Bacana. Você e, você, os times, eles possuíam ou possuem algum substituto para o momento do cafezinho ou se aquela coisa.

P4: [00:18:35] Tipo a fika.

Entrevistadora: [00:18:41] Exatamente, aquele momento que todo mundo resolve para fazer uma pausa vai tomar uma água, um cafezinho né, porque o que se comenta muito sobre o trabalho remoto é que às vezes não tem essa, esse espaço, eles falam do water cooler corner, tipo o lugar do bebedouro, enfim onde rolam as conversas mais informais, às vezes fica mais difícil para as pessoas se conhecerem porque no digital você não tem nem, não, nem sempre você tem esse espaço né. Você acha que isso afeta ou vocês chegaram nos times a pensar em algum substituto para isso de alguma forma?

P4: [00:19:17] Então, a gente não chegou porque assim, como os horários diferentes porque às vezes o meu horário de almoço já é o horário dele que ir embora. Assim, eu faço pausas quando eu estou trabalhando remotamente, eu faço pausas a cada duas, três horas até porque me dá dor nas costas assim, vou, tomo uma água, eu determino as minhas pausas mas elas não coincidem com o outro cara por exemplo, a gente precisaria estar online assim, né, num vídeo, trabalhando juntos. A gente tá cada um fazendo o seu.

Entrevistadora: [00:19:43] Sim.

P4: [00:19:45] Então, a gente nunca determinou uma pausa, tipo todo mundo duas horas para, a não que esteja todo mundo no mesmo escritório, como aconteceu algumas vezes, está todo mundo, a gente fala café, café, ai a gente levanta e vai tomar um café, como é algo normal da vida no escritório. Mas no trabalho remoto não, eu paro quando tenho necessidade, vontade, ai eu paro, não me prendo não.

Entrevistadora: [00:20:10] Entendi, e de alguma maneira o time possui as celebrações, seja de caráter pessoal por exemplo um aniversário, ou do time mesmo, quando tem alguma entrega importante, tem algum momento que o time celebra?

P4: [00:20:30] Tem os e-mails né, de felicitação, isso ocorre bastante assim, e-mails falando de milestones do projeto, então assim "Parabéns pro time, a gente conseguiu entregar a primeira B2B, não sei o que, parabéns aos envolvidos". Então rola esse e-mail para o grupo todo, não sobre o time de UX, o time de design, mas o time do projeto como um todo, então, sei lá, 300 pessoas recebem o e-mail e isso é celebrado nesse e-mail. Tem também de aniversário geralmente quando a gente sabe que é aniversário da pessoa, porque às vezes o Skype também avisa. Ai a gente manda pelo Whatsapp se é uma pessoa mais próxima, manda por e-mail às vezes, até por e-mail "ah, parabéns, fulano" mas é mais simples assim, com as pessoas que não tem tanta proximidade manda por e-mail, mas quem é mais próximo e tenho Whatsapp mando uma mensagem por Whatsapp, não vou mandar por e-mail para ele, mas basicamente é isso de celebração, não tem um negócio, vamos beber juntos aqui e tomar uma cerveja no Skype, isso nunca aconteceu. Ainda não acontece, talvez aconteça.

Entrevistadora: [00:21:36] Quem sabe.

P4: [00:21:38] Quem sabe, uma cerveja virtual, vamos todos tomar.

Entrevistadora: [00:21:39] Ia ser engraçado. Agora falando mais sobre a questão de criação mesmo, você, junto dos seus times, você chegou a realizar alguma espécie de momento de criação, pode ser um brainstorm, pode ser uma apresentação de por exemplo um protótipo onde você colheu o feedback deles e isso acabou sendo uma espécie de criação coletiva, ao vivo, ou

não, não precisa ser ao vivo mas pode ser por e-mail por exemplo ou por WhatsApp. Isso chega a acontecer?

P4: [00:22:27] Assim, quando são sessões de cocriação mesmo, a gente tenta estar presente no mesmo lugar, então a gente tentava se encontrar pessoalmente, até para ficar numa sala e ali criar a partir. O que aconteceu remoto foi assim, por exemplo, tive que fazer um benchmark de um produto, então eu fiz todo o processo, desenhei, fiz a pesquisa, eu apresentei por Skype, apresentei online para o pessoal e depois eu pedi feedback, eu falei o que que vocês acham, acham que esse é um caminho legal para seguir, não sei o que, e aí, foi assim que eu tinha um feedback, foi pelo Skype mesmo, e falei se vocês lembrarem de alguma coisa podem me mandar e-mail ou me encaminhar a apresentação para todo mundo, e aí eu recebi feedbacks via e-mail da apresentação mas isso foi o que aconteceu, não era nada de co-criação era só eu injetando algumas informações no time que não era um time criativo, era um time de estrutura, um time mais técnico, e esperando eles me devolverem algum feedback, até técnico porque eu estava sugerindo algumas coisas ali que eram só, porque eu achava legal, eu achava bom, de boas práticas, não necessariamente era o que era viável. E foi o que aconteceu.

Entrevistadora: [00:23:40] Entendi.

Entrevistadora: [00:23:41] E você acha que assim, como as pessoas, como as pessoas responderam elas se sentiram estimuladas a dar feedback, ou você acha que elas estavam meio tímidas de repente não mandaram tantos feedbacks quanto você esperava. Como é que foi?

P4: [00:23:57] Por uma primeira vez, eles foram pegos de surpresa porque na verdade a gente, a gente nomeou a reunião como eu só para apresentar o benchmark para eles né, como ia ser, tudo, e no final falei assim, preciso de sugestões, acho que vocês... meio que assim eles esperavam ser só agentes passivos de receber informação e no final eu disse preciso de ajuda de todo mundo, e aí uma ou outra, acho que umas 2 pessoas começaram a falar "Ah, legal, acho que dá para fazer", é, mas assim, a grande maioria das pessoas, até por serem muito técnicas e mais tímidas no geral, elas não falaram, eu falei "se quiserem mandar por e-mail depois, podem mandar", e aí, ah, beleza, melhor né, então assim, eles preferiam mandar por e-mail depois.

Entrevistadora: [00:24:43] E eles chegaram a mandar depois?

P4: [00:24:46] Acho que duas pessoas mandaram depois, por email, alguns exemplos que eles conheciam do mercado né, que eu não tinha mapeado, nem conhecia, duas pessoas chegaram a mandar. Aí eu até refiz, não, ajustei a apresentação baseada nos insumos lá que eles me deram no feed back e aí a gente mandou para o cliente, então assim foi eu acho que o máximo de interação remota que ocorreu de cocriação foi isso assim. Não teve nada mais além disso, até

porque as sessões de co-criação mesmo eles mandam a gente para o cliente, eles preferem agendar e mandar a gente até lá.

Entrevistadora: [00:25:27] Mas como é que você percebe essa questão de feedback no dia a dia? Ainda mais quando a interface, UX ou mesmo UI, quando é presencial as pessoas adoram dar palpites, feedback sobre o que a gente está fazendo. Todo mundo tem opinião a respeito. Como você sente isso no digital, trabalhando remoto?

P4: [00:25:55] Então, no digital ele não parece tanto, até porque acho que demanda mais trabalho, demanda mais esforço pra pessoa para dar palpite, então o palpite não sai tão barato para ela, ela tem que sentar, escrever o e-mail, ou te chamar no Skype pra dar palpite.

P4: [00:26:11] Então isso retém um pouco, ele retrai um pouco as pessoas na questão do palpite, a não ser que a pessoa tenha uma sugestão muito boa que ela realmente acho que vai mudar o projeto e mudar alguma coisa, aí ela senta e manda.

Entrevistadora: [00:26:23] Entendi.

P4: [00:26:25] Mas se é só "Não gostei da cor", a pessoa tá cagando, não, beleza, vai com essa cor mesmo, tou nem aí, isso filtra bem também, acho que isso é um ponto positivo porque filtra o tipo de feedback que você vai receber, se é realmente importante, a pessoa se dá ao trabalho de escrever.

Entrevistadora: [00:26:42] Faz a pessoa pensar um pouco mais.

P4: [00:26:46] Faz do jeito que você quiser.

Entrevistadora: [00:27:11] Deixa eu tenho só mais algumas perguntinhas sobre, mais sobre a ferramenta mesmo né, deixa eu ver aqui. Mas acho que a gente já cobriu aqui o que era mais, era exatamente sobre feedback ou sessões de co-criação. Questões das reuniões você já comentou para mim, esses, fazem os dailies. No daily vocês geralmente usam Skype, é isso?

P4: [00:27:46] É, o Skype for Business. A gente faz aquelas reuniões via Skype for Business, até porque dá para a gente fazer apresentação, dá para fazer um monte de coisa, então a gente prefere.

Entrevistadora: [00:27:58] Como é que você vê assim questão entre a comunicação escrita, e-mail por exemplo, possivelmente Whatsapp, e a questão, e quando vocês podem utilizar vídeo?

P4: [00:28:11] Olha, eu acho que assim você falar você consegue dar entonação, você consegue fazer algumas outras coisas, você tem outros recursos que você não tem na escrita, por mais que você use negrito, que você sublinhe, que você coloque itálico, não vai ser a mesma coisa de você conversar, apesar de, quando a gente trabalha com times tão distintos e de países diferentes, talvez o ruído que você gere falando uma coisa que saia errada, num idioma que não

é o seu, pode gerar um estorno maior do que você escreveu um e-mail com cuidado e mandar, então às vezes tem que pesar um e pesar outro, às vezes dependendo do assunto, se é um assunto muito sensível, talvez seja melhor mandar por e-mail, por mais que gere um ruído mínimo de entonação, algum tom de voz assim, é mais fácil de contornar do que você gerar um ruído maior que você fala uma coisa que não deveria, uma coisa que soa errado, uma coisa que né, então acho que é aí que mora o perigo, se for time remoto e todo mundo fala a mesma a mesma língua, o vídeo com certeza não tem sombra de dúvidas que é melhor, agora se tem problema de idioma no meio que não é o idioma nativo de ninguém talvez é melhor documentar por e-mail, você passa por corretor antes, você checa, ai beleza.

Entrevistadora: [00:29:30] Acho que se consegue garantir mais a mensagem que você quer passar né.

P4: [00:29:38] Sem tanto ruído, sem perder tanto no caminho.

Entrevistadora: [00:31:40] E você acha que com dois anos de trabalho assim remoto né, você foi pegando alguns macetes pra fazer o time funcionar melhor de alguma maneira sim, para que já sabendo que isso pode dar problema posso contribuir de tal, não sei, imaginando aqui de alguma maneira?

P4: [00:32:01] Ah sim, assim mas acho que isso é do dia a dia, de documentação, de você sempre tentar conversar o máximo possível com o time né, e fazer essas reuniões diárias, todo mundo tá na mesma página, acho que essas mini-coisas que a gente faz ajudam, no decorrer assim, mas muita coisa ainda acho que vou bater cabeça para aprender, e não tenha dúvidas que tudo bem, vamos ser honestos, vai errando e vai aprendendo, mas uma coisa que eu sei que eu acho que não conseguirei voltar a fazer é trabalhar presencialmente em nenhum lugar.

Entrevistadora: [00:32:33] É mesmo?

P4: [00:32:39] De ter a rotina, de ter que entrar às 9h e sair às 6h, só de pensar um pouco assim. É porque assim tira você um pouco do comum, da rotina de um mesmo horário que tem que tomar banho e pegar o rumo da roça, pegar o ônibus até o trabalho e aí você trabalha o dia inteiro, ai você pega o metrô de volta para casa, então assim, esse tempo de deslocamento eu não tenho mais, eu não tenho acho que saco de pegar todo dia o metrô, de ir até o Tietê, para ir pro escritório. Assim eventualmente tem reuniões presenciais, ai eu vou, não é um problema, mas assim todo dia, ter que ir lá mesmo que eu não bata ponto, porque a gente não tem ponto mas todo dia cumprir um horário, por mais flexível que seja o horário, para mim é um pain point assim, de pensar nisso, que isso pode voltar a acontecer.

ENTREVISTA 5 - realizada em 06/11/2018

Entrevistadora: [00:03:04] Então tá bom. Bom já que eu tenho aqui um script pode procurar seguir esse meu roteirinho de entrevista e aí as coisas que foram naturalmente aparecendo aí eu posso ir pulando as perguntas, tá bom. Vou começar aqui. P5, qual a sua função ou atividade que você realiza na empresa.

P5: [00:03:25] Olha hoje eu sou autônoma, eu sou freelancer. Já atuei de diversas maneiras e como comentei contigo eu sou home-office freelancer remoto desde 2009, então já tive várias funções. Talvez seja melhor contar tudo o que eu já fiz. Vou citar para você ter uma ideia de onde eu já estive posicionada. Mas quando eu comecei em 2009 eu era reporter remota. Eu fazia muito mais curadoria do que reportagem, a gente até fazia algumas reportagens mais, menores, depois eu migrei para a editora desse grupo de repórteres, também era remoto, então era uma profissional remota gerenciando outros profissionais remotos, dali eu migrei para ser editora do [Empresa G], na época era um site grande e a equipe também era toda remota pelo Brasil, do [Empresa G] eu migrei para o [Empresa H], onde eu também fazem reportagens sobre conteúdo, também remoto. De lá eu fui pra [Empresa I], que foi um dos últimos lugares onde eu trabalhei remoto, só que na [Empresa I] era um remoto parcial, porque é uma empresa global, e aí eu fiz um combinado com eles. Eu acho que 100% do meu tempo eu estava remota do meu time, que era parte de um time global.

Então nunca tava com a minha gerência localmente, eu consideraria isso trabalho remoto também mas não sei como se encaixa na sua pesquisa e mais recentemente tive uma passagem pelo [Empresa J] em que ele também tinha uma equipe global de uma equipe local eu trabalhava remoto meio período nos dois, é um mix de possibilidades, o que dá para fazer.

Entrevistadora: [00:04:53] E aí você está desde 2009 e nesse esquema remoto praticamente.

P5: [00:04:56] É, eu tive vamos dizer, minha incursão no que eu chamei de modelo híbrido porque eu nunca fiquei desde então, desde 2009, eu nunca fiquei 100% do tempo no escritório, eu acho que o escritório começou a se tornar muito incomodativo eu diria que as pessoas podem te interromper, e você está acostumado a um fluxo de pensamento dentro do teu espaço remoto, que você bloca tempos, tem que ser muito organizado e disciplinado, esse é o momento em que eu vou interagir, esse é o momento onde eu vou produzir, e no escritório não te muito isso, você está muito à mercê da interrupção das pessoas, da emergência de um projeto, muito mais do que remoto, o que é esquisito porque eu estou a um chat de distância, eu estou a uma ligação de distância, mas as pessoas mas, assim, um next step, ah, deixa eu tentar resolver sozinho se

eu precisar eu aciono essa pessoa remota, enquanto que num escritório é meio "você que aqui, não está fazendo nada."

Entrevistadora: [00:05:50] Engraçado que uma das pessoas com quem conversei ela falou assim parece que quando é um remoto as pessoas acabam tendo, elas acabam pensando se elas realmente precisam te acionar porque não é tão fácil quanto virar para um lado e interromper a outra pessoa. Então parece que até aquele minuto de reflexão a mais que faz as pessoas pensarem que eu preciso mesmo né.

P5: [00:06:14] Tem, tem um pouco disso, tem o reverso da moeda também, que você não é nunca interrompido. Então às vezes você fica em uma escala de trabalho muito pesada. Já me peguei em modelos de home office onde eu falei assim nossa, quem tocou isso na época foi meu namorado, "Você já percebeu que você está há 12 horas sentada no computador?", "Não, não percebi!" Eu não tinha sido interrompida naquele dia, então você entra num flow tão intenso que pode ser um pouco mais desgastante.

Entrevistadora: [00:06:44] Entendi. E minha outra pergunta era assim quanto, mais ou menos, em quantos projetos você acha que se envolveu no período, mas sendo que é desde 2009 eu acho que é impossível de saber.

P5: [00:07:01] Eu diria que todos os projetos que eu me envolvi. Talvez se contasse as empreitadas, se te ajudar, talvez seja um número, eu já estive do lado do pesquisador, eu terminei uma monografia no meio do ano, mas assim eu tive na Agência [Empresa L] com duas posições, eu tive no [Empresa G] com duas posições, eu era reporter depois editora. Depois eu era reportar, depois fui editora de novo, então são duas outras, no [Empresa H] fui editora, na [Empresa I] editora. E mais recentemente no [Empresa J], fora o que eu faço de frila, então eu diria que eu tenho pelo menos mais oito posições, se chamar cada um deles de um projeto, cada empreitada.

Entrevistadora: [00:07:39] Puxa vida. P5 agora pensando em nos times com quem você interagiu né. Você consegue me contar assim algum processo de trabalho que você viu com mais frequência. Assim pensando talvez em projetos ou em empreitadas se tinha algum processo de trabalho que fosse mais comum assim por exemplo a chegada de um briefing por exemplo ou de um pedido, enfim alguma coisa que chega como isso era discutido com o time, como isso era desenvolvido com o time. Você chegou a identificar algum padrão nesse sentido.

P5: [00:08:20] Uma excelente pergunta. Você fala em termos de decisão de time sobre alguma coisa?

Entrevistadora: [00:08:24] É exatamente.

P5: [00:08:26] A gente precisa, como time, tomar uma decisão. Isso era mais difícil em empresas que tinham mais budget, então por exemplo na [Empresa I] o que eles faziam nesses momentos de decisão a gente se via ao vivo. Então existia alguns momentos durante o ano, ah, encontro anual de fulaninho de tal, e era onde a gente aguardava para tomar essas decisões. Se era um modelo 100% remoto como era no [Empresa G] por exemplo, o que a gente acaba por fazer uma videoconferência. Era quase como se eu quisesse entrar numa sala de reunião para deliberar, ou era um grupo de chat, que é como se fosse uma videoconferência só que pessoal, então a gente acabava se agrupando em algum determinado lugar para tomar decisões juntos. Mas era sempre muito claro que alguém tinha um pouco mais de poder de decisão do que o outro. Porque numa esfera em que você é tão remoto as suas funções são muito claras então você é responsável por esse quadradinho, você é responsável por aquele quadradinho, então as pessoas eram razoavelmente autônomas no geral não tinha esse processo de decisão muito coletivo. Quando a gente tinha era resolvido dessa forma.

Entrevistadora: [00:09:27] Entendi, e entre a questão do textual e do vídeo. Você acha que tem algum que funciona melhor ou não sei se tem alguma situação que um é melhor que o outro?

P5: [00:09:37] Vídeo sem dúvida funciona melhor. Disparado. O desafio do vídeo, é até engraçado tem dez anos que eu passo por isso, porque no começo o vídeo era muito difícil, a qualidade do vídeo era muito ruim, as interrupções eram muito frequentes, a própria conectividade que a gente tinha na época, então por exemplo com o [Empresa G] eu tinha uma pessoa em Porto Alegre, outra no Rio de Janeiro e outra em São José dos Campos, que era eu. Eram distâncias muito grandes também para percorrer os dados, então era um pouco mais difícil mas recentemente por exemplo dentro do projeto que eu fiz no Facebook o vídeo ajudava a dirimir dúvidas e a gente estava num time que era muito cheio de língua. Então você tinha o famoso lost in translation e no texto aquilo que podia ficar super confuso. Fulano entendeu A, eu entendi B, e agora, o que está certo? E as pessoas são um pouco mais objetivas ou talvez ríspidas dependendo do leitor, no texto, enquanto no vídeo elas são mais fofas, elas estão te vendo, elas estão enxergando a sua expressão. Elas entendem a forma como você se comunica. Então acho que o vídeo faz muita diferença. Tanto é que na época em que vídeo era mais difícil. Talvez esse seja um caso ilustrativo interessante para você.

Quando eu estava na [Empresa L] eu sai de reporter para a editora do time remoto e eu tinha uma grande dificuldade de conectar as pessoas que eu fui promovida a líder mas não tinha exatamente uma proximidade com elas. Como é que eu fazia para criar esse laço entre o time?

Vídeo era impossível porque eram pessoas em fusos diferentes às vezes então a gente não conseguia marcar um horário. Ai na época eu lembro que eu criei vídeos ocultos no YouTube e eu soltava toda sexta-feira um vídeo que era como se fosse uma reunião de time para falar assim "olha, essa semana vocês mandaram bem nisso, vocês não mandaram bem naquilo, pra próxima semana o nosso foco é esse, se vocês tiverem dúvidas, comentem aqui embaixo", porque eu achava que o vídeo me trazia uma proximidade com eles. Eles adoraram, a gente seguiu com isso até encerrar o meu período lá. Eu achei que fazem uma diferença porque eles prestavam um pouco mais de atenção, não podiam ser vídeos muito longos, por conta do peso do vídeo. Mas eu acho que criava essa proximidade, não tinha tantos problemas de lag porque dava pausar e carregar o vídeo.

Entrevistadora: [00:11:47] É verdade. Nossa, que legal isso, muito interessante mesmo porque realmente pensando sabe desde 2009 banda larga e tudo mais era realmente meio sofrido o negócio. Hoje em dia a gente ainda tem...

P5: [00:12:12] Eu já cheguei a trabalhar com um Macbook com um pininho plugado na lateral para pegar 3G.

Entrevistadora: [00:12:19] Nesse times que você trabalhou P5 como era feito mais ou menos a organização das tarefas? Chegava a ser usado como uma ferramenta para organizar isso?

P5: [00:12:37] Quase nunca foi usado ferramentas. As pessoas eram muito, muito avessas. Eu sou a louca da ferramenta, adoro, porque para mim, eu me vejo como uma pessoa muito desorganizada, então as ferramentas ajudam a aterrissar a minha desorganização. Então, eu sem a minha agenda não sou ninguém eu acho que as ferramentas te dão uma noção de fluxo. Só que os times eram muito resistentes porque tem que ser uma ferramenta que todo mundo tenha conforto. Hoje em dia é um pouco mais fácil de você falar assim vamos usar um Trello e a pessoa fala "Claro, vamos usar o Trello", mas antigamente eu era a louca que chegava vamos usar o Trello, não, isso vai complicar, isso vai dar problema, mas vai de empresa para empresa. No geral acho que tem que ter uma plataforma para que as pessoas possam se comunicar de forma síncrona por assim dizer, então eu posso dizer que acabei o negócio sem que eu tenha que mandar uma mensagem para o grupo, "Acabei", você troca um status em algum lugar. Mas é muito difícil ter uma plataforma que todo mundo use, ou que todo mundo se sinta confortável em usar.

Ai acaba variando de time pra time dependendo do budget disponível, no [Empresa J] eles tinham uma porrada de ferramenta, nas outras empresas que eram menores a gente quase não

tinha, se tivesse era um Excel, um Excel do Google Docs, mas ele cumpria o protocolo, a gente ia lá e trocava o menuzinho e estava tudo certo.

Entrevistadora: [00:13:52] É, pelo menos você conseguiu acompanhar mais ou menos o que cada um estava fazendo, com um Excel por exemplo.

P5: [00:13:59] Exato, numa das empreitadas, ó, tinha esquecido de te falar uma, eu passei um tempo no T., T. era uma das que implementou isso porque tinha muitos repórteres. Eu era repórter também na época e o editor fazia o seguinte, você colocava suas pautas que eu estava trabalhando e os status para ele saber o que ele tinha que prestar atenção ou que ele tinha que antecipar, que estava vindo. Tipo, em quanto tempo você acha que você vai isso, para eu poder vir aqui editar. Então acho que vai do time como um coletivo escolher uma ferramenta. No geral eu sempre vi as pessoas fazerem downgrades, vamos dizer assim, em vez de usar o Trello que é uma ferramenta bonita, vamos todo mundo usar por exemplo o Excel, que não é a melhor ferramenta do mundo mas que todo mundo sabe trabalhar. A dificuldade era muito essa curva de aprendizado, de como usa a ferramenta, como ela funciona.

Entrevistadora: [00:14:45] é interessante realmente se tiver resistência à ferramenta, o pessoal não não não usa. Vamos lá, em algum dos times, P5, você chegou a ver se o time usou um tempo para definir regras de trabalho em conjunto?

P5: [00:15:28] Sim, nos times mais maduros, nos times onde tinham os gestores mais fortes, tinha isso sim, então era assim a gente vai ter uma conversa 1o1 toda quinta feira às 10 da manhã e estava na agenda e a gente cumpria muito, que era o dia do reporte, vamos dizer assim. Ou vai todo mundo consolidar essa informação nessa plataforma, ok? Ok. Acho que os times mais maduros tinham essa visão mais, quero falar com você, ver sua cara, que era do vídeo e a gente marcava esses 1o1 e os outros times, eles por serem talvez um pouco mais juniores em termos de gestão, eles acabaram indo muito para o operacional então eu só preciso que você complete um negócio na ferramenta, vamos combinar o modo de trabalhar é você faz isso e põe na ferramenta e está tudo bem. Então era uma coisa um pouco menos pessoal.

Entrevistadora: [00:16:14] Entendi. Talvez menos estruturado assim?

P5: [00:16:20] Não sei se menos estruturado porque a estrutura ela até existia, ela estava certinha, existia um passo a passo, às vezes existia até um PDF para você aprender a usar o que eles estava usando, mas o que eu acho é que ficava muito impessoal e era muito fácil de você não se sentir conectado com aquele time. Você se sentia só uma engrenagemzinha, eu sou a pessoa que preenche o Excel e publico um texto, as pessoas não sabem a dificuldade que eu tive, ou o que eu estou precisando de ajuda ou se eu quero crescer ou não dentro desse time,

então a maioria das vezes nesses times você chegava num nível e ia embora para a próxima empreitada, não existia espaço para você se desenvolver lá dentro.

Entrevistadora: [00:16:55] Entendi bem interessante isso é como se a pessoa fosse meio invisível o processo.

P5: [00:17:01] Mais ou menos isso. E o trabalho que eu percebi que era para não ser invisível, sendo remoto. Então essa ideia do se ver, do se mostrar para as pessoas, quando eu fui gestora eu precisava me mostrar para eles para eles sentirem que existia esse canal e essa abertura. E quando eu respondia, quando alguém estava me remetendo a um chefe, como é que eu vou conseguir fazer ele me ver sem que eu esteja importunando ele, se o cara não ofereceu o espaço eu também vou me sentir invadindo um espaço que não me foi oferecido.

Entrevistadora: [00:17:33] Interessante. Como achar esse equilíbrio que de alguma maneira tem que construir uma ponte mas sem ser invasivo.

P5: [00:17:44] Exatamente, é bem delicada, é bem sutil a linha.

Entrevistadora: [00:17:47] Com certeza. P5, ainda pensando em comunicação. Você falou do vídeo que na nossa experiência você achou bem eficiente né. Fora do vídeo, você tem alguma outra coisa que você achou interessante como a ferramenta de comunicação em algum dos times.

P5: [00:18:06] Olha, não é exatamente um time, recentemente tem sido atendendo alguns clientes, mas eu tenho chamado o WhatsApp de ferramenta de reunião assíncrona, com a ferramenta de áudio. Tem gente que odeia áudio e você tem que fazer uma ceninha no começo do "o, como você odeia áudio do Whatsapp, você odeia muito, você odeia pouco?", mas no geral especialmente quando são fusos diferentes, então tive um cliente por exemplo na Inglaterra, era muito difícil conseguir um horário que funcionasse para mim e para ele. Então eu falava o seguinte, eu vou fazer comentários em áudio e quando você puder, você me responde, e ele fazia os comentários em áudio e eu fazia de volta. Isso me permitia dar play, voltar, ouvir de novo, pegar um trecho fazer o negócio de uma forma mais precisa, vamos dizer assim. Esse é um dos formatos que ele tira um pouco das informações que você tem num vídeo mas é, te traz outras informações que o texto raramente traz a não ser que a pessoa tenha intencionalmente colocar, um emoji, ou uma coisa assim.

Entrevistadora: [00:19:12] Bem interessante. O WhatsApp é uma coisa incrível. As pessoas super adotaram o Whatsapp.

P5: [00:19:19] Eu acho que na minha opinião tem muito a ver com a facilidade que a ferramenta ofereceu porque áudio, a gente tem áudio faz um tempão. Mas áudio em que eu posso abrir um

aplicativo e segurar o dedo, falar e desligar, como se fosse um walkie-talkie, é um negócio que ficou mais fácil com Whatsapp e até engraçado ver que as coisas já existiam mas elas se tornaram mais acessíveis ou mais populares.

Entrevistadora: [00:19:40] Muito bacana, muito interessante P5, ainda pensando aqui sobre o time né. E quando você, tentando pensar no time quando eles estavam começando sabe, quando sabe quando você está entra num time novo vai começar o trabalho, às vezes o trabalho já está em andamento né. Como vocês faziam para se conhecer melhor ou para integrar uma pessoa que estava chegando no time? Tinha algo que era feito?

P5: [00:20:14] Olha, no geral tinha uma apresentação, a pessoa que era responsável por aquela pessoa chegando, ou era um contratante ou era um líder dela, chegava, "ó, time, estou apresentando", na ferramenta escolhida pelo time pra que você pudesse ser comunicada ali dentro, às vezes era um e-mail, às vezes um post, às vezes uma mensagem num grupo, "Olha, Fulano está chegando, Fulano vai ser responsável por isso, lidem com Fulano". Não era um negócio muito protocolar assim ficava a cargo de quem está entrando e ir se apresentando devagarzinho para as pessoas. Mais recentemente quando eu entrei na [Empresa I], por exemplo, teve uma call de apresentação, teve um vídeo onde eu fui apresentada para todo mundo do time, todo mundo junto, então você quais são as carinhas de todas as pessoas e tudo o mais.

No [Empresa J] também era um trabalho bem remoto, o que aconteceu foi eles tem o Workplace por lá né, então você faz uma postagem, o gestor fazia uma postagem no Workplace apresentando aquela pessoa, e ai fazia questão de trazer, o que eu achei curioso que eram dados pessoais, ele não quer contar quem você é na fila do pão, ele quer contar o que você gosta de fazer, onde você mora, se você tem filhos ou não e esse time dava um espaço para você fazer o que eles chamavam de pecha-kucha, você tinha 3 minutos para apresentar alguma coisa pessoal de você, e era absolutamente pessoal, era quase incomodativo pessoal, porque você ia contar sobre, sei lá, quem era seu pai, sua mãe, quel que era o país que você nasceu, quais lugares você já viajou, isso ajudou a criar uma certa intimidade, eu passei quatro meses só com eles mas eu sabia muito da vida das pessoas, eu sabia que se que quisesse falar algo nada a ver com alguém, eu meio que podia mencionar com ela, o livro que ela curte, um lugar que ela viajou então achei que isso foi um jeito muito maduro de integrar um time que trabalha de forma remota, abre um espaço para se falar besteira, vamos dizer assim.

Eles tem os grupos de falar besteiro que é basicamente o bebedouro ou o cafezinho, ou seja você tem para onde ir na hora que o seu trabalho fica muito pesado. Você também sabe como

interagir de forma leve com as pessoas que estão dentro do seu time porque eles te contaram alguma coisa em algum momento. Eles cediam no geral nessas reuniões mensais, elas tinham mais ou menos uma hora de duração, eles cediam de três a quatro blocos de três minutos, era uma fração razoavelmente significativa da reunião mensal para que novas pessoas se apresentassem, se não tivessem novas pessoas acabava, mas se tivesse gente nova, ela ganhava esses minutos.

Entrevistadora: [00:22:44] Entendi, que interessante isso, e achei interessantes os canais que você comentou que era meio o canal, o substituto para o momento do cafezinho, para o bebedouro.

P5: [00:22:57] Eu achei isso muito sensacional porque ainda não tinha trabalhado num ambiente de trabalho que usasse o Workplace nesse sentido, porque é basicamente uma estrutura do Facebook, só que só com as pessoas da sua empresa. Isso ajudou até a entender o que está acontecendo com outras partes da companhia, uma companhia muito grande, isso pode se tornar um problema, ainda mais se for uma companhia grande de trabalhadores remotos, como você comunica alguma coisa, como você sabe qual que é o assunto que as pessoas estão falando no corredor, e lá a própria plataforma e seus algoritmos levantam os assuntos mais comentados, mais curtidos, isso virava uma alguma forma de interação. E ai tinha meio que hoje eu vi no [Empresa J], ai tinha uma besteirinha, tipo ah eu vi alguém falando uma besteira ou ouvir alguém falando isso, tinha o grupo das pessoas que gostavam de livro, o grupo das pessoas que gostavam de bicicleta, então isso acabava criando pequenas comunidades dentro daquela comunidade de trabalho. Mas estou falando de uma empresa que começou com uma startup e é gigante, numa empresa menor de repente um canal do Slack com um random da vida já funciona assim, você separar a conversa do "O que vocês estão assistindo no Netflix essa semana" das conversas de trabalho oficiais.

Entrevistadora: [00:24:03] E P5, você acha que esse tipo de canal, esse tipo de espaço ajuda a construir a confiança entre as pessoas, de alguma maneira porque elas se conhecem mais? Você acho que tem um impacto na dinâmica de trabalho?

P5: [00:24:20] Sim, acho que sim. Não só em relação à confiança mas em relação à abertura das pessoas em colaborar, porque às vezes você está trabalhando num time que você precisa da colaboração de alguém mas você fica até desconfortável em pedir ou forçar ou cobrar, imagina, vou ser visto como uma pessoa que está cobrando aqui nesse time, enquanto esses canais permitem uma descontração em falar "Putz, estou apertado." ou então o que eu fiz esse final de semana, tou cansadão. Acho que traz essa leveza que o escritório costuma ter para um

trabalhador que majoritariamente está sozinho assim. Encontrar suas próprias maneiras de aliviar a tensão, onde quebrar os momentos de trabalho, de fazer seus breaks, então esses canais eu acho que eles ajudam a criar esse bounding do time, assim de se conhecerem e por isso eles vão estar mais unidos num trabalho futuro.

Entrevistadora: [00:25:10] Que legal. E ainda pensando na questão da confiança, P5, o que você percebeu durante o seu trabalho que acaba criando essa confiança mesmo de trabalho entre as pessoas do time. Tem algo que, porque imagino assim no começo ou quando o time não se conhece muito, de certa maneira se não sabe quem está lá né, mas depois de um tempo você começa a confiar mais nas pessoas. Isso acontece? Você chegou a perceber?

P5: [00:25:41] Acontece, um pouco pela disponibilidade de algumas pessoas também, todos esses canais e todos esses momentos, se o time for da eficiência operacional isso talvez seja uma conversa interessante em ter com alguém de RH, de qual é a preocupação que essa pessoa tem, mas em times menores que estão preocupados com eficiência, não existe espaço para criar isso. Ai eventualmente lá no futuro você não tem confiança para colaborar com alguém e fazer um negócio que tem uma eficiência maior, em times que permitem que você perca um pouquinho desse seu tempo fazendo uma call, na [Empresa I] por exemplo a minha gestora me dava muita liberdade para falar assim, marca um horário para conversar com seus colegas por vídeo, e ai eu marcava para conversar com cada um deles, de falar "Olha, eu estou chegando, eu queria algumas dicas, o que vocês me sugerem ou eu estou com uma dificuldade aqui, queria saber o que você está pensando sobre isso. "

Se eu tivesse esse espaço de tempo da gestão para poder fazer isso, e criar essa conexão próxima com as pessoas, eu acabava que eu tinha colegas em que podia confiar mais porque ele se disponibilizavam mais a fazer esse tipo de coisa, os colegas que se disponibilizavam menos porque isso vai comer um tempo de trabalho dele ou porque ele não quer fazer um vídeo, não gosta de aparecer no vídeo ou acha que isso não é importante, eu não sabia muito como me conectar com ele então eu tirava ele de cena, esse cara não vai topar bater um papo comigo, eu não vou incomodar esse cara, essa pessoa porque ela não é aberta, acho que esses canais acabavam mostrando uma certa abertura, a colaboração ou não da pessoa.

Entrevistadora: [00:27:10] Interessante, não, é essa verdade na mais remota. Se você não se sente, se você não tem sinais de que a pessoa está aberta, às vezes a pessoa está aberta só que você não consegue saber.

P5: [00:27:24] É, ou até assim, te dar um exemplo mais prático, a gente tinha essas conversas que no geral elas comiam mais ou menos uma hora do dia de reunião, de bater papo, de conversa

1o1. E eu troquei de gestor uma vez por um gestor muito operacional, ai eu mantive essa mesma hora, falei, é o modelo de trabalho, eu imaginei que era da empresa, não entendi que era o modelo de trabalho do gestor, e ai esse gestor falou assim "Isso é uma perda de tempo, vamos fazer só em 20 minutos, e com o tempo, de 20 minutos semanais se tornou em 20 minutos quinzenais, ai que de repente eu já não tinha mais nem conexão com ele para lembrar o que que eu já tinha falado. "Meu, eu tenho 20, eu tenho que selecionar os meus três assuntos importantes dos meus 15 dias porque agora essa reunião é uma reunião de conversa e de entender em que ponto estamos, ela é uma reunião de status report, papapapapa, acabou os 20 minutos. Então isso criou um distanciamento entre a gestão e ai nessa hora que eu percebi que o problema não era o trabalho remoto ser distanciador.

O problema era a disponibilidade do gestor de usar aquela ferramenta porque ele via valor em outra coisa, sei lá, ele via valor em entrega, ou num status de uma planilha que estava tudo pronto ao vez de falar "não, olha, eu sei que meu time está mais ou menos assim". Eu entendo que isso é um custo também para quem está gerindo separar uma hora da semana para lidar com subordinados, não é exatamente um custo baixo ainda mais.

Entrevistadora: [00:28:41] Ainda mais se tem muita gente na equipe, se a equipe é muito grande.

P5: [00:28:45] Exato.

Entrevistadora: [00:28:45] Nossa que loucura mas nossa, isso faz muita faz sentido e faz muita diferença realmente na dinâmica do trabalho. Você já está à distância, se você não tem esse tempo com a pessoa, realmente louco. P5, o que você acha que mais ajuda no dia a dia mesmo do time assim, da equipe, tem alguma coisa que, meio como ritual diário que você acha que ajuda, não digo nem diário né, mas assim com uma frequência alta?

P5: [00:29:20] Mas você fala em termos de trabalho da equipe ou de trabalho individual?

Entrevistadora: [00:29:23] De trabalho da equipe mesmo assim, mesmo que seja, suponho que seja só o compartilhamento do que você fez naquele dia com as demais pessoas, por exemplo alguma coisa que...

P5: [00:29:38] Interessante, o do dia eu acho que ele cria uma pressão desnecessária porque as pessoas não vêm as dificuldades que você tá tendo, de repente você consegue fazer num dia, não consegue no outro, se você fica dando esses reports diários, parece ah hoje ela não foi muito produtiva. Uma das coisas interessantes é você saber respeitar a agenda do outro, assim como ritual de equipe, você mandar um convite, não achar que está todo mundo disponível por estar remoto, ela tem os seus próprios jeitos de trabalhar então acho que um estabelecida geral é,

you have to ask permission to invade the agenda of that person, "it will be that you can in that hour, it will be that everyone is comfortable, try, I am here thinking in terms of various fuses, but try not to be disruptive with other people, so we have to mark meetings with China for example, someone is going to do badly, or the person or China, and the person finishes by saying "Look, this time you agree early and the next time the person agrees early".

Então acho que um combinado de cavalheirismo entre o time, de entender que a gente está remoto mas que a gente tem que se cuidar como time para que ninguém se sinta desconfortável, acho que isso seria uma coisa geral assim, provavelmente não é muito ferramental, porque eu acho que as ferramentas elas independem se a gente está usando Google Calendar ou Outlook, tanto faz mas o cuidado acaba sendo o mesmo. Eu acho que eu destacaria esse como um dos principais fatores de organização, de não ser algo diário que gere uma pressão, e de ser algo razoavelmente benevolente para entender que ela pode demorar um pouco mais, demora um pouco mais, o quanto ela está disposta a participar, de acordo com a organização pessoal dela.

Entrevistadora: [00:31:11] Ter até uma certa empatia e um respeito pelo outro, pela situação do outro.

P5: [00:31:19] E a sensação que eu tenho é que no escritório as pessoas tendem a extravasar alguns problemas, vamos dizer assim, que de repente no remoto você não vê esse espaço. Então vamos dizer assim, "ah, estou com minha mãe doente", todo mundo no escritório, se eu vou para o escritório frequentemente, vai saber que minha mãe tá doente porque eu vou chegar com uma cara horrível, que eu vou estar cansada ou porque eventualmente vou comentar com alguém sobre isso. Mas no remoto essas coisas acabam ficando muito encapsulados no "Isso não tem a ver com o trabalho", portanto ninguém precisa saber, e como as pessoas não estão te vendo, elas não sabem o que está impactando, puxa, a P5 está menos produtiva essa semana mas, puxa, a mãe dela, vamos ser mais empáticos com a dificuldade dela, essa semana, você não é um péssimo profissional, mas que no caso não está sendo eficiente. Então acho que tem que ter um pouco da simpatia do "o que eu não sei do lado de lá que pode estar causando isso".

Entrevistadora: [00:32:06] Bem, bem interessante mesmo. P5, agora pensando nessa questão de colaboração criativa mesmo né. Você chegou a passar por algum momento onde você precisou do feedback ou do input do restante do time ou das pessoas com quem você estava trabalhando, de repente para poder evoluir o trabalho, vamos supor que você está desenvolvendo alguma coisa e em algum momento você fala "poxa, e agora, vou por aqui ou vou por aqui. Qual caminho é melhor e tudo mais?" Você chegou a passar por esse tipo de momento?

P5: [00:32:46] Sim, sim, várias vezes, passei desde brainstorms onde não sabemos como começar, como começamos até, estamos nesse ponto e temos dois caminhos possíveis, por onde vocês gostariam de seguir, ou só preciso de uma aprovação nesse texto antes de passar ele adiante. No geral, brainstorms a gente acabava fazendo em vídeo acredito se quiser funcionava razoavelmente bem. Às vezes tinham pessoas que conseguiam estar no mesmo local e elas faziam uma videoconferência lá eu aqui, por exemplo, então eram duas videoconferências e as pessoas conseguiam fazer o brainstorm acontecer. Tinha alguns cuidados do tipo "você está ouvindo?", "você tá vendo a tela onde a gente está escrevendo?" Às vezes tinha um dispositivo onde a gente pudesse rascunhar na tela, "Olha eu vou te virar a camera, vou te tirar um print e te mandar, tirar uma foto e te mandar, os pontos onde eu precisava de aprovações, no geral as ferramentas de edição de texto são sensacionais para isso, porque elas permitem que as pessoas deixem comentários.

Hoje a gente tem o maravilhoso Google Docs que permite que 15 pessoas acessem um documento, editem ao mesmo tempo, então no geral a gente acabava circulando a informação do tipo assim, eu preciso de um input, eu preciso de um comentário de vocês até tal data, dá uma data razoável para que as pessoas tenham tempo de ler e comentar e a partir daquele momento você fala "olha, a partir daqui fechou, vou trabalhar nesses feedbacks e passar adiante." As ferramentas que permitem edição coletiva ajudavam muito nesse sentido.

Entrevistadora: [00:34:09] P5, você sentia assim como dizer, havia situações onde as pessoas se sentiam mais à vontade para colaborar ou situações, ou situações onde as pessoas se sentiam menos à vontade. Não sei se havia acontecido isso?

P5: [00:34:29] Até na hora de dar feedback, na verdade, tinham pessoas que eram de times diferentes e não se sentiam à vontade de dar feedback direto no texto, elas acabavam mandando o feedback para o gestor e gestor tinha que fazer, era o pior cenário possível. Pelo amor de Deus, coloque ali, porque eu tou concentrando tudo e quando vinha de telefone sem fio, eu não conseguia entender qual era o feedback real porque, sei lá, 3 ou 4 pessoas já suavizaram aquele feedback, eu já não o que quer realmente que eu deveria fazer, e aí o que eu costuma fazer é, eu pedia uma conversa com a pessoa que fez a menção original, eu falava assim, "puxa, recebi seus feedbacks, eu queria entender só entender se eu entendi direitinho o que você está querendo que eu faça", e no geral em vídeo, as pessoas que eram ríspidas no texto ou que alguém estava tentando suavizar uma rispidez pessoal, eram umas fofas no vídeo e abriam o jogo e falavam, "não, o problema é isso, o problema é que não sei", porque eu acho que as pessoas têm medo de deixar registrado certas coisas em texto. Isso vai ser usado contra elas no futuro.

As pessoas não tem tanto medo de estarem sendo gravadas em vídeo, eu acho que seja um processo difícil, ninguém vai usar isso, imagina alguém vai ficar vendo o vídeo até achar o trecho, mas o print de uma tela, um e-mail encaminhado, ainda assusta muitas pessoas. Então tem esse desconforto de colaborar em plataformas escritas. Mas no geral você tem que ir atrás da pessoa e falar conta para mim o que aconteceu de verdade.

Entrevistadora: [00:35:49] E você acha que depois que você fazia esse contato, você sentia se as pessoas ficavam mais à vontade para colaborar, para dar palpite no texto de certa maneira?

P5: [00:36:04] Dependia da pessoa, depende do perfil da pessoa mesmo, eu acho que algumas pessoas, era quase como se elas se sentissem um pouco com o rabo preso, eu consegui resolver o problema de forma pontual mas não a ponto de ela se sentir confortável para ir lá. Então achava que era uma coisa estava fora da minha jurisdição, era alguém de cima que precisava dar essa liberdade para a pessoa, eu não conseguiria fazer sozinha, se fosse um par, e nesses casos eram pessoas lateral para cima, vamos dizer assim. Mas se forem pares, no geral conseguiria suavizar porque você faz uma meia dúzia de videocalls, uma meia dúzia de assuntos nada a ver no começo de uma reunião e isso acaba suavizando e as pessoas criam conexão com você e ai elas estão mais dispostas a colaborar, elas estão mais dispostas até a te pedir ajuda, que é a meta que você tem do "agora essa pessoa confia em mim de verdade, ela está me pedindo ajuda".

Entrevistadora: [00:36:51] Exato. Entendi. E essas pessoas, elas eram de fora do Brasil ou não isso independe de ela era brasileira ou de fora?

P5: [00:37:07] Sabe que isso é uma excelente pergunta? Os últimos são pessoas de fora do Brasil porque eu estive em times globais, em times internacionais. Pra mim são trabalhos remotos iguais sim. Faz tempo que eu não tenho uma interação tão intensa e mais recente com pessoas aqui no Brasil mas eu imagino que deva funcionar de forma semelhante porque tem mais a ver com isolamento do trabalho remoto causa do que exatamente com regionalizações, porque regionalizações. Eu conseguia separar muito bem quanto o francês era mais duro, o espanhol mais aberto, isso ficava muito latente até na hora que eu encontrava com eles no mundo real. Mas eu acho que tem mais a ver com isolamento que você sente quando você está trabalhando como uma unidade autônoma.

Entrevistadora: [00:37:51] Entendi, é porque eu estava me perguntando se essa se diferença cultural poderia ter um impacto nisso, mas realmente...

P5: [00:37:59] Acho que nesse caso realmente fica difícil de isolar, eu teria que ter mais experiências mais recentes com a galera aqui do Brasil, mas o que eu tenho de impressão é

assim que as pessoas se sentem confortáveis, na [Empresa I] por exemplo eu interagia tanto com times globais como com times nacionais, e como eu sempre gostei de trabalhar remoto, eu fazia questão de ter alguns dias de home office. Quando cheguei na [Empresa I] em 2015 eles não tinham política de Home Office, eu era claramente hostilizada por gostar de passar dias em casa. Meio que, não, em casa você não é produtiva, você trabalha de pijama. E com o tempo a empresa implementou, então durante os quase três anos que eu estive lá saiu de nenhuma política de home office pra até três vezes por semana de home office como uma medida também de enxugar os custos, que eles tiravam gente das cadeiras, você conhece isso mais do que eu, e as pessoas adoravam só que elas precisavam de alguém para ensinar. Então precisava explicar que tem que marcar horário, precisava explicar como usar a ferramenta de videoconferência. Depois disso, funcionava lindamente, é que lá eu tinha o uso do tempo real também, de ir para lá duas vezes por semana, e esse tempo eu usava basicamente para não fazer tarefas e para interagir com as pessoas, então interagir real life é bem diferente de interagir entre vídeo, por exemplo, eu conseguia criar uma conectividade com elas, que facilitava o trabalho remoto depois.

Entrevistadora: [00:39:19] Eu fico pensando que quando a pessoa trabalha muito remoto, raramente ela tem contato com as pessoas, ela acaba tendo que se virar de outras maneiras do que quando você consegue duas vezes por semana, por exemplo, na empresa porque eu fico pensando assim quem vai alguns dias por semana na empresa, se algo não der certo on line, ela espera aquele momento de estar presencial para de repente resolver algo.

P5: [00:39:49] Sim, quando isso é possível mas em times globais isso não adianta, teria que comprar uma passagem de avião. Então acho que vai muito de caso a caso, com certeza. Ter um modelo híbrido hoje é um dos meus favoritos. Você vai lá, você tem essa interação que ela é muito mais fácil, ao vivo, do que por vídeo, por conta dos N combinados que você não tem que fazer. Mas em alguns casos é impossível efetivamente você fazer essa visita ao vivo. Então acho que você acaba transformando isso em visitas virtuais, eu tou brincando recentemente de fazer o café por IP, porque eu não consigo marcar cafés presenciais com as pessoas. Então acho que eu poderia muito bem tomar um café aqui, você toma café para chegar o mais longe possível que daria sem ser ao vivo, aí você tem que abrir esse espaço para as pessoas falarem "Você pode fazer isso". No Facebook essa pessoa que eu estava reportando era em Nova Iorque que ela ficava. A gente se falava duas vezes por semana, por mais ou menos uma hora. Então isso criou em quatro meses, isso gerou uma boa relação de confiança, muito rápido, enquanto em outros ambientes essa conversa era menos frequente ou muito mais curta, esse distanciamento

acontece muito mais rápido, então é por isso que eu sou tão fã das conversas por vídeo nesse caso, eu acho que elas realmente trazem uma confiança extra na equipe.

Entrevistadora: [00:41:15] Muito bacana. Bom Eu também sou suspeito adoro falar por vídeo. Eu gosto de ver a cara das pessoas.

P5: [00:41:27] A gente trabalha com o que a gente tem. Mas se a gente puder ter tudo..

Entrevistadora: [00:41:32] Exato.

P5: [00:41:44] Eu concordo, eu acho que tem a ver também com essa história de como, de costume e de conforto com a ferramenta. Por exemplo, hoje é a primeira vez que eu estou usando o Google, fica aquele "Será que eu estou clicando no lugar certo?", Será que ela está me vendo, será que ela está me ouvindo?, de repente outras ferramentas você já faz como se fosse telefone, plá, você já está vendo a pessoa ali direto. Então tem a ver um pouco com o conforto tecnológico também.

Entrevistadora: [00:42:04] Com certeza. Maravilha, P5, essa era a entrevista.

P5: [00:42:08] Tomara que eu tenha ajudado.

ENTREVISTA 6 - realizada em 09/11/2018

Entrevistadora: [00:03:07] Eu vou seguir aqui o meu roteiro de perguntar, tá bom. Vamos lá então.

P6: [00:03:31] P6 me conta uma coisa, pensando na organização do trabalho do time e dos times com que você já se envolveu ou que você está envolvido, em linhas gerais como costuma ser o processo de trabalho dos times, do início ao fim do projeto? Tem uma coisa que você consegue chegar com um padrão que acontecem, que acontece com mais frequência nos projetos ou não, cada time e cada projeto acontece ou aconteceu de uma maneira diferente?

P6: [00:04:21] Certo. Então a gente está numa dinâmica agora você já deve ter ouvido pelo E. também. A gente está com um squad interno aqui na [Empresa M], somos quatro pessoas, eu, o E., a G. em operações e um desenvolvedor. O E. um pouco mais com um chapéu de PO e eu um pouco mais com o chapéu de UX, o E. também e a gente bate muita bola. Então vários projetos eles giram em torno desse timinho que a gente tem pra fazer qualquer tipo de demanda aqui que surja, então a gente tem uma daily diária, aí a gente alinha o que cada um está fazendo e passa projeto a projeto. Aquele esquema de daily clássico a gente está até pensando em mudar um pouco isso agora é uma conversa que a gente está tendo hoje, ontem, nessas dinâmicas que

mudam muito, a gente, vai ser interessante para te falar como é e como a gente está pensando já implementar a partir da semana que vem essas pequenas mudanças.

Entrevistadora: [00:05:31] Notícias fresquinha.

P6: [00:05:32] Exato, vai ser interessante pra pra te mostrar os dois dois panoramas. No primeiro, como a gente vinha fazendo, essa daily, ela durava cerca de uma hora, então todo dia de manhã, 10h às 11h, a gente se encontrava o time todo e começava a entrar e às vezes um tático de projetos que a gente começou a ver que vai funcionar melhor talvez se duplas se reunirem e discutirem coisas que não precisaria do time inteiro, então essa é uma mudança super fresquinha mesmo, uma conversa que aconteceu hoje, e vai colocar em prática. É até interessante porque a gente operando dessa forma, em primeiro lugar a daily, muito importante, muito legal, não existia.

Aí é quase o processo velho. é preciso contar mais o que já vem acontecer há algum tempo é a daily que nos ajudou muito, a gente ficava um pouco perdidos esse alinhamento mesmo. Será que aí alguém pisava no pé porque eu não sabia que estava fazendo alguma coisa. Enfim, a daily serviu pra esse elemento. E como agora que está rodando mais de seis meses já essa daily, vinha funcionando muito bem porém a gente começou a ver e talvez esteja gastando um tempo maior do que o necessário. Foi uma, a gente tem essa uma hora a gente fica discutindo coisas que o dev não precisa para discussão porque é uma discussão de layout ou uma coisa um pouco mais produto que o dev podia estar focado no que ele está fazendo naquele momento, na entrega naquele momento. Então já te falando o novo, o que está em vigência agora, super fresquinho, essa daily serve para um alinhamento rápido, o objetivo é diminuir o tempo da daily para só ser realmente aquele bate bola de que aquilo que a gente está fazendo, quem tá com cada pedaço do projeto, um overview. E a gente tem sempre um líder para a daily, que no caso é a G., que ela como operação ela vai passando projeto a projeto, aí os envolvidos falar ah, tal projeto, eu estou envolvido nesse pedaço e eu tô envolvido nisso, eu estou guardando uma entrevista, ou estou fazendo um layout.

Enfim, então a nova ideia que a gente use a daily mais pra ter um alinhamento rápido depois essas discussões em duplas, que fica mais fácil. A gente já vinha operando nessa parte das duplas então esse é um ponto que já vinha acontecendo, que vai continuar, que é muito isso. Um exemplo bem prático. A gente estava fazendo um admin para um outros produtos que é o [Projeto M], enfim sem entrar em muitos detalhes sobre o produto mas era algo assim que a gente construiu um admin para nós alimentarmos dados para essa interface. Então eu duplei com o dev, eu com o UX, e a gente resolveu muita coisa sem precisar da ajuda dos outros e

com vídeos rápidos, que é algo que eu posso citar também do projeto do [Empresa N] que eu fiquei com a T., a gente ficou oito meses com squad remoto global, naquele esquema de [Empresa M] que você conhece, era um time de 7 pessoas, dev no México, dev na Rússia, QA na Ucrânia e um dev no Uruguai, eu e T. aqui, tech lead no Rio.

Então a gente viu funcionar muito esse esquema que era um alinhamento, nesse caso a gente fazia um alinhamento semanal, então varia de projeto para projeto. Te falei pouco do nosso squad interno. Esse com o [Empresa N] a gente fazia um alinhamento semanal grande de uma hora, uma hora e meia para começar a semana, vamos começar a semana, planejar as sprints seguintes. A gente fazia um, uma conferência na quarta feira para falar, alguém tem algum problema mais, ai nos encontrávamos de novo, ai 15, 20 minutos e ao longo da semana o que vem acontecendo agora também, mesmo na dinâmica antiga ou nessa nova deles mais rápidas, conversas por Slack e vídeos rápidos.

Entrevistadora: [00:10:16] Que interessante.

P6: [00:10:18] Para resolver algo que seja mais rápido, pode entrar no Zoom agora ou marcar daqui a meia hora pra resolver um problema específico que às vezes vai demorar muito por texto, é mais fácil. Isso muito entre, aconteceu muito comigo entre eu como UX e o dev, seja no projeto de [Empresa N], dev de iOS ou Android ou nesse caso do W., que é o dev da [Empresa M] fazendo alguma interface, posso te mostrar rapidinho, e foi uma coisa e eu aprendi um pouco com um dev que era o dev de iOS que era dev do projeto de [Empresa N], que é o mexicano, J. que ele começou a me chamar pra essas pílulas eu vi que funcionava muito bem, que uma conversa longa no Slack que geralmente por DM para não ficar floodando no channel e a gente começou, ele, ele era muito detalhista, então muito legal para nós como UX, é super legal para a gente trabalhar com esses devs que pensam em todos os detalhes, pensava um pouco em experiência também. Então ele questionava muito e "o motivo disso" e "como vai ficar lá na frente", então a gente estava começando a ter uma conversa um pouco longas que foram resolvidas nessas pílulas por vídeo.

Entrevistadora: [00:11:46] Que interessante.

P6: [00:11:51] Em resumo o meu, a minha forma de trabalhar, te dei um pouco o panorama da [Empresa M] e como funciona, e a minha específico, é muito assim de participar dessas dailies, depois a gente fica, cada um já sabe bem o que fazer, já uma visão mais ampla do projeto, cada um vai com as suas tasks, muita DM pra resolver coisas específicas. Aí não é uma regra de regra da empresa, uma coisa minha que às vezes eu prefiro ir direto na pessoa que é mais rápido

falar com elas com pouco mais liberdade do que num grupo que está a empresa inteira, e pílulas de vídeo para problemas um pouco mais complexos que se resolvem mais facilmente por vídeo.

Entrevistadora: [00:12:42] Interessante, isso eu achei interessante a participação do dev, desse jeito de perguntar bastante, questionar porque às vezes a distância, eu ia falar que desenvolvedor às vezes já tem um perfil um pouco mais quietão, às vezes à distância é difícil estimular as pessoas a participarem. Com quem é mais na dele, assim as pessoas que são um pouco mais quietas, como é que você faz, P6? Tem alguma coisa que você enxerga como sendo algo que estimule a interação ou o que você acha mais eficiente realmente é chamar a pessoa aqui, vamos conversar um pouquinho? Como que é isso?

P6: [00:13:25] Então, eu posso dar um exemplo de um projeto que eu fiz ano passado da [Empresa M] que eu fioquei como UX/PO, eu tava com esses dois chapéus e a gente tinha um dev backend na Ucrânia e um dev front aqui no Rio de Janeiro, e a gente estava nesse timinho, nesse squad de 3 para entregar um sisteminha, um daqueles projetos da [Empresa O], enfim. Então o dev carioca M. era super comunicativo e sempre fui muito participativo, nunca teve esse problema, e o V. que era o ucraniano, além de ser quieto, tímido, às vezes demorava a interagir, ficava muito quieto nessas dailizinhas, quando estava o time inteiro, às vezes demorava um pouco para participar. Aí eu posso, que como UX eu não estou tanto nesse papel de trazer as pessoas, às vezes eu sou mais parte do time, esse é o chapéu do PO, de quem está lidando um pouco mais, mas pra resolver e foi eficaz nessa época, que que eu fiz, conversa por vídeo 1o1, na primeira conversa eu quase, quebrando a barreira com outros assuntos. Basicamente, a gente saiu um pouco do projeto, que até então era a única interação, "e ai, e o Brasil?", "Nossa, eu já tive no Brasil.", "Putz, que legal", e como é que tá ai, e aí começou a falar do Sistema de Saúde da Ucrânia e que ele achava interessante do projeto por causa disso. Então foi quase, eu consegui trazê-lo para o projeto nessa coisa, não só inteirar, interagir como ficar empolgado, aquela coisa de você trazer a pessoa, dela estar feliz e estar comprando a ideia e estar otimista, como o PO está no face to face com o cliente, mas o time todo deve estar também, ai foi basicamente nessa mesma, nesse mesmo jeito, conversa só com uma pessoa. Aí depois de um tempo ele me deu um feedback, isso até uma coisa interessante, a gente usava o Appear.in. Aí passamos para o Zoom e a qualidade do Zoom tá muito boa, a gente não teve mais problemas com isso mas no Appear a gente geralmente tinha um pequeno delayzinho quando a pessoa estava um pouco mais longe. E ele falou que isso atrapalhava um pouco ele, que ele não sabia a hora de entrar e que ele tinha um amigo ucraniano que trabalhava com a gente que tinha dado pra ele esse mesmo feedback, que nos encontros maiores ele ficava um

pouco assim porque esse problema técnico e por ter muita gente na sala. Aí ele me abriu claramente. Eu fico mais confortável em dividir assim com você do que falar para um grupo.

Entrevistadora: [00:16:40] Que interessante isso.

P6: [00:16:40] Entendendo ele como essa persona do dev que ela existe um pouco. Claro que vão ter devs muito expansivos, mas geralmente são pessoas um pouco mais introvertidas. Ai eu quebrei nessa primeira conversa e a partir daí o que funcionou muito para mim e tem gente que, é uma opinião que diverge bastante, em relação a grupos de Slack ou DMs, tem muita gente que evita DM, porque todo mundo fica sabendo de tudo, não tem que alinhar depois. Mas convivo sempre com esse exemplo específico do V., terminando de responder a pergunta sobre engajamento, funcionava muito assim, "V., a gente tem que resolver isso", e DM, e ele se sentindo à vontade.

Uma coisa muito interessante que eu percebi no processo, de poder demonstrar fraqueza para mim e no canal onde estava o CEO, onde tem o CTO, onde tem uma pessoa um pouco mais que não é daquele time, daquele squad específico do projeto, um pouco inseguro de falar "Putz, isso aqui não está funcionando, testa aí para mim". No 1 to 1 a pessoa fica um pouco mais confortável de errar. Eu defendo muito essa, eu sei que tem muita gente que é contra, na [Empresa M] inclusive, para de falar por DM, a gente está com muita DM aqui, mas muitas vezes é a forma mais eficaz para mim, 1 to 1, seja uma DM ou um call rápido.

Entrevistadora: [00:18:20] Nessa primeira conversa que teve com V. que você chamou, tinha um objetivo específico ou era vamos nos conhecer melhor, algo assim?

P6: [00:18:31] Tinha objetivo específico. Foi exatamente pra resolver um pequeno problema porém eu querendo quebrar essa barreira, algo simples que eu poderia chama-lo ou não, ou resolver mandando uma mensagem no próprio channel, "Não, V., vamos dar uma olhada no negócio. Você pode uma call amanhã às duas, enfim marcamos horário e eu já estava um pouco com esse objetivo de trazê-lo, de deixá-lo um pouco mais, uma unidade, enfim, aquele clima bom que a gente sabe bem quando ele está presente ou quando a pessoa está um pouco fora do time então nesse caso, nessa estratégia específica, eu com chapéu de PO foi pra eu eu achei que seria pouco akwards chamar pra vamos bater papo aqui fora. "Vamos trocar uma ideia sobre esse admin? Vamos". Ai que durante a conversa foi, ai sempre todo mundo, dificilmente eu consigo lembrar, eu fiz muitas entrevistas agora, com pessoal de WeWork, que a gente sempre precisa de um braço ou outro. Ai falei com muita gente por vídeo e reparo que essa quebra da barreira, ou enfim, ela acontece muito rápido quando há uma conversa a pessoa está disposta,

tem uma boa conexão, tá te ouvindo bem, de bater um papo sobre algo fora do trabalho, é quase aquele ice breaker do início de sprint do Google.

Eu vejo que quando ele é quebrado uma vez, ele está quebrado para sempre. Pode ser que fique um pouco mais próximo ou não, seja apenas um colega de trabalho que dificilmente vão interagir fora daquele ambiente. Porém deixa essa liberdade, você poder chamar no aperto, eu sempre gosto de ter o time assim como ele disse. Agora no papel de UX, eu sou muito mais parte de um time, isso que eu estou te falando é um pouco com uma visão de PO ou UX lead num projeto específico, alguém que estivesse com um pouco mais de chapéu de liderança.

Entrevistadora: [00:20:52] Mas achei interessante mesmo como UX, quando você consegue quebrar esse gelo, no final das contas o sucesso do trabalho de UX é conseguir que o resto do time, um compre a ideia, outra consiga executar como a gente planejou.

P6: [00:21:09] Exatamente.

Entrevistadora: [00:21:10] Faz parte ter essa liberdade de perguntar, não entendi tal, para a coisa realmente evoluir.

P6: [00:21:16] Exatamente. Um exemplo de um projeto mais recente que é totalmente com o chapéu de UX, que é com o W., que é nosso desenvolvedor. Nesse admin especificamente a gente estava não com problemas mas enfim estava um pouco travado o processo no Slack e como a gente já quebrou essa barreira, já tem essa intimidade. Foi muito fácil a gente passou quase um dia e a gente fez quatro calls em um dia os dois online o tempo todo, sabe, trocando ideia o tempo todo. Quando agarrava um negocinho, "não, entra ai", Zoom na hora ele já colocava um link pro Zoom ali na hora, entrava numa salinha rapidinho e batia um papo e resolvia. E eu vejo muito isso, a necessidade de deixar como UX agora, deixar o dev à vontade para ele ficar confortável sabendo que ele vai cometer erros porque a gente está lidando com a tecnologia, tem bug, tem erro tem hora que você não sabe bem qual é a solução. Ai eu tento deixar muito nessa parceria assim de "Olha, olha essa interação se for muito complexo ou dá uma estudada, dá pra gente resolver de outra forma também", muito menos aquela de faz isso aí, tá aqui e a interação é essa.

Já passei muito por isso ao longo da vida profissional de assim até uma solução que o dev dá, possa até acabar ajudando na experiência de alguma forma, em algum detalhe. Enfim, acho que essa relação de cumplicidade já quebra a barreira para os dois lados. Até para o dev me dar um feedback também ou algo, eu deixa ele à vontade, sabe. Eu vejo muito exatamente como você falou de sucesso é o produto no final funcionando, na mão do usuário e não aquilo que estava na minha cabeça ou aquilo que eu esperava que ele conseguisse desenvolver rápido né.

Entrevistadora: [00:23:26] Muito legal. Acho bem interessante história da cumplicidade que você comentou, eles falam muito dos autores que eu fiquei lendo, tal, muito sobre a questão de criar confiança, ter esses laços de confiança porque senão realmente, é diferente de você estar ao vivo, das pessoas, você tem várias barreiras né. Então você nunca sabe direito o que a pessoa do outro lado está pensando né. Então ela precisa confiar muito em quem está do outro lado para conseguir mostrar inclusive vulnerabilidades.

P6: [00:24:04] Exatamente, porque num trabalho presencial você quebra de alguma forma, você vai na primeira semana já vai ter cinco vezes que você irá almoçar com aquela pessoa.

P6: [00:25:04] Em relação ao trabalho presencial, você acaba quebrando porque você está ali, vai almoçar, toma um café, enfim. As pessoas quebram essa. Para mim essa é a forma, buscar essa cumplicidade, não de uma forma as duas da tarde da tarde é o meeting quebra-gelo, sabe, não dessa forma, de uma forma natural, mais natural possível, sabe, mas trocar uma ideia de como foi seu final de semana, ficar um pouco menos robótico do que seria duas horas de reunião, entrou, vamos falar sobre o assunto. Às vezes quando é muita gente acaba sendo um pouco mais formal, às vezes o bate papo inicial bem rápido, mas eu acho muito legal, sabe, de, o W. por exemplo, a gente fazendo nesse trabalho todo junto de um falando com o outro, eu já vi a sobrinha dele que mora com ele, ele mostrou a sobrinha, sei que ele andou de moto e eu conheço, é um amigo. Era engraçado conversando com o E., a gente foi para a Finnovate, ai a gente estava eu, o E. e a G. lá batendo o maior papo, a gente falou que engraçado, primeira vez que a gente estamos nós 3 juntos e parece que a gente é amigo de dez anos, a gente se fala todo dia. A gente falou que se o W. chegasse aqui ia ser a mesma coisa, a gente só não sabe se ele é alto ou baixo.

Aquela piada apesar de você só ver o tronco da pessoa por uma camera, já é um amigo, já quebrou todas essas barreiras.

Entrevistadora: [00:26:50] Muito bom isso. Então assim, pelo que estou entendendo o trabalho quando ele é remoto é o mesmo foco que você dá para trabalho de certa maneira, você tem que dar para o lado pessoal é uma maneira mais ativa do que quando está no presencial, porque no presencial é o que você falou, naturalmente vai surgir, porque naturalmente vai ter um almoço ou um café, o que quer que seja e a gente não para muito para pensar nisso. Só que quando tá remoto isso tem que ser uma coisa mais consciente tipo não pode deixar passar batido né porque isso acaba construindo essa, isso acaba estimulando esse clima de confiança entre as pessoas.

P6: [00:27:34] Exatamente, e sendo consciente porém natural, como a gente falou, não tem como você marcar um meeting pra, aí eu passei já estou remoto agora, até antes da [Empresa M], que eu estava lá com a M., acho que dois anos e meio, talvez quase 3 de remoto, aí muita experiência de chegarem pessoas novas. Aí no início fica um pouco mais, mas sempre geralmente comigo, ai varia um pouco talvez de personalidade para personalidade, de casos e casos, mas comigo é geralmente no primeiro papo, dando o exemplo do W. novamente, estou falando muito dele mas é quase meu designer double, de UX e dev, num time de 4 pessoas. Ele já estava na empresa há talvez um ano, quando a empresa estava um pouco mais inflada e a gente não tinha se falado até então, não tinha se falado mesmo, não tinha feito um projeto juntos e nunca trocado nenhuma mensagem, que só se via ali no General, dando um feliz aniversário para alguém. Eu sabia da existência dele e ele sabia da minha área. Ai foi um dia de uma necessidade do trabalho. A gente ia fazer alguma coisa rápida juntos, ai foi por texto, assim tipo você está onde assim, você tá remoto tal, numa primeira conversa foi isso, pronto já nos conhecemos.

A partir daí eu acho que flui muito bem, sem essa necessidade de, eu acho que talvez ele uma grande vantagem do trabalho remoto de atrapalhar a produtividade por alguma coisa que no trabalho físico, "nossa, agora tem aquela reunião com todas aquelas pessoas" ou esse exemplo do café, agora tem descer. Tem dias que eu não falo com o W., que é só um oi ou só uma daily, produtividade né. Mas esse gelo já foi quebrado.

Entrevistadora: [00:29:50] Entendi. P6, você já teve alguma situação em que você percebeu que o time em si ainda estava meio duro, ainda não tinha quebrado esse gelo e de alguma maneira o time conseguiu contornar isso e começar a quebrar o gelo, alguma coisa que ele fez, tipo vamos combinar aqui uma rodada de apresentações. Você chegou a passar por algo assim?

P6: [00:30:36] Sim, tive uma experiência que foi exatamente isso, naquele projeto que te contei do [Empresa N], sete pessoas ao redor do mundo e um ucraniano que não ligava a câmera, muito introspectivo, era só aquela voz aparecendo de vez em quando, um russo, e a personalidade deles é diferente. Até quando você conhece pessoalmente e até um pouco dos europeus, você vê isso. Os latinos, os latinos são um pouco diferentes mesmo, por exemplo eu estive na Espanha faz pouco tempo, se parecem mais conosco, né, a comunicação fluia muito mais rápida com muitas pessoas do que na Inglaterra, já com pessoas que se conheciam, enfim. Essa, já vem um pouco essa coisa da personalidade, de acordo com sua cultura etc. Mas o início do projeto era tudo em inglês, a T. tocando o projeto como PO, como líder do time, e eu como um braço direito dela e o UX, a gente fazendo muita coisa junto mas ela que liderava, então no

começo era totalmente isso, um clima um pouco tenso, inglês, muita gente, então a gente percebia isso mas sem um planejamento eficaz que a gente colocou em prática pra resolver o problema.

O problema naturalmente se resolveu de uma forma "vamos bater um papo antes" sem nada roteirizado, mas "J., e esse boneco aí atrás?", "Putz, isso aqui é do Breaking Bad". Ai a gente começou a falar de séries, ai todo mundo "ah, eu via não sei que, bla bla bla" e a gente sempre tentava quase naturalmente mesmo, e você conhece a T., ela é super querida, enfim, já, "Putz, D., eu vi uma coisa de Moscou", contava de um detalhe, a gente aproveitava esse esse weekly com o time todo, que é esse maior, depois tinha um checkpoint rápido ali mas que a gente teria tempo, acho que era uma hora e meia na agenda, então a gente sabia que podia começar.

Aí foi muito assim de ir abrindo por coincidência, a mesma coisa que eu falei sobre as DMs, a tranquilidade de se comunicar sem o C-level no mesmo canal aconteceu a ponto da T. pedir para o P. sair do canal, a gente percebeu isso, ela falou "P., sai do canal, por favor", a gente se comunica aqui nesse outro, com eu, você, P6, mas eu quero só deixar eu, só eu e meu time aqui, os devs, o QA, ai lá naquele canal a gente já ficou numa intimidade, ficou uns oito meses fazendo esse trabalho, todo mundo full time, né, a gente ficou numa intimidade tal que já fazia assim, J. saia de férias e a gente já fazia meme, chapéu de Mickey, ele foi para Disney, amigos mesmo.

Assim, claro né cada um em um lugar do mundo, acaba aqui, mas se a gente se voltar a se falar hoje vai ser "Putz, que legal que foi aquela.." Quebrou totalmente assim, aí foi muito assim, não planejado porém quase eu e T. num, quase num sexto sentido, de um olhando para o outro, a gente não combinava "Ô, T., vamos falar de séries, esportes e alguma, culinária, sabe, só que acabava fluindo, ai era sempre assim uma coisa vocês viram o lance do futebol americano, que o cara do México adorava, alguém tinha visto, sempre uma brincadeira sobre o tempo, "nossa, aqui para você hoje seria verão, D.", e estava um frio em São Paulo.

Aí a pessoa começa a contar, e sei lá, dois três meses depois quando a gente já estava, não demorou isso tudo mas quando cheguei já estava fluindo, todo mundo muito próximo, já era "Ah, meu final de semana, eu fui esquiar não sei aonde, ai mostrava na janela o céu sabe, muito legal, você acordar de manhã e tem um cara da Cidade do México, um cara de Moscou, era um extremos de horários tão grandes que quando a gente precisava reunir todo mundo, para achar um horário, ai o J. acordava mais cedo, D. ia dormir um pouco mais tarde. A gente tinha um horário para ter o time inteiro, estar produtivo numa boa hora, ai foi muito natural porém totalmente isso, a gente não chegou a fazer, cada um fala uma coisa, mas ao descobrir qualquer

brecha e intencionalmente também sabe, eu e T. fazíamos muito esse papel de puxar uma descontração, ai dá uma risada, fala de alguma coisa, ai é incrível como fica tudo muito mais fácil, melhora muito.

Ai o J. começou a se comunicar comigo dessa forma um pouco mais pró-ativo. No começo foi super tenso, eu lembro que logo no primeiro dia já houve uma alguma tensão em relação a "não, mas perai, isso aqui não vai caber", teve já algum probleminha técnico ali que houve uma desavençazinha, não houve nenhuma confusão mas isso aqui não estava mas será que era para entrar nesse, não era, enfim a gente começou esse projeto. Aí eu lembro que a gente ficou tenso assim de "nossa, tá ruim", aí o cara abriu a camera, um pedido que a gente sempre faz, fazia até nas entrevistas, no texto das entrevistas. Eu fiz umas conversas com P., nas entrevistas, eu e o P. tocando e a gente via na hora a diferença quando o cara abre a câmera ou não abre, não é algo muito, um problema, para um remote worker que não pode não ter uma câmera. A gente fez 3 conversas por áudio, e na primeira que o cara abriu a câmera, parece que, a gente pediu, o cara falou que estava com problema na câmera, ele acabou abrindo, todo mundo na câmera, e o gelo foi quebrado assim naturalmente mesmo, não houve uma estratégia mas falar sobre assuntos não-relacionados a trabalho, foi que resolveu o problema basicamente.

Entrevistadora: [00:37:53] Muito bom. P6, a história entre a diferença de ter na câmera e não ter a câmera, o que é que se sente assim quando tem a câmera, quando você pode ver a pessoa, quando tem a câmera?

P6: [00:38:05] Eu acho que entra naquela coisa nossa de UX, de empatia, de olhar depois se olhar nos olhos, expressão, e fica muito frio mesmo a conversa por áudio, eu nunca entendi muito bem porque várias pessoas não gostam de ligar a camera ou não ligam né, a gente teve que, foi nesse trabalho que eu fiquei de PO também, que teve um outro QA que estava fazendo um trabalho, que não ligava, ai eu tive que pedir, não entendi muito bem, mas ligou e depois e ficou tudo bem sabe, eu acho que fica por algum motivo, estranho que eu não sei explicar, eu acho que a comunicação flui melhor. Talvez por essa questão da empatia, eu estou te vendo agora, não é apenas uma voz, a expressão, o sorriso que você não poderia pegar num áudio ou quando por exemplo, eu estou falando algo para duas ou três pessoas numa reunião, algo que você fale e vê uma aprovação talvez sabe, isso vai criando uma facilidade maior na comunicação, eu acho. Por algum motivo eu sempre acho que a comunicação não flui tão bem, talvez por isso, empatia, expressões, olhar.

Entrevistadora: [00:39:44] Sim, com certeza. Muito legal. E porque será que algumas pessoas têm essa resistência, será que é vergonha?

P6: [00:39:52] Eu acho que sim, tem um pouco de timidez, eu não sei, tem uma coisa muito interessante, que a camera tá num lugar que a pessoa não fique, que a casa da pessoa não fique tão exposta, eu lembro que tinha uma pessoa que ela ficava incomodada, "sorry, sorry", ai estava passando alguém assim, alguma cena do cotidiano. Não sei se talvez para essas pessoas, ache um cantinho seu, vai ter um background ali seu, você vai ficar mais confortável sentado. Não sei, um palpite, eu nunca tive esse problema, também nunca falei abertamente sobre isso. Porque ai é um assunto um pouco chato, é quase assim putz, a gente até no texto de work e nesses approaches para o pessoal ligar a câmera, a gente falava é quase uma prática da [Empresa M], você estar num lugar com uma boa conexão, você tem acesso à sua camera, quase levando assim com o argumento de que é uma boa prática. Eu acho que pode ser timidez, mas talvez eu colocaria chutando né, esse segundo ponto, às vezes a vulnerabilidade da sua vida pessoal, o cara está dentro de casa. Talvez, mas é um palpite.

Entrevistadora: [00:41:39] Muito bom. P6, teve alguma situação dentro de alguns dos times que você sentiram necessidade de definir regras de trabalho em conjunto?

P6: [00:42:12] De um caso específico desse projeto global do [Empresa N], com um time, com um time global, um dev específico estava no Uruguai aí estava acontecendo com ele um problema que eu acho que é um problema que o, que acontece no remote e o presencial não tem, que é ele estava passando por uma transição na vida, de mudar para o Uruguai, se não me engano com a namorada, com a irmã, o irmão também foi, com a família, aí estavam achando casa e estavam numa casa temporária que a conexão não era boa e não abria o vídeo por causa disso porque caia. Ele já tinha falado, "nossa, galera, vou ter que ir sem vídeo porque a conexão está horrível, estou no 3G", teve um pouco essa coisa técnica mas um pouco por essa transição ele não estava presente e várias horas que a gente precisou dele, era um projeto que estava demandando muito, muito deploy para cliente, tem que dar uma olhada nisso porque é um bug, um crash considerado crítico que a gente precisaria dar uma olhada agora, qual foi o problema. Ai, muito atraso pra ele responder. Então o outro dev chegou a falar tudo certo necessitando de uma resposta desse dev específico desde ontem, ai a gente criou uma regra de criar um espaço de tempo onde todo mundo tenha que ficar online, então era quase um ok, todo mundo pode resolver suas coisas no seu seu tempo, nunca faríamos um bloco de oito horas, porém eram quatro horas num horário comercial que batia para todo mundo. Nessas horas a gente tem que estar online.

Entrevistadora: [00:44:15] Tem que ter um mínimo de tempo aqui que está todo mundo disponível para conversar né.

P6: [00:44:22] Exatamente. Não houve essa necessidade específica depois para outros projetos mas para esse, por conta da demanda, um time um pouco grande, muita gente mexendo no mesmo código, foi necessário, então, que eu me lembre, foi essa regra de estarmos todos online ao mesmo tempo, o time completo. Talvez essa da câmera mas que a gente já falou sobre, vamos ligar as cameras.

Entrevistadora: [00:44:58] Que acaba sendo quase uma boa prática para a empresa toda.

P6: [00:45:02] Uma prática, exato, não é uma resolução de problemas. Não me vem à cabeça agora um outro caso.

Entrevistadora: [00:45:07] P6, mais uma coisa, como é que no geral os times fazem para organizar as tarefas e acompanhar o que cada um está fazendo? Vocês usam alguma ferramenta ou não precisa, cada um toma conta das suas tarefas?

P6: [00:45:28] Sim, a gente usa o Asana. Então vou tentar dar uma visão mais geral de todos os projetos que eu participei desse core, e que passando quase o último ano de trabalho que são demandas internas e a criação do produto da [Empresa M] né, enfim, a gente usa o Asana, a gente tem o Asana conectado ao canal específico sobre a qual aquela tarefa diz respeito. Então vêm os avisos né, de tarefa foi aberta e tarefa foi fechada, há acompanhamento por ali e Asana seria grande a grande ferramenta. Essas discussões um pouco maiores, dailies ou em conversas específicas para direcionamento ou algo bem específico, ah, a gente tem que rodar um teste de usabilidade, fazer um protótipo, a gente já meio que sabe o que tem que fazer, ai cards no Asana vem funcionando muito bem. Sempre a gente tenta, tentar deixar uma metodologia para sempre buscar um método pra fazer um copy me, saber que praquilo a gente já tem aqueles casos específicos. E aí é o que sempre funcionou sabe, o PO acompanha, às vezes o PO tem essa função de criar os cards. Geralmente acontece assim, ou projeto já foi um pouco mais difuso mas geralmente é o PO que cria.

Então, Asana e Slack, e Zoom, seria, seriam as três ferramentas e não para acompanhamento de tarefas, mas que você nos evangelizou, RealTimeBoard. Qualquer pessoa que se mostra a pessoa fica louca, a gente usa muito, muito, muito.

Entrevistadora: [00:47:41] Vocês continuam usando bastante, é isso?

P6: [00:47:41] Muito, para sessão com cliente, de fazer alguma ideação ali, nota, ou para fluxo, para board, use sem parar. Aí às vezes pode haver um planejamento um pouco mais macro, um exemplo de uma tarefa que eu tou fazendo essa semana. Eu desenho um fluxo para a gente pegar feedbacks com os usuários sobre a plataforma, tipo a gente até já falou com você sobre.

Entrevistadora: [00:48:14] Isso, acho que vocês estão fazendo umas pesquisas, umas entrevistas.

P6: [00:48:18] A gente desenhou isso agora, ainda nem começamos, mas a ideia é essa, pegar feedback de clientes que estão usando, de pessoas da comunidade, de pessoas que gostariam de ser early adopters, acham uns innovators specialists no LinkedIn. Aí eu desenhei a jornada macro no RealTimeBoard já naquele esquema de jornada mesmo, step by step. E a gente pegou aquele projeto, aí mostrei para o pessoal, cada um deu uma opinião diferente, enfim, a gente ajustou, aparou as arestas. Aí eu trouxe esse projeto inteiro para o Asana, tudo que existe de task, aí criei um board meu para eu me organizar e tudo o que eu tenho que fazer, criar o roteiro, mandar invite, criar pasta para gravar os vídeos do Zoom, um outro board no Asana para as descobertas, para parking lot, de ideias que podem vir a ser criadas. Então são essas ferramentas e o Slack quase como um print do Asana, você vê os checks das tarefas, às vezes é importante ou não, mas está conectado ao grupo de qualquer forma né.

Entrevistadora: [00:49:39] P6, minha última pergunta é sobre a colaboração criativa mesmo né. O que você acha que favorece mais a colaboração criativa entre o time. Você fala bastante ainda na questão do 1o1, das conversas, acho que além da barreira do só do trabalho, do profissional, buscando esse lado mais humano tem algo que você gostaria de complementar, assim, que você acha que funciona bem para estimular a participação das pessoas?

P6: [00:50:18] Para uma colaboração em relação à colaboração criativa eu acho que talvez algo que ajude seriam esses canais mais gerais no Slack ou em uma ferramenta onde o time se comunica, com postagens mais diversas, que podem gerar uma reflexão. Exemplo, o P. postou um vídeo que eram quatro pessoas falando sobre lições para a vida, um daqueles vídeos com trechos de palestras assim, aí ele só postou, aí no dia seguinte a gente estava conversando sobre um protesto específico, a G. citou o vídeo, todo mundo tinha visto e todo mundo falou é aquilo que o cara falou e foi uma coisa legal, ele falou sobre um conceito super legal que ele fala que esqueci o nome de quem fala isso mas não era especificamente da nossa área mas que você tem que ter objetivos bem claro para saber onde você quer chegar, e aí ele dá um exemplo, se você quer chegar naquela parede, eu quero chegar naquela parede, se tiver uma cadeira, você vai desviar da cadeira para chegar naquele parede. Se você fala só eu tenho que andar em frente, você vai chegar na cadeira, você vai virar para outra direção, uma outra parede. Uma metáfora bem ampla não é, mas pelo vídeo isso estimulou uma conversa que não existiria porque ninguém teria visto e todo mundo tinha visto, fez sentido para todo mundo na mesma hora.

Então eu acho que eu reforçaria os pontos da conversa 1o1, talvez umas conversas de brainstorm também são sempre muito legais e com mais pessoas participando. Isso aqui não é uma daily, isso aqui a gente vai, a gente faz muito isso, não só em duplas mas talvez com três ou nunca o time inteiro mas vamos juntar aqui o UX, o PO, o dev ou alguém de Ops para conversar sobre um ponto específico e ideias e referências, quase tirar esse tempo também para refletir um pouco e não só para conversas muito nichadas porque nessa conversa mais de uma pessoa com a outra é sempre muito boa para quebrar esse gelo, para resolver um problema, mas às vezes elas não têm nem autonomia para resolver alguma coisa um pouco mais ampla que uma pessoa X precisaria estar aquela conversa. E eu acho que isso, conversas de brainstorm, conversas com temas um pouco mais amplos e menos go-driven. A gente não tem que resolver o menu nessa conversa, vamos falar um pouco da experiência, do que poderia ter no menu, sabe, e esse compartilhamento de links e de ideias que pode gerar um algo que não vá se propagar ali naquela conversa, naquela hora, ou mensagens, mas que numa outra conversa pode surgir e pode servir de inspiração para alguém compartilhar conhecimento mesmo.

Entrevistadora: [00:54:17] Isso é muito legal. Fiquei pensando assim, será que, não sei se vocês fazem isso mas eu não sei seria esse o impacto disso. Mas marcar uma certa regularidade lá uma vez por mês alguém faz, algumas pessoas fazem apresentações sobre temas interessantes que pode ter impacto no meu trabalho.

P6: [00:55:16] A gente não faz, foi uma ideia que surgiu assim, isso acontece naturalmente mas nunca tão vago, a conversa sempre tem um objetivo final que pode ir para um outro rumo. A ideia é muito legal e até citar um exemplo que fez algo parecido quando a comunidade estava um pouco maior no passado que o time estava grande também, o que o P., ele fazia, que ele fazia um vídeo usado ao vivo, todo mundo entrava junto ali, ele portava. Aí surgiu a ideia de que eu vi apenas o M.. Ele gostava muito de blockchain, já tinha dado palestra, super entusiasta do assunto. Aí ele fez uma palestrinha pra nós de 40 minutos e a gente fez uma live para a palestra dele e depois tinha um canal chamado blockchain que a conversa se desenrolou por lá, todo mundo falando de algum trecho da palestra. Então acho que é quase exatamente a ideia que você acabou de dar, porém apenas uma vez mas sem dúvida muito legal, e a gente não faz muito, olha que interessante a gente fez essa única vez e não existe essa cultura, hoje é muito isso, talvez o vídeo que alguém poste e que possa gerar uma conversa ou uma conversa um pouco mais ampla mesmo que sabe que a gente tem uma hora que pode divagar sobre alguma coisa que eu não eu sei e que é muito legal.

ENTREVISTA 7 - Realizada em 07/11/2018

Entrevistadora: [00:02:22] P7, qual a sua atividade ou função hoje lá dentro da [Empresa P]?

P7: [00:02:27] Eu trabalho como especialista em produto, é isso, acabo fazendo as vezes de UX dependendo do projeto, por causa do background e tudo, mas basicamente produto com uma pegada de especialista. A gente tem pouca, aliás, hoje a gente não tem gente tipo junior, pleno, basicamente a gente tem muita gente, algumas pessoas mais sêniores assim.

Entrevistadora: [00:02:57] Mais ou menos quantos projetos você já se envolveu ou está envolvido lá dentro da [Empresa P]?

P7: [00:03:05] Hoje eu tou meio que 3, porque basicamente assim a gente está, a gente tem um time core e aí esse time toca a plataforma, a versão do site logado, digamos assim, tem o site aberto e alguns projetos também. Hoje eu tou um projeto, de cliente mesmo, mas costuma ser meio isso, às vezes tem uns dois ao mesmo tempo, de cliente. No último quarter, tem mais o site, plataforma, diferente de frila, às vezes a gente pega um frila que vai só para aquele projeto daquele cliente.

Entrevistadora: [00:03:41] E aí para cada projeto é um time diferente?

P7: [00:03:48] Médio, hoje o time core é pequeno, então assim para site e plataforma é o mesmo time, para o cliente aí varia caso a caso, repete algumas pessoas mas aí cada time é um time mesmo assim.

Entrevistadora: [00:04:02] Tá certo, pensando agora na organização do trabalho do time, tem algo, em linhas gerais como costuma ser o processo de trabalho do time do início ao fim do projeto mais ou menos? Você já conseguiu identificar algum padrão ou cada projeto e cada time vai de um jeito completamente diferente?

P7: [00:04:23] Tem duas coisas meio paralelas assim, o que é projeto que a gente tem vendido mesmo que chama [Projeto P] tem um framework muito próprio assim que são métodos de design mesmo, de startup que a gente foi usando, então ele tem um framework muito definidinho assim ah, beleza, primeiro tem uma ideação que são quatro horas assim, assim, assado, tem roteirinhos etc então nesses projetos que a gente vende para clientes eles são muito, em termos de etapas eles são muito próximos, o que acontece assim, por exemplo, tem uma etapa, a penúltima etapa é uma etapa de experimento e aí pode ser fazer uma landing page para botar banner no Google e ver se a galera converte, pode ser fazer um protótipo para fazer teste de usabilidade e tem N coisas no meio do caminho, assim né.

Então, por exemplo hoje a gente está num projeto que é uma coisa que é mais B2B e aí não teria sentido fazer um protótipo, pedir para o cara usar, aí a gente fez meio que uma entrevista, em paralelo também alguns testes de tecnologia para ver se a tecnologia suportava aquilo, então no caso de [Projeto P], nos projetos que a gente vende para os clientes, eles seguem sempre o mesmo formato e as coisas que a gente faz internas de plataforma e de site não, elas estão meio soltas assim, até a gente teve uma reunião hoje que eu comecei a querer arrancar o cabelo assim porque tá muito solto assim, a gente foi deixando meio um cachorro de muitos donos ali, aí como todo mundo é muito independente, não sei que, mas aí falta uma amarração que é o que eu pretendo fazer nas próximas horas, próximos dias, que é revisar todo o Asana, todos os boards, enfim, tentar fazer uma coisa enfim, seguir um pouquinho mais de padrão que onde eu já vivi em outras startups, ah beleza, toda semana tem o sprint, que funciona assim, assado, uma coisa um pouquinho mais careta.

Entrevistadora: [00:06:16] E todo esse trabalho é feito online ou chega a ter reuniões presenciais?

P7: [00:06:21] Todo online, praticamente tudo online, de vez em quando tem uma coisa ou outra presencial mas é muito raro e principalmente por a gente estar muito criando métodos e criando a empresa. Então assim, não é que não dá, a gente teve uma no ano passado, que foi meio uma gestão de crise, teve um projeto que estava meio com problema, a gente se juntou para falar, vamos conversar com todo mundo, sentamos 3 horas numa reunião no Cubo e resolveu. Mas isso foi muito excessão, tem alguns casos que a gente faz isso mas não é a ideia principalmente por causa de, primeiro vamos dominar o método, vamos entender exatamente, aí beleza, a gente pode vê, mas isso tem uma coisa muito forte para mim, não sei, talvez você tenha ouvido também, a T., o P. começaram a fazer umas pesquisas no começo para ver como se trabalha remoto e um ponto para eles que era muito forte é assim, a empresa tem que ser, ou pelo menos nessa pesquisa, nesse insight era tem que ser totalmente remoto, porque senão você tem quatro caras trabalhando na Vila Olímpia e um na Suécia e um não sei aonde o cara da Suécia está muito longe da sede.

Se o Slack é a sede da empresa, então você pode ser vizinho do seu colega, e o outro é não sei que, e aí todo mundo entende as brincadeiras, tem a mesma piada, não tem, porque senão acontece isso de, sei lá, tenho uma amiga, a T., acho que você conhece, a T. trabalhava na [Empresa Q] remoto um tempo e ela falou, às vezes a galera esquecia de mim na reunião, iam fazer a reunião e esqueciam que ela existia...

Entrevistadora: [00:07:48] Fica isolado, não? Mais fácil isolar nesse caso.

P7: [00:07:54] É, é, porque é muito bom você chegar, cutucar a pessoa e falar, "ô, cade, que que é essa coisa aqui?", "Ah, isso aqui é, beleza" é muito bom isso. Se você tem isso ali, você vai sempre preferir fazer isso, e tá certo quando você é presencial, só que aí se você tem esse atalho é muito ruim porque metade da equipe não vai ficar sabendo o que aconteceu ali, ai tudo desanda de vez.

Entrevistadora: [00:08:15] Então hoje em dia vocês raramente se encontram fisicamente assim, presencialmente?

P7: [00:08:24] Sim, a gente se encontra para, a gente se encontrar por exemplo no evento que teve em Nova Iorque, tinha boa parte do core da empresa, quem tá em São Paulo se encontrou agora num outro evento que teve que foi aqui em São Paulo mesmo enfim, mas a gente não se encontra para fazer reunião. Vai ter um caso, uma exceção agora em novembro, que é um cliente que pediu para trocar umas coisas remotas para fazer, então a gente vai ficar uma semana no Cubo, trabalhando de lá. Fazendo meio design sprint, coisa do tipo, mas não é o normal e assim a gente até teve um caso de tinha um produto que era para tipo dono de boteco, meio esse público, tipo dono de boteco, esse pequeno comércio, aí o cliente falou "Olha, eu converso bastante com eles, eu não recomendo fazer à distância, recomendo que vocês vão lá e falem com eles, e aí o meu lado pesquisador ficou super "oba, vou lá falar com o cara, vai saber", mas ai a gente falou, putz, hoje a gente pode fazer isso, mas isso não escala, tem N questões e não faz sentido pra gente, porque a gente ainda tá num momento de moldar o produto, então assim o lance não é lucrar um dinheirinho com esse projeto, o grande lance é aprender com esse projeto, então se fosse presencialmente ali eu ia perder uma fase grande de aprendizado. Não quer dizer que se tivesse cinco anos da empresa rodando, ah tá bom, eu vou lá no boteco, falar com o cara e beleza, ai tudo bem, já tá...

Entrevistadora: [00:09:58] Tinha um propósito maior para, que é desenvolver o produto em si, que vocês estão construindo...

P7: [00:10:03] E enfim, eu diria, é um método meio diferente que eu não ia conseguir ver, alguns usaram o Skype, o Zoom, mexendo na tela e tal, teve uns que eu botei, eu não vou lembrar o nome da ferramenta, não era CrazyEight, mas sei lá, CrazyEight é método, inclusive, sei lá, era um desses assim que o script grava navegação. Aí depois eu assistia a navegação para ver se, como é que foi ali, porque não ia dar, eu podia baixar aplicativo do Testr, faz não sei o que, mas putz, não é o caso, era um cara muito simplão ali.

Entrevistadora: [00:10:44] Entendi, muito bom. Pensando nos times que você acompanha, como é que é feita a organização das tarefas? O time usa alguma ferramenta, como é que eles fazem isso?

P7: [00:10:58] Sim. Uma coisa que a gente está fazendo, bom, vamos lá, como que é a rotina, a gente tem uma daily, todo dia às 10h de São Paulo. No começo eu não gostava da ideia de ter a daily porque a gente vai perder uma hora por dia, todo dia, isso, porque a gente tinha um ideal no começo de ser remoto e assíncrono, só que isso é muito, muito difícil, eu sofri muito como eu produto, eu entrei para fazer UX na verdade, depois acabei virando produto no meio do caminho, mas fazer UX assíncrono é razoável, também não é legal por causa do dev mas é mais razoável, dependendo do que você está fazendo, fazer produto não, é meio que impossível porque você está o tempo todo falando com as pessoas. Enfim, a gente tem uma daily, no começo do dia, o time basicamente está no Brasil e tem uma que está no Canadá, que é a G..

Então agora está um pouquinho mais difícil porque agora tá 3 horas mais cedo lá porque eles acharam no horário de inverno e a gente entrou no horário de verão, antes era uma hora de diferença, uma hora é sussa, 3h é um pouquinho mais chato, mas aí ela está tentando, ela já acorda cedo por natureza então ela está tentando fazer o nosso horário e enfim que é legal porque isso era meio treta antes, tinha um outro projeto que eu estava, tinha dev na Argentina, ok, tá parecido com a gente, tinha um na Ucrânia e um na Holanda que fazia frila, então ele entrava de noite, era tipo umas três da tarde aqui, era sei lá, seis horas na Holanda.

Então isso era difícil, então, bom, vamos lá, tem daily, a gente usa Asana para criar as tarefas, não tão bem quanto deveria, porque talvez por ser um time pequena, talvez por ser remoto, você já tem que ter uma certa, como fala, um comprometimento com suas tarefas, acaba virando meio quase espeto de pau, casa de ferreiro porque ah, eu sei que eu tenho que entregar tal relatório quinta de tarde, então não vou entrar no Asana para ver se o cardzinho está no due, não está no due, porque eu vou entregar quinta de tarde. Então a gente tem os cards do Asana, a G. fica meio responsável por acompanhar as coisas tal, e que mais, e fora isso a gente está desenvolvendo a nossa plataforma mas que não é para trackear entrega, é muito mais para o cliente acompanhar.

Entrevistadora: [00:13:31] Quando vocês usam o Asana tem também a intenção do tipo, o restante do time saber que uma pessoa está fazendo por exemplo, acompanhar o status de algo, enfim não só entrega?...

P7: [00:13:45] Tem, tem isso, isso é importante, mas as dailies acabam fazendo muito esse papel, a gente faz uma daily relativamente longa, a gente faz uma daily de uma hora todo dia. De certa forma é bastante...

Entrevistadora: [00:13:58] Porque, só estou pensando que se você acompanha tipo dois ou três times em certos momentos é uma hora para cada.

P7: [00:14:06] É, ai acabaria...Não, porque, o que que acontece, a gente tem o time core basicamente tocando site e plataforma e são, essas dailies, não são dailies de passar bolinha do scrum, são meio que reuniões de trabalho assim, ah, tá bom, tal coisa, tipo sei lá, toda sexta a gente separou agora para falar do site, então tá bom, hoje no site a gente quer fazer, não sei, mudar os textos, mudar tal coisa de SEO, botar tag de Analytics, não é exatamente aquela daily que você fica passando bolinha, falando o que você fez e acabou, não é bem isso, e só que os times nesse projeto, os times não tem daily, os times de cliente eles não tem daily porque são etapas que são muito concentradas em horas de alguns especialistas. Então não tem porque ter exatamente a daily.

Entrevistadora: [00:14:58] Mas vocês fazem algum checkpoint, alguma reunião com uma periodicidade maior, do tipo uma vez por semana ou algo assim, ou não precisa nada?

P7: [00:15:10] Não, acaba não precisando, é que a daily tem meio que essa, assim, quarta-feira, por exemplo é o dia em que o Á. com os caras da empresa conseguem entrar também, fazer é uma reunião mais técnica, então quarta é meio dia de fechar uma sprint e começar outro, ai começou a ter dias um pouquinho mais focados assim.

Entrevistadora: [00:15:33] Ah, interessante. Tem um tema, digamos, tem um tema para cada dia, vai, algo assim. P7, outra coisa, nos times que você acompanhou ou acompanha, chegou a ter um momento onde vocês definiram assim as regras de trabalho do time?

P7: [00:16:13] Não, nunca teve, na escola a gente fazia as regras da classe. A gente não teve isso, a gente tem por exemplo, tem umas coisas meio acordo tácito, de novo hoje a gente está de novo num grupo relativamente pequeno e são quase que duas células, o core e tem o grupo da L., por exemplo que está tocando um projeto, a L., a C., com uns devs russos, sei lá de onde eles são, e um brasileiro. E é aí que nem sei direito como é que tá esse núcleo, assim, a G. tem uma reunião semanal com eles, quer dizer, sei o que tá acontecendo, a gente acompanha, mas se o russo trabalha de manhã ou de noite, se ele conta piada ou não conta, nem sei, então tem essa coisa dos núcleos serem um pouquinho independentes. Mas basicamente o que eu percebo assim tem um acordo tácito assim a gente tem o bom senso de falar só no Slack, a gente usa praticamente só o Slack, então se aparecer a mensagem uma mensagem no Whatsapp, putz, eu

tou aqui no cliente, não tou nem conseguindo abrir, ô, fulano, é bem de emergência, ou coisas muito fora da curva, as pessoas definem os horários assim no Slack e o Slack faz essa coisa muito bonitinha, ó, o fulano tá "Não Perturbe", você quer mandar um notificação?

Isso é bem legal, isso o Slack é muito correto e acaba sendo, também por conta da daily, a gente acaba tendo um horário mais ou menos padrão, meio que talvez antes das 10h ou no máximo às 10h essa pessoa começa a trabalhar e lá pelas, alguma coisa entre cinco e oito, sei lá, é a hora que ela vai terminar de trabalhar. Isso é fácil de ter sim.

Entrevistadora: [00:18:01] Bacana. E ainda pegando o gancho na questão do Slack, em termos de comunicação, o que você acha que torna a comunicação mais eficiente, já que ela é remota né, em termos de diminuir ruído, mal entendido, enfim, já é normal, acontece presencial, remoto tem chances de acontecer mais né. O que você acho que funciona melhor, ou que não funciona bem?

P7: [00:18:32] Acho que vídeo funciona muito bem, às vezes a gente fica meio relutante, eu pelo menos ficava no começo, assim, ah vamos resolver por chat aqui, chat é meio difícil, enfim, para coisa pontual beleza, funciona, mas de vez em quando fazer um vídeo funciona muito bem, coisa que você ia ficar três horas ali mandando mensagem, em 20 minutos você resolve e, de novo, isso de ter as dailies foi uma coisa que eu achei excelente assim, de novo não gostava no começo, não queria, se vai ter, vai ter.

E tipo, nessa época que a gente estava em Nova Iorque, estava eu, o B., que você conhece, a G., o P. e a P., que é esposa do P., também por lá, enfim. Com a P. a gente não interage tanto, um pouco menos assim mas fica muito engraçado porque eu vi a G. sei lá, duas vezes na vida, o P. vi pouco também assim, de vez em quando mas parecia que a gente era colega de estar no mesmo lugar assim, sabe, tinha zero aquela coisa de "ah, esse que é o fulano", então isso eu acho muito legal, para mim isso da convivência todo dia com vídeo, com chat, com vídeo e com chat, acho que resolve muito para aproximar as pessoas, estar todo mundo na mesma página e acho que aí ter clareza, a gente tem uma coisa que a gente tem um "single source of true", esse lugar é onde estão as coisas, então, para não ficar sabe, ah, qual que é o link do protótipo, qual é a URL de dev que vale, tem um doc toscão, lá estão as coisas, lá é o documento do projeto.

Entrevistadora: [00:20:31] Isso é interessante. Interessante isso, essa questão de como compartilhar informação, o que está sendo produzido de maneira a não ser uma bagunça.

P7: [00:20:51] Isso evita uma parte chata também que é de ficar mandando mensagem de coisa muito tosca, tipo, esse exemplo é bom, qual a URL de homologação, que fica poluindo o Slack, pessoalmente não atrapalha tanto assim, mas agora no chat é meio chato esse tipo de coisa.

Entrevistadora: [00:21:15] Agora fiquei curiosa com uma coisa, nas reuniões tem a questão do vídeo, e o Slack acaba funcionando mais para quem exatamente.

P7: [00:21:26] Para, para, a gente criou um conceito que eu gostei bastante. Os projetos de cliente ou mesmo alguns prospects, a gente criou um canal, o nome é meio tosquinho, mas a gente chama de tweets do projeto, então por exemplo eu falei hoje mais cedo com o J., você conhece, obvio, com o J.D., para a gente está conversando com pessoas para entender com executivos que trabalharam em e-commerce, coisa do gênero, para ver se o projeto tem, faz sentido, enfim, uma etapa de entrevista com gente de e-commerce, ai acabou a entrevista eu mandei lá no tweets do nome do projeto, ah, falei com o J., ele falou isso, isso e isso, tal coisa foi destaque, tal coisa, aí a ideia é um lugar meio, não é um lugar para perguntar qual que é o link, mas também não é para ser uma coisa muito elaborada. Era isso, sabe, fiz a reunião, quando tem vídeo, tá aqui o vídeo que é meio chato de assistir e depois eu vou passar a limpo minhas anotações e aí passado para anotações, ou nunca vai existir, ou 3 dias depois, ninguém tá na vibe. Então são tweets assim, o P. às vezes faz falando assim, ele está fazendo mentoria com alguém, ó, siclano gostou muito de tal coisa, ah, ele quer ver mais não sei o que, isso é muito legal.

Entrevistadora: [00:22:53] Ele faz isso falando, você diz, ele mandando áudio lá no Slack?

P7: [00:22:58] Não, não, tipo a gente está conversando aqui, ah, "single source of true", ele manda assim, fulano usa "single source of true", enquanto ele está conversando, ele manda um tweet dessa conversa, acho bem legal, então é meio que é isso assim, o Slack serve muito para mensagens de, deixa eu ver aqui um exemplo ó, a gente está reclamando que o RealTimeBoard não exporta PNG, enfim, coisa que não tem porque também fazer um call para falar mal do RealTimeBoard, sabe, não tem porque.

Entrevistadora: [00:23:34] Vocês continuam usando o RealTimeBoard?

P7: [00:23:38] Sim.

Entrevistadora: [00:23:38] E como é que é o uso do RealTimeBoard para vocês?

P7: [00:23:44] A gente usa, agora a gente usa, muito especificamente nessas atividades dos clientes de, durante as atividades a gente faz um CrazyEights, ai tem uma votação de botar bolinha, ai a gente usa o RealTimeBoard para botar bolinha, depois para botar postit de coisa

que a gente foi falando, fazer fluxo, então é um, é bem útil para a gente. O dia que ele exportar com transparência, ai vai ser incrível para a gente, porque isso tá pegando.

Entrevistadora: [00:24:20] Mas ele exporta PNG, não?

P7: [00:24:21] Ele exporta JPG, com fundo branco.

Entrevistadora: [00:24:39] Então tá bom. Deixa eu perguntar aqui um pouco sobre a integração do time, no sentido meio de team building, aqui né, quando chega alguém novo ou quando está começando um projeto novo e o time é meio novo, enfim, tem algo que vocês fazem para se conhecer melhor, para começar uma integração entre as pessoas?

P7: [00:25:00] Tem, faz tempo que não, deixa eu pensar, faz tempo que não entra alguém novo para o time core, tem entrado mais gente para produto, para projeto específico assim, quando é para um projeto específico, nem acontece muito porque é tipo, ah, beleza, vai ter o L., que você também conhece, vai fazer benchmarking de não sei que, ah, o fulano vai fazer não sei que de não sei que lá, que é meio tanto faz assim, nem tem porque, o que teve montado agora foi o time da L., não sei bem como é que foi, se teve algum onboarding, se não teve, ela e C. já se conheciam também, isso foi mais fácil, mas a gente tem um negócio, acho que tinha até um robozinho que era assim, você vai me dizer seu nome, como você chegou até aqui, não lembro mais agora, coisa que você gosta de conversar, qualquer coisa assim, a gente tinha um robozinho disso, um script, enfim. Mas esse é um ponto, esse é um ponto que eu sofri de entrada porque eu lembro de estar conversando com a T. num restaurante e falei cara, foi muito louco entrar nessa empresa porque se eu entrar aqui no restaurante de garçom e eu seria um péssimo garçom porque eu tenho memória muito curta, mas se eu entrar aqui de garçom em dois dias eu já sei as piadas, eu já sei onde o pessoal almoça ou onde vai tomar a cerveja depois, que que eles fazem, que time de futebol torce etc.

Entrar num projeto à distância é muito esquisito, porque você entra no Slack, já tem um monte de canal, um monte de coisa ali, todo mundo é só um nick com uma fotinha desse tamanho, é muito, é muito complicado, por mais que eu tenha tido um onboarding muito cuidadoso, muito atencioso, entrei em dois projetos no meio do caminho também. Meio tosquinho, na verdade né, mas tanto o L.L. que era o PO do [Projeto R] quando eu entrei, quanto a L. foram super cuidadosos em explicar como é que é, como é que é não sei o que, mas eu achei sofrido sim.

Entrevistadora: [00:27:07] Como que você achou, até aproveitamos sua experiência, como que você acha que essa construção de confiança com o time tanto porque assim essa sensação, não conheço direito, parece que tem uma barreira grande para conhecer, porque é tudo remoto.

Como que você sentiu que foi essa construção de confiança de você com o time, do time com você.

P7: [00:27:33] Uma ótima questão. De novo, eu vou te dizer que, quer dizer, que tem duas coisas na verdade, confiança, uma principalmente com desenvolvedor, é de entrega, assim, quando o cara vai lá e cumpre direitinho tudo aquilo, tem um cara por exemplo, o L.R., que ele entrou no projeto que eu estava, pegou uns cacarecos ali, enfim, umas coisas que tinha que fazer e era muito isso, ele pegava para resolver, ele trabalhava, ele era super frila assim, de trabalhar de noite, madrugada, então eu não acompanhava mas ele entregava. Ai você começa a confiar bem e em compensação tinha um outro dev que era bom, o código dele a galera falava que era bom e tal, só que era foda direto falava, ô, como é que tá tal coisa, "Ah, agora tou no supermercado", depois não sei que, tá bom, "ah, mas agora fui levar o cachorro...", mano, mas que hora você tá trabalhando? Mas é eu minto assim, porque o Rude, por exemplo é o contrário agora não vou poder falar, só daqui a três horas porque sei lá, eu tou fazendo outras coisas. Beleza, como ele entrega, então você fica, então acho que tem um pouco disso, acho que é, cumprir os, os, quando você não se preocupa com a pessoa você já começa a ter confiança.

Entrevistadora: [00:28:54] Quando você vê que a pessoa está cumprindo as entregas, com o que é combinado.

P7: [00:28:59] Exato, ah, tá bom, funciona. Mas não é fácil, acho que até porque você não tá vendo a pessoa, é um negócio que demora assim, porque, o que que esse cara tá fazendo, porque não tá pronto, porque não deu certo. Por isso acho que daily, ai não precisa nem ser só vídeo, a gente tinha no time de Sara Clinic que eu tava, como não tinha horário que tava todo mundo junto, tinha um robozinho que fazia a daily por nós, mas ai era daily da bolinha, "e ai, que você fez ontem?", ah, ontem eu fiz tal coisa e tal coisa, "e hoje?", tal coisa, tal coisa. "Quais são os blockers?", "ah, não tenho, beleza". Ai postava, isso ajuda porque você não acha que a pessoa não está fazendo nada.

Entrevistadora: [00:29:46] Eu aposto que esse outro dev contratava, subcontratava um e ai estava no supermercado, levando o cachorro e o outro lá estava programando.

P7: [00:30:00] É, pode ser, vai ver que ele achou um indiano bom, porque o código era bom.

Entrevistadora: [00:30:04] Muito bom. P7, os times, eles possuem algum substituto para o momento do cafezinho ou para aquela coisa, uma questão no trabalho remoto é não ter aquele water cooler corner sabe. Você sente falta disso, você acha que o time sente falta, vocês têm algo que, de certa maneira tenta substituir um espaço para a descontração talvez né.

P7: [00:30:34] Sim, a gente, acha que a gente, acho que todo mundo sente um pouco de falta disso, existe um, a gente criou um canal no Zoom que era pra ser exatamente o water cooler, às vezes a galera falava, estou trabalhando do lado do water cooler, quem quiser cola lá. Mas acho que, eu nunca entrei, entrei uma vez na vida, porque eu acho muito esquisito. Primeiro, porque assim, o lado do bom, um dos lados bons, de trabalhar de casa é que sei lá você pode fazer o que você quiser, você pode colocar música alta, pode estar com o cabelo de qualquer jeito, não tem problema nenhum. E você está na mente que é a sua casa, mas a câmera ligada quieta o tempo todo, eu acho muito esquisito assim, ainda não pegou. Mas, que acontece, o começo de toda daily acaba tendo uns minutos meio water cooler, até porque as pessoas estão entrando, as pessoas falam de eleição, não sei o que, é uma coisa bem brasileira, que é o começo da reunião é outra coisa, mas até ia propor, eu acabo passando, mas aí eu ia propor da gente ter sexta-feira tal hora, vai ter, sei lá, bagunça, não é para falar de trabalho, porque eu sinto falta, acho que todo mundo sente um poquinho, e tem assunto, pra gente pelo menos o Slack não funciona muito pra isso assim, sabe, para tipo falar, sei lá, ah você viu que saiu o iPod novo.

O Á., que é um dos caras, um cara de tecnologia, um cara que eu gosto bastante assim, uma época ele era meio meu report direto assim, aí toda reunião a gente acabava falando um pouco de tecnologia, do novo iPad, do não sei que, de como é que tá o Google Home assim, então eu acho que sim, faz falta e não funciona no Slack, para a gente pelo menos, não sei todo mundo, mas o Slack costuma ser assim, "ah vocês viram que lançou isso aqui", "ah, que legal heim", "ah é", aí acabou aí, numa thread de 3 mensagens.

Entrevistadora: [00:32:45] P7, vocês costumam ter celebrações, seja de caráter pessoal por exemplo um aniversário ou no time assim quando tem entregas e conquistas importantes, de alguma maneira isso acontece?

P7: [00:33:08] Quando fecha um projeto, a gente é muito aberto sobre o que está acontecendo fecha um projeto a gente avisa, ou o P. ou a T. avisam, aí sempre tem o momento de manda a mensagem, tocar o sino que a gente fala, tem um app de um sininho ali, na reunião a G. arrumou um app de sino para tocar também. A gente fala muito sobre o que está acontecendo, então acaba rolando, mas não tem muito, quando acaba um job a gente faz não sei o que. Eu sei que teve para um ano de [Empresa P], teve um negócio lá que todo mundo, tinha uma caixinha de não sei e tal. Esse tipo de coisa a gente não tem feito.

Entrevistadora: [00:33:51] Bacana. Agora, falando sobre essa questão de colaboração criativa mesmo né, pensando até em pesquisa com usuário ou mesmo prototipação, que são coisas que

acabam acontecendo muito, acontece em outros momentos mas acontece muito forte quando está no começo do projeto né, uma questão de concepção do projeto tal, como, você acha que o time colabora com isso, ele contribui como é que costuma ser essa dinâmica, se é que tem né, tem alguma coisa que seja um compartilhamento disso e um incentivo para que as pessoas contribuam para essa concepção?

P7: [00:34:32] Sim, no próprio, bom, aí de novo, são duas coisas, aí vou falar mais olhando para a plataforma e site porque quando é projeto, aí essas regras são muito dadas, tipo ah, beleza, tem a ideiação que é uma reunião de 3 horas, 4 horas, aí segue esse script, lá tem, tem um ritual a ser feito, quando é uma coisa mais solta tipo plataforma, site, que acontece, na daily a gente acaba discutindo já um pouco a respeito se vai ter essa feature, se não vai, porque não é uma reunião só, mas também não é só falar do nome do bullet, a gente acaba conversando mais também e frequentemente a gente marca um Zoom em seguida, ah, você pode ficar mais 20 minutos, a gente fala disso aí, e aí varia, ou coisas mais pontuais do tipo, sei lá, tinha uma telinha que era para botar um vídeo de demo e mandei para o W., que era o nosso frontend, falei, cara, fiz um rascunhão, se fizer isso aqui é treta de fazer ou é tranquilo?, Ah, é tranquilo, ah, então tá bom, deixa eu voltar a trabalhar nese cara, então acho que é meio isso assim.

Entrevistadora: [00:35:47] Entendi, você acha que, as pessoas se sentem à vontade para dar feedback por exemplo, para dar inputs no que está sendo pensado ou elas tendem a ter uma postura mais de vou executar, vou desenvolver o que está sendo passado para mim. Como é que você vê isso? Essa dinâmica...

P7: [00:36:14] Acho que tem, existe bastante liberdade. A gente tem uma coisa muito louca assim, para o meu costume é que até hoje não, não, como é que fala, não internalizei, que é assim, a gente praticamente não tem aprovação, não existe um ritual de aprovação, seja com cliente de dizer, pelo menos um que deixa, claro, quando é protótipo que não é para ir para a rua, faz mas sentido também, mas mesmo o [Projeto R], por exemplo, que o negócio que estava no ar, o negócio mudou de nome, agora nem lembro como é que chama. Mas o negócio estava no ar, que já tinha usuário, nunca existiu essa fase, ah, agora vamos levar para o board da [Empresa O] para mostrar a telinha, que ele vai me pedir para virar. Acho que essa, essa lógica é muito presente no nosso dia a dia, então assim, o que a gente tem é, vamos repassar com o P. os fluxos, vamos mostrar, não deixa de ser, mas é muito mais, não é super cocriação, porque já está meio feito mas enfim às vezes a gente tem isso, vamos repassar com o P. como é que está aqui, "ah não, mas acho que isso aqui tá muito grande, muito pequeno" mas não é a aprovação

no sentido mais agência de design, sabe, que faz mó cerimônia, mandam refazer, então até por isso, por este formato é tudo muito aberto assim, é dar feedback.

Entrevistadora: [00:37:39] Você acha que os devs também participam disso, eles se sentem abertos assim?

P7: [00:37:45] Sim, é muito porque a gente foi incluindo a galera assim também por causa disso, para evitar de a gente fazer um negócio que parece bom mas que...

Entrevistadora: [00:37:58] Entendi. Você acha que tem alguma coisa que colabora mais para isso, por exemplo quando vocês mostram em vídeo, explicam um protótipo por exemplo, ou uma ideia, você acha que as pessoas colaboram mais, ela. é uma coisa imediata ou elas preferem pensar sobre o assunto e mandar por escrito depois, você percebe alguma coisa assim, um comportamento?

P7: [00:38:30] Eu acho que fazendo uma reunião ao vivo é mais inclusiva, das vezes que eu já mandei coisa tem gente tipo a G., por exemplo, que sempre dá um feedback estruturado, ela pega e vai no detalhe, na vírgula, ah acho que essa palavra, esse não sei, e tem gente talvez, não sei dizer agora se é mais dev ou não, mas enfim tem gente que acaba meio, tipo, ah, legal, gostei, acho só que podia ter uma vírgula ali a mais, quando você faz uma reunião eu acho que, talvez por causa disso, como é uma coisa de discussão menos estruturada, menos, porque uma coisa é você dizer, ô, aquele logo ali não devia ficar no meio, ah, não devia etc, do que você pegar e escrever "Acho que o logo deveria..." tem uma formalidade maior.

Entrevistadora: [00:39:20] Entendi, eu acho que basicamente é isso. Cobrimos aqui todas as minhas perguntas. Muito interessante. Há quanto tempo você está na [Empresa P], P7? Já deu um ano?

P7: [00:39:42] Eu, um ano.

Entrevistadora: [00:39:43] Você acha, que diferença que você acha mais relevante entre o trabalho Na [Empresa P], por exemplo, que é remoto e o trabalho anterior, lá na [Empresa S], que era presencial.

P7: [00:39:57] Sim, em especial meu último ano de [Empresa S], que eu estava fazendo só novos negócios, tem uma diferença até do que fazia né, mas enfim, mas tem alguns pontos que muito grandes ali, um, que eu senti muito forte que eu já te falei, que é o onboarding, assim, acho o onboarding, pode ser que eu seja excessão, mas eu acho o onboarding muito mais complexo, porque você está no ambiente, você está respirando o ar daquela galera, você foi almoçar, você foi não-sei-o-que, eu acho o onboarding muito forte mas uma uma outra virada de chave para mim muito forte é meio você mudar de obrigação de meio para a obrigação de

fim, sabe, porque, qualquer escritório na verdade, mais desconto ainda, ainda mais na fase de novos negócios, putz, acordei, peguei trânsito, não sei que, cheguei lá às 10, fui pegar um café, aí me ligaram e entrei no UOL para ver se tinha acabado o Brasil, não tinha acabado o Brasil, aí o cliente me chamou e não sei que e fui almoçar. Aí fui almoçar, não sei que, fui pegar outro café, aí sei lá se ela me chamou para ver alguma coisa, fui falar com não sei quem, aí sai para uma reunião, aí peguei uma hora de táxi, ainda demorou a começar.

Aí voltei, não sei que, quando vai ver, já são oito horas da noite, tou indo embora, trabalhei sei lá, uma hora, sei lá, das 10h às 20h, dá uma hora a mais, duas horas e não fiz nada. Não, não parei para fazer efetivamente nada, e beleza, tá tranquilo. Tive um dia de trabalho como qualquer outro assim.

Já me aconteceu algumas vezes de começar um dia de trabalho remoto, pegar, sentar no computador, e as distrações são meio outras assim, botar roupa para lavar e não sei que, mas já me aconteceu de chegar no fim de acontecerem coisas picadas pelo meio do caminho, chegar no fim do dia e dizer cara, eu não fiz nada, e aí é, tanto aqui quanto no escritório você passou uma hora no Facebook, em outras coisas, você passou meia hora quem sabe lendo coisa do Medium, e fazendo não sei que, e a vida foi, só que assim, se você está no escritório, você estava lá, você passou dez horas naquele lugar, falou com gente, você trabalhou, aí você, pô, mas eu sentei, respondi as mensagens do Slack, fiz uma call, aí é desesperador, nos primeiros dias que eu senti, ainda mais que no começo meu projeto era com o russo, com o ucraniano, não sei que, direto meu Slack era silencioso também, mandava mensagem, ninguém respondia, então eu ficava desesperado assim no começo e acho que esse é o lado bom de porque é que funciona também, porque aí você começa a ter, meu compromisso não é com quantas horas, com quantos cafés eu tomo, meu compromisso é com esses cards, com essas tarefas, essas coisas aqui, essa mensagem é muito muito forte.

Entrevistadora: [00:42:58] Muito bom, muito interessante uma entrevista muito legal, muito legal ver as histórias. P7, a entrevista era basicamente isso, queria muito te agradecer.

[00:44:51] Só uma coisa, quem mais gosta, mais gosta do fato de eu trabalhar remoto é meu cachorro, na verdade, essa é uma das coisas de, ele veio para cá, enfim, ele ficava com os meus sogros, aí meu sogro ficou meio doente, não conseguia cuidar muito bem e tal, aí ele veio para casa, e aí putz, a gente passava a maior parte do tempo fora, aí teve um dia, a gente, putz, o que que o Robs fica fazendo em casa, como é o dia dele? Aí eu liguei um Appear no computador, deixei o dia todo ligado ali, o canal do cachorro. Aí eu entrava e estava no sofá, aí pulava e voltava para o sofá, aí não sei que, aí começava a escurecer, aí ficava o dia todo ali deitado no

sofá, parado, fiquei morrendo de dó, foi um dos fatores que me fizeram querer testar isso, embora hoje ele fique no sofá e nas várias caminhas que ele tem pela casa agora.

[00:45:49] Mesmo com você em casa ele continua no sofá.

[00:45:54] Ele continua, aí eu comprei, não sei se vai dar pra ver mas eu tenho, eu tenho uma mesa, foi a primeira coisa que eu fiz quando eu fechei com a [Empresa P] foi comprar uma mesa super ergonômica, essa mesa tem uma abertura pra você se encaixar, só que aí o cachorro fica exatamente nesse espaço eu quero é estar mais perto da mesa, ele usou esse espaço aí. É engraçado porque tem gente que fala que, tem uma amiga mesmo que eu conheço, quando ela estava só com a Caixa Cosmos eu ficava meio louca assim porque eu não falava com ninguém, então comecei a sair sozinha e ir não sei aonde, isso realmente é um mal possível mesmo.

ENTREVISTA 8 - realizada em 10/11/2018

Entrevistadora: [00:02:25] Vou seguir o meu resuminho, meu script de perguntas.

Entrevistadora: [00:02:31] P8, qual que é sua função ou atividade atualmente?

P8: [00:02:36] Hoje eu sou designer na [Empresa T] e aí eu tenho o papel de lider dentro de um projeto, de um projeto específico de algum contrato.

Entrevistadora: [00:02:52] Tá certo e há quanto tempo você está trabalhando na [Empresa T]?

P8: [00:02:59] Eu estou na [Empresa T] acho que desde 6 de outubro do ano passado.

Entrevistadora: [00:03:05] Estão um pouco mais de um ano aqui, aqui né, um ano e um mês... E o trabalho remoto ele acontece contigo desde que você entrou lá?

P8: [00:03:21] Desde que eu entrei.

Entrevistadora: [00:03:22] Nesse período você tem uma ideia mais ou menos de quantos times, desculpa, de quantos projetos mais ou menos você se envolveu?

P8: [00:03:34] Ah, 1, 2, 3, acho que foram 3 projetos.

Entrevistadora: [00:03:45] Entendi, e os 3 são, parte deles pelo menos remoto?

P8: [00:03:52] Parte deles remoto.

Entrevistadora: [00:03:53] Legal, então me conta um pouquinho em linhas gerais como costuma ser o processo de trabalho dos times que você pôde acompanhar ou que você acompanha né, mais ou menos assim do início ao fim do projeto? Tem algum processo que você consegue identificar como sendo mais ou menos comum para todos esses times e projetos, ou na verdade não, cada time, cada projeto acontece de um jeito diferente?

P8: [00:04:22] Pelo que entendi, os times eles têm uma forma de trabalhar, da [Empresa T], mas aquela coisa, às vezes cada time tem suas peculiaridades e acaba mudando o jeito de trabalhar. No grosso eu acho que é parecido, você tem, eles trabalham muito com scrum, todos eles acabam utilizando o Jira e colocando uma série de histórias lá no Jira para serem puxada pelo time. Aí o meu trabalho nesses times envolvia bastante pesquisa e a pesquisa e também tinha uma ajuda para priorização de história. Ahm, que mais... Eu tenho que falar só o que era feito remotamente?

Entrevistadora: [00:05:22] Não, pode ser no geral mesmo até para eu entender como era mais ou menos a dinâmica.

P8: [00:05:32] Tá, eu me envolvi muito em pesquisa então desde criar roteiro, entender as necessidades, criar roteiro e ir em campo para poder fazer os testes e aí a pesquisa especificamente não tinha muito ajuda do pessoal remotamente, era muito mais eles me acompanhavam as pesquisas e me davam uma força e acabavam entendendo como funciona a pesquisa, mas já teve projetos em casos em que eu acabei utilizando ferramentas como o RealTimeBoard para poder desenhar junto ao designer porque por exemplo, todos esses projetos tinham em comum todo o meu time ficava em Sorocaba e só eu ficava aqui, até mesmo um designer ficava em Sorocaba. E aí quando eu não ia para Sorocaba porque aí, eu ia para Sorocaba uma vez por semana no máximo duas, um bate e volta, às vezes eu utilizava um design board com algum designer para gente desenhar umas coisas junto, uma coisa bem bem rústica mesmo, porque o RealTimeBoard não é uma ferramenta para prototipação nem mesmo pra ficar desenhando mas dava pra a gente fazer alguma coisa lá a gente debatia em cima daquelas opções que estavam ali no RealTimeBoard, ele escolhia um, ele mexia em alguma coisa, já utilizamos o RealTimeBoard também junto com o PO, que no nosso caso os POs eles não são da [Empresa T], eles são cliente.

Cada projeto está alocado num contrato que tem o seu PO que é do próprio, que é o próprio cliente, e aí já teve um caso de eu criar toda, o PO tinha uma certa deficiência então no próprio RealTimeBoard a gente criou todas as histórias que a gente sabia que tinha e priorizou junto com ele, ele mesmo arrastando as histórias no RealTime Board, para a gente poder priorizar o que seria puxado ou não. Nesse caso aí não tinha Jira nem nada do gênero, Jira ficava na segunda camada depois que eram decididas as questões de layout, aí foi só desenvolvimento, transformado em história, para desenvolver aquela tela e aí sim eles utilizavam o Jira. Mas na parte de concepção, não.

Entrevistadora: [00:08:27] Os desenvolvedores chegavam a interagir com, por exemplo, no RealTimeBoard, ou algum outro tipo de protótipo para dar palpite para, nessa fase de concepção?

P8: [00:08:41] Não, não, porque são muito blindados, eles são bastante blindados, porque a [Empresa T] durante muito tempo foi fábrica de software, então ela pega essa cultura ainda muito forte. Eles blindam demais o pessoal de desenvolvimento, eles pensam assim ah, se pegar o pessoal de desenvolvimento para ajudar numa pesquisa, ou pegar um desenvolvedor para me ajudar na concepção de alguma tela, eu vou estar tirando aquele recurso que está ali, podia estar desenvolvendo, fazendo outra coisa.

Entrevistadora: [00:09:17] Entendi. Depois que você fecha o que vai ser desenvolvido com o PO e o designer por exemplo, depois disso segue para os desenvolvedores, e aí eles chegam... a partir daí como seria a interação com eles?

P8: [00:09:39] O que acontece é, quando eles estão desenvolvendo, é impossível que não apareçam dúvidas, é normal, e essas dúvidas eles fazem questão de perguntar para mim seja geralmente pelo Hangouts, eles entram em contato, "P8, eu estou aqui com essa história, essa tela e tal, eu estou com essa dúvida ou eu tenho essa sugestão", tem alguns desenvolvedores que tem esse tino maior para a questão de design, então eles acabam sendo proativos e perguntando se isso aqui modificando desse jeito, poderia ser melhor, e aí geralmente vem até mim ou ao designer falar com ele, quando sou eu é via Hangouts, perguntam, mandam, me mandam um vídeo do que estão falando e aí eu respondo, eles fazem modificação e mostram de novo, que às vezes está em produção e eu não tenho acesso, aí eles fazem um vídeozinho rapidamente ali do que eles fizeram e me me mandam no Hangout.

Entrevistadora: [00:10:45] Ah, que bacana. P8, uma dúvida, uma curiosidade né, tem alguns desenvolvedores que são mais proativos do que outros? O que você acha que estimula mais um desenvolvedor a procurar e outros menos? Que você acha que pode ser, personalidade.

P8: [00:11:03] Eu acho que é de perfil mesmo. Eu acho que tem desenvolvedores que tem essa curiosidade da área de design e que sabem que podem contribuir indo além da questão do código e tem aqueles desenvolvedores que ficam super confortáveis em ficar ali só codificando e recebendo o que eles precisam fazer. De uma maneira geral, quando se trata de pesquisa, até mesmo pesquisa de uma maneira geral, os desenvolvedores quando vou apresentar alguma coisa tem gente que dorme. Mas tem desenvolvedor que na parte de pesquisa por exemplo, quando vou apresentar, está curioso. Tem aqueles que realmente tem essa empatia com a questão do design, e esse estava muito mais interessado, ele entende que ele pode contribuir de

alguma forma, e que ele tem espaço para contribuir. Eu acho que é muito de perfil mesmo assim.

Entrevistadora: [00:12:04] Entendi. Você chegou a combinar alguma espécie de regra assim ou, regra acho é uma palavra muito forte, mas alguma coisa do tipo de deixar explícito que pode perguntar, pode dar palpites, pode sugerir, enfim algo que estimule mais a interação?

P8: [00:12:27] Sim, sempre que eu entro num time como esse eu faço uma apresentação para aproximar do time de desenvolvimento do meu trabalho, porque no final das contas o que eu sempre digo desde que eu entrei na [Empresa T], mesmo antes de entrar na [Empresa T], na minha entrevista de seleção é que a minha função lá dentro é fazer com que o time se aproxime do usuário final, no final das contas, que ele olhe para esse cara e que ele saiba que ele pode contribuir para ajudar aquele usuário final que pode ser alguém da mesma família dele, não é estar ali desenhando e encontrando solução, não, eu acho que a gente pode encontrar soluções juntos, eu acho que o time tem potencial para isso. E aí minha função no time é isso, quando eu vejo um ou dois estão ali mais interessados eu já fico, já fico mais feliz. Eu faço essa apresentação para dar uma estimulada no time, tem gente que está na [Empresa T] há muito tempo e já está acostumado já com um tipo de trabalho de ficar só codificando, a [Empresa T] ela é muito forte em desenvolvimento assim, ela tem processos e processos que contribuem, deixam esse tipo de funcionário muito satisfeito com o trabalho dele lá dentro.

Entrevistadora: [00:14:04] Tem uma tradição, enfim já estão há muitos anos no mercado.

P8: [00:14:10] Tão, eles tem uma cultura de desenvolvimento muito forte, eles estão tentando quebrar aos poucos, ou pelo menos incorporar a cultura de design dentro desses processos todos que eles tem, mas eles tem um caminho, imagina, anos e anos para construir uma série de processos lá dentro que tornam o trabalho de quem desenvolve melhor, e aí você introduz a célula de design lá dentro, e aí precisa de mais anos para fazer a mesma coisa com a célula de design.

Entrevistadora: [00:14:40] É, com certeza. Aproveitando o gancho das conversas, como é que vocês fazem para quebrar o gelo, quando começam um projeto com um time novo ou que tem gente nova no pedaço. Você chegou a fazer alguma apresentação de cada um, tem algo que é combinado para começar esse trabalho ou já, já entra todo mundo direto no projeto?

P8: [00:15:07] Da minha parte, eu faço a apresentação. Mas a [Empresa T], ela tem uma coisa é um dos processos dela de criar onboardings para receber o time, para receber pessoas novas no time, mas esse onboarding, mais uma vez, não é o mesmo onboarding para todo mundo que está chegando, é tipo um onboarding voltado para desenvolvimento. Quando chega alguém de

desenvolvimento, é um onboarding de desenvolvimento, quando chega alguém de design, é um onboarding de design. E aí não é um onboarding de design para explicar ali mais ou menos ali como funciona, aquele contrato, aquele time, é um onboarding de design para todo mundo na [Empresa T].

Entrevistadora: [00:15:51] Entendi. Ou seja ele é bem focado numa questão profissional mesmo.

P8: [00:15:58] Isso. Agora, se você entrou, você recebe um overview ali, alguém vai te explicar o que aconteceu até o momento no produto, em que momento a gente se encontra. Basicamente é uma conversa, não tem uma apresentação, não tem uma cerimônia, não tem um rito para isso, os ritos que existem são os onboardings específicos de cada tipo de profissional.

Entrevistadora: [00:16:23] Entendi, e tem um momento em vocês começam a se conhecer, não a nível profissional mas a nível pessoal mesmo.

P8: [00:16:33] Tem, essa pergunta foi muito interessante porque, no meu caso especificamente foi muito difícil devido às barreiras do trabalho remoto, muito forte, e eu já sabia disso, ah, você vai ter que ir para a [Empresa T] no máximo duas vezes por semana, hoje no contrato que eu tou geralmente eu vou uma vez por semana, eu vou às segundas-feiras e aí isso depende muito da maturidade do time, o que acontece, o primeiro time que eu entrei, tinham dois times lá, na verdade, eram dois projetos diferentes, o primeiro time lá eu estava incomodado que eu não estava tão presente ali eu não estava, eles não entendiam meu dia a dia, eu não entendia o dia a dia deles, eu não via essa troca, isso estava me incomodando e aí eu pedi pra durante um mês ficar de segunda a quarta lá em Sorocaba para que tivesse essa proximidade. E aí deu super certo no outro contrato que eu estava, nesse contrato acho que ainda não deu.

Acho que a gente se dá bem, a gente brinca e tal mas eu sinto que o time está muito fechado, muito blindado para quem tá lá realmente no dia a dia, com eles, e a própria [Empresa T] ela tem um trabalho ali de criar pequenos eventos, seja com contrato, seja com um projeto, "ah, vamos fazer um almoço", aí a gente vai, o pessoal do projeto, vai tomar, vai almoçar junto, vamos fazer um churrasco, eles gostam muito, nesse projeto em que eu tou, nesse contrato que eu tou, os times gostam muito de fazer churrasco, "ah, vamos fazer um churrasco".

Eu particularmente não consigo ir para esses churrasco porque as coisas costumam acontecer dentro das quintas feiras e tal, e quinta feira é um pouco complicado para mim. Então assim, eu perco oportunidades nesse time de me aproximar mais deles que não seja no ambiente de trabalho, com algumas pessoas até já fiz isso, nesse período que eu fiquei de segunda a quarta em Sorocaba e aí é bom lembrar que ah, porque um mês e não porque sempre de segunda a

quarta, porque eles pagam estadia para mim, estadia de segunda para terça, e de terça para quarta, então passar o tempo todo assim para eles, eles tem que ver uma melhora significativa para o desenvolvimento da coisa, e não na relação interpessoal.

Entrevistadora: [00:19:15] P8, você acha que, você acha que o fato do time estar junto em Sorocaba e você tá em São Paulo, colabora para eles ficarem mais blindados?

P8: [00:19:35] Sem sombra de dúvida, sem sombra de dúvida. Já tenho isso na minha cabeça desde o U. e o fato de eu não estar lá, de eles não verem os problemas que eu passo, os problemas que eles passam, as brincadeiras no dia a dia, sabe, essas brincadeiras que fazem se aproximarem, ter um pouco mais de intimidade com a pessoa, o máximo que teve de brincadeira, uma reuniãozinha, uma brincadeira ou outra, acabou. Mas no dia a dia, sabe, todo mundo indo almoçar todo mundo, todo mundo volta junto, e essas coisas fazem com que, realmente cria-se uma barreira natural pelo fato de você não estar lá junto com eles, é quase como se não estivesse lá dentro da alcateia, da tribo, onde tudo acontece, onde tudo tá rolando e você só aparece de vez em quando.

Entrevistadora: [00:20:33] Entendi. Você acha que essa questão de estar blindado atrapalha a questão de criar confiança entre as pessoas do time?

P8: [00:20:51] Depende, que tipo de confiança?

Entrevistadora: [00:20:55] Não sei, uma confiança do tipo de que a pessoa realmente está comprometida ou que vai entregar no prazo, não sei.

P8: [00:21:12] Se eu tivesse mais próximo do time, eu acho que esse tipo específico que já fica muito na dele e que não participa tanto da parte de design, talvez ele confiasse mais em mim para poder dar pitaco ou participar, poder tirar uma horinha dele ali, e não transformar esses momentos de "puta, vamos cocriar, vamos idear juntos" num rito, sabe, meio que você precisa e que tá vindo de você, tipo o P8 está puxando um rito de design, eu vou ter que agora tirar alguém do time para ainda colocar lá, não é mais o P8 que tá ali no time todo dia vai virar a cadeira para conversar com o mundo, em frente ao quadro que tá do lado para a gente conversar, e vai demorar uma hora do mesmo. A percepção é outra.

Entrevistadora: [00:22:08] Entendi, entendi. Interessante. P8, falando em termos de comunicação, nos dias que você não está presente, nos dias que você está remoto, o que que você acha que funciona melhor em termos de comunicação? É vídeo, e-mail, Slack, enfim, áudio, o que você acha que é mais eficiente?

P8: [00:22:32] Acho que, para mim especificamente, nesse time que eu estou agora, acho que funciona o Meets mesmo, o próprio que a gente está utilizando para conversar, é o que a gente

tem mais utilizado e o Slack também, a gente usa bastante o Slack, às vezes o Slack é um saco porque por exemplo o time está lá, eu uso o Slack para o essencial e às vezes o time tá lá conversando baboseira, e assim, eu acho isso um ponto interessante porque como eu não tou lá no dia a dia, são baboseiras entre eles. São piadas que surgiram durante a semana lá entre eles, e aí quando eu olho, putz, eu não entendo, é muito nítido, por exemplo quando eu pergunto ou falo alguma coisa no Slack, a quantidade de respostas e interação é muito menor do que quando alguém que está lá está falando alguma coisa no Slack, é muito visível isso.

Entrevistadora: [00:23:36] Entendi, é bem interessante isso, eu tô lendo um monte de coisa sobre o time virtual e tudo mais, e me parece que é a coisa mais difícil é quando você tem algumas pessoas fisicamente juntas e alguns poucos ou um só enfim, que tão remoto, porque é muito fácil quem está fisicamente junto ter suas próprias interações, e quem está fora, quem está remoto e perde parte disso, não conseguem acompanhar.

P8: [00:24:13] Exato. E assim, não tem muito o que fazer.

Entrevistadora: [00:24:17] Não, exatamente, mas é curioso isso realmente. E às vezes quando está todo mundo remoto é mais fácil porque tá meio que todo mundo no mesmo barco, todo mundo está separado. P8 durante, durante os momentos que você está remoto, os dias que você está remoto, entre os times, tem alguma coisa que substitua, sei lá, o momento do cafezinho? Aquele momento de jogar conversa fora. Não sei se por exemplo, eu já vi algumas empresas que o Slack tem uns canais onde você pode falar bobagem. Enfim, aqueles momentos, aqueles espaços que é meio válvula de escape que as pessoas podem falar qualquer outra coisa que não seja trabalho.

P8: [00:25:08] Ah, nos momentos em que eu estou remoto ou que eu não estou remoto?

Entrevistadora: [00:25:15] Que você está remoto.

P8: [00:25:18] Que eu tou remoto. Então, eles costumam ter esse momento de café e aí eles descem, vão para uma área onde tem por exemplo, fliperama, tem bilhar, geralmente depois do almoço, eles, quem gosta de bilhar vai para o bilhar, joga umas duas partidas, e aí durante o dia, à tarde, geralmente tem um cafezinho, "vamos tomar café?", "Vamos tomar café", todo mundo sai, vai para a máquina de café, que fica até mesmo mais distante, tem duas, uma mais próxima e uma pouco mais distante, vai para a mais distante, justamente essa quebra do ambiente de trabalho que também tem, como te falei, fliperama e tal, a própria [Empresa T] de vez em quando tem em alguns momentos assim de tarde, ou durante o café da manhã, a gente falava vamos fazer um café da manhã, aí bota a planilha todo mundo coloca uma coisa lá, o que vai levar, tipo no Halloween por exemplo, fizeram um concurso para as baias que tivessem mais

ornamentadas e tal, as pessoas que tivessem vestidas, e o time super participou, tipo, fez uma baia lá, cobriu toda a baia com um saco de lixo, fez uma cabana inteira na baia, para ver a gente tinha que entrar na cabana, e aí tem esses momentos assim, e que eu não tou muito participando porque estou aqui.

Entrevistadora: [00:26:55] Quem está remoto participa como? Pode se vestir e tirar uma foto?

P8: [00:27:04] Não participa.

Entrevistadora: [00:27:06] Pô, podia ter um esquema assim.

P8: [00:27:06] Poderia, mas não participa.

Entrevistadora: [00:27:11] Entendi.

P8: [00:27:12] Mas isso acontece, aí vira e mexe tem pipoca, tem picolé de tarde, essas coisas fazem com que as pessoas saiam, essas coisas fazem com que as pessoas saiam, porque lá no prédio onde a gente se encontra tem o que eles chamam de boulevard, ache que é isso, que é uma pracinha, aí na [Empresa T] geralmente tem, "ah, hoje vai ter pipoca", hoje vai ter picolé, hoje vai ter pastel, aí o pessoal decide, vamos descer, vamos comer pipoca, fica lá conversando um pouquinho depois volta para o trabalho, tem essa quebra, quando eu tou lá eu faço a mesma coisa, quando eu não tou, não tem muito o que fazer.

Entrevistadora: [00:27:56] E assim qual... estou pensando aqui, a [Empresa T] tem interesse que vocês por exemplo, que você no papel que você está, como designer/líder de projeto, estar em São Paulo? De repente você fica mais perto dos clientes? Para eles é interessante nesse sentido?

P8: [00:28:16] Não, isso surgiu da minha própria pessoa de ficar um ou outro dia no cliente.

Entrevistadora: [00:28:23] Entendi. Tem outras pessoas no mesmo, no mesmo esquema de trabalho que você?

P8: [00:28:37] Na [Empresa T]? Muitas.

Entrevistadora: [00:28:38] Entendi. E são em papéis diversos ou num no papel semelhante do seu?

P8: [00:28:46] Em papéis diversos, assim, geralmente em desenvolvimento, os desenvolvedores ficam realmente em Sorocaba. Tudo o que sai dessa bolha de desenvolvedores, existem outros cargos que costumam trabalhar remoto também. O designer, não, designer, UI, por exemplo ainda não vi ainda remoto, mas UX, estrategista, galera que trabalha com Analytics. Acho que esses três profissionais são muito comuns estarem remotos, ou estão trabalhando na [Empresa T] de São Paulo.

Entrevistadora: [00:29:43] Uhm, a [Empresa T] também tem escritório em São Paulo?

P8: [00:29:50] Sim, ficava a duas quadras da minha casa, agora não fica mais.

Entrevistadora: [00:29:50] Quando era pertinho você ia para lá?

P8: [00:29:51] Eu especificamente não, porque eu ficando em casa conseguia organizar melhor meu dia a dia, de fazer minhas coisas e ir lá na [Empresa T], na base da cidade de São Paulo, eu não conseguia fazer tanto isso. Às vezes tinha um certo barulho que me incomodava, inclusive em Sorocaba é muito comum isso, o barulho, o barulho incomoda muito e hoje especificamente que a gente está num coworking aqui em São Paulo, o barulho está 10mil vezes pior, ai eu desisti, se eu já não para a base quando ela ficava perto de casa, no coworking eu só fui para a abertura mesmo, ou quando tem uma cervejinha de graça mesmo.

Entrevistadora: [00:30:48] Mas não é trabalho né, não é um ambiente de trabalho né.

P8: [00:30:53] Nunca mais fui para lá, só quando sou chamado para ir para lá.

Entrevistadora: [00:31:00] Muito bom. P8 minha última pergunta, que você acha que colabora mais para essa colaboração criativa, o que é que você acha que estimula mais a colaboração criativa dentro de um time assim, no sentido de você mostra alguma coisa, você recebe feedback, que que você acha que estimula mais isso?

P8: [00:31:27] Eu acho que é você pegar o time, esse início é muito complicado, mas se você conseguir quebrar essa primeira barreira de trazer o time pra criar com você, para colaborar contigo, geralmente o saldo é positivo no final, aí você vê o que agora sim, criou, aquilo ali vai ter que ir lá para frente, tem que ir para produção, porque ele vai ter que ter orgulho daquilo que está em produção. Se você cria e aquilo e não vai para frente, para eles é jogado fora. Não é que você aprende com o erro, não, o que foi feito vai ter que ir pra frente. Com o time você consegue trazer isso para a frente, e colocar em produção, uma ideia que eles ajudaram, que eles colaboraram, eu acho que eles entendem que eles podem ajudar, que eles podem participar mais dessa questão colaborativa, de criação. Eu acho que isso é um ponto, segundo ponto é realmente a questão da proximidade, acho que ajuda muito quando um tá vendo o outro no dia a dia e se cria esses laços, e esses laços viram confiança, tipo, ah, o P8 tá me chamando para fazer isso, pô, eu sei que eu vou conseguir colaborar, e é uma coisa muito, tem que fazer parte do dia a dia de uma maneira muito natural, tipo de virar uma cadeira e conversar, eu acho que isso ajuda bastante, isso eu estou tirando em termos empíricos assim, em outras coisas eu não sei como poderia funcionar.

Entrevistadora: [00:33:08] Mas o que me interessa são os empíricos mesmo porque na teoria tudo parece bonito e funciona. Estou pensando aqui, P8, você comentou dessa questão de que precisa ser tão natural quanto virar cadeira e conversar, que é o que acontece quando a gente

está presencialmente juntos, o que você acha que substitui esse virar a cadeira e conversar quando você está remoto? Tem algo que você acha que faz o papel disso?

P8: [00:33:47] Eu ainda não encontrei, até mesmo às vezes para conversar com meu designer UI, como ele está lá, ele mesmo está começando a se blindar um pouco mais. A nossa comunicação já não é tão boa.

Entrevistadora: [00:34:04] Ia perguntar porque você acha que não é tão boa, enfim, o que que você acha que foi acontecendo.

P8: [00:34:11] Acho que no meu caso específico tem dois pontos assim. Acho que tem um ponto de, lá ele aos poucos, eu acho que são muito das duas pessoas, na verdade, do UI e do UX, no caso sou eu. Eu acho o UI que eu tou trabalhando hoje, ele é alguém que se sente muito integrado neste grupo e aí ele esquece um pouco o papel dele como designer, porque ele está muito ali como amigo da galera e enfim me chamaram para esse grupo, estou muito confortável aqui dentro, não é que ele faça isso de forma consciente, e aí ele esquece que a gente precisa estar conversando o tempo todo. Por outro lado, tem o fato de eu também ter me distanciado um pouco mais, e aí por exemplo eu não procuro tanto ele, e aí um segundo ponto é, na nossa relação aqui eu tenho um UI que é, desculpa a palavra, mas é muito ruim. E aí eu percebi as deficiências que ele tinha e tentei começar a ajudar, só que essa ajuda não foi vista de uma boa forma por ele, "ah, o cara tá me dizendo como eu tenho que trabalhar, como eu tenho que fazer", ele não fala nada disso, mas assim, ele escuta mas não põe em prática o que eu acabei tentando auxiliá-lo.

E isso foi uma coisa que veio da minha estrategista, ela disse "olha, eu acho que o UI precisa de uma ajuda, de um apoio, vê quais são as deficiências e ajuda", eu tentei fazer isso, mas assim hoje eu meio que joguei, joguei, lavei as mãos porque já tentei várias vezes e não ajuda assim. Sobre essa questão de separar, do profissional e da amizade, tipo quando ele, imagina ele, em que momento a minha relação com ele mudou para que tipo eu ficar dando pitaco e eu ficar dizendo para ele como ele tem que trabalhar, com a galera ali de desenvolvimento que acha o trabalho dele lindo, mas que não é de design, e que está lá próximo dele. Então, obviamente ele vai se aproximar mais dessas pessoas e se distanciar um pouco mais de mim.

Entrevistadora: [00:36:30] Sim.

P8: [00:36:34] Acho que isso que acabou acontecendo entre a gente. Mas eu já trabalhei com designers na [Empresa T] que também era designers muito bons e que e não precisava ficar dando, eu dava minhas considerações mas eu confiava completamente no que aquela pessoa

estava fazendo e ela estava muito aberta aos meus palpites e em como melhorar o trabalho que ela estava desenvolvendo, coisa que não acontece hoje.

Entrevistadora: [00:37:01] Entendi. Curioso isso né

P8: [00:37:26] E o outro também era remoto.

Entrevistadora: [00:37:26] Essa questão da confiança, você comentou assim com o designer bom, essa questão da confiança mesmo que não seja dita explicitamente, será que ela transparece de alguma maneira e é percebida pelo outro lado, quando o outro lado percebe que tem a confiança se torna mais aberto ao ouvir? Agora fui meio filosófica aqui.

P8: [00:37:54] Não, entendi sua pergunta. Acho que faz sentido, só que assim, nesse caso específico em que eu me encontro hoje, eu sempre, a minha relação com o UI, ele é muito brincalhão e eu também sou e está tudo certo, isso ajuda bastante e a gente confia um no outro e eu tento deixar claro ali que eu não tou ali impondo coisas para ele, mas que eu estou tentando ajudar, só que você pode falar isso várias vezes, se você tomar essa atitude várias vezes ele vai, ele vai ter uma retração. Mesmo que você fale que é uma questão de, de ajuda e não necessariamente de imposição, de que deve fazer desse jeito. Tem coisas que, por exemplo, que passaram, que foram para layout, que eu não concordo com mas, como não era nada extremamente grave, poderia ser melhor, poderia ter uma usabilidade melhor, eu falei assim "beleza, você está confortável com isso?", então vamos seguir. Para tentar trazer essa questão da confiança para ele assim, e mostrar para ele que na verdade eu não estou impondo nada ali para ele. Mas pô, tinha um outro designer mesmo que eu trabalhava que eu não tinha que tocar nos mesmos pontos que esse, esse designer que eu estou hoje eu tenho que tocar em pontos básicos de design e o outro eu não precisava tocar, o outro o que eu fazia era "eu fiz isso daqui", ai eu olhava e a gente evoluía junto um pouquinho aquilo ali.

Nesse não, tinha umas coisas básicas, tinha que ir para a base do que ele estava me entregando, isso é muito complicado. Eu tinha uma confiança muito boa com esse outro designer, tipo dele fazer, dele, acho que isso é um ponto interessante para o seu mestrado, essa diferença entre os dois designers faz com que a forma de trabalho seja diferente, mesmo remotamente, porque quando o designer confia no trabalho que ele tá fazendo, no que ele vai me entregar, e que a gente vai evoluir aquilo junto, então por exemplo eu dificilmente rabiscava, eu dificilmente tinha que fazer um wire e entregar para o designer anterior, porque eu sabia que ele tinha uma base forte e ele ia e pegava a tela ou algumas telas, algumas ideias interessantes e a gente ia, na verdade, conversar em cima delas, o designer que eu tou agora como ele é um pouco mais limitado, eu preciso tentar entregar um wire de preferência até de alta fidelidade. Eu pego uma

tela que existe já e que vai ser modificada, faço algumas modificações ali naquela tela e aí mostro para ele, ou até mesmo desenho e tal e ele vai seguir por aquele caminho, mais ou menos ali.

Às vezes ele muda e aí isso é um problema, quando ele muda ele muda para um negócio que não faz muito sentido. E aí entra aquela coisa, "por que que você fez isso?" e tal, e aí eu tento instruir mas quando a coisa fica muito nessa questão da instrução, eu acho que ele fica um pouco chateado, tipo "pô, você não confia no meu trabalho?, não sabe que eu tou entregando?", e aí para explicar para essa pessoa que tá faltando base ali, é difícil.

Entrevistadora: [00:41:29] Você acha que o trabalho remoto funciona melhor com as pessoas que são mais experientes?

P8: [00:41:36] Sem sombra de dúvida, acho que é um aprendizado que eu tiro nesse um ano de [Empresa T], ele funciona melhor com pessoas que são de fato mais experientes, e eu acho que tem que ser, que são mais abertas, para que elas entendam que aquela bolha física é confortável, mas que fora daquela bolha física tem outras pessoas trabalhando ali e que aí ela precisa tentar do lado dela também fazer com que haja essa conexão com quem está remoto, porque é muito confortável você ficar ali fisicamente e quem está de fora, você não ir atrás, você não estreitar laços de alguma forma. E acho que o contrário pode acontecer também. Acho que quem está remoto às vezes se sente tão sozinho ou às vezes se acostuma tanto por exemplo, muitas vezes quem trabalha remoto trabalha de casa. Não sei se para todo mundo é assim, mas para mim é muito confortável trabalhar de casa, no início não era, eu sofri muito no início, tipo eu estava acostumado a trocar ideias com outros designers, a conversar, a falar com o time, a trabalhar com o time junto. Eu tentei fazer isso remotamente, na verdade acho que eu nem tentei fazer isso remotamente.

E remotamente acho que é uma coisa muito complicada e aí eu também acabo me acostumando, do mesmo jeito que você se acostuma com aquele, com aquele núcleo, eu acabo me acostumando com meu núcleo solitário aqui, e as coisas se pavimentam, e aí para mim existe um, por mais que esteja pavimentado, pra mim existe um desconforto. Eu não sei se pra eles existe, se existe esse desconforto. Eu acho que às vezes tem alguns momentos que eles demonstram que se o cara estivesse aqui seria melhor mas como ele não está, vamos fingir que está, não vamos atrás dele, é meio que isso que acontece, sabe.

Entrevistadora: [00:43:54] Enfim, acaba cada um se acomodando talvez né.

P8: [00:43:57] Sim.

Entrevistadora: [00:43:57] Entendi. Realmente, eu sempre fico pensando nessa questão do tipo quando tem as pessoas físicas, fisicamente juntas, é tão fácil excluir os outros né, super cômodo né, tá lá junto, tá um do lado do outro e tudo mais. P8, uma última curiosidade, quando você tá remoto né, vocês costumam fazer daily todo dia? Como é que isso funciona?

P8: [00:44:42] A gente fazia até duas semanas atrás, tem algumas pessoas no time que já estão há algum tempo na [Empresa T], que é desenvolvimento ou de backend, e tem algum prestígio lá, e aí esse cara falou assim, olha, eu sinto que a nossa daily tá virando um momento de dizer o que você fez, o que você vai fazer, às vezes ninguém está preocupado com o que você fez e o que você vai fazer, está todo mundo ali na sua própria bolha. Quem tá, por exemplo, quem é designer e por exemplo tá longe, eu participava, a gente fazia essa daily por Hangout, e quem não está no dia a dia aí que eles não prestam atenção mesmo assim, e mesmo que você esteja lá presente, você vê que não prestam atenção no que você está falando do seu trabalho.

O próprio squad líder já percebeu isso, e aí esse cara falou assim, acho que está sendo imprestável a daily, se é pra ficar dizendo o que a gente está fazendo, vamos utilizar um plugin do Slack que vai perguntar para a gente o que a gente está fazendo, e a gente coloca lá, se tiver algum bloqueio ele também pergunta, e se tiver algum bloqueio lá, a gente conversa aqui no dia a dia, para saber qual é esse bloqueio, e aí então tem duas semanas que a gente tá utilizando, duas não, uma semana, que a gente está utilizando esse plugin do Slack, que todos os dias ele pergunta o que que eu fiz, o que que eu vou fazer e se eu tenho algum bloqueio, algum impedimento no que eu tou fazendo, então não tem mais daily.

Entrevistadora: [00:46:26] Entendi, o que você achou dessa mudança?

P8: [00:46:34] Particularmente, eu gostei, porque assim, se pelo menos na daily fosse um momento que eu sentisse de proximidade com o pessoal, eu poderia ver como um benefício, mas a daily era muito centrada, rolava uma brincadeira ou outra, mas o ideal não é que é essas distrações aconteçam, e aí era uma situação que deixava muito claro o quanto as pessoas que estão lá juntas, como funcionam e como quem está longe funciona assim, que evidenciava muito isso na daily, então pra mim, da maneira geral, foi bom. Eu prefiro que isso aconteça e que a gente se comunique, se converse no dia a dia quando precisar, ou nos ritos, nas reuniões e tal, do que na daily.

Entrevistadora: [00:47:25] Entendi. Os ritos e reuniões são todas feitas por Hangout?

P8: [00:47:34] Sim, todos são feitas por Hangout, acho que a retro também, só que a retro tem um outro esquema que a gente tem que votar, a gente utiliza um esquema, um programa que

chama Fun Retro, que é para as pessoas colocarem lá os pontos positivos, os pontos negativos e ações são feitas nesse Fun Retro.

Entrevistadora: [00:48:06] Ah, nunca vi essa ferramenta, vou procurar. Muito bom, P8, essa era minha entrevista.

ENTREVISTA 9 - Realizada em 15/11/2018

Entrevistadora: [00:01:00] Então tá bom super obrigada topado participar e está cedendo um pouco de seu tempo. Agradeço muito. E aí você contou para mim que esse trabalho está na [Empresa U] agora mas seu time é global na verdade, está espalhado pelo mundo, é isso?

P9: [00:02:15] Isso, desde o final de junho, eu entrei nesse outro time, nesse outro projeto e no Brasil só tem eu, então tem pessoas nos Estados Unidos, Canadá, Alemanha e Inglaterra, China, tem gente de tudo quanto é canto.

Entrevistadora: [00:02:33] E há quanto tempo você está trabalhando com time remoto, mais ou menos, nesse formato lá.

P9: [00:02:39] Esse formato onde eu estou sozinho no escritório aqui desde junho, e antes disso eu sempre aqui participei porque lá os times são sempre globais, os projetos tem pessoas alocadas em todos os lugares, e alguns lugares tem times maiores e outros menores e antes eu trabalhava muito com o time de desenvolvimento aqui, então era tipo eu e mais três, eu e mais quatro, eu e mais cinco, e aí lá fora várias pessoas, mas agora eu estou sozinho.

Entrevistadora: [00:03:14] E nesse time que você está desde junho, é isso, junho, julho?

P9: [00:03:17] Junho.

Entrevistadora: [00:03:19] Como que vocês, vocês desde o princípio trabalham remoto ou você chegou a viajar para conhecê los como é que foi o início desse trabalho?

P9: [00:03:31] Nesse projeto eu não viajei ainda, porque eu entrei esse projeto já tinha começado, eles já tinham marcado uns workshops em alguns lugares e eu estava participando de uma residência na época e não tive como me alocar, não tiver oportunidade de conhecê-los pessoalmente. Mas em projetos anteriores já aconteceu de ter viagens, da gente fazer workshops e reunir todo mundo e retornando, a gente administrava o nosso tempo, fuso horário e as calls e tudo mais de forma remota mesmo.

Entrevistadora: [00:04:08] E nesse time que você começou em junho, P9, esse time que você está desde junho, como é que foi no começo pra você conhecer os integrantes do time. Como é que foi esse começo de trabalho?

P9: [00:04:33] Tá, no começo o time, tem um time de design, tem os times de desenvolvimento, de estratégia, de negócio, todo mundo, no início eu entrei, eu tive meu primeiro contato com o time de design, eu já tinha trabalhado com um dos integrantes, nós somos em quatro. Eu já tinha trabalhado com um em outro projeto, uma da, a outra designer eu já, como somos um time de design da vertical de IoT eu já tinha falado com ela em alguma call, já fiz reunião com ela para entender processos dela etc., e o outro eu também já tinha tido um leve contato, só Slack e etc, então quando eu entrei no time, já falaram um pouco de ferramenta, a gente se comunica muito pelo Slack, pelo Mural, a gente usa muito, a gente usa muito o Mural para gerar os artefatos, então tem o Slack, tem o Box, que é onde a gente coloca todos, toda a documentação, arquivo, Lotus Notes, vídeo, planilhas, power points etc.

Entrevistadora: [00:05:46] O Box é tipo um Drive, um Google Drive?

P9: [00:05:46] Box é tipo um Drive, Box é tipo Google Drive. E aí a gente chama o WebEx pras calls, tipo um Google Hangouts, a gente faz videoconferência com múltiplas pessoas, essa ferramenta grava, pode gravar também, e gera um link super fácil, super legal. E aí a gente começou a fazer nossas reuniões via WebEx, eles me apresentaram o material porque já tinha começado, que tava no Mural, que tava no Box, aí eu comecei a me inteirar do projeto e a gente havia reuniões regulares via o WebEx e aí quando eu voltei pro Brasil, eu estava meio a meio, na residência e no projeto, e quando eu voltei fiquei 100% nesse projeto e aí comecei a entrar nas reuniões de scrum, com o time todo, aí fui apresentado aos gerentes de produto, as siglas lá da [Empresa U], tem os OKR managers, tem os STSN, que são os caras técnicos, tem os engineers, tem CTO, tipo, a gente tinha essas reuniões semanais para um pouco de reportar status, a gente tinha working sessions, aí eu me inserindo, fui tendo a minha voz ouvida, entendendo quem eram as pessoas que faziam parte.

Então a gente, a gente tem tipo uma rede social interna que chama, acho que chama Connection, alguma coisa assim, e as páginas dos perfis das pessoas, e tem o nome, cargo, telefone, algumas condecorações, tipo badgets, árvore hierárquica, quem está abaixo de quem, aí eu entrava para ver quem eram as pessoas, tentava me contextualizar.

Eu confesso que no início eu ficava bem perdido, primeiro para entender o projeto que era super complexo, já consegui me habituar ali com o time, na nova posição que eu tinha adquirido ali com o time até entender a minha posição no time, e participando dessas reuniões regulares para entender do produto, a gente tinha sessões de cocriação também, a gente usava muito o Mural, para criar as jornadas do usuário, mapear essas jornadas, mapear os pain points, mas então era um trabalho que não era só dos designers, a gente tinha os engenheiros, os gestores de produto,

os POs, todo mundo junto ali e aí a gente no design já, tendo como base esse mapeamento de jornada a gente evoluía no projeto, aí a gente tinha reuniões de validação, reuniões de feedback, o que a gente chama de playback, que é quando a gente leva para o time o material que a gente que a desenvolveu, colhe feedback, vai desenvolvendo.

Ai eu fazia, eu comecei a fazer reuniões, mas com uma pessoa que entendia de uma determinada coisa, precisava validar com ela, reuniões com outras pessoas que entendiam de outros assuntos e aí pingando e ao mesmo tempo gerando toda a documentação nesse Box, no Mural, nas reuniões enfim, esse ciclo, aí eu comecei a conhecer mais as pessoas, a partir do momento em que eu apresentava um protótipo, uma navegação, o resultado de uma pesquisa, alguma coisa assim, era quando eu tinha essa visibilidade, as pessoas me conheciam e tudo o mais. Então é sempre assim, muita reunião, o tempo inteiro marcando reunião, a gente tem uma ferramenta de e-mail próprio que chama Verse, e lá a gente marca as reuniões, vê a timeline, a gente vê se a agenda bate e tudo o mais e e assim seguindo assim.

Entrevistadora: [00:09:47] P9, você diria que é assim, que você fala que no começo tinha que entender todo o projeto, quem eram as pessoas, além da questão da rede social que vocês tem, você diria que as reuniões foram bem importantes para entender todo o cenário que você tinha?

P9: [00:10:07] Com certeza. Então, além das reuniões que eu participava, tinham as gravações de reuniões passados, os testes, quando eu estava muito perdido, eu marcava um 1o1 com a designer do meu time para ela me contextualizar mais, porque para mim foi muito difícil entender o contexto, num universo de uma indústria muito específica, eu tinha muitas dúvidas, então eu marcava reuniões com pessoas específicas.

Entrevistadora: [00:10:34] Entendi.

P9: [00:10:35] E aí ia entendendo, aprendendo e era muito assim, eu falava "eu preciso saber disso, quem sabe disso?", "Ah, fulano", aí ia lá e marcava uma reunião com fulano, aprendia, e aí que a gente, enquanto time de design, a gente tem nossas reuniões diárias, nossas reuniões regulares, aí a gente reporta status, leva as dúvidas e aí nessas discussões a gente direciona "Olha", quem fala com quem, tem os grupos, tem os canais de Slack, a gente posta lá, as pessoas respondem muito rápido. Muitas ferramentas, então eu acredito sim que funciona, para mim tem funcionado graças ao suporte dessas ferramentas. Por exemplo, protótipos, ou seja tem que validar protótipos, a gente usa o Invision, que é muito legal que permite comentários, navegação, GitHub, posso passar uma lista das ferramentas que a gente sempre usa, GitHub para a gente fazer versionamento dos projetos, onde a gente faz o tracking das tasks, a evolução,

como a gente gerencia o projeto mesmo, lá tem todo o histórico de tudo que a gente já fez, mapeado direitinho, a gente tem as tags para a gente se entender.

A gente teve algumas reuniões para definir processos e alinhar todo mundo, como que funciona a metodologia ágil no nosso contexto, então a gente sempre tem reuniões para se alinhar e geralmente a gente tem pessoas chaves, eu já percebi que tem algumas pessoas que elas são mais gestoras, elas gostam de organizar tudo, e aí eu meio que colo naquela pessoa, sabe, e no projeto sempre tem um cara que ele é o responsável, sabe, PO do projeto. Muita coisa se concentra nele. Ele acaba direcionando. Então, nesse sentido.

Entrevistadora: [00:12:31] Interessante. E quando você fala nessas reuniões pra entender melhor o contexto e tudo mais, na tua opinião, o 1o1 funciona melhor do que reuniões com muito mais gente?

P9: [00:12:44] Eu acho que funciona porque com muitas pessoas acaba desvirtuando muito o assunto. A gente perde um pouco o foco, acho que quanto mais pessoas, mais bedelho, mais a discussão acaba muitas vezes a discussão saindo do script e quando é uma 1o1 ou então uma reunião com 3 pessoas, eu sinto que a produtividade é muito maior. Mas ao mesmo tempo essas reuniões com os grupos grandes elas são necessárias, embora muitas vezes elas não sejam tão produtivas, porque de lá às vezes saem muitas discussões que só surgiriam naquele contexto sabe, que tem uma pessoa X que sabe de uma coisa que vai contra aquela discussão, mas se aquela pessoa não tivesse lá a gente não ia saber, sabe.

Entrevistadora: [00:13:36] P9, na sua opinião, o que que torna, que eu acho que é um desafio realmente fazer uma reunião, uma reunião com muita gente já é um desafio de qualquer jeito, presencial ou à distância.

P9: [00:13:48] Primeiro é fazer, achar um espaço na agenda de todo mundo, acho que esse é o principal desafio.

Entrevistadora: [00:13:55] Você acha que tem alguma coisa que é mais eficiente para organizar ou, para tentar organizar de certa maneira a reunião quando tem muita muita gente assim pra tentar ser mais produtiva possível?

P9: [00:14:09] Sim, é legal quando tem um moderador. Percebi que quando tem uma pessoa que já leva os tópicos, geralmente esse tópico, ele é enviado por e-mail antes, "olha gente, esse aqui vão ser os tópicos da nossa próxima reunião", a gente tenta seguir aquele script, e essa pessoa que é moderador, a gente não chama ela de moderadora, estou falando isso agora, então essa pessoa, quando desvirtua um pouco ela traz de volta para o assunto.

Entrevistadora: [00:14:39] Interessante. Muito bom. E geralmente as reuniões são por vídeo?

P9: [00:14:45] Sempre por vídeo, muitas vezes as pessoas desabilitam o vídeo, nem todo mundo habilita o vídeo, esse WebEx é uma ferramenta que você pode colocar on e off vídeo, mas o áudio 100% assim, então é uma ferramenta que permite um chat, tem uma lista de quem está na call, tem umas ferramentas que a gente nunca usa, tipo de você poder desenhar na tela sabe, você compartilhar o seu desktop e a gente faz muito isso tipo vai fazer uma apresentação, dá lá um screen share, mostra, depois volta pra, pra visão, ai ai nesse vídeo você pode ter tanto visões individuais, tipo a tela cheia, a cara de alguém e a tela mostra a pessoa quando ela fala, e o sistema identifica se o áudio está vindo daquele lugar ele já mostra o vídeo daquela pessoa ou também tem uma opção também que eu gosto muito, que você põe os quadrinhos das caras das pessoas um do lado do outro, eu gosto muito de fazer isso quando a gente tem reunião com várias pessoas, principalmente com o time de design, onde as pessoas não são tímidas, todo mundo gosta, é mais comunicativo, tomo mundo mostra a cara mesmo e é muito legal.

Eu por exemplo, eu sinto, me sinto muito mais à vontade quando as pessoas estão mostrando a cara, quando a pessoa não mostra fica parecendo, ai já levantando alguns problemas, não problemas mas coisas que me chamam a atenção, se a pessoa não mostra a cara, será que aquela pessoa é séria demais, será que eu vou falar, falar alguma asneira aqui e essa pessoa vai, mas não, geralmente as pessoas são legais mas quem não mostra a cara e principalmente quem não tem foto de perfil nessa rede social, ou no Slack, ou outra coisa, você já fica meio assim, "nossa, essa pessoa...". Igual um colega meu comentou ontem, eu cheguei para ele e comentei "Olha, preciso conversar com alguém que manja disso, você sabe quem?", "Ah, tem fulano, mas ele é um russo, não sei que, que não tem nem foto de perfil, e ele demora a responder, ele é meio saboneteiro, não sei", então você já fica com um pé atrás, mas a pessoa já mostra a cara você já quebra aquele gelo, sabe.

Entrevistadora: [00:17:06] Interessante isso né.

Entrevistadora: [00:17:10] Eu acho isso muito interessante. Ouvindo você falar e começar me passa pela cabeça que pelo fato da pessoa não mostrar uma foto, não se mostrar no vídeo. Talvez passe uma certa falta de transparência, parece que a pessoa está escondendo alguma coisa, não sei, fica uma coisa esquisita lá, não sei.

P9: [00:17:37] Fica, fica uma pulga atrás da orelha.

Entrevistadora: [00:17:39] Exatamente. Que interessante. Deixar ver aqui. P9, eu acho que assim, eu imagino que por ser uma grande empresa, vocês já devem ter algumas regras de trabalho em conjunto né, mas houve algum momento que o time ou mesmo times que você já

tenha acompanhado, em algum momento eles sentiram necessidade de combinar regras de trabalho?

P9: [00:18:16] Sim, sempre aconteceu, então, nossa, já passei por muita coisa mas isso é muito recorrente, em projeto, quando a gente via por exemplo, que tinha muita reunião, tipo era reunião o tempo todo, a gente diminui, o número de reuniões, às vezes o designer não precisava estar sempre nas reuniões de desenvolvimentos, ou então, por causa de fuso horário, as reuniões teriam que ser na parte da manhã, teriam que ser antes do almoço, que é mais produtivo, ou então, nesse time atual, por exemplo, a gente estava meio bagunçado no início, então a gente não estava usando o GitHub direito, criando as tasks sem muito critério, então a gente teve que sentar, alinhar como que a gente ia funcionar, enquanto metodologia ágil, sabe, quais pedaços da metodologia ágil faziam sentido para a gente e vamos ter reuniões diárias de 15 minutos para comunicar status, vamos ter working sessions, que são aquelas sessões mais longas, tipo de uma hora que a gente trabalha, outros às vezes que a gente fazia com muita frequência mas aí a gente pensou "Não, vamos fazer uma vez que semana, vamos fazer uma vez a cada 15 dias e aí a gente tem mais assunto para conversar, e dá para estruturar melhor o assunto, muito nesse sentido, de tentar otimizar o tempo", eu penso muito nisso.

Entrevistadora: [00:19:55] Legal. Interessante. P9...

P9: [00:19:59] Ah, outra coisa, sobre reportar status, já teve time que eu participava que, no projeto a gente tinha reunião todo dia e a gente viu que estava sendo pouco produtivo, então a gente decidiu fazer três por semana e dois dias via Slack, dois dias você só reportava o status via Slack.

Entrevistadora: [00:20:17] Entendi.

P9: [00:20:19] Muito, muito disso, da gente ir trabalhando e descobrindo o que que tava ruim, o que que não tava, a gente fazia sprint retrospective, levantava esses pontos e identificava o que funcionava, não funcionava, a gente ia adaptando o modo que a gente operava ali.

Entrevistadora: [00:20:35] Muito bom. E você acha que assim depois que percebem, que o time percebe esses pontos a serem melhorados e combina essas regras, você acha que o clima no geral fica melhor, de alguma maneira as pessoas se sentem mais produtivas?

P9: [00:20:52] Isso que eu ia falar, as pessoas se sentem mais produtivas e porque enxuga um tempo, um período da reunião que te sobra mais tempo para você trabalhar mais, contribuir mais e produzir mais. E quando a gente decide, por exemplo, fazer reuniões com working sessions ou então trabalhando em duplas por exemplo, com a minha par lá de design a gente percebeu que a gente ficou muito mais produtivo quando a gente pegava um tempo, locava as

nossas agendas, aqui vai ser só para a gente trabalhar e ai a gente trabalhava junto, webcam, screenshare, blá blá blá, discussões, tirava minhas dúvidas, tipo o working pair programming, tinha o pair designing, e desse jeito a gente produzia bem.

Entrevistadora: [00:21:43] P9, você comentou sobre a questão do vídeo, do Slack, no geral o que você acha que funciona melhor para a comunicação, que permite uma comunicação com menos ruído, mais clareza mesmo?

P9: [00:22:01] Eu gosto do Slack, mas no contexto de uma grande organização desse jeito tem canais demais, tem muitos canais, a gente fica perdido nos canais, mas tem aqueles canais que são sempre os mais importantes. Então por exemplo no projeto em que eu estou, tem um canal do nosso time de design, tem o canal do time todo do projeto, são os dois principais, então a gente sempre deixa ele lá no topo, abre ele todo o dia, sempre de olho nas mensagens que entram ali. Ai tem outros canais secundários, que a gente vai prestando mais atenção. Tem alguns, porque a gente nunca está num projeto, tem projeto paralelo, tem administrativo, tem não sei o que, e às vezes isso pulveriza, então uma coisa que eu faço que me ajuda tipo às vezes na pasta do projeto que tá lá no Box, eu coloco um doc lá que chama Quick Links, e nesse Quick Links eu coloco o link rápido pro canal que eu preciso, para o documento e tal, ali eu vou lá e pum, já vejo, me ajuda.

Entrevistadora: [00:23:09] Esse documento de Quick Links é só seu ou é algo que o time acaba construindo?

P9: [00:23:13] É tudo compartilhado. Os Quick Links que eu fiz, eu sempre compartilhei com o time, em alguns momentos eu vi que teve uma adesão, o pessoal usou, mas eu tenho visto que é uma coisa mais minha mesmo.

Entrevistadora: [00:23:28] Interessante, sabe que você não era a primeira pessoa que me comenta sobre um, abre um docs lá no Google Docs e assim põe os links mais básicos assim, onde está a documentação importante, onde é o ambiente de testes, as coisas que são práticas do dia a dia, achei super curiosa assim.

P9: [00:24:08] Se não tá lá no Docs, está lá no GitHub, no GitHub tem as wikis, tem as pagininhas lá dentro, a gente acaba colocando também, que dá um bom direcionamento.

Entrevistadora: [00:24:17] Muito bom, vamos lá ver aqui. P9, você, assim o seu time, o time que você tá envolvido ou os times passados, eles têm algum substituto para aquele happy hour, para o momento do cafezinho, aquele momento que é assim é para não falar de trabalho, o momento que acaba sendo para meio que destressar e falar sobre qualquer outra coisa.

P9: [00:24:44] Os times remotos não.

Entrevistadora: [00:24:45] Os times remotos não têm?

P9: [00:24:46] Eu não sei se é uma coisa de gringo, não sei o que que é porque a gente é muito sério, é tudo muito trabalho, é só trabalho, eles não envolvem vida pessoal, eu sei que algumas vezes, alguns lugares adotam alguns rituais assim, tipo de quebrar o gelo, de compartilhar preferências pessoais, compartilhar coisas legais, mas eu conheço times que trabalham colocados, mas com os times gringos não tem nada disso, tanto de forma remota, porque o nosso tempo é tão pouco, o tempo que a gente tem faz uma reunião para discutir o projeto e etc, os assuntos paralelos ou assuntos divertidos às vezes surgem no Slack, às vezes durante as reuniões tem alguns comentários às vezes tem dois minutos que a conversa se desvirtua um pouco, aí gera um assunto, uma piada, mas muito rápido.

Entrevistadora: [00:25:57] Entendi.

P9: [00:25:58] Não sei se é uma coisa de gringo, mas eu acho eles muito sérios.

Entrevistadora: [00:26:01] Engraçado isso né não. Mas é interessante isso. Você acha que, você acha que isso afeta de alguma maneira a construção de confiança no time, sabe, eu não sei, de repente uma questão de aproximação mais humana sabe, você acha que isso tem impacto?

P9: [00:26:22] Com certeza, principalmente quando eu entrei no time, era tudo muito sério, inclusive um dos caras lá, ele sempre foi tão sério, e aí no dia a dia trabalhando diretamente eu vi que não, ele tem umas piadinhas e tal, com a convivência, vai se quebrando o gelo, mas aí demora um tempo.

Entrevistadora: [00:26:45] Entendi.

P9: [00:26:46] Ai você vai percebendo as nuances, os detalhes, como as pessoas funcionam, tem gente que é mais divertida, tem gente que é mais centrado, mais séria, tem gente que você percebe que você pode fazer uma piadinha, dependendo das pessoas que estão envolvidas numa reunião, você tem que ser super sério, dependendo a forma de falar uma bobagem e conforme a gente vai trabalhando, tem trabalhado mais junto, tem se construído um clima mais descontraído. Mas isso leva tempo. Eu sei, eu sinto falta, eu queria que tivesse uma oportunidade de ter um evento de design da nossa vertical, em que a nossa diretora bancasse todo o mundo para, sei lá, passar uma semana, mesmo que trabalhando, só trabalhando nos mesmos projetos, só que no mesmo lugar, sei lá, às vezes tem um dia de um evento, meu sonho é que a minha diretora bancasse uma coisa assim, mas é muito difícil.

Entrevistadora: [00:27:49] Já sugeriram pra ela? De repente né. Estou aqui pensando, você acha que essa descontração que serve tanto para fazer uma piadinha, também deixa as pessoas mais à vontade para fazer perguntas ou sugestões?

P9: [00:28:10] Com certeza. Se tem uma pessoa que eu nunca conversei antes, eu não pareço, mas eu sou muito tímido, eu sou aquele tipo de pessoa, eu penso muito, eu formulo muito uma coisa antes de perguntar, antes de falar. Às vezes eu perco o timing, principalmente se é uma pessoa que eu não tenho muita abertura, que eu não tive outros contatos, muitas vezes eu deixo passar, ou tipo mando um e-mail depois da reunião mas se é uma pessoa que eu já tive várias reuniões, já vi a cara dela, a gente já riu pelo menos uma vez de alguma coisa, eu me sinto bem mais à vontade pra falar, com certeza.

Entrevistadora: [00:28:46] Que legal, interessante isso. Agora falando realmente sobre essa colaboração criativa né. O que você acha que fomenta mais para que o time colabore entre si. E aí vai desde encontros mais formais de co-criação por exemplo, até uma colaboração realmente no dia a dia, de um olhar para o trabalho do outro e dar um feedback e tentar discutir a solução de um problema e por aí vai. Que que na tua visão você acha que mais estimula essa interação dentro do time?

P9: [00:29:27] Acho que é isso mesmo. Eu acho que o que mais estimula é quando você concretiza algo que veio de um trabalho conjunto, quando saiu alguma coisa, por exemplo quando eu e essa minha par, a gente fez a nossa primeira reunião, lacrou o nosso tempo ali e vamos construir alguma coisa e a gente evoluiu de uma maneira super produtiva, aquilo nos deu muito mais com confiança, e nas outras reuniões a gente via que isso funcionava, funcionava, isso é um exemplo, por exemplo, gera uma confiança, que é uma coisa que eu meio que tenho para a minha vida, quando eu concretizo coisas, quando eu faço o "check" de qualquer coisa, aquilo me motiva. E quando isso acontece no grupo, motiva todo mundo, pequenas concretizações são legais.

Entrevistadora: [00:30:25] O que que você acha que acontece? As pessoas têm, não sei, será que fica mais tangível para elas, será que elas vêm que não estão perdendo tempo, que realmente aquilo tá caminhando para algum lugar, que que você acha que acontece?

P9: [00:30:44] Ah, tem muito disso que você falou, de ver um progresso porque a gente trabalha com uma meta e a gente não trabalha individualmente, é sempre um trabalho em conjunto. E quando a gente vê que como time a gente está se aproximando cada vez daquela meta, sempre quando tenho uma reunião playback, que a gente chama, sempre quando tem playback, se tem um e-mail, um e-mail de agradecimento, sei lá, o office manager mandou um e-mail, copiou

nossos designers e nossa diretora de design agradecendo nosso trabalho, trouxe, cumpriu o objetivo, foi muito legal, aquilo gerou uma emoção, um "nossa, que bom", deu uma energizada. Quando tem uma reunião lá, num outro time lá que eu não participei diretamente mas ele jogava no Slack lá acabamos de apresentar tal coisa, foi um sucesso, coloca uns emojis lá, palminhas, não sei o que, dá um gás assim, eu acho que pequenas concretizações assim. Acho que eles ajudam.

Entrevistadora: [00:31:57] Muito interessante, me faz pensar que é a concretização e a celebração disso também né.

P9: [00:32:04] É, a concretização e a celebração e o reconhecimento.

Entrevistadora: [00:32:09] Interessante que não passa, as pessoas percebem que não passa batido. ...

P9: [00:32:13] Pequenas coisas, mesmo que seja algo pequeno, se trouxe um valor, se resolveu algum problema, de qualquer escala, aquilo é sempre bem visto, sempre bem vindo, e motiva e engaja.

Entrevistadora: [00:32:33] Você acha que por exemplo quando vocês mostram o material que vocês produzem para, por exemplo, os desenvolvedores ou seja para quem não é designer, na verdade, eles interagem bastante, eles perguntam, eles dão sugestões, como é que funciona?

P9: [00:32:52] Muito.

Entrevistadora: [00:32:52] Que legal.

P9: [00:32:54] Porque a gente deixa bem clara a comunicação, por exemplo se é um protótipo a gente deixa bem claro que aquilo é um protótipo de baixa fidelidade, que a gente tinha validar que a gente precisa da opinião deles, que eles entendem do produto, do público, da tecnologia, e que a gente precisa da ajuda deles para construir aquilo, então eles vêm sempre muito abertos, e vem muito da cultura de design que a [Empresa U] foi criada, assim, e todo treinamento, curso, toda mensagem que se passa é de cocriação, de que todo mundo tem voz e é bom para todo mundo se ouvir e que é importante a visão de várias pessoas, né. Um dos pilares é da nossa abordagem de design é times multidisciplinares, ou seja, pessoas com vários pontos de vista tem o poder de criar algo que tem mais valor, tendo esse olhar, essas várias lentes ai que juntos elas ajudam, essa mensagem que se prega e todo mundo já tem aquilo, então é natural a pessoa palpitar, e o pessoal fala na cara dura mesmo. O importante é expôr opinião com um embasamento, com um intuito sempre construtivo, é tudo sempre construtivo, as pessoas já tem carta branca de dar, de trazer um direcionamento, de cocriar mesmo.

Entrevistadora: [00:34:37] Ah, isso é bem legal, e é bacana que a empresa já tem essa cultura, então acho que fica mais fácil. A mensagem já está lá. Isso é muito bom

P9: [00:34:47] Eu sei que em alguns casos é muito difícil, algumas empresas os times são isolados, é sempre uma entrega de um time para outro, não é um trabalho em conjunto sabe. Então tem muita fricção ali, é difícil e aí gera um distanciamento, gera muita dúvida que muitas vezes não é sanada porque não existe essa abertura.

Entrevistadora: [00:35:13] Realmente, quando a cultura da empresa não vai nesse caminho é difícil. Muito bom P9, as minhas perguntas eram essas e não sei se você tem mais alguma história de uma coisa que de repente você quer compartilhar do que fugiu aqui das perguntas.

P9: [00:35:33] Tem uma coisa que inclusive esse seu assunto ele vai muito de encontro com o que tá passando comigo ultimamente, de estar inserido nesse novo time, nesse contexto de eu não estou junto com as pessoas, a gente não celebra junto. Então eu tenho visto uma necessidade maior da gente se reconhecer como time, montar grupos e esses grupos terem um objetivo bem claro, ter uma comunicação clara. Hoje está trabalhando muito nesse modelo de times ágeis, sabe, by Spotify, esses estilos, tem vários grupos que caminham em direções, se divergem mas se encontram em algum momento, e tentar, eu tenho empregado muito, da gente tentar se definir mais como um time, sabe, ter uma brand para o nosso time, porque a gente está trabalhando muito junto mesmo tendo vários produtos diferentes, várias coisas diferentes acontecendo, a gente está na mesma vertical e a gente está construindo o mesmo ecossistema.

E a gente está vendo cada vez mais a gente precisa construir as coisas de uma forma muito consistente, então a gente tá precisando ter mais reuniões, mais alinhamento, mais sincronização, mais padronização. Então, a gente acaba tem tido mais reuniões para a gente estar envolvendo, uma reunião com pessoas de vários times, mas todas têm o mesmo objetivo. Beleza, isso está super legal mas isso está crescendo de uma maneira solta demais sabe, acho que falta um pouco da gente se reconhecer como times, tribos diferentes e com objetivos específicos e claros, isso não seja algo só entre nós que isso seja claro para nossa vertical, para nossa diretoria, a gente está se organizando, sabe, falta esse sentimento de organização, de que a gente, nós somos um grande time, não só times isolados, eu tenho pregado muito isso, é o que eu tenho percebido.

Entrevistadora: [00:37:43] Que interessante. Como você acredita, como é que se acha que pode ser feita, achei essa história da construção do time super interessante, como é que você acha que isso pode ser feito sendo que vocês são remotos, não estão fisicamente juntos, como é que você acha que dá para construir esse senso de time?

P9: [00:38:23] Uma coisa, uma coisa que tem a ver, perfil de liderança, liderança tanto no sentido de todo o mundo praticar a liderança no dia a dia e as iniciativas terem líderes, tipo mesmo que vários times, às vezes tem uma iniciativa que envolve alguns times é interessante que tenha pelo menos uma pessoa que lidera aquela iniciativa, ser um ponto focal, esses vários pontos locais trazem uma, engraçado falar sobre isso, isso remonta até a vida selvagem, sabe, tem sempre a matilha, tem o lobo, tem o leão, outros, nesses vários grupos é importante ter essa referência de alguém que você pode confiar que aquela pessoa não vai deixar a peteca cair nas várias iniciativas sempre tem alguém, os pilares. Essa concepção de pilares em vários lugares, é uma iniciativa nova, aquela iniciativa tem dois pilares, então é importante, são pessoas que você confia, você já trabalhou com elas, elas tem um histórico de benfeitorias na organização e tudo o mais, você vê pela forma como a pessoa escreve, se comunica, é um empoderamento que ela tem, você confia, essa relação de confiança, e isto está claramente estruturado, nem que seja numa wiki, numa página, a gente tem uma página do nosso time de design de IoT que fala quais são os projetos, quem está em cada projeto, e acho que essa definição de papéis, é ter clara essa definição de papéis, acho que isso é importante.

Entrevistadora: [00:40:16] Realmente, acho que passa por realmente ter uma coisa muito clara sobre qual a proposta daquele time pra ele começar a construir, nisso, nessa essência. Muito bom. E você acha que com isso também tem um senso de pertencimento maior assim das pessoas, de se reconhecer.

P9: [00:40:40] Eu pelo menos particularmente, eu me sinto mais acolhido, eu me sinto melhor, eu me sinto feliz. Trabalhar em time é tão gostoso, nos outros times onde todo mundo estava alocado ali, um do lado do outro, é tão gostoso, é tão bom. Só que virtualmente, nesses times distantes, o funcionamento é completamente diferente. No início, eu fiquei bem frustrado, nunca tudo é perfeito, acho que nunca a gente vai achar a perfeição, sempre vai ter algo a desejar, então no momento essa é uma fricção, um dos pontos fracos assim do processo mas que tem que ser contornado.

Entrevistadora: [00:41:29] E qual que você acha que é o maior benefício do trabalho remoto, de poder contar com um time que tá remoto.

P9: [00:41:37] O que eu acho que existe de melhor benefício é que, seja o gestor, o diretor, a pessoa que está montando o time, ela tem um leque de skills que ela vai poder acionar as skills mais adequados àquilo que ela está precisando, independente de lugar, nesse cenário onde você tem tantos lugares, tantas pessoas, tantas habilidades, tanto papéis, tantas coisas, você, você só

vai reorganizar as pecinhas ali, acho que permite essa flexibilidade de você contar com as pessoas certas para a atividade certa. Essa possibilidade de você poder montar o time perfeito.

Entrevistadora: [00:42:33] Bem interessante isso, essa questão de buscar skills não importa onde eles estejam.

P9: [00:42:49] É, tenho visto muito isso, por exemplo às vezes eu vi muito nossos diretores, novos caras montando os times, ah, tem um time na China que manja muito de React, chama eles, ah, o time do Brasil, eles manjam muito de React, chama eles, tou te falando, isso aconteceu num projeto que a gente participou, a gente foi designado para uma determinada tarefa, projeto, pelo skill.

Entrevistadora: [00:43:17] Olha só que coisa. E aí uma curiosidade mesmo, você acha que diferenças culturais pegam? Porque tem a questão do idioma...

P9: [00:43:31] O que mais pega é fuso horário e em termos de diferenças culturais, sotaque, sotaque é uma coisa interessante. É uma coisa que sempre comenta, sabe, sotaque do inglês britânico, sotaque do cara de Austin Texas, sotaque do indiano, sotaque do grego, japonês, chinês, eles têm essa coisa cultural interessante, por exemplo, o pessoal mais oriental são mais tímidos, você percebe que são pessoas mais tímidas, mais fechadas, americanos falam mais falam muito, eles engolem o mundo sabe, por isso que eles estão na frente, eles são terríveis, britânico é mais polido, você percebe que é uma pessoa mais... e Brasil é bagaceira, sabe, Brasil é zoeira, já criou uma imagem já, já está estabelecido, Brasil é bagaceira.

Entrevistadora: [00:44:47] Tá certo, a gente é muito versátil. Acho que fui reparando nisso que a gente é bem maleável né não sei. Mas uma coisa assim não importa com quem a gente está lidando, parece que a gente tem uma maleabilidade maior parece muito interessantes.

Entrevistadora: [00:45:07] Muito bom P9. Basicamente as mesmas perguntas eram essas e as minhas curiosidades né. Queria te agradecer muito. E se você lembra de alguma coisa depois lembrei de um negócio que interessante pode me mandar bem aqui. Tenho meus contatos aí de portas abertas.

ENTREVISTA 10 - Realizada em 06/11/2018

Entrevistadora: [00:04:23] Então na verdade eu estou procurando entender como são as dinâmicas dos times e a partir disso tentar fazer esse paralelo com as plataformas mesmo se elas colaboram ou não, tá bom.

P10: [00:04:37] Você quer que eu te conte um pouquinho com é o formato do [Empresa V] para contextualizar?

Entrevistadora: [00:04:40] Ah, acho que seria legal.

P10: [00:04:42] Então, como eu comentei com você, todos os desenvolvedores eles trabalham de forma remota, eu não sei exatamente quantos desenvolvedores são hoje, imagino que são aproximadamente 50 ou talvez um pouco mais e todos eles trabalham remoto, a equipe de produto, todos os product managers, os designers, eles sentam todos mais ou menos juntos ali, só que tem dois product managers que trabalham em São Paulo, então são acho que 10 aqui de Vitória, dois de São Paulo e os designers aqui e os squads, são sempre o designer, o PM e os desenvolvedores que estão remotos. Então, deixa eu ver, eu estou num squad que tem dois desenvolvedores, um scrum master, um tech lead e um PM, sendo que só o PM que fica aqui em Vitória, que senta do meu lado, e a gente tem todas as cerimônias que lhe são sempre feitas, sempre mantidas porque realmente é o momento que a gente conversa, que a gente tipo vê, acompanha o trabalho um do outro, então são as dailies, todas as cerimônias de scrum assim.

A gente, uma coisa que eu acho muito legal, é que a gente utiliza o Mumble, eu não sei se você já conhece, é uma ferramentinha bem limitada, bem tosquinha, para conversar com pessoas assim, então tem várias salas no Mumble, e por exemplo tem squad do financeiro então quando tem as cerimônias, eu vou para a salinha do squad do financeiro e o resto do tempo eu estou numa sala de silence, que é onde todo mundo fica quieto, mas tem a sala do design, tem várias salas ali e consigo conversar com todo mundo, só fico com o microfonezinho como estou agora aqui e com fone de ouvido e no microfone, então só apertar um botão eu já falo para toda a sala ouvir ou vou para salas privadas para conversar com uma pessoa específica.

Isso funciona super bem assim. Tá todo mundo o dia inteiro no Mumble, então facilmente eu vou por uma salinha e arrasto um desenvolvedor pra minha sala ou falo, "Oi, pessoal, pode conversar agora?", e daí já começo um diálogo na hora, assim não precisa necessariamente marcar uma conversa, formalizar a conversa para tipo cutucar eles assim. E é um programa bem leve, então quando a gente tem uma reunião, por exemplo uma retro de toda a equipe, de todos os desenvolvedores, de todo mundo de produto, a gente consegue colocar umas 60 pessoas ou quanto precisar numa única sala e funciona bem, então os comunicados do, sei lá, do CTO da empresa, do CEO, quando tem alguma necessidade assim todo mundo pode entrar junto na mesma sala e ela não trava, né, ela funciona bem.

Entrevistadora: [00:07:30] Nossa, que interessante.

P10: [00:07:33] É, é bem legal, eu posso te mandar o nomezinho dele aqui, se quiser eu posso te mandar um print screen, de como que é a aparência dele.

Entrevistadora: [00:07:33] Ah, eu quero sim.

P10: [00:07:43] Ah, depois te mando um print screen dele, ele é bem simplesinho assim.

Entrevistadora: [00:07:46] Que interessante, eu nunca tinha visto a ferramenta, que legal.

P10: [00:07:52] Ela é bem simples mesmo, bem simples mesmo, bem tosca a aparência dela, mas funciona super bem. A gente também usa o Slack, então tem os canais de cada um dos squads e o pessoal incentiva muito que algumas discussões a gente leve para o Slack, não só pelo Mumble. Então sei lá se tem alguma coisa na interface lá que surgiu alguma dúvida, qual caminho seguir, o desenvolvedor teve alguma dúvida, joga no Slack, abre uma thread para ter a discussão ali na thread, e quem não tiver no momento, não puder participar consegue acompanhar depois, de forma assíncrona. Também fica de uma certa forma documentada a discussão para caso alguém de uma outra squad queira acompanhar depois ou algo do tipo.

Entrevistadora: [00:08:38] P10, o Mumble ele é mais texto ou ele também tem vídeo?

P10: [00:08:44] É só áudio.

Entrevistadora: [00:08:47] Olha só que interessante.

P10: [00:08:48] É só áudio, não tem texto e nem vídeo nele, então todo mundo entrar numa salinha mas está todo mundo no mudo por default. Se eu apertar, eu posso configurar o botão que eu quero então quando eu apertar o FN-control do Mac já começo a falar, já liga no microfone. Então a princípio tá todo mundo em silêncio nas salas e nos momentos das cerimônias daí todo mundo fala.

Entrevistadora: [00:09:14] Entendi. Há quanto tempo você está na [Empresa V]?

P10: [00:09:21] Um pouquinho mais de seis meses.

Entrevistadora: [00:09:22] Entendi.

P10: [00:09:23] Ainda não deu sete.

Entrevistadora: [00:09:25] E o esquema da [Empresa V] é todo meio remoto mesmo então tem bastante gente à distância?

P10: [00:09:31] Isso, a maioria das equipes trabalhando aqui mesmo. Eu não sei se outras equipes têm muita gente remoto. Tentando lembrar, tem algumas pessoas trabalham em vendas e tal, coisas específicas assim, uma parada mais business mesmo, que aí trabalham de São Paulo, de outras regiões do Brasil, mas eu acho que a equipe de desenvolvedores mesmo que é inteira remota, aí mesmo quem mora em Vitória ela vai trabalhar remota, óbvio que às vezes vem alguém aqui no escritório, fica um tempo, mas no geral é tudo remoto. Eu posso te passar

o contato de mais gente também, desenvolvedores, se você tiver interesse, ou do próprio CTO, que foi quem bolou isso, porque a gente usa, os desenvolvedores utilizam Python aqui, então é muito difícil conseguir desenvolvedor de Python, e por isso eles estão espalhados pelo Brasil. Desde o início, foi intenção do [Empresa V] que o desenvolvimento fosse remoto, então desde o início foi tudo pensando dessa forma.

Entrevistadora: [00:10:30] Que curioso. Eu tenho visto bastante essa questão do remoto para os desenvolvedores parece, já ia falar que desenvolvedor já é um bicho meio que gosta de ficar sozinho.

P10: [00:10:47] Mas todos os desenvolvedores que eu tive contato assim, eles são bem, se comunicam muito bem. Já vi muito desenvolvedor que era muito quieto muito fechado mas o pessoal daqui é, pelo menos os que eu tive contato né, realmente se articulam melhor assim, participam, não sei se é porque por eles estarem remotos, quando eles têm as cerimônias, eles precisam conversar, eles estão interessados mas tipo, funciona bem assim.

P10: [00:11:13] De ferramenta a gente utiliza o Figma também, os designers, e o Figma possibilita que todo mundo trabalhe no mesmo arquivo ao mesmo tempo, então isso também é bem prático, eu posso ficar no Mumble só compartilhando minha tela com o Figma, então eu não preciso só compartilhar imagens necessariamente né, eu só falo que estou no Mumble, pessoal, dêem uma olhadinha lá na tela onde eu estou mexendo, vejam onde eu estou selecionando, sei lá, eles conseguem acompanhar sem necessariamente entrar no Hangouts ou no Meets.

Entrevistadora: [00:11:43] Vocês acabam usando o vídeo em alguns momentos com o Hangouts ou outras ferramentas?

P10: [00:11:52] Até que bastante, às vezes mesmo em algumas cerimônias simples do dia a dia com desenvolvedores tá sentindo, está fazendo falta mostrar alguma tela, compartilhar alguma coisa que não esteja no Figma, ah olha aqui essa tabela que eu fiz, queria só mostrar, tal, tal, tal e daí vai rapidinho, ou pelo Slack mesmo, também funciona, ou pelo Meeting do grupo, aí depende. E como a maioria, na equipe de produto tem alguns PMs que são remotos também a gente tenta deixar todas as cerimônias de forma remota, mesmo que tenha 10 PMs aqui, a gente está para preferência para fazer tudo remoto então fica todo mundo sentadinho no seu lugar e fica mais fácil dessa forma. As salas de reunião, a sala maior ali, que é a sala 1, tem um esqueminha que é uma corujinha, que a gente deixa no meio da sala, ela percebe pelo ambiente quem está falando, quem está se movimentando mais, e ela foca naquela pessoa especificamente, tanto o áudio quanto o vídeo, ela tem uma imagem em 360 graus mas quando

tem alguém falando ela foca naquela pessoa específica então pra, quando a gente está fazendo uma conversa que está todo mundo junto na sala e tem algumas pessoas remotas ela funciona super bem assim.

Entrevistadora: [00:13:16] Interessante isso. P10, na sua opinião tem alguma coisa que você acha que funciona melhor, por exemplo entre o áudio, vídeo, o texto do Slack. Tem alguma coisa que você acha que funciona melhor para as pessoas interagirem entre si? Ou na verdade depende um pouco do que você, do momento ou do que você está precisando de interação? Como que você vê isso?

P10: [00:13:39] Eu acho que depende bastante assim, o Mumble é legal, como a gente se acostumou, todo dia estar ali no canal, no canal aberto, o tempo todo, ele funciona bem só com áudio, todo mundo quando entra no [Empresa V] já ganha um microfôninho, esse aqui eu peguei emprestado de uma amiga, eles dão um melhorzinho assim, um microfone e tal, que funciona super bem, então é bem importante para a equipe, principalmente de produto, que tem que interagir demais com os desenvolvedores é bem importante estar sempre bem atento a isso. O Slack funciona bem né, se for para levantar um ponto que mais gente for querer participar, além de só o squad ou uma pessoa específica que você está tirando uma dúvida e o vídeo é interessante às vezes também, em algumas reuniões para você ver a cara das pessoas. Como a gente trabalha o tempo todo sem ver os desenvolvedores é legal quando você consegue visualizar um ou outro ou assim, tipo ir montando o personagem de quem é, e uma vez por ano rola um bootcamp, então todos os desenvolvedores vem aqui para o escritório, vai ser em dezembro, e quando todo mundo realmente se conhece, interage um pouco mais, ai tem a festa de fim de ano, diz que é muito legal encontrar os desenvolvedores que você só vê a cabeça.

Entrevistadora: [00:14:54] É verdade, eles tem um corpo. Eles existem daqui para baixo.

P10: [00:15:01] Às vezes aparece um ou outro aqui no escritório, eles falam, nossa, vi o fulano, não imaginei que ele fosse assim, é engraçado.

Entrevistadora: [00:15:23] P10, deixa eu perguntar uma coisa é, como o time, com as pessoas que estão remotas, quando entra gente nova no time, tem alguma coisa para integrar essa pessoa no time ou meio que a pessoa cai no time, se apresenta e sai trabalhando? Tem alguma coisa de integração, de conhecer a pessoa?

P10: [00:15:43] Tem, todo mundo que entra pelo menos uma semana eles ficam aqui no escritório em Vitória, então você já consegue fazer contato com algumas pessoas aqui do escritório. Tem uma integração né, normal, principalmente focada na cultura da empresa e tal e em cada, mesmo tipo de desenvolvedor, ele tem um buddy que vai acompanhar ele por alguns

meses e ajudar a entender a como a gente funciona e tal. É, que mais que tem? Puxa, não lembro mais o que tem de formal assim para integrar quem trabalha remoto, é, mas eu acho que é basicamente isso. Tem uma pessoa do RH para cada área, então essas pessoas são responsáveis por integrar, por acompanhar esses primeiros meses assim dos funcionários novos e acho que é isso.

Entrevistadora: [00:16:42] Deixa te perguntar uma coisa, quando a gente trabalha com todo mundo presencial, tudo mais, tem uns momentos que acabam sendo meio de descontração e que no fim das contas ajuda até para integração por exemplo aquele momento do cafezinho, aquele momento que eles brincam, do bebedouro, do water cooler corner, enfim, quando você trabalha com uma galera remota vocês sentem falta disso ou tem algum substituto, não sei, que seja assim um momento que não é trabalho mas que as pessoas conseguem interagir de alguma maneira, isso existe?

P10: [00:17:20] Então faz falta realmente, eu acho que tem algumas iniciativas nesse sentido, sei lá, no Slack tem alguns canais tipo random, nerd, sei lá, para assuntos aleatórios, que os próprios gestores incentivam que a gente, jogue ideia lá, bata papo, é comum o CTO passar por lá, é um espaço já para as pessoas interagirem sobre outros assuntos não tão relacionados ao trabalho. No próprio Mumble tem essa linha que se chama Mecafé, quando você está de saco cheio de trabalhar senta lá e bate papo com quem tiver por lá mesmo. Admito que eu nunca entrei lá mas eu sei que já vi pessoas lá e sei que serve para isso. Outra coisa que acontece, tem o blog.

Então essa última semana o pessoal está para mandar uma foto de como era o escritório deles, na casa deles, então os desenvolvedores que trabalham remoto tirando foto do ambiente de trabalho deles, tem o post no blog para dar uma olhada, foi bem legal as pessoas tinham uma coisa engraçada na mesa, um gato, sei lá e toda quinta feira tem a Town Hall, que é a reunião geral assim na empresa, então o CEO fala, algumas áreas atualizam como está, o que está acontecendo em algumas áreas e também a gente usa a corujinha aqui no meio do escritório para o pessoal poder ver o que está acontecendo no escritório, tem várias câmeras que ficam ligadas também para eles acompanharem e também a gente sempre é solicitado que o pessoal remoto deixar a webcam ligada, então você vê um monte de janelinha na TV, pequenininha, com cada um aparecendo, às vezes uma pessoa com filhinho no colo. Isso acaba estimulando um pouquinho também da conversa, do bate papo mesmo.

Entrevistadora: [00:19:14] Que legal isso. Interessante porque de certa maneira humaniza as pessoas.

P10: [00:19:21] Sim, com certeza. Acabam fazendo falta a pessoa do seu lado, você interage um pouco mais, mas essas iniciativas para conversar sobre coisas que não são estritamente relacionadas a trabalho são sempre muito interessantes assim. E acaba funcionando, qualquer incentivo desse jeito parece que flui.

Entrevistadora: [00:19:42] Interessante. P10, outra coisa quando entra pessoas novas, quando entram pessoas novas no time, como é que você vê a construção de confiança entre os integrantes do time? Não sei se isso é uma coisa que depende com tempo conforme você vai trabalhando com a pessoa, você já chegou a ter essa sensação do tipo confio ou não confio muito em alguma pessoa do time? Você já passou por isso?

P10: [00:20:15] Olha, eu tou tentando entender como que é gerada essa confiança, não sei se tem alguma coisa normal que, deixa eu ver se me lembro de alguma situação. Não sei, acho que isso acaba vindo um pouquinho no dia a dia mesmo, do diálogo, não sei se tem alguma outra forma de perceber com pessoas remotas. Eu acho que vai da daily, do tipo de discussão que a gente está tendo, sei lá, de outras cerimônias, a gente sempre tem as retrôs também, então também é uma forma de falar "Putz, isso aqui que está acontecendo está sendo muito legal", sei lá, abertura, a gente é comum a gente discutir as histórias que estão no backlog, dá prioridade nelas, é obvio que a decisão acaba sendo do product manager, mas todas as histórias tiveram uma discussão envolvendo todo mundo do squad assim, mesmo eu que sou designer e às vezes é mais de backend eu acabo participando porque a maioria pelo menos no squad em que eu tou, elas acabam impactando a experiência do usuário assim, a gente tenta todo mundo participar de tudo até para ter essa troca mesmo que seja uma coisa mais técnica, a participação constante acaba, sei lá, você acaba entendendo o que está acontecendo.

Entrevistadora: [00:21:45] Fica todo mundo a par né.

P10: [00:21:45] Isso, eu acho que esse esforço de estar presente na cerimônias, nessa relação designer-desenvolvedor, acaba facilitando. Acho que as retrôs também acabam estimulando isso de alguma forma, se tem alguma treta, alguma faisquinha ali, você consegue resolver já.

Entrevistadora: [00:22:09] Muito bom, e é bom que o scrum acaba dando uma estrutura pro time seguir.

P10: [00:22:17] Sim, a primeira vez que eu estou trabalhando com scrum de verdade, com todas as cerimônias às vezes, normalmente eu trabalhei em lugares que tinha alguma coisa de scrum e eu tou achando bem legal, eu estou achando que funciona super bem, pelo menos da forma que está sendo aplicada aqui. Acho que tá fluindo bem e acho que isso ajuda na confiança de

todo mundo, que tá todo mundo alinhado, todo mundo acompanhando o trabalho de todo mundo, acho que tá funcionando legal.

Entrevistadora: [00:22:47] Muito bacana, vamos ver aqui. A gente está passando por várias perguntas aqui, estou achando ótimo. P10, e agora falando mais sobre a questão do trabalho mais criativo. Como é que você vê a participação das pessoas em relação ao teu trabalho, por exemplo você está produzindo protótipos ou fazendo pesquisas, como o time interage com isso? Você vê uma participação grande, ou é a participação é tímida, como é que você vê funcionando isso?

P10: [00:23:27] Na verdade desde que eu entrei aqui, os squads que eu estava eles estavam meio num ritmo um pouco diferente, eram squads que não tinham necessidade de trabalho de frontend mesmo assim, não era prioridade, então eu só dava um suporte assim, participava em alguns momentos pontuais e faz muito pouco tempo que eu tenho um squad para chamar de meu, estou participando de todas as cerimônias, tipo é algo bem recente sabe, um mês.

P10: [00:23:59] Qual era a pergunta mesmo?

Entrevistadora: [00:24:02] Como é que seria essa participação, exatamente assim no sentido de que as pessoas estão um feedback para que o trabalho evolua, elas dão input, às vezes é uma coisa mais tímida assim, mesmo que você pergunte as pessoas não trazem muita, não trazem muito da opinião delas, enfim como que essa participação?

P10: [00:24:25] Quando estava nos squads que não estavam com um fluxo muito constante assim, quando não estava participando tão constantemente, eu sentia que eu apresentava, alguma coisa uma proposta de uma interface para o próximo quarter, não era uma coisa muito real, muito próxima, eu percebia que eu apresentava e o pessoal, ah que legal, isso ia ser super massa, eu apresentava para a menina de vendas e atendimento que ficava em São Paulo. Muito legal, muito massa, mas eu percebia que não tinha tanta, não tinha uma visão tão crítica do que estava sendo feito, porque era algo um pouco distante e nossa relação não era tão próxima. Agora que eu estou num squad um pouco mais antigo eu sempre que eu falo alguma coisa, que eu proponho alguma alteração na interface, eu percebo que o pessoal já questiona muito mais e participa muito mais, porque eles também têm essa proximidade porque está participando de conversas o tempo todo, então eu acho que a participação constante na cerimônia está deixando o pessoal mais à vontade os desenvolvedores mais à vontade para questionar o que eu tou fazendo, não questionar no sentido tipo não concorda, mas porque é que você partiu para essa sugestão, como foi aquela entrevista que você fez, sei lá.

Eu acho que uma coisa que é preciso fazer mais e que já percebi que melhora um pouco a participação compartilhar um resultado das entrevistas que eu faço, dos discoveries que eu tou fazendo uma coisa que preciso me policiar, eu não posso manter essas informações só para mim, quanto mais eu compartilho, mais eles se interessam, mais eles questionam. O que mais? Eu acho que é isso mesmo, quanto mais envolvo as pessoas no processo, mais elas ficam à vontade para participar, para colaborar. Quando eu estava mais fora das cerimônias do squad passava uma impressão de que só ficava um pouco mais, não entendi bem o que ela fez. Mas acho que é isso, não sei se respondi à sua pergunta.

Entrevistadora: [00:26:40] Sim, sim, não, não. Eu acho que na verdade até teve outras pessoas que já me comentaram isso mas eu acho que essa questão da proximidade realmente de você começar a se familiarizar com as pessoas do time e o time com você assim deixa as pessoas mais confortáveis para elas poderem se expressar antes elas ficam meio retraídas, talvez não tão à vontade, realmente não acompanha muito bem. Como dizer, elas podem não entender muito bem o que está acontecendo e elas falam se eu não sei o que está acontecendo direito não vou dar palpite né. Mas não, é interessante isso porque realmente a questão da comunicação, da proximidade, ela é bastante importante porque acho que as pessoas já estão remotas se elas não se falam ficam porque parece que fica mais distante ainda né.

P10: [00:27:40] Exatamente, pensando que quanto mais você estimula quanto mais, sei lá, se mete no trabalho dos outros, mais eles se na liberdade se me meter no meu trabalho.

Entrevistadora: [00:27:51] Entendi.

P10: [00:27:51] Tipo, o diálogo funciona melhor para todos os lados.

Entrevistadora: [00:27:56] Dá uma impressão de que assim é abrindo portas. Você abre portas para as pessoas e as pessoas também para elas e acaba tendo uma integração maior. Bem Interessante. P10, se acha que tem alguma coisa e eu ia perguntar se você acha que tem alguma coisa que atrapalhe essa interação, mas eu acho que o que a gente conversou é a mesma questão da falta de contato talvez.

P10: [00:28:21] Uhu, o squad que eu estou também é novo, um dos desenvolvedores acabou de entrar na empresa, o outro acabou de ser...o squad tinha sido pausado por um tempo, a gente ainda assim se conhecendo, entendendo o ritmo um do outro e melhorando isso aos poucos, mas acho que está ficando super legal, não consigo pensar em nada que realmente atrapalhando assim, a gente tem vários meios para se comunicar, nossa, uma bolinha de ping pong passou por aqui. Acho que a gente tem vários meios para se comunicar mas realmente faz falta a pessoa estar do lado, para você conhecer um gesto, como ela articula, não sei. Quando dá a gente faz

por vídeo e tal mas é o que tem, a gente vai se adaptando, eu estou achando uma experiência bem legal trabalhar com pessoas remotas, não imaginei que fosse funcionar tão bem. Às vezes eu percebo que eu dialogo mais com os desenvolvedores remotos do que com os desenvolvedores com que já trabalhei em outros lugares que ficavam na minha frente e que às vezes eram um pouco mais fechados assim, e também fechados porque não tinha essas cerimônias, não tinha essa obrigação de conversar assim.

Entrevistadora: [00:29:38] Entendi, é bem interessante a estrutura nesse ponto ajuda, na estrutura de trabalho, o processo dá um empurrãozinho né.

P10: [00:29:47] Sim, com certeza.

Entrevistadora: [00:29:49] Muito bom, P10. A gente cumpriu todas as minhas perguntas naturalmente aqui não precisei fazer nada nem uma pergunta aqui do meu script é muito engraçado porque eu fui acompanhando e falei Nossa gente não tem nada mais a perguntar Está tudo coberto muito legal, P10, adorei as histórias. Eu estou adorando fazer essa pesquisa. Confesso também essa conversa com a nossa gente eu estou amando.

ENTREVISTA 11 - Realizada em 08/11/2018

Entrevistadora: [00:06:55] Vamos lá, P11 qual que é a sua função ou atividade dentro do [Empresa X]?

P11: [00:06:59] Então, aqui é por essência de posição eu me considero Product Designer, porém eu tenho um papel, tenho um papel específico de liderança de times de produto aqui dentro. Então a gente tem um time no [Empresa X] que a gente chama de core team que é um time mais fixo assim é bem pequeno, bem enxuto e nos projetos de clientes nossos a gente compõe equipes com pessoas de diversos lugares para trabalharem em projetos, geralmente tem um líder nesse projeto que é daqui. Assim a gente não lidera hierarquicamente falando, geralmente é um designer ou é um desenvolvedor mas que também tem algumas algumas habilidades mais complementares de conduzir o relacionamento com o cliente mais, de planejar sprints e roadmaps e também a condução ali do trabalho do time. Então no LinkedIn meu título tá lead product design, minha opinião eu sou designer mas acaba tendo um pouco desse papel, um pouco de liderança sim mas sem ser no sentido hierárquico da coisa.

Entrevistadora: [00:08:16] Entendi, é mais no sentido de líder de projeto, de repente.

P11: [00:08:21] Isso, exato, bem nessa linha.

Entrevistadora: [00:08:24] Tá ótimo.

Entrevistadora: [00:08:24] E há quando tempo você está com a [Empresa X]?

P11: [00:08:26] Eu estou desde março de 2016, indo para três anos.

Entrevistadora: [00:08:34] E o [Empresa X] sempre foi remoto, é isso? A ideia dele, como é que funciona?

P11: [00:08:39] Então dois dos fundadores do [Empresa X] eles já começaram a trabalhar remotamente há mais de dez anos atrás, eles moravam na Austrália e trabalhavam com uma empresa nos Estados Unidos. E aí essa empresa lá atrás em 2008 já tinha a lógica de times distribuídos, de pessoas pela Europa, Croácia, Itália, Estados Unidos. E eles já começaram a trabalhar remotamente antes da ideia de [Empresa X], já trabalhavam juntos mas remotamente para essa empresa. Isso antes do Dropbox, do Whatsapp, várias coisas que a gente tem hoje em dia e aí quando é assim o [Empresa X] tem muito esse, essa essência de startup, de validação, de que produtos e tal, de ajudar startups lá no início.

P11: [00:09:31] Então, na verdade quando tiveram a ideia de montar o estúdio, o [Empresa X], tiveram justamente essa ideia de tentar primeiro validar se aquilo estava fazendo sentido antes de sair alugando um espaço no escritório, montar uma estrutura então começar mais enxuto, como na história lá da startup enxuta, começar mais enxuto, e aí eles acabaram se instalando num café, um café de um shopping aqui em Salvador, durante seis meses a [Empresa X] começou dentro de um café. E aí devido a isso a estrutura de trabalho já era toda remota, a forma como tudo era feito, até que depois de um tempo fez sentido ter um escritório, que é inclusive onde eu estou aqui, mas a essência do trabalho remoto já é na cultura mesmo da empresa desde o início.

Entrevistadora: [00:10:20] Entendi como é que funciona, você tem algumas pessoas que ficam fisicamente no mesmo espaço e os colaboradores que são remotos?

P11: [00:10:33] Então, a gente tem sede em Salvador, porém nem todo mundo mesmo desse core team que eu te falei mora em Salvador e a gente tem escritório aqui, mas a gente enxerga o escritório mais como um local de apoio. A estrutura de trabalho mesmo ela é 100% remota, se você tiver uma boa internet, você vai conseguir trabalhar, seus arquivos que você precisa trabalhar vão estar disponíveis. Seus times vão estar conectados por algumas, algumas ferramentas mas a gente enxerga o escritório como um local de apoio assim, caso você queira ter um espaço sem ser na sua casa ou em outro lugar você poderia trabalhar, a gente tem um escritório aqui. Eu por exemplo venho bastante porque eu moro muito perto aqui, cinco minutos andando, e eu também tenho um filho pequeno, às vezes é difícil trabalhar em casa com ele

mas a gente, a gente vê assim, o trabalho é 100% remoto e a gente tem um escritório para quem quiser utilizar, então tem gente mesmo que de Salvador que às vezes ficam vários dias sem aparecer aqui, bem dessa forma.

Entrevistadora: [00:11:39] Muito interessante bacana. P11, falando um pouco sobre organização de trabalho dos times remotos, que você se envolveu ou está envolvido, em linhas gerais como costuma ser o processo de trabalho do time, do início ao fim do projeto? Ele costuma ser um processo de trabalho todo remoto, tem algum momento que vocês se encontram para definir algo, tem algum padrão que você consegue identificar nisso ou cada time é de um jeito?

P11: [00:12:10] Então, tem alguns padrões, um dos nossos grandes desafios é justamente ter um framework bem redondinho para todos os times seguirem. Mas acaba que algumas coisas o líder do projeto ou o próprio time vai encaminhando da sua própria forma mas a gente tem sim uma, uma série de hábitos assim que já fazem parte da nossa forma de trabalhar. Então assim, é uma característica muito marcante da nossa, da nossa atuação em projetos é a não existência de uma pessoa de atendimento que é comum em agências, que é uma pessoa que trata do relacionamento com o cliente e ele leva as informações e as entregas para o cliente e obtém do clientes esses feedbacks, apresenta para o cliente, obtém do cliente as demandas e tá ali fazendo essa intermediação. Aqui a gente não tem isso, geralmente os times têm cinco pessoas e o cliente tem acesso a todas essas cinco pessoas diariamente. Então a nossa, a nossa, nossa forma de trabalho remoto ela acontece nesses dois lados então a gente entre o time internamente, tudo que a gente vai fazer e o relacionamento com o cliente, também diário, todo mundo participando.

Entrevistadora: [00:13:22] Como é que acontece esse relacionamento, tem uma espécie de daily por vídeo?

P11: [00:13:31] Sim, então, tem, tem uma daily todo dia mas a gente valoriza muito a chamada comunicação assíncrona né, então a gente tem entregas diárias porque como um trabalho remoto a gente não tem como medir horas, assim não é nem que não tem como, tem gente que até faz isso, mas a gente não acredita nesse modelo de horas e tal. A gente é, a única forma que tem da gente ver se a pessoa está trabalhando é o progresso do trabalho dela, então se de um dia para o outro nada mudou com o que estava com ela é sinal de que ela não trabalhou. Lógico que pode ter acontecido vários motivos e tudo mais, mas assim que a gente costuma dizer que é muito comum né, as pessoas falarem uma primeira, minha primeira dúvida que vem é nossa

mas eu não tou vendo as pessoas, como é que eu vou conseguir trabalhar com ela e saber se ela está trabalhando ou se ela está assistindo vídeo no YouTube.

P11: [00:14:26] Então é isso, no trabalho remoto como você não tem como cuidar disso, a única coisa que fica visível é a entrega. Então a gente trabalha com entregas diárias, que é a gente apresentar para o cliente o nosso progresso no dia anterior para o dia, até o dia corrente. Só que antes de apresentar para o cliente a gente geralmente alinha internamente dentro do time o que, o que foi feito, discute melhor sobre o trabalho, então a gente pode dizer que tem duas dailies oficiais, uma que é um sync interno do time antes de apresentar pro cliente que é a daily oficial do projeto. Mas além disso a interação, ela, a gente procura fazer a interação assíncrona porque se a gente pode dar mais flexibilidade às pessoas terem mais controle sobre o seu horário, as pessoas funcionam diferente, tem gente que gosta de trabalhar em horários diferentes, às vezes tem necessidades de trabalhar em horários diferentes, às vezes é fuso horário como no seu caso também, por exemplo seria uma questão de fuso horário.

P11: [00:15:32] Então a gente procura ter um overlap de X horas por dia onde vai ter o time todo online no mesmo horário. Se no caso um projeto que eu tou no momento essa daily acontece todo dia 11 da manhã, horário daqui, então assim de manhã todo mundo desse time está sempre online porque é a hora que a gente vai se alinhar ali, a gente vai ver o que rolou, todo mundo se, se syncar como a gente fala, e apresentar para o cliente o progresso do dia anterior.

A partir dali a gente já sabe mas já sabe o que tem que ser feito e a gente consegue fazer um trabalho mais assíncrono. Que aí a gente utiliza uma ferramenta de Kanban mesmo para saber que tarefa está na mão de cada pessoa, que que está feito e o que que já está pronto, o que é que a gente tem que fazer. Então ali, se eu precisar iniciar um dia, eu consigo iniciar um dia de trabalho sem ter que falar com alguém em tempo real como a gente está falando. Essa informação, a gente costuma dizer que a informação ela tem que estar disponível, atualizada e contextualizada. Vai estar lá em alguma ferramenta que afeta o trabalho de cada um e se alguém tiver precisando de alguma intervenção minha, isso vai ser solicitado em algum lugar e com o contexto necessário para eu conseguir agir em cima daquilo sem ter que por exemplo chamar uma videoconferência.

P11: [00:16:49] Então a gente procura valorizar muito esse trabalho assíncrono, documentar as coisas, a gente usa o Basecamp como ferramenta de comunicação, então a gente está sempre criando tipo reports, a gente não chama de reports mas a gente está sempre disponibilizando discussões ali onde todo mundo possa participar em discussões e a gente tem um chat também,

que é como se fosse nosso escritório virtual, que a gente interage também durante o dia ali, e ai podem ser necessárias videoconferências específicas, por exemplo fazendo ou trabalhando no design de uma interface lá junto com outro designer de cidades tudo tem algumas horas ali que a gente precisa sentar junto para falar sobre aquilo ali e trocar e ai a gente consegue fazer, por exemplo eu chamaria uma videoconferência só com os designers do projeto, ou só com alguém específico, a gente chama de pareamento, tipo pair design, chegar e fazer coisas junto com alguém.

P11: [00:17:49] Então a gente tem as nossas rotinas mesmo como a daily, como utilizar o Kanban adequadamente e tudo, mas organicamente às vezes a gente precisa de fazer alguns encontros assim videoconferência e essa a co-criação, assim no seu sentido mesmo né, que talvez seja um pouco de seu objeto aí, que a gente utiliza uma ferramenta que é o quadro branco virtual onde todo mundo interage ali e agora, o próprio designer, a gente usa o Figma, que é uma ferramenta de design pra times remotos, excelente, todo mundo, todo mundo trabalha no mesmo, no mesmo arquivo ao mesmo tempo você vê o mouse da pessoa, o que ela está fazendo e você tá ali fazendo junto e então acontece em tempo real, mas acontece também assincronamente que a gente acredita que é uma ótima forma de dar flexibilidade para as pessoas.

Entrevistadora: [00:18:44] Muito bacana. Que quadro branco que vocês usam, que ferramenta?

P11: [00:18:49] A gente usa o Mural. A gente chama de Mural.

Entrevistadora: [00:18:57] Não, é bacana, conheço o Mural, bem bem legal mesmo.

P11: [00:19:03] Sensacional, umas coisas que a gente mais usa assim no nosso trabalho, tudo começa lá.

Entrevistadora: [00:19:06] Que legal, muito bacana. Deixa eu ver aqui. P11, você sabe, pelos times que você já trabalhou ou trabalha né, teve algum momento onde o time definiu regras de trabalho em conjunto, teve algum momento que o time passou por isso de falar assim "ah, a gente precisa combinar algumas regras aqui"?

P11: [00:19:56] A gente sempre combina por padrão, não é nem combinar regras mas entender como que é mais ou menos a rotina de cada um. Se tem alguém que não trabalha nem um dia de manhã, eu preciso saber isso desde o dia zero do projeto, saber que esse cara não trabalha de manhã nem um dia, não que é um problema mas porque a gente tem que contar com essa, com esse cenário. E isso acontece muito com ferramentas assim, como a gente é entusiasta mesmo com o trabalho remoto, fala sobre isso e tudo, a gente é entre aspas meio chato com algumas

coisas. Então, por exemplo, uma das grandes dificuldades que a gente tem em projetos é o tal do WhatsApp mesmo, porque o WhatsApp é onde está todo mundo, tá todo mundo lá, só que definitivamente para a gente não é uma ferramenta adequada para fazer o trabalho remoto acontecer, por aquele motivo que eu te falei, não é um lugar onde a informação vai estar disponível, contextualizada, atualizada, organizada, etc, é um chat ali desordenado que muita gente usa inclusive mais para uso pessoal né.

P11: [00:21:01] Então a gente em alguns casos, é difícil a gente chegar para um cliente que está contratando a gente para trabalhar com ele e a gente vê que ele, entre aspas, também exigir que ele use ferramenta X, X e X, sair instalando um monte de aplicativos, às vezes a pessoa não está tão aberta a isso, mas aí a gente às vezes tem que intervir, se começa por exemplo, às vezes as pessoas que já estão no Basecamp e já todo mundo tem seu login, eles tem o Basecamp mas aí cria grupo no WhatsApp e grupo, grupo, grupo, aí a gente tenta educar dizer os motivos pelo qual ali não seria a melhor forma. Então a gente tá sempre fazendo isso aí que você falou, seja sobre uma coisa ou outra, a gente tem que estar sempre vendo se está tudo, se tá tudo dentro do controle, da forma como a gente acredita que é a melhor forma de se trabalhar remotamente e tem que ser um pouco bedel assim, às vezes, para dar certo.

Entrevistadora: [00:22:19] Muito bom. P11, pensando um pouco sobre a integração do time, no sentido mais de team building mesmo, que dinâmicas ou métodos você já viu, se é que vocês passaram por essa situação, para o time se conhecer melhor, sabe, quando começa um projeto novo e de repente o time está contando com profissionais que são novos, que acabaram de entrar para a equipe. Vocês passam por alguma etapa de tentar se conhecem melhor antes de começar o trabalho?

P11: [00:22:52] Sim, acho que isso aí vai desde o processo de contratação. O processo de contratação remota ele já é bem peculiar. Porque você vai ter uma interação diferente com a pessoa e tudo né, então a gente, a gente costuma primeiro tentar conhecer a pessoa, conhecer um pouco da personalidade da pessoa, conhecer um pouco ela assim no âmbito pessoal mesmo antes até de ir para a parte mais técnica e tal e tudo mais. Então a gente tem um processo que a gente chama de vibe interview, que é um primeiro, um primeiro bate papo, se a gente está se conectando com alguém que está interessado em trabalhar com a gente ou que a gente está interessado em trazer, o primeiro passo disso vai ser um bate-papo, uma call como essa para trocar ideias sem, sem esse teor de entrevista ou de contratação.

P11: [00:23:55] Então é uma forma que a gente começa a saber "pô, é uma pessoa gente boa, é uma pessoa estranha", claro que assim é muito complicado a gente ficar emitindo julgamento

sobre as pessoas mas a conexão, ela acontece também online, não é só presencial que acontece a conexão, então se você conversa com uma pessoa numa videoconferência e tem um papo legal essa conexão acontece também. Então é um primeiro passo para a gente conhecer e aí para a gente contratar. Só que depois que a gente contratou as peças, elas se conhecem entre si também. Ai a gente procura por exemplo antes do projeto começar a fazer videoconferência com essas pessoas, cada um se apresentar ali, tem uma conversa mais descontraída.

P11: [00:24:40] Ai todo dia, todo dia por exemplo nessa reunião interna, nessa daily interna, antes de começar a falar sobre o trabalho mesmo, a gente fica batendo papo sobre o gato, sobre alguma coisa que alguém fez, foi para um show, procura ali ter um momento ali mais de conversa mais descontraída e quanto mais, quanto mais você se abre, e conversa mais, mais as pessoas vão se conectando. Então isso acontece mas também em pessoas que têm um perfil às vezes de ser uma pessoa mais calada e tudo mas isso acho que é mais personalidade, a gente procura criar essa conexão com as pessoas mesmo, mesmo que remotamente, o Officeless fala bastante sobre propósito né, a gente quer ter pessoas que tão orbitando em propósitos comuns a nós. E aí através de conversas assim a gente sente se isso tá encaixando, se não tá, ai nesse core team que eu te falei, a gente tem encontros presenciais mesmo, frequentes assim, frequentes não somente acho que de seis em seis meses, duas vezes por ano a gente traz todo mundo aqui para Salvador e aí a gente faz também dinâmicas presenciais, a gente celebra nossas conquistas juntos.

P11: [00:26:00] A gente acredita que é importante sim também o contato presencial de vez em quando e isso a gente também faz com nossos clientes. A gente trabalha remotamente, remotamente, remotamente mas a gente gosta de lá visitar e conhecer, dá um aperto de mão, a gente acredita que isso não é, não é para o trabalho funcionar melhor, é para nutrir a relação então, nutrir a relação pessoalmente, a gente acredita que é importante para essa conexão continuar sempre sempre boa, sempre viva.

Entrevistadora: [00:26:30] Muito legal isso porque uma das minhas perguntas era exatamente assim se o time tem algum substituto para esses momentos, sabe o momento do cafezinho momento do, que eles brincam, do water cooler corner, aquela coisa de bebedouro e esses papos que vocês têm assim antes de começar a daily oficial, de certa maneira substitui isso, é o momento de jogar conversa fora...

P11: [00:26:56] É similar a isso. Mas aí o chat também ajuda muito porque a gente não está se falando assim numa videoconferência mas está o tempo todo ali mandando emoji, falando

alguma coisa que tem outras formas de interagir ali e que seriam similares a essa prática do escritório.

Entrevistadora: [00:27:19] No chat, vocês quem, de repente, algum espaço ou canal, eu não sei como funciona exatamente o chat mas para falar sobre assuntos diversos que não sejam só de trabalho? Já vi alguns que tem lugar lá para falar de cinema ou então de muita coisa que eles gostam.

P11: [00:27:37] A gente tem algum sim, quando, quando a gente tinha, quando a gente tinha o Slack, que a gente usava antes, a gente tinha várias salas temáticas. Hoje em dia a gente tem no Basecamp, funciona um pouco diferente mas a gente tem tanto a nossa, seria o escritório virtual mesmo, que é uma sala mais genérica assim da gente, mas tem algumas só sobre design, tem uma sobre desenvolvimento, tem o pocket, que é links, vídeos interessantes. No Basecamp a gente cria check ins automáticos, ai de vez em quando o Basecamp vai te perguntar "ah, você leu algum livro legal ultimamente?", "O que você tem escutado de música atualmente?" então tem tudo isso que são possibilidades de estar falando sobre outros assuntos, assim sem ser no trabalho. Deixa só fechar um pouco a porta...

Entrevistadora: [00:28:39] Vocês abandonaram o Slack, é isso?

P11: [00:28:41] A gente abandonou desde janeiro vai fazer um ano aí, vai fazer um ano que a gente justamente por essa história da comunicação assíncrona, a gente acredita que o Slack não é uma ferramenta adequada para a comunicação assíncrona e ele tem muito senso de urgência, parece que tudo é ASAP e você tenta ficar sempre com o sentimento que se está devendo porque você fica cheio de notificações vermelhas acumulando e você não tem aquela calma de saber que está tudo sob controle e que você não precisa interagir com nada daquilo agora. A gente acredita que o Basecamp, por exemplo, ele tem essa filosofia por trás de você, da empresa calma, tá todo mundo sob controle. No Basecamp, não mostra se você está online ou não, eles tem toda uma argumentação em torno disso que a gente concorda bastante, assim eu estou falando deles direto, você já deve ter percebido que é nossa nossa principal referência na cultura da nossa empresa, muito influenciada pela cultura da 37Signals e Basecamp, hoje em dia, então a gente abandonou o Slack e deu uma chance pro Basecamp, tem sido muito legal.

Entrevistadora: [00:29:52] Bacana. Muito bacana. Eles tem um livro também sobre acho que o trabalho remoto não tem?

P11: [00:29:59] Tem, eles tem um livro, Remoter, e eles acabaram de lançar um livro, em português "Você não precisa enlouquecer no trabalho", acho que do mês passado. Eles estão, a gente bebe bastante nessa fonte. Faz bastante sentido para a gente as coisas que ele escrevem.

Entrevistadora: [00:30:19] Muito legal, eu vou atrás desse livro novo. Se bem que ainda não li o antigo também, está na minha fila. P11, o que você considera mais eficiente para a construção de confiança dentro do time, entre os profissionais do time, na tua percepção assim?

P11: [00:30:36] Eu acho que é o sentimento de comprometimento com aquele resultado porque você só vai trabalhar bem em casa ou em situações diferentes onde você não é obrigado aquilo, se você tem um comprometimento com aquilo, de alguma forma, em algum nível, seja por um propósito, seja por dinheiro, seja por assim jogando aqui, pensando, mas alguma coisa tem que você tem que ter alguma motivação pra você por exemplo, na sua casa, passar o dia todo dentro da sua casa trabalhando, e não fazendo outras coisas que poderiam ser mais prazerosas talvez, porque a gente tem muita essa relação com o trabalho, com compromisso mas tem a obrigação, você tem que ir para o trabalho, você tem que entrar tal hora, você tem que bater o ponto para almoçar e voltar do almoço na hora e você tem que ficar até tal hora para poder ir embora. Então é muita, é uma relação muito de obrigação de presença.

P11: [00:31:37] No trabalho remoto não tem nada disso, pelo menos no nosso modelo isso, a gente não, não microgerencia as pessoas. Então esse comprometimento só se reflete com entrega. Então primeiramente assim a gente procura confiar nas pessoas também, no nível técnico, nesse processo de contratação, como você falou. A gente tem que, a gente tem que se certificar, assim nós somos um estúdio de design, e a gente construiu nossa reputação através de projetos legais de design, de projetos bem feitos e tudo bem bem feito com cuidado, sei lá, talvez, e aí a gente tem que garantir que as pessoas estão vindo trabalhar com a gente elas já são pelo menos tecnicamente excelentes para elas precisarem apenas absorver a cultura do trabalho remoto, e ir pegando isso. Por exemplo a pessoa, a gente já procura que ela seja uma ótima, um ótimo designer, uma ótima designer ou um ótimo, uma ótima desenvolvedora já, porque era um perfil de projeto de trabalho de curta duração e é muito, às vezes não tem tempo de pegar alguém mais junior.

P11: [00:32:54] A gente até teve algumas experiências com estagiários e a gente acredita que é legal sim também para pessoas que têm um potencial mas ainda não tem experiência. Mas no nosso caso a gente primeiro confia muito bem tecnicamente, confia que as pessoas são muito boas tecnicamente primeiro e depois a gente sente o comprometimento dela com as entregas diárias. Então assim, freelancer, só complementando, o freelancer tem muito esse perfil de ter o prazo para entregar trabalho aqui é para daqui um mês, esse daqui é para daqui duas semanas e ele transita dentro disso, fica três dias ali às vezes sem trabalhar pra fazer outra coisa, e depois ele corre atrás desse tempo no fim de semana e tudo, só que quando se está trabalhando

colaborativamente dentro de um time é uma entrega diária, é a única forma de você mostrar que você está trabalhando, é entregar alguma coisa.

P11: [00:33:47] Então a gente tenta sentir logo na primeira semana se a pessoa tem um comprometimento de entrega diária. E aí quando não tem a gente acaba, às vezes até rompendo assim a relação porque quando não está funcionando, acho que a confiança só para embalar aqui a resposta, a confiança se constrói através do, primeiro de certificar que as pessoas usam, o que fazem e depois se elas estão comprometidas de estar todo dia no mesmo ritmo do time, entregando, participando.

Entrevistadora: [00:34:22] Bem interessante. Achei Interessante essa coisa das pessoas mais júnior também, você não é a primeira pessoa que comenta isso comigo, e agora eu estou pensando assim talvez quem está mais começando de repente tá mais tá presencial junto com outras pessoas seja melhor, porque a pessoa está começando, ela está aprendendo né. E às vezes remoto tem essa questão, estou pensando numa outra pessoa que eu entrevistei aqui também que um perfil assim, a agência é razoavelmente pequena e eles contam também com gente mais senior mesmo assim, acho que...

P11: [00:35:00] Acho assim, não é sobre o trabalho remoto isso, é mais sobre o perfil de projeto que a gente trabalha aqui. O F. por exemplo é m exemplo disso, ele entrou juniorzão, ele entrou junior, trabalhando, pela primeira vez trabalhando em casa porque trabalhava presencial na empresa, foi a primeira vez que começou a trabalhar em casa. Mas o envolvimento dentro do time do projeto nosso é tão intenso, diário que é possível sim que uma pessoa aprenda muito e evolua muito trabalhando remotamente. É mais pelo perfil de projeto especificamente a gente tem e às vezes não tem muito tempo para errar, tipo isso, a gente tem seis semanas, um desafio ali bem específico, não é nem errar, acho que a gente tem, vai errar, mas eu digo para tecnicamente a gente sambar ali sabe, a gente procura garantir que pelo menos tecnicamente todo mundo é muito bom e porque tudo isso é outro desafio que é beleza, você é muito, você é um excelente designer mas como é que você é um designer trabalhando remotamente com time. É uma outra história.

Entrevistadora: [00:36:08] Com certeza. A ideia é que nas seis semanas que você tem, tem que render o máximo possível, digamos assim né.

P11: [00:36:18] Nesse contexto acaba que todo dia a gente tem que entregar, então se a gente trava uma semana inteira começa a ficar visível para o cliente que alguma coisa não está andando legal porque para ele o que está visível para ele é a entrega, então tem que refletir tudo

isso, toda essa cultura linda que a gente fica falando de qualidade de vida e tudo, é muito legal mas a gente precisa refletir isso aí entregando valor para o nosso cliente.

Entrevistadora: [00:36:44] Muito bom. P11, agora falando mais especificamente sobre a colaboração criativa mesmo né. O que você acha que mais incentiva essa colaboração entre os integrantes do time, para que realmente assim haja feedback, haja input, assim, que realmente haja uma colaboração entre os pares aí para o projeto, o trabalho que está sendo feito evolua. O que você acha que mais colabora para isso?

P11: [00:37:21] Então, no nosso caso eu acho que a presença desse papel de liderança, essa pessoa que tem esse papel mais de liderança ela tem que estar sempre puxando isso, porque tem pessoas que têm a tendência de ir do trabalho individual a gente, a gente trabalha individualmente tal, mas tem pessoas que têm a tendência de querer só trabalhar individualmente e fazer suas entregas. Então a gente procura como líder de projeto estar envolvendo o time mais em dinâmicas juntos ali, em chamar para para fazer uma session ali junto em cima de alguma coisa, conversar sobre alguma decisão de produto, dá um feedback, pedir um feedback.

P11: [00:37:56] Também tem bastante essa cultura da retrospectiva, a gente gosta muito de sempre tá entendendo como é que está para as pessoas porque no dia a dia também de trabalho a gente também não tem oportunidade de conversar tanto assim mas vira e mexe a gente puxa alguém, vamos trocar uma ideia saber como que está sendo, o que que tá sendo legal, o que não tá. Isso ai é essencial porque a gente realmente não está muito perto para ir sentindo, como se a pessoa não está legal e tudo, então a gente tem que estar perguntando se a pessoa se está tudo bem, tudo mais, a gente também procura incentivar, eu não sou um exemplo para falar disso a gente procura incentivar um estilo de vida saudável, que as pessoas por exemplo façam um esporte, e que elas não precisam ficar no computador dia e noite e não esqueçam de cuidar da saúde né. Então a gente tem uma certa responsabilidade com as pessoas, eu acho legal isso, tem uma certa responsabilidade com o bem estar das pessoas. Elas só vão estar trabalhando com a gente se isso for bom para elas, para o seu bem estar. E a gente também procura ter um, acho que isso, procurar estar sempre, esse papel muito importante, de alguém que está sempre puxando essas conversas, que está disposto a ouvir um feedback, a dar um feedback, e incentivar que isso aconteça.

Entrevistadora: [00:39:27] Meio que as pessoas se sentem percebidas, talvez, porque eu acho que eu penso que o trabalho remoto às vezes, se você não faz isso muito proativamente, talvez as pessoas se sintam meio invisíveis assim no processo.

P11: [00:39:41] Exato, exatamente, e aí gente inclusive uma coisa interessante aqui quando a gente usava o Slack, a gente tinha os hábitos de check in e check out, pra tudo. Então você vai sair para almoçar a gente botava o emojizinho lá do garfinho, quer dizer que você saiu para almoçar, quando você voltava você avisava que voltava, na hora que você ia embora, você avisava, quando você vai dar uma saída, ah vou aqui no comércio aqui embaixo tinha um "be right back", alguma coisa assim, a gente tinha esse hábito. E aí com essa mudança para o Basecamp a gente perdeu isso porque a gente começou a enxergar que isso era um micro gerenciamento desnecessário, de como se a gente tivesse batendo ponto virtualmente, isso não soava bem pra gente.

P11: [00:40:26] Mas eu vejo que tem pessoas que às vezes têm a necessidade de dizer "ah, tou indo almoçar", pelo menos um bom dia, boa noite é sempre bem vindo, a gente gosta, quando a gente senta no computador, senta no computador para começar a trabalhar, diz que tá ali, bom dia e tudo mais. Mas esse negócio de você ficar mapeando todos os seus passos "ah, fui lá embaixo", "voltei", "fui buscar uma encomenda", "vou passear com o cachorro", "voltei", você fica narrando todos os seus passos, às vezes inconscientemente é uma necessidade da pessoa ser percebida isso ou até o medo de que ela pensar pô, prefiro falar aqui para ser transparente para não acharem que eu tô lá fugindo do trabalho no meio, porque é uma herança ainda do modelo, é uma herança do modelo que a gente está acostumado de gerenciamento, muito interessante isso.

Entrevistadora: [00:41:16] P11, você acha que quando você usar uma ferramenta feito o Mural ou Figma as pessoas se sentem mais estimuladas a participar, como é quando você quando você quer um feedback por exemplo em relação ao design de, ao design do projeto, enfim é um momento de criação, você acha que as ferramentas fazem alguma diferença, tem algum impacto?

P11: [00:41:43] Eu acho que elas fazem isso ser possível apenas mas elas não têm, elas não têm esse poder de fazer com que alguém pelo fato da ferramenta isso vai deixar alguém mais engajado e fazer. Eu acho que elas, elas fazem com que seja possível, mas o envolvimento, não só envolvimento, as práticas e tudo, a gente procura sempre dizer que ferramentas na verdade têm até demais, isso nunca vai ser problema e nunca vai ser o sucesso do trabalho remoto, nunca vai ser devido às ferramentas. Então acho que elas propiciam a possibilidade de fazer mas elas não têm o poder de ser responsáveis para que isso aconteça, essa interação aconteça. Outros hábitos, outro, outra criação desse envolvimento assim das pessoas que faz isso.

Entrevistadora: [00:42:42] Ah, bem interessante, ou seja, é uma questão enfim, o segredo está muito mais do lado das pessoas na verdade do que do meio, da ferramenta digital em si.

P11: [00:43:01] Exatamente, é sobre, é sobre as pessoas, é sobre justamente o propósito, tem que ter algum propósito de você. Se você não tem um propósito de você estar ali não vai funcionar, você não vai ter esse engajamento assim por mágica. Então é muito mais sobre as pessoas, sobre em torno de que elas estão se reunindo. Tudo isso tem a ver para a coisa acontecer. E a ferramenta ajuda porque é muito incrível estar no mesmo projeto que um designer montando uma tela junto, no mesmo arquivo vendo o mouse dele, falando com ele e é muito sensacional a gente imaginar isso hoje em dia e fazer por exemplo um design sprint remoto, uma atividade que por natureza ela é super presencial e a gente poder fazer, adaptando algumas práticas ali é possível sim fazer.

P11: [00:47:29] E isso é uma coisa que a gente acaba aqui como empresa a gente tem que investir. A gente procura, como a gente quer fazer um trabalho remoto com excelência digamos então a gente procura ter também as melhores ferramentas para fazer isso, e acaba que isso exige também um investimento. A gente não está gastando com outras coisas provavelmente, tá gastando com isso ao invés, pra fazer acontecer né, as melhores ferramentas geralmente são pagas mesmo e acaba que tem que investir.

Entrevistadora: [00:48:00] Muito bom. P11, essa era a entrevista. Queria te agradecer muito, foi ótimo adorei adorei saber como é que funciona e como é que vocês estão fazendo. Já me deu vários insights aqui eu falei que depois que terminei o mestrado eu queria desenhar uma plataforma para isso.

ENTREVISTA 12 - Realizada em 12/11/2018

Entrevistadora: [00:03:21] P12, qual tem sido, qual sua função ou atividade lá dentro da [Empresa Z]?

P12: [00:03:30] Eu sou PO mesmo, sempre como PO mesmo, não teve nenhum momento nenhum projeto que eu fui UX por exemplo, especificamente, sempre PO.

Entrevistadora: [00:03:43] Certo, e desde que você começou a trabalhar com a [Empresa Z], aproximadamente quantos projetos você calcula que já esteve ou está envolvida?

P12: [00:03:56] Seria 4 mas porque um durou quase um ano, um outro que foi o [Projeto S] e esse que eu estou agora que faz dois meses já? Dois meses, e aí teve outros dois não se sabe

eles agora fazem um esquema, um método de trabalho para no final ter um produto, e aí você pode participar de uma coisa chamada Ideation, que é uma tarde. Tiveram outros dois projetos que não, tiveram outros dois que eu participei desta forma. Aí foi uma tarde que eu participei, intensamente, mas tipo um design sprint adaptado e resumido, que eu participei de outros dois.

Entrevistadora: [00:04:39] E esses dois também foram remotos?

P12: [00:04:42] Foi, sempre remoto, um estava na Islândia até, me senti o máximo trabalhando na Islândia.

Entrevistadora: [00:04:53] Que interessante, que legal. P12, em linhas gerais você acha que o processo de trabalho desses projetos tem uma, ele tem pontos em comum ou cada projeto foi de um jeito diferente?

P12: [00:05:09] No caso desses dois que foram, dos workshops, era muito específico mesmo, porque a gente estava seguindo uma metodologia, não tinha muito o que errar, era só seguir ali o que já tinha-se planejado, o que podia dar errado era tipo assim, até tinha coisa para dar errado, chegou no final de um e a gente, o cara foi, tinha umas dúvidas que a gente teve ao longo do, dessa ideação, foi uma tarde e ele no final foi atrás das coisas que a gente tinha ficado na dúvida e quase inviabilizou tudo, toda a ideação que a gente tinha feito, esse momento de tensão, mas ainda assim, não exigia muito a gente pensar como que a gente trabalharia junto, já existia um método.

P12: [00:05:46] No caso do [Projeto S] e desse projeto que eu tou fazendo agora, é muito parecido em muitos aspectos inclusive as coisas que eu erro me dou conta que eu errei também lá e falei, opa, não aprendi, estou errando de novo. Em parte também porque eu fiquei oito meses sem, sem trabalhar então também faz muito tempo que eu fiz o outro, de certa forma também falha a memória. Mas algumas coisas que eu me dou conta e digo mas isso também errei lá no início, sabe, algumas coisas de por exemplo, deixa eu pensar, como trabalhar em grupo, às vezes aqueles erros clássico assim tipo pra ser mais ágil que comece a trabalhar mais com uma coisa, tipo eu e o designer, mas aí vai mostrar para o time, e aí ou não dá pra fazer, que nesse caso aí nem era mas, tipo assim, os caras também tinham feedbacks legais para dar, mas aí para você, esse é uma coisa que eu acho até que tem a ver bastante com trabalho remoto, porque a sensação que me dá é que a call, fazer a reunião no trabalho remoto, ela é todo um evento assim, muito diferente eu acho, do que quando tu trabalha na mesma empresa, junto, que tu ali senta e fala né.

P12: [00:06:54] Como tu tá tipo, quando tu tá de pijama, aí você diz "vou fazer uma call" significa que eu estar minimamente apresentável talvez, de que a internet é muito boa, de que

eu tenho que estar num lugar sem barulho, então eu acho que às vezes a gente tem a tendência, pelo menos eu tenho essa tendência a tentar evitar fazer calls e às vezes tu pode se arrepender ou não, sabe, ah, vou juntar o time. Nesse caso ainda, no meu caso agora a gente trabalha por hora, eu até não, mas os outros sim. Então às vezes também pensava assim, vou gastar horas para chamar as pessoas, e eu sinto que eu tenha uma quantidade de horas bem limitada por projeto, então também tem isso assim, mas mas ao mesmo tempo, isso é uma coisa que eu errei bastante lá no [Projeto S], de que por exemplo a gente viu depois que alguns desenvolvedores não eram bons eram muito lentos e a gente demorou também para entender um pouco mais, mas nesse eu acho que já foi bem melhor.

P12: [00:07:53] Eu senti que realmente as calls, eu nem sei se tou te respondendo o que você me perguntou, mas as calls, eu notava que por mais que eu tenha uma tendência a não gostar de fazer, e eu vejo que os desenvolvedores também tem uma tendência a não gostar de fazer no geral, eu tento lutar contra isso porque eu vejo que faz uma diferença muito grande no trabalho remoto, porque as pessoas se sentem mais unidas, é meio louco isso, porque a ideia é que cada um trabalhe num horário se quiser mas no final das contas assim, se você não tem calls recorrentes com o time se perde muito, tanto de ruído de comunicação, problemas de comunicação mesmo, eu lembro que ano passado eu trabalhava com H. né, H. é sensacional assim, até se você quiser entrevistas, eu acho ele muito bom, principalmente para trabalho remoto.

P12: [00:08:42] Ele fazia no RealTimeBoard umas coisas maravilhosas. Até agora a gente foi contratar a mesma empresa de QA, e eu perguntei que documentação vocês querem, tipo ah, aquela do [Projeto S] tava boa, e aí fui olhar e nem a pau que eu ia fazer documentação tipo aquela, não tenho nem roupa pra isso, e era tipo assim, o H. botava a tela que ele tinha criado e ele ia colocando uns post-its no RealTimeBoard, umas explicações de como isso ia para não sei aonde, não sei nem por onde começar, ah, foda-se, mas isso porque, porque no início a gente sofreu muito com ruídos de comunicação com o time, então a gente passava uma documentação, naquela coisa assim, você começa trabalhando, não passa muita documentação, aí obviamente as pessoas não entendem. Aí tu passa a documentar tudo. Aí as pessoas não lêem, aí então a gente começou a fazer calls. Aí ficou bem melhor, por exemplo a tela, é um produto mais complexo que eu tou fazendo agora, mas então, quando o H. terminava alguma coisa grande, a gente fazia uma call com o time e ele apresentava isso para o time, e aí o time na hora tirava dúvidas.

Isso era coisa que fez muita diferença quando a gente começou a fazer isso, aliado óbvio a essa documentação maravilhosa que ele também criava que também nisso eu acho que a gente fazia mais documentado ou escrito, mas é isso, as pessoas não lêem.

P12: [00:10:04] Ele começou a fazer essa coisa mais no RealTimeBoard com post-its e flechinhas e tal e aí no início, ah, teve um momento que a gente fazia documentação assim e as pessoas colocavam comentários com dúvidas, e também não funcionava porque às vezes as pessoas tinham as mesmas dúvidas aí alguém tinha que responder, ou alguém olhava mas não tinha acesso ao RealTimeBoard, aí tinha que pedir uma assinatura Premium, aí era tão mais complexo, e aí a gente começou, e também a gente tinha um tempo curto então a gente resolveu que continuaria com a documentação mas as dúvidas eram feitas na hora e obviamente você tira as dúvidas e depois perguntava no grupo do canal assim, isso foi uma coisa que faz diferença. Outra coisa que tem, que tem a ver com isso agora que eu pensei sobre o trabalho remoto que eu também aprendi de um projeto para o outro, que foi uma coisa que também, estou pensando o que eu tenho de aprendizado de um para agora, foi o uso do canal, tipo floodar o canal é bom sabe.

Eu vejo muito, porque eu tou trabalhando agora com a equipe completamente diferente do que eu trabalhei antes, e é uma coisa que eu tento pedir para eles e tento pedir para mim mesma também, que às vezes eu não faço, que é usar o canal do time realmente como se a gente estivesse trabalhando todo mundo, porque o que acontece, você não quer floodar o canal e você começa a ter conversas paralelas.

P12: [00:11:27] Tipo assim, quero perguntar uma coisa para a C., a C., é a designer do projeto, ah, quero perguntar para a C., ah, não vou jogar lá no grupo, até porque tem que ser inglês por causa das outras pessoas, então você começa a fazer conversas paralelas com as pessoas, eu vejo que o tech lead do meu time, que é maravilhoso, que ele tem essa tendência muito chata de sempre ficar fazendo um monte de conversa. Isso gera várias questões, uma que tu não têm aquela coisa de ouvir o que o outro disse. Então começa a rolar vários ruídos de comunicação que tu acha que as pessoas sabem de coisas que elas não sabem porque elas não estavam na sala contigo, ou também dá uma sensação de que está todo mundo, não que elas não estão fazendo nada, mas as as pessoas não estão online, tão trabalham, elas estão se falando?

P12: [00:12:04] Tu não sabe né, porque, então, inclusive no último dia desse projeto, a gente estava com todo mundo trabalhando ao mesmo tempo, com prazo, e aí chegou uma hora que eu pedi uma coisa para um desenvolvedor, e ele não, ele tinha saído, e aí eu fiquei poxa, mas a gente está aqui para entregar pronto, falta uma hora assim e aí mas por causa disso, como outras

peças estavam tendo muitas conversas paralelas não ficava claro, quem, vocês estão aqui ou não estão, quem está aqui realmente conversando e trabalhamos juntos, ou está acontecendo um monte de coisa paralela assim, então eu acho que é uma coisa que normalmente se eu não trabalhasse remoto não seria tão importante, se você tivesse que falar com a designer, falava só tu e a designer, mesmo que por Slack, acho que não teria essa necessidade de ficar flodando os grupos, mas eu acho que até também pra ter essa sensação de que vocês são um time, faz sentido usar, esse é um outro aprendizado que eu tive.

Entrevistadora: [00:13:07] Você acha que quando tem esse flood de mensagem as pessoas talvez se sintam mais motivadas a perguntar porque elas veem que é assim, não tem muita barreira sabe, só vou perguntar se foi uma coisa muito inteligente sabe.

P12: [00:13:23] A sensação que me deu, pelo menos nos dois times que eu trabalhei, é que é muito de personalidade, ou de cultura, não sei, tipo a pessoa que pergunta, ela pergunta sempre e tchau. Pode ser que às vezes pergunte no, por mensagem privada, pode ser, mas ela pergunta, acho que tem muito a ver com senioridade. Acho que quem é mais sênior pergunta, não tem medo de mostrar que não sabe. E eu acho que normalmente aliás, a sensação que me deu inclusive pelo [Projeto S], se a pessoa não faz muita pergunta, isso aconteceu até um pouco nesse projeto também, se a pessoa não faz muita pergunta, eu fui com um pouco de receio sabe. Ela não deve estar entendendo tanto, porque é isso, a gente não tem tantos contatos entre si geralmente porque as calls são o momento da call, não tem essa coisa de ficar ouvindo o outro trabalhar, se a pessoa não tenho dúvida tipo, me soa estranho, para mim já é um certo alerta, se as pessoas não estão perguntando coisas a respeito do que elas tem que fazer e tal, sei lá, sobre alguma task.

Entrevistadora: [00:14:24] Você acha que tem alguma coisa que seja eficiente para estimular essas pessoas mais quietas a participarem e perguntarem?

P12: [00:14:32] Eu acho que as calls porque, não só perguntar na call, que eu acho que também funciona legal, todo mundo junto ali, quando tem uma pergunta, a pessoa faz, isso não é comigo, é com fulano, o fulano não está tá online. Eu acho que a call ajuda muito bem pra isso, tirar dúvidas na hora mas também para criar esse clima de team building sabe, criar um clima de time mesmo. É, foi uma coisa que no início do [Projeto S] eu abria mão porque eu não gosto, ah, fazer call, ah que saco. E todo mundo é sênior, todo mundo sabe o que fazer, mas na prática funciona muito assim, impressionante. Tanto que agora nesse final do projeto que a gente está fazendo agora o final da primeira entrega, a gente pensa dailies, obviamente todos os dias, a gente fazia reunião todos os dias, durante duas semanas a gente fez todos os dias e eu lembro

quando eu falei isso para o time, ah, vamos fazer dailies, o tech lead falou "Ah, será que é mesmo necessário?", aquele papinho de sempre e ai eu falei "cara, eu também não gosto, compartilho contigo esse sentimento mas eu acho que será necessário", isso foi muito um aprendizado dos projetos anteriores.

P12: [00:15:38] E é impressionante como faz diferença de tem menos ruído enfim, mas eu acho que também tem o seu, bom, um, eu não faria sempre, acho que tem que ser nesses momentos mais de engajamento profundo assim, não pode esperar o dia seguinte, não pode ter um ruído, não dá para esperar tanto. Então hoje a gente faz reuniões, se não for nesse caso ai, a gente faz semanal, por exemplo, no caso do meu time, mas também é um projeto que por enquanto ele está mais tranquilo, é um time pequeno, então também é um pouco diferente. No caso, o [Projeto S] acho que é um bom exemplo prático de construção em conjunto porque a gente mudou bastante a lógica que a gente trabalhava, e eu acho que talvez o H. lembre mais do que eu de como a gente fazia mas a gente chegou um momento que a gente estabeleceu que tinha uma reunião que, ah, isso ai, a gente tinha uma reunião que eu que comandava, que era tipo o início do sprint, alguma coisa assim, era início do sprint, a gente via todo mundo, agora eu não lembro se a gente falava sobre as tasks.

P12: [00:16:38] Era o momento, era reunião do sprint, meio de começar e terminar o sprint, a gente fazia tudo no mesmo dia. Ai no dia, isso era tipo uma segunda, na sexta o H. fazia a reunião dele, que era para ele explicar uma nova feature grande que era aquela lá que te comentei, que a gente levou um tempão para chegar nesse formato. E ai ele apresentava uma coisa nova que não era ainda o que eles fariam na semana que vem. A ideia era sempre que ele tivesse mais tempo para caso rolassem dúvidas. Acho que era a ideia, não sei se a gente conseguiu fazer isso em algum momento, mas a ideia era sempre de que houvesse um tempo, um tempo para ele mudar, porque o que acontecia, no início, a reunião era eu explicava não sei o que e ai ele chegava e explicava como que funcionaria a interface, e as pessoas tinham um monte de dúvidas, discordavam, ah, isso não dá para fazer nesse tempo, então pera, vamos dividir, ai rolava esses dois momentos, e tinha uma reunião depois, na sexta então era o design, na segunda era minha, e aí eu acho que a minha era segunda de manhã e o tech lead tinha uma reunião segunda à tarde que era só com os devs e eles viam como que eles iam dividir o trabalho e tal, entre eles assim, e é isso, a gente, a gente fazia dessa forma para, como dividir o trabalho e criar junto e tal, que foi um modelo que funcionou super bem.

Entrevistadora: [00:18:03] P12, porque você acha que as calls funcionam tão bem assim, que que tem na call que cria esse team building?

P12: [00:18:13] Acho que na call tu tem mais oportunidade, a gente tentava criar uma relação mais pessoal das pessoas, num rola muito, sei lá. Acho que as pessoas se sentem mais à vontade também de fazer piadinha ou de contar alguma coisa sobre si né, por exemplo tem um russo que está falando com a gente que é muito sério todo mundo acha que ele está meio bravo, mesmo que não esteja. E ele tem um gato e às vezes o gato passa pela tela e ele fala do gato, a gente sabe que tem uma coisa mais, eu lembro também na época do D., que também era russo, no time da [Projeto S], ele morava meio que no interior assim, numa casa cheio de natureza, e uma vez ele nos mostrou, ah, olha só como é que está, essas coisas assim. Eu também esses dias eu, está começando a anoitecer mais cedo, ah eu também não te mostrei, ah olha só, não sei o que, essas coisas assim.

P12: [00:19:11] Eu acho que funcionam só realmente numa call. E isso é uma coisa de você conhecer mais outras pessoas e por conhecer mais outras pessoas, acho que vem várias coisas com isso, tu entende melhor também mais sobre isso, eu acho o cara for meio seco comigo tipo eu já conheci ele por call, eu sei que talvez essa seja a personalidade dele, que não está sendo grosso assim. Eu acho que possibilita que depois por escrito, a gente seja um pouquinho mais informal talvez, isso possa ser construído como time, eu acho que faz muita diferença sim, nesse sentido eu acho de team building mesmo, da gente fazer parte todos de um time. E aí, esse é um ponto relevante, o segundo ponto realmente tentar eliminar o máximo ruídos de comunicação, então, é bizarro, tu simplesmente começar a explicar realmente, a pessoa só ouvir e fazer perguntas, tu elimina aí três dias de ruídos e pessoas perguntando e vendo, ah, não sei se tu viu meu comentário na task sabe, então eu acho que funciona também bastante.

Entrevistadora: [00:20:26] Então você acha que em termos de comunicação as calls são as mais eficientes ou tem alguma outra coisa além da call que você acha que também funciona bem?

P12: [00:20:36] Eu acho que, só pela call também não dá. Até foi uma coisa que me deram esse feedback, que eu estava fazendo muitas coisas pela call e às vezes jogava no Slack, assim tipo ah, galera, então é isso aqui, coisa que ainda não era um projeto muito grande, estava logo no início e aí a C. até pediu para mim, ah, tu pode colocar no Asana porque eu tenho que ficar buscando aqui no Slack, e aí me dei conta de que eu estava super dentro do projeto, eu estava há mais tempo também no projeto então eu, para mim tudo fazia sentido mas claro fazia total sentido a gente simplesmente jogar isso no Asana de uma forma um pouco mais documentada. Então hoje em dia a gente está usando o Asana, tipo um Kanban assim e com as tasks lá, to do, tipo vai para design, depois aprovação do PO, dev, QA, simples.

P12: [00:21:24] É, uma coisa que eu acho que funciona porque agora eu comecei esse projeto depois de um outro time já ter, basicamente a [Empresa Z], aí toda uma parte de ideação do que que vai ser construído, e aí chega a parte que eu estou pegando agora que é o MVP disso. Então eu estou começando de certa forma uma fase mas já teve toda uma outra antes, e eu sentia muito falta e enchia o saco deles de que eu achei que tinha pouca documentação das coisas que estavam rolando, que rolaram, por exemplo ah, teve uma etapa formal, pagaram uma frila para fazer o benchmark.

A única coisa que tinha daquele benchmark era um PPT, "poxa, essa mulher não apresentou em algum lugar?", "Ah, apresentou", "não tem gravação?", eu amei gravação, por exemplo, quando eu entrei eles tinham muitas conversas gravadas, com cliente por exemplo e para mim foi maravilhoso, eu senti que quando comecei a trabalhar com o cliente, eu já conhecia ele sabe, já me sinto íntima do cara, foi super positivo tanto que a gente inclusive tem esse acordo de que eu gravo todas as conversas com o cliente e fico lá com registrozinho assim, até faço um lobby, "ah, falamos dia tal, mais ou menos o que falamos, se teve alguma coisa polêmica ou importante e o link, o Zoom permite gravar né, então hoje eu tenho feito basicamente eu uso três ferramentas de documentação, está tudo documentado em três lugares, no Slack em si, que a ideia é que não seja nada muito documentado ali porque as coisas se perdem, mas acaba uma coisa ou outra estando ali, o Asana as tasks em si, e o Drive.

P12: [00:23:09] Eu gosto muito do Drive pra tipo discorrer coisas maiores, então minha vida pessoal inclusive, então como a [Empresa Z] também usa o Drive para salvar coisas, basicamente a gente tem, deixa eu olhar aqui, eu tenho aqui, tem uma pasta, uma pasta que foi o [Projeto Y] e ela está lá e eu tenho acesso a ela mas ela, eu gosto que ela acabou, o projeto acabou, aquela pasta, ela fica com o registro, e tem uma outra pasta que é a que a gente começou esse projeto aqui e ali eu dividi, por exemplo, em gravações que é tudo que a gente fez de gravações com o cliente e agora também faz uma gravações com os usuários, essa até que eu estava fazendo agora, tem outra chamada Design que é onde a gente coloca os arquivos brutos da C., de Sketch e tal, ah, a gente também usou o Zeplin para isso, fica mais fácil de, da gente poder olhar os arquivos, tipo eu não tenho Sketch no computador e mesmo assim consigo olhar e tal.

P12: [00:24:47] Ah, tem uma outra, tem um, como esse projeto em si ele tem a ver muito com planilhas, é uma ferramenta meio que um Analytics digamos assim, então tem um arquivo com relacionados, e tem uma coisa que a G. chama de "single source of true", que eu achei ótimo, inclusive a G. fala, ah, coloquei no SST, virou uma sigla, que é basicamente o dia, agora já

meio que fazendo de cabaia porque é o primeiro projeto que ela pensou nesse sentido, mas é isso, é uma documentação que a gente coloca que dia começou o projeto, internamente, para o cliente, as horas trabalhadas de todo mundo, então por semana eu vou colocando porque nesse contrato a gente paga as pessoas por hora, por mês também, alguns acordos que a gente fez entre nós, tem que gravar todas as conversas com o cliente.

Tem um outro chamado Apresentações e outros docs, que é basicamente a minha pasta geral, porque quando eu quero, se eu quero por exemplo como é que funciona essa funcionalidade eu quero simplesmente começar, um dump assim de ideias, eu sempre salvo nessa pasta, atualmente não salva nada no meu próprio Drive, eu estava tentando colocar tudo lá nessa pasta geral e estimo que eles, as pessoas do time também, se quiserem fazer isso, façam lá, mas normalmente eu mesma faço isso para manter lá.

Entrevistadora: [00:25:46] Esses acordos são feitos entre o time, quando começa o projeto, P12?

P12: [00:25:51] Não, esses acordos foram especificamente da [Empresa Z] comigo. O que eu teria, nesse estilo específico de projeto, tipo meio que eu sou, não uma questão de pagamento e tal mas de como o produto vai ser, tipo a [Empresa Z] fala comigo e eu falo com o time, faço essa ponte entre eles, então eram coisas do tipo, ah, também tenho o time, então quem são as pessoas, qual a função, que dia elas começaram, isso chama "rotinas", então todo mundo controla suas próprias horas trabalhadas, o PO compila isso uma vez por semana, as reuniões entre PO e cliente são gravadas e acontecem mais uma vez por semana. A gente queria no meio do projeto estimar qual vai ser o budget para a próxima etapa, que é a etapa de Grown, então eu já estava aqui pra gente não esquecer e coisas desse tipo.

P12: [00:26:53] E depois também a gente colocou qual era a estrutura necessária para ter um checkin num produto, então por exemplo, o PO tem que ter um usuário pró no Zoom porque eu tenho que poder gravar. Eu também tenho HubSpot no meu e-mail porque eles também monitoram as minhas conversas, tipo assim, tudo que eu já falei com o L. vai para uma pasta lá, coisas assim, é, e links pra essas coisas, tipo assim link pra o Asana, link para o Zeplin, essas coisas também, que eu acho super louco né, uma coisa tão básica, mas por exemplo, como eu estou fazendo agora, eu quero lembrar de coisas do [Projeto S] tipo, não saberia qual o link, no final das contas está tudo no mesmo usuário, que é o mesmo usuário do e-mail, mas assim não ficaram oficialmente os links num lugar algum, então essa documentação acho que seria isso assim que a gente usa, acho que o mais eficiente mais, o que gera menos ruídos e o mais rápido

é a call, mas eu acho que se só tivesse a call seria um desastre completo, tem que ter outras coisas.

Entrevistadora: [00:27:58] Entendi. Tem que ter um registro que dê para consultar, enfim, não que a call não dê se gravar mas fica um pouco mais complexo né.

P12: [00:28:08] É, exato, eu pensei em gravar as conversas mas pensei quem que vai ver essa merda. E eu também achava que as pessoas, acho que esse é outro ponto importante, eu acho que também por ser um team building eu acho importante que as pessoas podem falar o que elas quiserem, acho que seria muito estranho simplesmente as conversas foram gravadas, até era uma questão que surgiu no início quando a gente trabalhou no [Projeto S], que a T. queria que o P. e ela estivessem no grupo, e eu fui contra, e eles, "ah, mas por que?", aí falei você quer fazer um team building e aí tem um chefe em todas as tuas reuniões, em todas as suas conversas sabe, sem condições, acho que não faz muito sentido, então isso era uma coisa que a gente tem, hoje a gente tem um grupo, o canal do time que a G. tá no canal mas ela não fala nada, e também a Gabi, ela é meio chefe porque ela é [Empresa Z] mas eu não sei, eu não vejo essa forma, e tudo bem ela estar lá ela não fala absolutamente nada, nunca.

P12: [00:29:07] Mas acho que faz sentido ela estar um pouco, até porque a gente não é funcionário da [Empresa Z] hoje em dia, somos todos frilas, eu acho que faz sentido existir uma pessoa ali que seja da [Empresa Z]. E existe um outro grupo do qual só eu faço parte do time e aí sou eu sou eu e a [Empresa Z]. E aí coisas que eu estou sentindo em relação ao cliente, ou o que eu preciso dele, ou até poderia se eu quisesse, tivesse achando que alguém no time não está funcionar, até poderia dizer ali mas tem gente demais naquele grupo, enfim, mas seria meio que nessa ideia, e eu acho que super funciona, às vezes eu vou sentindo alguma coisa que eu quero que eles saibam, eu tenho onde jogar sabe, é importante.

Entrevistadora: [00:29:44] Interessante. P12, você comentou sobre esse projeto que começou recentemente, tudo mais, quando vocês começam um projeto novo, um time novo, tem alguma coisa que vocês fazem para tentar se conhecer melhor nesse começo, que as pessoas ainda são meio estranhas, não tem intimidade, não se conhece ainda?

P12: [00:30:08] Uma coisa que eu achei peculiar e que funcionou, que eu achei que boa, assim que eu aprendi na outra, no outro projeto que eu fiz, é que por mais que a [Empresa Z], quem deu o voto final de quem parte do time ou não fui eu. E isso eu acho que faz uma diferença na hora de ser líder do time sabe, é diferente estivesse sendo contratado e aí eu chegasse, então, essa aí é a líder, mas quando eu fui quem realmente deu as mãos, então mesmo que eles tivessem falado "olha, a gente achou esse aqui bem bom mas temos esse e esse, mas tu que escolhe", eu

tido essa conversa meio nesse papel de recrutadora, eu senti que me dá uma autoridade e depois assim, que faz diferença sabe no final das contas, eu acho que funciona depois, então isso é um ponto que não é sobre team building mas é sobre um pouco do papel de cada um no time, e eu achei que, especificamente até no [Projeto S], eu acho que eu não fiz isso com algumas pessoas e depois senti falta de ter feito para poder trazer essa autoridade para mim. Acho que é positivo ainda mais também assim, lá no caso do [Projeto S], a gente trabalhava com um monte de cara, então eu me sinto mais resguardada se eu tiver sido a pessoa que escolheu e ele sabe que fui eu que escolhi, meio que ele vai me respeitar mais assim.

Entrevistadora: [00:31:33] É que no [Projeto S] já tinha um time pronto, praticamente, não tinha?

P12: [00:31:38] É, exato, tinha, tinha, apesar de que alguns, é, deixa eu pensar, realmente, teve isso sim. Mas eu lembro que o P. chegou a me falar, ah, de repente faz uma call com eles para tu conhecer, o P. queria tentar estabelecer isso, de alguma forma comigo, tipo faz uma call para vocês se conhecerem e eu tipo odiava fazer call, e eu tipo, "ah, para que", cada um estava com seu card e foda-se. Mas agora eu acho importante. Então até quando eu conheci o L., que é esse tech lead, para mim foi legal, foi esse primeiro momento com ele e ai bom, depois disso, o time já estava estabelecido, aí a gente faz uma call para se conhecer mesmo mas não tem nada de muito mágico assim, basicamente assim, conta um pouco de ti, fala um pouco, mas entre brasileiro é muito mais fácil, para fazer essas coisas, eu acho, de contar um pouco da vida e tal, assim isso foi mais natural.

P12: [00:32:27] Quando chegou no início era só brasileiro nesse time agora, depois quando chegou o russo, ai já deu uma formalizada porque já inglês, todo mundo falando inglês, já não é tão assim, mais introvertido e também uma pessoa de outra cultura então já deu uma certa diferença também nesse sentido. Mas foi meio isso assim. Mas hoje em dia eu acho que o time tá, por exemplo hoje a gente estava numa call e aí o L. estava comentando, que ele mora em Florianópolis, e ai ele estava comentando se der assim estou pensando nesse feriado em não trabalhar e pegar uma praia, e a C. está em Berlim, e ela falou eu também quero pegar uma praia, essas coisas assim, já tem uma intimidade suficiente para esse tipo de coisa.

Entrevistadora: [00:33:17] P12, vocês como um time virtual você sente falta do momento do cafezinho ou do, sabe essa é a dinâmica do tipo vou pegar um café lá e joga conversa fora. Os gringos falam muito, quem fala de trabalho remoto falam muito sobre o water cooler corner, que não tem o bebedouro, onde as pessoas vão lá pegar água e fazer fofoca.

P12: [00:33:43] Sim, inclusive sim, duas coisas, não sei se o E. chegou a te contar isso, a gente tentou implementar isso na [Empresa Z], a gente tinha um grupo que era outro que a gente usava, o Appear, a gente tinha um Appear/cafezinho e a ideia era que qualquer um poderia entrar lá, tipo a pessoa poderia dizer, ele podia, isso é outra coisa, quando a gente tinha mais POs, a gente tinha um grupo só nosso, de POs e UX, e quando alguém tá a fim de desestressar a ideia era essa, ah, tou indo lá para o cafezinho, e ai postava o link, e quem quisesse lá, a gente tentou fazer isso mas sinceramente não funcionou porque tu tem que parar o que está fazendo e aí tem outra pessoa que vai para o cafezinho mas você fica lá escutando sozinha, é meio estranho, não funcionou muito assim, a gente fez uma vez, ai também o cafezinho durou uma hora, a gente tinha muita coisa pra falar, então é uma coisa que não funcionou. Mas o que eu senti pra mim assim, funcionou super bem, foi quando eu e io H., a gente trabalhava junto, a gente morava muito perto um do outro.

P12: [00:34:58] Então a gente começou a fazer, porque segunda-feira a gente sempre trabalhava presencialmente juntos, à tarde, então eu ia para casa dele e gente trabalhava juntos lá, foi muito bom porque eu sentia falta de ver pessoas, eu sentia falta de me arrumar para o trabalho, me dei conta que eu adoro fazer isso, não sabia que eu gostava tanto, eu sentia falta de assim, ninguém vai me dizer "ai, tá com uma roupa nova" sabe, eu sentia falta disso, e eu sempre adorei, a coisa mais deprê do mundo pra mim é almoçar na copa do escritório assim, não há depressão maior. Eu sempre gostei de sair para almoçar, "ah, hoje vamos num restaurante novo", eu sinto, sempre senti muita falta disso.

P12: [00:35:42] No caso com o H. eu sentia que eu conseguia ter um pouco disso porque a gente se via pessoalmente, a gente podia fofocar um pouco, podia só conversar sobre a vida, e ainda era na casa dele, então era mais informal ainda, e eu sentia que era o suficiente também, eu não gostaria de ir todo dia para a casa dele, eu achava que uma vez por semana uma tarde a gente conseguia, também a gente conseguia muito melhor fazer coisas em conjunto, de tela, era muito mais fácil, então, então, o que acontecia, a gente segunda-feira se encontrava, de tarde, dava uma pensada no escopo do briefing, do que ele tinha que fazer e ai ele na sexta-feira, então ele tinha uma semana para fazer, me mostrar e na sexta ele apresentava para o time, então foi meio que essa lógica assim, então sim, eu sinto, na verdade hoje para mim o trabalho remoto ele é muito bom porque, no momento bizarro que eu tou assim de limbo de vida, ele é ótimo porque eu tenho alguma coisa para fazer e ganhar dinheiro, e eu gosto muito da [Empresa Z], de trabalhar com a [Empresa Z] mas eu não me vejo trabalhando assim, não era uma coisa que

eu gostaria de fazer para sempre sabe, não mesmo assim, eu sinto bastante falta de trabalhar em conjunto com outras pessoas mais fortemente do que no trabalho remoto.

P12: [00:37:00] Por mais que a gente tente nunca é igual e eu sinto falta dessa, especialmente pensando assim em trabalhar na Europa, acho que é uma coisa que não leva tanto tempo para ir para o trabalho, que eu acho que São Paulo tem toda essa questão também, do que que você ganha trabalhando de casa. Mas se você trabalhar numa cidade com menos de 20 milhões de habitantes, eu acho que ainda assim vai ser bom, conversar com as pessoas, fazer amizades, eu acho que isso para mim pelo menos não é uma coisa que eu faria pra sempre assim, apesar de que, eu ganho, eu sei que racionalmente eu ganho muito mais tempo, tipo eu não trabalho oito horas nunca, quase nunca, meu dia aumenta muito, mas eu prefiro assim trabalhar no escritório e algum momento.

Entrevistadora: [00:37:50] Eu acho que tem muita empresa adotando um esquema meio híbrido né, que é tipo não é totalmente remoto mas até lá um dia, dois, por semana que você pode fazer de casa, que é um esquema bem legal.

P12: [00:38:03] Acho ótimo, exato. Eu acharia isso muito legal porque, exato, eu gosto, eu rendo, não é tipo assim "ah, em casa eu não rendo, fico vendo TV, dormindo", tipo não, eu rendo, eu funciono e tal. Mas é também, uma coisa que eu noto muito em relação à ser PO, assim, é que ser PO você tem muita responsabilidade do negócio acontecer e às vezes eu vejo que eu fico muito mais ansiosa, e eu nem acho que eu sou um pessoa ansiosa, porque eu estou sozinha em casa. E aí eu tento, o cliente não me responde ou ele me passou e é tudo errado, tudo diferente que a gente achou que era e eu pensava que se eu tivesse agora num escritório com o P., a T., numa mesa lá, da diretoria que fosse, mas ali, e o time aqui do lado, isso aqui não seria problema algum porque eu resolveria rapidamente.

P12: [00:38:51] Mas como está todo mundo longe e você tem que ficar, por isso eu gosto dessa ideia de ter o grupo ali com quem eu falo com o pessoal da [Empresa Z] logo de cara, porque eu me sinto muito isso, de que o PO acaba se sentindo muito sozinho, essa era uma ideia que eu trocava também com a T., com o L. então, muito, que isto acaba sendo uma pressão muito maior e você começa também o projeto, esse é um ponto, outro ponto também é que o fato também de como eu estou trabalhando de casa, aquela coisa, você começa trabalhando de casa e termina morando no trabalho.

P12: [00:39:26] Isso eu tenho, eu senti muito assim, até agora, quando voltei a trabalhar de casa, chegou o momento que até falei para o C., nossa, acho que chegou aquele momento que eu moro no trabalho, porque eu, a gente começa a ver os ambientes da minha casa como lugares

de trabalho sabe, o que eu fiz por exemplo, e fiz tanto na minha casa quando morava em São Paulo quanto em Florença que a gente estava morando, eu tinha um canto do trabalho, e eu não, sabe, eu não tentava levar esse trabalho para cantos que eu gostava da casa, tipo para o sofá, para a cama, porque eu não queria relacionar aqueles lugares a trabalho, então tinha isso assim que eu sentia um pouco que é a minha casa, que acaba sendo contaminado por isso, e também uma coisa de horário, por exemplo eu trabalho, nos dois projetos em que eu trabalhei com pessoas em fusos horários diferentes.

P12: [00:40:12] Aí eu estabelecia o horário que eu ia trabalhar, mas se o cara me manda uma mensagem, eu não vou responder, sendo que o meu principal objetivo é que o negócio seja entregue no prazo? Então eu me vejo, chegou um momento que eu estava na academia respondendo uma mensagem, e aí eu falei "ai que merda" sabe, senti um pouco isso também, de que eu acho mais fácil se desligar se simplesmente for no escritório e voltar para casa. Mas também isso, acaba sendo, é bem difícil sair desse ciclo assim de realmente se desligar do trabalho totalmente, e se você tiver um prazo apertado, por exemplo.

Entrevistadora: [00:40:43] Entendi. P12, pensando agora mais especificamente sobre essa colaboração criativa né, o que que você acha que mais estimula o time a colaborar entre si, as pessoas do time colaborarem entre si para evoluir o que está sendo desenvolvido, ou o que você acha que atrapalha também.

P12: [00:41:14] Eu acho que tem uma coisa muito, de personalidade mesmo, tem gente que curte contribuir e tem gente que não, eu acho que o trabalho remoto muitas vezes, cada pessoa vê o trabalho remoto de uma forma diferente, tem gente que é um frila que ele faz a mais além do trabalho, tem que é o trabalho dele em geral. Tem gente que está viajando e não pode ficar sem ganho, então tá frilando. Eu acho que é diferente de um trabalho no escritório, cada um tem o seu conceito do que, do seu imaginário do que é trabalhar remoto. E isso acaba contribuindo às vezes para o quanto ele vai contribuir ou não. Até estava conversei sobre isso com o H., a gente se encontrou em Florença quando eu estava lá fazendo a cidadania do C., ele também a dele, e a gente ficou super amigo, eu adoro a mulher dele, a R. , e a gente foi viajar juntos, os quatro e eu estava com esse problema um pouco, achava que a galera não estava se engajando muito assim na, principalmente às vezes na questão de design, às vezes você, o frila de design pode ser de muitas formas, descobri isso assim, num encontro conversando com o H., você pode simplesmente fazer telas, alguém te passa um briefing, você faz as telas e entrega, ou você pode fazer parte de um time, que você vai testar junto, e você vai revisar, sabe.

P12: [00:42:30] E eu achei que isso também não foi muito bem explicado na contratação, sabe, e o nosso caso a gente precisava mais que a pessoa estivessem nesse mindset. E nesse caso não era, porque ele está viajando, e ele recebe apenas uma das coisas que ele tinha para fazer, e eu esperava outro comportamento mas conversando com o H. ele falou "Olha", e o H. é uma pessoa pra mim que é muito o ideal do comportamento legal "e ai ele falou mas agora eu não estou pegando frila assim, eu pego o frila da telinha que eu entrego e tchau", justamente porque ele também está fazendo essa viagem e tal. Então isso eu acho um ponto que eu acho que tem muito claro no recrutamento, qual o tipo de engajamento especificamente, acho que até no design mais talvez, mais do que no desenvolvimento, mas o quanto a pessoa realmente tem que se engajar com o time, o que que ela vai fazer ou não.

P12: [00:43:23] Acho que isso ajuda bastante. Mas, deixa eu pensar que mais, eu acho que quanto mais você acha que também, pelo número de calls, se o time se encontra com uma certa regularidade, pelo menos na minha experiência, eu acho que as pessoas se sentem sim mais à vontade de dar pitacos. Eu que que se o PO e o designer, eles também se abrem a isso, se eles mostram que eles querem sim contribuição, por exemplo, agora quando eu terminei de falar com um usuário, o primeiro usuário, então estou pegando os primeiros feedbacks, eu mandei, eu poderia por exemplo só mandar para a C., porque ela é designer e ela que vai, né, mas eu mandei pro time, eu mandei assim, ah, vou mandar aqui depois um link, quem quiser assistir, vou passar os feedbacks, nisso, numa ideia de que as pessoas também se sintam à vontade de, de contribuir.

P12: [00:44:16] Claro que isso também tem seu custo porque são mais pessoas dando pitaco, mais pessoas, isso pode demorar mais tempo, mas eu acho que no longo prazo funciona legal. Em relação por exemplo a ferramentas, o RealTimeBoard, por exemplo, em teoria é uma ferramenta muito legal porque todo mundo pode contribuir, mas eu te confesso que na prática eu nunca achei tão simples assim. Eu tento montar umas coisas lá, mas também é uma questão da ferramenta em si, eu tentei montar umas coisas lá, mas achei tipo de usabilidade mesmo, achei meio difícil, eu clicava num negócio, não conseguia arrastar. E aí eu achei mais fácil desenhar e tirar uma foto e mandar e fazer uma call, sabe, na prática, no final achei que, ah tem outro ponto também porque quando o trabalho é remoto, de novo depende do qual é o imaginário do remoto, no caso do H., ele trabalhava de casa e ele tinha uma puta tela, um tablet não sei das quantas, então ele tinha também mais equipamento para fazer aquele negócio funcionar direito.

P12: [00:45:19] Eu tenho um MacBook de 13 polegadas sabe, então eu não tenho nem duas telas sabe, se eu quisesse fazer uma coisa, ou um mouse. Eu nunca senti essa necessidade e aí quando eu fui fazer lá a tal da documentação maravilhosa que o QA pediu eu nem consigo sabe, se eu tivesse com dois monitores, com um mouse, com alguma coisa, talvez fosse mais fácil, mas o tipo de equipamento que eu tenho para trabalhar remoto não, não, não rolou assim, acho que é um ponto importante, que nem todo mundo vai ter tipo a melhor tela, duas telas, quem trabalha remoto com duas telas, só quem não não está viajando principalmente, quem está em casa.

Entrevistadora: [00:46:00] Isso que você comentou do perfil do frila, acho, é uma coisa que estava me perguntando, porque realmente tem o frila que meio só pega a encomenda e devolve o negócio. Mas eu venho percebendo que assim tem essa busca pelo frila, vamos colocar assim, que esteja realmente envolvido no time, engajado, tipo não é só pegar o pedido e entregar o que está sendo pedido mas é você vai participar de uma construção que dá muito mais trabalho no final das contas.

P12: [00:46:37] Exato, e às vezes não sei nem se, também é muito mais difícil achar pessoas que queiram esse tipo de frila, porque talvez financeiramente ele nem compense. Talvez seja melhor isso, mais pastelaria, o cara faz na madrugada dele, no sábado porque até pra conseguir pessoas, mesmo que sejam nesse perfil, ela tem que estar meio que com os dias dela disponível. Não é um frila muito simples assim. E ainda no nosso caso há um frila part-time, então nem tô contando com a pessoa para estar full-time com a gente. Então tem os seus desafios assim, para achar a pessoa nesse perfil correto.

Entrevistadora: [00:47:14] É porque acaba que apesar de ser remoto, não tem cara de frila, tem cara de trabalho mesmo.

P12: [00:47:26] Exatamente, é um frila porque ele acaba daqui quatro meses, mas na verdade você tá trabalhando engajado durante quatro meses. Eu senti bastante nesse projeto assim, de ter as expectativas mais claras, sabe, entre todos os envolvidos.

Entrevistadora: [00:47:41] Entendi. Muito interessante, P12. As perguntas da minha entrevista eram essas, praticamente.

P12: [00:50:08] Ah, uma coisa que notei agora pensando de quando eu trabalhei no [Projeto S], que você tá sempre tentando achar formas de fazer team building, uma coisa que eu tentei muito lutar contra mas era difícil também era por exemplo, o cliente que a gente tinha era uma mala. Lembro me que no final do projeto eu já tinha, sabe aquelas cruzinhas de preso que conta o número de dias assim? Eu tinha isso no final do projeto. Era muito fácil falar mal dele entre

nós e isso de certa forma era um tipo de team building, eu até lembro de um vídeo que o cara falava que fofocar por exemplo é uma forma de se aproximar de outra pessoa porque o que você tem em comum é que vocês dois não são a pessoa fofocada.

P12: [00:50:59] Eu sentia isso mas ao mesmo tempo que eu tentava lutar contra porque, no meu papel como PO também não é das pessoas odeiem nosso cliente. Enfim acho que essa era uma coisa que eu tentava dar uma equilibrada, porque também como as pessoas não conviviam com esse cliente, eu era quem, cada um no seu lugar no mundo e eu ali de porta voz trazendo um pouco as informações do mundo real e tentar ao mesmo tempo engajá-los. Isso é uma coisa que estou fazendo agora, por exemplo agora fiz esse teste, então, "ah galera, chegou um monte de coisa legal e tal, vou mandar para vocês", tipo tentar criar esse sentimento de empolgação com as outras pessoas por Slack mesmo, e tentar não fazer isso negativamente, juntar pelo pontos positivos e não pelos negativos, apesar dos pontos negativos ser muito fácil, eles são mais eficientes, mas tento não fazer, assim por exemplo, acho no início lá da [Projeto S] não sei se acertei o tom, mas agora nesse aqui, mesmo quando o cliente faz, pisa na bola, mas é um cliente mil vezes melhor, eu tento não ir muito por esse ponto assim, sabe, tentar defende-lo de certa forma para a gente não criar...

ENTREVISTA 13 - Realizada em 13/11/2018

Entrevistadora: [00:03:54] Com o que você está trabalhando?

P13: [00:03:54] Eu sou o responsável principal pelo frontend da equipe, da startup.

P13: [00:04:05] São 6 pessoas no total, frontend é o único que tem duas pessoas. Então tem todo mundo senior na empresa menos um que é o junior de frontend que trabalha comigo, então essa que é a dinâmica pra mim. E se eu entrar em algum termo que você não lembra mais você me avisa porque eu vou falando assumindo que você sabe por que ai fica mais curtinho, como você é da área também né...

Entrevistadora: [00:04:30] Não, mas você fica tranquilo, o que eu não entender eu pergunto.

P13: [00:04:33] Mas ai o que acontece, como é startup a gente gosta de falar "everyone wears different hats". Todo mundo faz de tudo, não tem jeito. Então o que acontece já teve cenários que eu estava abrindo Sketch e fazendo design e cenários que acontecem bem mais frequente de eu estar fazendo arquitetura de sistema dos backends e tal. Então, é como se um centro e eu começo a me esticar nas direções que estão em volta né. Por exemplo dificilmente eu me meto

na parte de business porque não é uma área que eu tenho tanta familiaridade mas tem abertura. Então as vezes a gente até discute alguma coisa que são mais relacionadas com o business com todo mundo. Por exemplo, quando a gente está perto do round de investimentos todo mundo tava tentando entender o processo porque que tal milestone de software era importante ou não, então tem todas áreas. Mas o dia-a-dia mesmo eu estou interagindo com lista de funcionalidades para implementar no frontend ou full-stack que a gente tem várias camadas de servidor. A primeira camada é bem frontend mesmo que é Node.js e a gente ainda escreve tudo entre eu e o Alex que é o junior de frontend. Então fica o meu 80% aí, essa que é minha responsabilidade.

Entrevistadora: [00:06:09] A quanto você está com essa equipe P13? Ou na startup né?

P13: [00:06:10] Eu entrei direto... Eu fui o primeiro frontend.. não tinha nada de frontend quando eu entrei e a empresa tinha dois meses quando eu entrei em dezembro de 2016. Então vai fazer 2 anos de aniversário agora. Falta pouquinho para fazer o aniversário de dois anos e quando eu entrei eram só quatro. Backend, o CEO, o Designer e eu. Quatro.

Entrevistadora: [00:06:35] Eu entendi. E vocês todos trabalham remoto ou tem algumas pessoas que ficam juntas em um escritório como é que funciona isso?

P13: [00:06:51] Eu fui o primeiro 100% remoto e o único que tá cross-country (overseas). O Alex teria que dirigir para ir quatro ou cinco horas, ele está um pouco ao norte de Sacramento e o escritório é em Mountain View então o que ele faz, ele dirige uma vez por semana para lá. Então ele é remoto mas ele tem um turno de... e ele não faz um dia inteiro de trabalho neste dia. Ele trabalha tipo seis horas no escritorio nesse dia, um horário um pouco reduzido para ele conseguir fazer o comute estendido que é bem longe. Então tem esse dois remotos. No trânsito dá quase seis horas. De manhã quando ele sai ele chega em quatro e volta ele pega quase seis para voltar.

Entrevistadora: [00:07:39] Nossa assim bastante tempo, nossa.

P13: [00:07:43] Eu já falei para ele, meu não sei como você não cancela de vez enquanto. Mas então temos dois remotos mas aí como a gente já tem o setup para remoto é bem comum todo mundo estar na verdade num total quatro dias por semana no escritório mas sem regra. Então tem semana que está todo mundo que vai no escritório indo todos os dias. Tem semana que o Designer fica dois dias, na média. vamos dizer que um dia por semana alguém tira. Ah vou ter fazer um turno em casa porque meu filho está doente. Aí a pessoa fica o dia inteiro como a gente já tem o costume na equipe é super legal porque é sempre bem amigável.

P13: [00:08:24] Eu trabalhei antes no [Empresa W] que tem essa premissa né. Eu trabalhei 3 anos e meio no [Empresa W] e eu estava morando há uma hora de carro, não menos que isso, 30 minutos de carro lá em Sunnyvale mesmo.

P13: [00:08:33] Eles fingem que tem essa premissa mas de fato acontece muito mais na startup que estou agora do que no [Empresa W] que vende isso, ah, porque a gente acaba trabalhando de casa.

P13: [00:08:47] Eu trabalhei três anos e meio, vamos me dizer deve ter tido umas cinco ou seis semanas que eu trabalhei um ou dois dias de casa nesses três anos e meio no [Empresa W], apesar de ter a premissa.

P13: [00:09:03] Desculpe eu estou entrando em muito detalhe você me para.

Entrevistadora: [00:09:04] Não ficar tranquilo estou aqui pra te ouvir mesmo. Bastante interessante então na verdade assim, o restante da equipe está nos Estados Unidos é isso?

P13: [00:09:14] Sim, todo mundo na Califórnia e a maioria está em Mountain View ou em uma cidadezinha do lado que ali cidade é que nem bairro, é tudo pequenininha.

Entrevistadora: [00:09:25] Tem muito legal e me disse uma coisa. Nesta etapa você tá lá, como costuma ser o processo de trabalho do time assim, vocês tem, vocês dividem em pequenos projetos, quando chega uma coisa nova você acha que tem um processo de trabalho que é meio padrão, digamos assim, tem um começo meio e fim que você consegue identificar ou cada coisa que chega, que vocês decidem fazer acaba seguindo um processo um pouco diferente? Você já chegou a identificar algum padrão nesse sentido?

P13: [00:10:06] Já, deixa eu te falar um resumo rápido e aí eu te respondo o estado atual e se você quiser eu volto no passado. No começo, a gente começou muito tentando usar o Jira e a gente sempre teve o GitHub, mas não usando muito a parte de tracking, o tracking era no Jira, e a gente estava com reuniões, sem reuniões fixas stand-up, a gente estava fazendo stand-up pelo Slack e duas vezes por semana se vendo por áudio e vídeo. O processo foi evoluindo e o interessante é que eu acho que a gente era muito mais criativo nessa época e hoje em dia, o processo é outro. Então vou te falar o processo atual, que está funcionando bem mas eu acho um pouco menos criativo, é uma das minhas reclamações atuais com o time, que o processo atual é assim, a gente tem um Google Docs com tópicos, tipo bullet points e sub-bullet points e a gente vai reordenando e movendo essas linhas, a gente totalmente abandonou outros softwares, é como se fosse um Notepad um pouquinho melhor e toda vez, a gente tem reuniões semanais e reuniões diárias, parecidinho com o scrum mas meio solto, e as semanais a gente ou replaneja porque a gente tem muita coisa on going então a gente não entra com novas

prioridades, ou o CEO ou o designer ou um dos dois introduz novas prioridades, e aí a gente rearranja as coisas.

Geralmente a gente tenta não deixar coisas abertas, pela metade, e fechar. Então a gente faz como se fosse um story no scrum, só que um pouco menos rígido e alguns bullet points e a gente põe os nomes das pessoas entre parênteses e durante as diárias a gente vai vendo e vai pondo strive-through e vai limpando, e é isso. A gente não, não faz pontos de scrum, a gente não faz prioridade, não tem Product Owner, é todo, a equipe entende o suficiente de todas as áreas, a gente basicamente anota o que está acontecendo e de vez em quando a gente tem os famosos pivots, a gente descobre que o caminho que a gente estava não estava legal, joga tudo para o backlog, que é basicamente um monte de quebra de linha para baixo e lá a gente tem o que a gente chama t-shirt para organizar as histórias. Então a gente fala small, medium, large, small para a gente é até quatro dias, medium é uma semana até duas semanas e large é mais de duas semanas. A gente tenta dividir esses tamanhos e eles criaram um sistema de pontos lá só para a gente ter uma ordem um pouco indicativa, mas a gente não puxa necessariamente na ordem depois.

Então quando a gente dá um pivot tem que refazer todos os t-shirt sizes, não, os t-shirt sizes são os mesmos, porque é effort, a gente tem que refazer a pontuação só, porque aí se ele é business critical mudou a prioridade, ele ganha pontos diferentes mas o esforço é o mesmo.

Entrevistadora: [00:13:18] Duas perguntas que vieram aqui, por que que você acho que no começo era mais criativo o processo, e geralmente quando vocês pivotam, como que costuma ser isso, tipo alguém percebe que o caminho não está legal, chama a equipe para uma reunião, como é que acontece essa dinâmica um pouquinho?

P13: [00:13:38] Tá, uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa.

Entrevistadora: [00:13:40] Falei só para não esquecer.

P13: [00:13:43] Tudo bem, vamos começar pelo criativo. O que eu acho que acontecia na época era que o software era muito menor, então acho que complexidade de software conta nisso. Então todo mundo se sentia mais vontade e era mais fácil fazer pequenas features que em algumas horas você completava, então todo mundo se sentia mais à vontade de sair fora do plano. A outra coisa que acontecia é que a gente não tinha clientes ainda, então se saísse do ar porque você estava fazendo alguma besteira, tanto faz, e a ordem das coisas que a gente estava fazendo era meio empírica, então quando alguém tinha uma ideia e começava a executar mesmo antes de conversar com todo mundo, tinha mais potencial de ser abraçado. Hoje em dia, você começa a fazer uma coisa empírica, você fala assim, "meu, tenho certeza que a gente precisa,

por exemplo, eu estava completamente bloqueado criativamente e eu não conseguia fazer as tarefas borings porque eu não estava, eu não estava acreditando que essas eram as prioridades. E não saia, eu sentava e falava, isso é tarefa ridícula, eu consigo fazer, e não saia, quando eu via eu estava no Facebook e não sei o que.

O que que eu fiz, eu comecei a fazer live, tipo chat, essas coisas, features live, então por exemplo a gente tem um sistema que envia e-mail, eu preferia que tivesse uma notificação ao vivo tipo aquele counterzinho, contadorzinho igual tem no Facebook, que o dois vira três, quatro, cinco, conforme as coisas vão acontecendo. E eu comecei a implementar isso porque eu não aguentava não fazer nada.

Se eu tivesse feito isso no começo, há um tempo atrás, eu acho que a flexibilidade do time e as mentes estavam mais aberta, e a gente não tinha tudo anotado meses à frente, iam abraçar essa ideia. Como eu fiz isso quando já estava um pouco mais engessado o processo, ficou até agora não deploy para production, só vai para stage, entendeu, porque a gente tem medo de produção não escalar e afetar o produto e funciona lá, tipo ao vivo e conta e não sei o que, e a gente tem um certo engessamento assim que me frustra muito, essa coisa que eu fiz em algumas horas, foram seis a oito horas de trabalho, dividido em dois dias assim, que eu corriji uns bugs que eu tinha que corrigir no meio do caminho, então não foi linear o processo mas foi basicamente oito horas dividido em dois dias. Eu acho que deu muito menos frutos do que teria e um dos motivos eu acho que é a complexidade de software, o pessoal tem medo de escalar isso para os usuários atuais, e eu acho que tem um problema de a gente tem tantas coisas na fila que ninguém quer encaixar isso como prioridade. Eu acho que são dois principais motivos. A outra pergunta que você fez era...

Entrevistadora: [00:16:50] Esse momento de pivotar assim, como é que funciona exatamente, tipo, só o CEO vê isso, ou tem um momento que o time pode discutir sobre o andamento do produto sabe, e ai falar "Não, acho que não está indo por um bom caminho.", enfim, joga a coisa para o time discutir?

P13: [00:17:11] No começo, isso dá simplesmente bastava alguém riscar o fósforo, ai pegava fogo em tudo, entendeu. Qualquer ideia no começo era ideia porque a gente estava na fase que a empresa inteira estava no modo hipótese, então era um processo bem assim, alguém tem uma ideia, se é o designer que tem uma ideia, começa a fazer layout, se é o programador que começa a ter ideia, começa a implementar, e a gente fazia muito proof of concept e começava a iterar em cima. Hoje em dia quando a gente está para pivotar é um processo um pouco mais sério por exemplo, a gente identificou em 3 clientes que uma feature tal não estava funcionando, ai a

gente ou joga fora essa feature e tenta fazer uma nova para atender os mesmos requirements ou tenta considerar que a empresa não precisa dessas, não tem essa necessidade, que era um erro e a gente não está atendendo a necessidade do cliente através dessa ideia.

Vamos jogar fora e fazer outra coisa, mesmo que o cliente esteja pedindo A, a gente vai dar B e tentar fazer funcionar C, que era o que ele precisa de verdade, entendeu. Então no começo, qualquer um do time trazia isso. Hoje em dia tem que ser um problema identificado mas não precisa ser o CEO trazendo, apesar de geralmente ser o CEO, a gente está trazendo agora o redesign no, a gente tem interface baseada em cards, que é uma linguagem que todo mundo fala hoje em dia né e a gente está redesign o card que é o alicerce da parada. A gente é uma empresa de contratação, é uma busca por talentos. Então você busca lá, eu quero um software engineer que saiba React ou que saiba Start, que é coisa de inteligência artificial, e aí você vai filtrando, ficando mais exigente, você tem menos resultado, aumenta a qualidade dos resultados e os resultados são cards, a gente está redesign esses cards e é um pivot grande porque a gente está trazendo todas as iterações que eram ou em modais ou popups, ou até indo para outras páginas. A gente está transformando tudo em tabs dentro do card, o card vai ter altura flexível e tal. Esse pivot, que vai trazer muitas features em um lugar só, foi eu e o designer que a gente brigou e falou meu, a gente não vai para a frente se não fizer, então foi muito mais uma restrição de usabilidade e de software, juntas, que fez a gente mudar, e quando a gente começou a estudar isso, algumas features vão cair e outras features vão nascer, então não foi simplesmente um redesign engessado, entendeu. O trigger, o gatilho do negócio, foi uma conjunção de software e design. Teve outros que foi o designer que trouxe sozinho. Mas a maioria ainda é o CEO que traz sozinho ou o cara que faz atendimento, na verdade ele é um engenheiro, mas ele traz, ele fala é o terceiro cliente, não dá mais, vamos fazer alguma coisa sobre isso. Então, você tá vendo, vem de todos os lados, na verdade, mas vamos dizer numa escala de 1 a 10, o CEO nota 8 pela quantidade de coisas que ele traz, o cara de atendimento nota 6, o designer nota 4, e o resto varia.

Entrevistadora: [00:20:44] Entendi. Ou seja, há essa abertura.

P13: [00:20:52] É, tem essa abertura. É muitas vezes gente muda uma coisa porque o software demanda, aconteceu já algumas vezes, eu falei "meu, não faz sentido nenhum a gente escrever do jeito que está no layout que vocês estão propondo, essa feature não vai funcionar.", e a feature nunca aconteceu porque o software tinha restrições e aconteceu uma coisa parecida para atender a mesma necessidade do cliente, não era aquela famosa as árvores com a gangorra sabe, não era o que o cliente pediu, o cliente imaginou, o que o cara de atendimento vendeu, foi

exatamente aquilo lá e saiu uma feature totalmente diferente, que como que a gente faz tracking do que está acontecendo com aquele candidato dentro da empresa, foi totalmente assim não dava para implementar de nenhum jeito, mas a gente percebeu que ia sair tudo ao contrário, aí a gente redesign, e aí saiu tudo alinhado porque quando saiu na verdade, a gente em vez de desenvolver e fazer aquela historinha clássica, a gente entendeu que ia ter aquela historinha clássica por causa do software e refez, e fez todo mundo pensar na mesma árvore, com a mesma gangorra, antes de executar. Então você vê que na verdade cada jeito que a gente dá pivot tem um processo diferente no desenvolvimento da ideia, do design e do software no final.

Entrevistadora: [00:22:14] Interessante. E como você vê essa evolução da ideia? Vocês chegam a fazer calls para discutir isso ou vai na base do Google Docs, do e-mail, do Slack, como é que vocês nesses momentos, o que vocês acabam achando mais eficiente para a comunicação do time?

P13: [00:22:37] Olha, agora tá difícil, na época existia menos reunião, olha como as coisas batem, como a gente tinha menos reunião e eu estava mais escondido por dois dias, ou três dias, eu começava a fazer e já mostrava um design mais maduro. Hoje em dia, que que a gente faz, a gente fala que tem uma ideia que todo mundo entendeu por magia, todo mundo acha que entendeu, acaba entrando nas prioridades, mas é, aí acontece através do Hangouts, porque a sua pergunta é mais sobre o meio né, então acontece através das reuniões, às vezes, todas as vezes que eu fiz parceria com o designer, que tem até acontecido até um pouco mais frequentemente hoje em dia, eu vou direto nele pelo Slack, a gente compartilha alguns screenshots, ou a gente abre o Sketch e eu tipo salvo uma versão B do arquivo dele com as mudanças, ou ele fala, pô, P13, eu preciso prototipar tal coisa, e começo assim, entendeu, ou um ou outro, então tem um parceria grande e a gente só mostra pra o time depois, porque a gente percebeu que ideia muito nova às vezes geram discussões infinitas, umas reuniões que era, para ser 15 minutos e viram duas horas, e aí sai todo mundo com ceticismo, e aí não vai para frente porque ninguém mais quer que você trabalhe porque é ineficiente.

Então, agora, qualquer ideia nova é mais difícil, então acontece essas parcerias, e às vezes eu vejo acontecer a mesma coisa com o cara de atendimento, que tem feito atendimento, que ele não é atendimento de verdade, ele é especialista em coleta de dados e armazenamento de dados, ele faz os crawlers, esse tipo de coisa né, essas coisas específicas de mecanismo de busca, e como o projeto dele, a parte de software tá meio parada, ele virou atendimento e comercial e às vezes ele faz parceria com o CEO para vender alguma coisa para o resto do time, porque agora, é engraçado, o engessamento dessas coisas que estão meio que tolhindo a criatividade do time,

tão vindo de vários lugares lugares e às vezes é o CEO trazendo uma coisa, e o pessoal de frontend tá cético. Como todo mundo se sentiu com voz, todo mundo também trava o processo. Eu estou meio puto com isso ultimamente, então é uma conversa ongoing e a gente está tentando resolver esse problema, entendeu. E manda sugestões para a gente, porque você está pesquisando.

Entrevistadora: [00:25:22] Interessante, o que eu vejo que funciona muito, quem diz que tem uma boa dinâmica de time e geralmente fala muito sobre a questão das calls, mas eu concordo contigo, ainda não tem algo, um bom conselho pra dar porque quando você tem, o lado ruim de ter um ambiente super democrático é que todo mundo vai falar, e meio que se perde as coisas. Enfim tem alguns autores...

P13: [00:26:01] Às vezes a gente chega nessa conclusão também. E ai alguém fala vamos confiar no designer porque ele sabe o que tá falando, ou então vamos confiar no P13 porque tal coisa assim, então geralmente as posições que tem mais razão é o CEO ou o designer, porque ou é a experiência do designer que está trazendo, falando, isso não vai funcionar assim, ou a experiência do CEO, que tem a experiência de mercado. Às vezes a experiência de software, acontece também. E todo mundo é um pouco CEO, um pouco designer, porque né 6 pessoas na empresa.

Entrevistadora: [00:26:35] Com certeza, não sei, se eu tiver alguma iluminação ai durante as entrevistas eu prometo que, vou compartilhar de qualquer maneira o resultado disso tudo.

P13: [00:27:15] O que eu tenho visto agora, na época que está engessado que talvez seja parte do maior desafio, porque eu acho que no começo todas as empresas são super criativas porque é a fase de criatividade né, eu acho pelo menos, outras startups que eu conheço também tiveram essa fase, o que eu acho que nessa fase o que está funcionando são as parcerias, então às vezes eu abro um Hangouts só eu e o designer, às vezes eu abro um Hangouts só eu e o Alex, o outro cara de frontend e a gente workout alguma coisa, inclusive uma coisa interessante que o Slack tem é o antigo screenhero que você consegue ter dois mouses e tal, você já viu? É super legal, hoje em dia é o vídeo e o screensharing embutidos no Slack porque eles compraram o antigo screenhero, você pode deixar uma pessoa controlar o seu, que nem aqueles antigos VMCs, go-to-meeting, coisas assim, só que também você pode deixar a pessoa num modo que o mouse dela só faz uma tinta na sua tela que depois de 10 segundos some.

Então para pair programming, que a gente vai fazer código, ou quando alguém está fazendo Sketch em tempo real, isso é bem útil. Fala assim, então faz aqui uma aba. Então algumas ferramentas, eu acho essa ferramenta essencial, a gente está pagando Slack metade por causa

disso, metade para o mecanismo de busca, para achar coisas antigas porque a gente praticamente abandonou e-mail, a gente não tem usado e-mail mais.

O e-mail está virando uma coisa do tipo, a gente precisa falar, a gente tem um conselheiro também, um advisor, que a gente tem uma reunião semanal também, ele é da área de UX, ele é product manager e várias coisas acontecem que ele vira critério de desempate, muito muito legal para a gente e às vezes a gente tem a conversa com ele, é super legal também, às vezes a gente faz, faz um tempo que a gente não faz, mas aqueles Hangouts com o YouTube, que faz live, o resto do time vê sem poder falar, a gente tem o chart, claro, e o designer entrevista usuários finais. Às vezes, que é a primeira vez, como é que chama isso, user study, tem tanto nome que eu não lembro, esse é ao vivo e o resto do time vê e é tudo gravado em vídeo, a gente faz de vez em quando, e às vezes só o designer faz a entrevista com umas 5, 6 pessoas, porque o resto do time está sem tempo. Esses ajudam bastante também porque quando a gente está num impasse, alguém quer propor uma ideia nova e tal, às vezes a gente faz um protótipo e põe um usuário novo para testar.

Entrevistadora: [00:30:08] Interessante.

P13: [00:30:10] Isso tem sido uma ferramenta legal também.

Entrevistadora: [00:30:11] Que bom.

P13: [00:30:12] Mas são esporádicos. Para mim o vencedor atual é a parceria. Dois resolvem se falar e trazer uma coisa semi-pronta, mastigada, para o resto do time topar ou não topar.

Entrevistadora: [00:30:23] Bem interessante, teve uma pessoa, numa entrevista em que ele falou a mesma coisa, o que ele gosta muito, ele que acha muito eficiente é chamar alguém lá pra no caso a pessoa que entrevistei era UX mas ele falou, ah, preciso do designer ou de alguma coisa para discutir com desenvolvedor por exemplo é mais eficiente do que botar um monte de gente na sala e tentar discutir, prefiro 1o1 e ir falar com as pessoas, acho que mais produtivo. Interessante.

P13: [00:30:54] É, às vezes isso é, às vezes isso é criatividade e às vezes é política, quando eu quero convencer o time inteiro de uma coisa que eu acho que teve resistência inicial quando eu propus, eu pego todo mundo e finjo que eu não tou falando com ninguém, só com ele e vou convencendo, e depois quando eu falo com o time, tá todo mundo na reunião achando que eu só falei com ele, só que ai é uma parte política, não é a criatividade necessariamente né. Acho que a criatividade é mais no 1o1, é duas pessoas tentando o brainstorm, e a política acaba sendo, um pega e fala assim agora vou ser o vencedor, o champion, como a gente fala, eu vou champion essa feature, ai fala com todo mundo, comenta com todo mundo, e vai.

Entrevistadora: [00:31:35] Muito bacana. P13, você já conhecia as pessoas com quem você está trabalhando, já conhecia pessoalmente? Você foi contratado para trabalhar lá com eles, tudo virtualmente assim?

P13: [00:31:56] Olha, as duas coisas, só que não, só que nenhuma ao mesmo tempo. Que que acontece, eu conhecia de encontrar o CEO, ele era gerente do gerente do meu gerente e às vezes eu via ele nos meetings e tal, ele já tinha visto a minha cara, e eu já tinha visto ele apresentar meetings grandes dentro do [Empresa W], então eu sabia quem era, eu entrei por confiança muito grande no GC, o G.C. Ele era meio famosinho na época de agile no Brasil, ele é gerente de software mesmo, eu tenho muita confiança nele, trabalharia com ele de olhos fechados em qualquer lugar que ele me chamar, até hoje, e ele que falou que estava acontecendo essa startup e falou que eu era um bom fit lá, que as pessoas iam ser legais e tal. Então apesar de eu não conhecer, eu só embarquei nessa maluquice porque eu tinha 100% confiança no ponto de contato. O resto tudo teve entrevistas individuais na época eram quatro, então tive eu e mais três. Eu tive entrevista com os 3, e era entrevista mútua.

Tipo, eu entrevistando se eu queria trabalhar com aquela pessoa, e a pessoa me entrevistando e isso foi o processo sugerido pelo CEO, porque ele queria gerar um time flat, sem hierarquia. Então eu comecei assim, eu não conhecia ninguém mas eu tive a oportunidade de fingir que eu era líder e que eu estava contratando cada um dos outros. O objetivo do CEO era que cada um tivesse a sensação de que estivesse montando o time, entendeu, e inclusive teve um cara que não encontrou assim, eu não gostei por coincidência o outro cara de backend também não gostou e ninguém falou de cara que não gostou, todo mundo foi bem político assim, não tá tão legal, não sei o quê, mas o cara não entrou porque não teve sinergia com todo mundo do time.

E aí a gente começou a trabalhar, o CEO tinha trabalhado pessoalmente com o designer e com o co-founder que depois saiu, infelizmente ele teve um bebê prematuro, uma situação super infeliz assim, super triste, a criança hoje em dia está super legal, mas enfim, ele saiu super cedo, mas ele tinha duas pessoas que conheciam, que na verdade só ficou uma na empresa porque foram 3 meses só com ele e o resto foi tudo confiança, ligações de altíssima confiança. O único que entrou de paraquedas que a gente tipo entrevistou assim porque é fulano indicou mas não conhecia tão bem foi o junior, então não teve essa necessidade. A gente fez, ele trabalhou por hora, por um mês e meio, e aí a gente convidou para ser full time depois da experiência. Então essa é a formação do time, a maioria não se conhecia pessoalmente, não tinha sinergia prévia

Entrevistadora: [00:35:05] Essas entrevistas que você fez, P13, elas já foram remotas ou foram presenciais?

P13: [00:35:11] Todas presenciais, eu ainda morava lá nos EUA, eu encontrei duas ou três vezes com o CEO, duas vezes com o cara de backend, uma vez com o designer pessoalmente, todos esses foram assim ou em café ou em restaurante ou um deles num escritório que já estava alugado na época e eu encontrei uma segunda vez por teleconferência com o designer. Todos foram pelo menos duas. A única foi que não foram duas presenciais foi a que eu tive com o designer. Então, digamos assim 90% duas vezes presencial antes de fechar o time, e eu trabalhei um mês lá presencial, e o Alex também, eu não sei como ele fez, se ele ficou em casa de amigos, mas ele também ficou um mês lá.

Entrevistadora: [00:36:08] Teve alguém que vocês chegaram a fazer só entrevista remota?

P13: [00:36:12] A gente entrevistou algumas pessoas mas a gente não fechou ninguém, na verdade tem um membro recente que eu entrevistei 100% remoto, porque eu não estava aqui, que é o sexto do time porque eu estou falando na maioria de 5 pessoas, não sei se você foi fazendo a conta, mas o sexto do time ele tem 6 meses agora no time, que ele é de backend, programador também, todo mundo fez duas entrevistas presenciais, menos eu e o Alex, que fomos remoto, o Alex teve oportunidade de fazer uma presencial e uma remota, e eu fiz as duas remotas.

Entrevistadora: [00:36:50] O time passou por algum momento que vocês sentiram necessidade de combinar algumas regras de trabalho do tipo estou disponível para conversar das nove às cinco, das nove da manhã às cinco da tarde, depois das cinco da tarde não me procurem nem se morrer alguém, ou só respondo via Slack, não sei, qualquer tipo de regra. Em algum momento o time sentiu necessidade de fazer o combinado?

P13: [00:37:21] Aconteceu algumas vezes. Hoje em dia é principalmente por Slack, a gente tem um canal #meetings que está tendo uma meeting com dois ou mais o time se fala por lá. Às vezes a gente até vê uma meeting que a gente não está incluso lá, mas 80 por cento das vezes é lá, a gente usa as integrações de Google Calendar e tem um calendário que é o Vacation Cal. Então esse bot do Google Calendar no começo do dia fala para todo o mundo os horários que alguém está ausente. Mas a gente também respeita o timezone, a gente sempre olha, o time já acostumou a olhar, antes eu punha no Vacation Calendar os meus horários que eu estava fora, sendo que não precisa na verdade eu só precisava configurar o meu, o meu fuso horário corretamente. Agora todo mundo pôs e eu tirei porque senão fica dando notificação todo dia porque eu tenho uma escala diferente, porque duas vezes por semana, eu fico meio de manhã com minha filha. Então nesses dois dias eu tenho uma janela de horário diferente do resto dos dias, então eu tenho alguns eventos marcados lá, o pessoal já está acostumado e tem outros

membros que tem umas coisas fixas, isso a gente chegou aos poucos, foi combinados aos poucos.

No começo como eu comentei a gente tentou não ter daily meeting por Hangouts, e a gente tenta respeitar o começo da meeting, no começo da meeting é hora de você falar assim hoje eu só tenho 15 minutos mesmo, hoje eu só tenho meia hora e aí a gente tenta reduzir tudo e quando não cabe a gente marca mais meetings no resto do dia ou no dia seguinte, mas é muito, muito on demand sabe, a gente teve fases com mais regra e no final de contas a única coisa que é regra hoje em dia é que tem uma reunião no mínimo por dia, e às vezes nem é o famoso standup, quando a gente tem por exemplo o planning, a gente não faz standup e às vezes nem no começo do planning, a gente assume que todo mundo marcou lá o que está pronto e acabou e às vezes a gente tem uma reunião de design, a gente cancela o standup, a gente tem uma por dia, essa é a regra, quando alguém não pode no horário, a gente fica jogando pra um lado e para o outro, e às vezes alguém falta quando a gente não consegue um horário. Então a gente tentou ser mais rígido com o Jira, a gente tentou ser mais rígido com quantos design reviews por semana, no final das contas a gente ter uma, a gente tenta que o design review seja dois dias antes do planning de software e nem sempre é verdade, mas isso tem sido a maioria das vezes. E virou essa coisa meio empírica.

Entrevistadora: [00:40:37] Tá certo. Uma outra curiosidade, que assim, quando a gente trabalha fisicamente juntos né, tem aqueles momentos tipo o momento do cafezinho, o momento de pegar água sei lá que eles falam que são momentos onde as pessoas saem um pouco da questão do trabalho e vão conversar sobre qualquer outra coisa aí. São momentos que no final das contas são interessantes para criar uma proximidade entre as pessoas do time né. Vocês sentem falta disso já que o time não fica se encontrando toda hora, sente falta de um "o momento do cafezinho" e se sente falta tem algo que substitui isso não é um momento onde pode falar outras coisas que não seja trabalho.

P13: [00:41:30] Pois é, eu acho que eles tem esse momento, a maioria, porque são dois remotos e quatro no escritório todo dia, então a maioria tem, e o Alex tem uma vez por semana esse momento, eles fazem questão de almoçar fora. Eles levam muita quentinha lá no escritório e mas no dia que o Alex está lá fora, e de vez em quando o time fixa, eles fazem uns snacks com um vinho, um queijo e vinho na hora de ir embora, quando eu tive lá a gente bebeu e agora que maconha é legal lá na Califórnia sempre tem alguém que leva um negocinho lá. Então o time dá uma descontraída lá, eu sinto falta, eu tou de longe.

O que que eu faço, eu tomo meu café ouvindo podcast de tecnologia, podcast de psicologia, às vezes, enfim, às vezes eu sento com a minha esposa, eu geralmente quando estou num trabalho, como eu trabalho de casa e a minha esposa tá em casa recentemente, antes ela trabalhava então não era com ela, ela trabalhava fora, agora com um bebê em casa, e ela está fazendo uns bicos de casa, eu encontro com ela, mas às vezes eu passo e eu estou de fone com o podcast ligado, ela já nem fala, já percebe assim, porque até queria um clima quando eu estou numa coisa que ainda me mantém num certo nível de concentração, um certo feeling que eu to no trabalho.

Então a dinâmica aqui de cada eu criei isso, para substituir, quando eu preciso estar no escritório, eu tranco as duas portas, porque o meu escritório tem saída pelos dois lados e quando eu passo, quando estou precisando ter esse momento cafezinho, eu ponho, às vezes eu ponho um YouTube e fico vendo, tipo, os meus canais favoritos, às vezes é de besteira, às vezes não é, e eu entro numa bolhazinha, eu saio e vou pela lavanderia em vez de ir pela sala, não encontro com a minha esposa, e fico nesse momento, entendeu. Às vezes eu marco cafés com outras pessoas, que não são do meu trabalho. Então às vezes eu vou lá para o Coffee Lab e encontrou gente de outras startups, inclusive eu estou tentando, eu acho que, eu não pensei nisso antes, eu não fiz essa relação mas estou fazendo essa relação live enquanto a gente conversa, eu estou tentando reduzir a carga horária na startup em que eu estou e entrar numa outra startup aqui, talvez o meu inconsciente esyeja me dando essa dica de que eu preciso sair de casa e encontrá-lo, entendeu.

Então são pessoas que às vezes eu encontro pra ficar falando groselha ou ficar falando de tecnologia e às vezes são amigos, pô, P13, me ajuda com não sei o que do site da minha empresa, não sei que lá, eu não quero ajudar coisa nenhuma, já passei dessa fase, todo desenvolvedor de software mais sênior não quer, mas eu topo porque eu preciso desse break, às vezes é o mecanismo que vai fazer isso. Eu, quando eu não estava casado, que eu casei na correria, gravidez, a rotina antes de eu ter a esposa em casa era, por obrigação eu almoço fora, eu não quis cozinhar em casa, não quis ter alguém que cozinhasse, não comprei comida congelada nada disso porque sair para almoçar fora era um break de ficar enfurnado dentro de casa, não é uma opção econômica, a opção B seria ter um coworking por exemplo, para eu ser obrigado a ter isso. Então eu tou te contando um pouco do meu processo, na verdade, antes de eu estar nesse apartamento que tem 3 quartos eu alugava um coworking, e ai no coworking eu tinha momentos de café com outras pessoas, então, vamos dizer, vamos resumir assim, eu acho que essa necessidade humana meio que existe e a gente tenta acreditar que não e a gente

descobre que sim e tenta dar os truques, e eu te falei algumas das saídas de estar sempre em movimento.

P13: [00:46:08] Então às vezes encaixa com outras situações da vida então, não consigo te dizer um padrão fixo, porque acho que todos eles meio que empatam, mas nunca ficou sem ter nada, zero, de substituição, entendeu.

Entrevistadora: [00:46:17] Desse contato humano né. Me diz uma coisa mais, por exemplo no Slack, ou, acho que o Slack é o canal que acaba sendo mais frequente, acaba tendo assim, cria-se um canal para falar sobre qualquer outra coisa, um canal para falar sobre bobagem, ou filmes, música, às vezes alguns times que fazem umas coisas assim, tenta tentar criar um espaço pra despressurizar do trabalho.

P13: [00:46:58] A gente tem alguns canais, mas não específico para música. A gente tem um random, a gente tem um de good links e esses são os dois canais off-topics, só que eles tem definições. O good links, ele é assim, não é o nosso trabalho do dia a dia mas é interessante para o nosso trabalho, ou para uma parte do time, e o random é random. E às vezes tem assim por exemplo quando eu mudei para cá o pessoal viu notícias do Brasil que estava tendo alagamento, ai eu fiz um vídeozinho pela janela de tempestade tropical, e ai a gente ficou uma semana falando de desastre natural, de não sei o que, o random estava tomado por esse tema, então às vezes acontece essas coisas, mas como o Kavanaugh deu uma intersecção, então meio que calou as eleições do Brasil e eu estava, eu não estava trabalhando, eu quase pedi o emprego porque brigas no Facebook e eu não conseguia ter humor para trabalhar, tava séria a coisa aqui, e eu tive uma experiência engraçada, porque a mesma coisa aconteceu com o Trump, eu estava morando lá quando o Trump foi eleito, então eu passei pelas duas eleições controversas, daqui das Américas, recentes, entendeu, ou duas das, porque Venezuela, não passasse também, mas é, não tá fácil a democracia lá né.

Mas é engraçado como às vezes uma crise no país meio para o time e acaba virando esses links e tal, por, eu tô achando coincidência não teve muito, discussão nos canais de Slack sobre as primaries que estão acontecendo agora, eu acho que em parte porque eu estava mais ligado nas eleições daqui, em parte porque eles se vê m, entendeu. Então eu acho que isso só acontecem os temas, por exemplo Carnaval do Brasil virou off-topic. Então acho que os temas que estão acontecendo são os temas que tem a ver comigo, que é quem está remoto, porque o resto supre pela, pelo social lubricant, o Steven Pinker, que é um psicólogo cognitivo fala muito do social lubricant, acontece lá, então acontece com quem está remoto.

Entrevistadora: [00:49:30] Talvez seja um jeito de criar uma aproximação maior com quem não está fisicamente próximo.

P13: [00:49:37] E geralmente é o designer que está lendo alguma notícia sobre o Brasil, que é o estopim para começar o off-topic lá. Mas eu vou te falar, que isso é, a gente é velho, porque todo mundo no time tem 15 anos ou mais de profissão, menos o junior. É uma empresa, uma startup muito senior. Realmente o mais próximo que eu trabalhei do dream team, sabe. A outras vez que eu tive uma situação dream team assim foi lá no [Empresa W] quando a gente estava criando a nova busca do [Empresa W] que foi pinçado de todos os times com carta branca assim, gente que não teria sido em outras circunstâncias sido tirada de outros times, a gente, eles formaram um time muito legal lá, mas nesse outro que aconteceu, acontecia muito remoto porque era meio secreto e estava cada um em um prédio lá do [Empresa W]. Então a gente fazia muito Slack na época. Só que esse sim tinha, tinha um canal só de gifs, tinha um canal só de política, tinha um canal, tinha um random lá, que qualquer coisa caia lá.

O povo criou um canal de comics que eu não participei, tinha alguns canais lá, o pessoal ia criando e convidando alguns, e tinha um canal só de tipo, frameworks de frontend, que não era o que a gente usa, então o pessoal falava de Angular, a gente fazia React, ai o pessoal falava de Angular, de Amber, então tinha umas discussões técnicas e tinham outras coisas. Nesse time que era semi-remota na verdade estava todo mundo na mesma cidade, mais ou menos, nessa época eu trabalhei alguns dias de casa, principalmente quando eu era líder do time e eu não conseguia sentar na mesa sem ficar vindo toda hora, parecia tipo repartição pública. Não, eu vou codar, e ai eu ficava em casa. Esse time tinha muito mais do que o time atual, que está todo mundo velho, está todo mundo acima de 32, 35, e tem o Júnior que tem, sei la, 22, 25?... Eu não sei a idade dele, por ai.

Entrevistadora: [00:51:52] P13, sabe que várias pessoas comentaram comigo sobre os times terem pessoas maduras, com um bom tempo de trabalho profissional. Será que, eu fico me perguntando se será uma coincidência ou se quando envolve trabalho remoto exige uma certa maturidade dos profissionais.

P13: [00:52:15] Olha, não acho viú, o Alex é o jovem, ele que dirige uma vez por semana, e ele entrega que nem uma máquina. Eu tenho espasmos de super produtividade, então às vezes eu tenho dois dias de "10x programmer," que é a palavrinha da moda uma bola, e dois dias que eu me sinto mal, que eu não tenho nada pra falar na daily meeting. Então eu tenho esse problema, e eu fico me programando, inclusive ó, se você for ver o meu escritório aqui, tem um

frigobar e uma cafeteira e eu vou comprar uns móveis pra melhorar essa situação porque eu quero não ter que cruzar aqui, principalmente agora com o bebê.

Então eu acho que a questão de disciplina não tem correlação com a idade não, eu conheci inclusive pessoas que tinham flexibilidade de times mais remotos, que tinham esse mix, e eu lembro de gente nova trabalhando mal remoto e lembro de gente nova trabalhando bem remoto também, eu acho que, alguns podcasts de softwares, eu adoro os episódios que o pessoal fala sobre essas situações, ou de software independente, que são pessoas que trabalham 100% de casa ou de pessoas que são contractors e eu acho que tá todo tipo de idade pelo que eu acompanho, porque quem está nesse meio acaba querendo ouvir né. Eu escuto um outro podcast que chama Softskills Engineer e ele lida de tudo menos o desenvolvimento em si de software, e vamos dizer um terço das perguntas que mandam lá quando eles tem Q&A é sobre remoto ou sobre consultant, sobre independente, um dos 3 que forçam você a trabalhar só de casa. E eu gosto muito de ver o exemplo do pessoal, eu não observo, mas é uma observação minha empírica.

Entrevistadora: [00:54:36] Muito interessante. P13, minha última pergunta mais para dar uma fechada, pensando em colaboração criativa, a gente já comentou sobre várias coisas que acabam favorecendo. Mas tem alguma coisa que você gostaria de apontar, o que na tua opinião mais favorecem, mais estimula a colaboração criativa entre as pessoas do time?

P13: [00:55:02] O que mais ajuda, bom, deixa eu falar alguns e aí, eu tento falar qual que é mais. Eu acho que pequenas, pequenas demonstrações do que poderia ser, no caso de design, um design um pouco mais maduro, no caso de software, um proof of concept, às vezes é uma pesquisa de uma tecnologia nova que a gente poderia adotar, quando alguém traz algum, alguém individualmente dedica algumas horas ou alguns dias e traz para o time, eu acho que essa, explode criatividade para os outros que estão recebendo essa ideia, eu acho que esse é um drivers fortes, e a outra coisa é tédio, quando eu acho que quase todo mundo que traz essas ideias, quando você está no tédio e você não aguenta mais fazer aquelas tarefas do dia a dia básicas, entendeu. Eu lembro que quando a gente estava fazendo por exemplo login, todo software tem que fazer uma página de login.

Quando a gente estava fazendo a página de login, a gente anotou um número absurdo de ideias para fazer depois que o login tivesse pronto, todo mundo tinha uma ideia do que era o próximo passo depois de login e se arrastou por dois meses, não era para durar dois meses, foi tempo da empresa jogado fora. Eu acho que essas duas coisas são super importante, e eu citei também ferramentas boas de comunicação. Por exemplo aquilo que eu falei pode fazer múltiplo mouses,

você pode ver 3, 4 mouses ao mesmo tempo, e os que não estão operando podem riscar, eu achei fantástico isso.

O Hangouts essencial, você vai até aprendendo truques do tipo, eu tenho um monitor de 27 e eu acho essencial, eu não consigo entrar na meeting às vezes no laptop que eu tenho, porque eu consigo deixar uma janela pequena com a cara de todo mundo e compartilhar uma tela minha só. Quando eu sou a pessoa compartilhando, eu não gosto de compartilhar a tela toda porque eu paro de ver as pessoas, e às vezes ver a cara da pessoa que está tentando convencer, eu vou lá e clico, às vezes a pessoa está compartilhando a tela e eu clico nela e vejo ela grande, deixo a tela pequenininha, sei que eu estou perdendo para ver a cara das pessoas, então tem um balanço. Eu acho que dessas todas que eu falei, eu acho que elegeria o, alguém trabalhar individualmente e trazer uma sementinha, não chegar e falar, acabei de ter uma ideia, guarda pra você durante a meeting, desenvolve essa sementinha, aliás não traz essa sementinha, traz o embrião, a plantinha, aquela primeira folhinha, eu acho que essa mais que as outras, mas eu não tenho certeza.

Entrevistadora: [00:58:00] E a história de ver as outras pessoas no Hangout, que você falou que amplia para ver a cara da pessoa, que que você acha importante de observar nas pessoas?

P13: [00:58:10] Olha, tom de voz já é super importante, eu poderia não ver a tela nenhuma, mas às vezes eu fico observando como as pessoas se agrupam em times. Então por exemplo eu dou uma ideia e eu vejo que vai complementar minha ideia pela linguagem corporal, pela cara que está fazendo. Às vezes eu adoro quando está mais pessoas de casa, porque eu tenho mais janelinhas apontando para a cara de cada um. Às vezes é melhor do que uma câmera apontando para uma sala, às vezes eu ponho full screen a sala e conecto um no notebook e fico clicando nas coisas, o pessoal fala, "pô P13, você precisa de dois?", preciso e fica no full screen no de 27 polegadas.

Eu não me arrependo de ter investido na fibra ótica que eu tenho aqui em casa porque eu tenho um full HD e compartilho full HD. Eu tou putíssimo com o Google Meets que agora é 720p, porque eu usava realmente o 1080 para conseguir ver a cara das pessoas. Então você vê que a ferramenta às vezes entra, eu prefiro 10x mais o Hangouts que era 1080 do que o Meets que é 720 porque eu perco detalhe e aí quando eu tou vendo a imagem de uma sala, sempre que eu preciso disso eu dou uma estrela e eu falo, eu não consigo ver o fulano na sala, eu preciso de 1080, como feedback porque está em beta e eles estão fazendo aos poucos. A gente está no Meets agora, eu gosto mais do Hangouts. Eu não sei se você está me vendo bem mas eu estou te vendo meio pixelada, por exemplo.

P13: [01:00:01] Eu estou te vendo meio pixelado também mas eu nunca sei direito se é a minha conexão, que que pode ser que esteja atrapalhando.

Entrevistadora: [01:01:07] Para nossa conversa, a qualidade está ótima.

P13: [01:01:13] Quando tem uma sala, ferrou. E eu já sentia isso no [Empresa W], no [Empresa W] porque a gente tinha isso?.. Agora não lembro, mas a gente tinha todo, por regra, quando eu estava no time de 11 pessoas no [Empresa W], a gente sempre conectava, tinha duas pessoas que não conseguiam fazer commute para chegar na hora certa, então a gente tinha o standup por remoto, olha que interessante, eu menti para você, eu estou lembrando agora, na verdade a gente tinha muito mais casos remotos dentro do [Empresa W] e eu tinha a mesma sensação, quando era eu de casa e a sala grande. Quanto maior a sala, pior para você sentir o feedback, eu acho que para líderes, isso faz mais falta, quando era contribuidor normal, eu só ia lá e fazia o meu serviço, eu não sentia tanta falta, eu conectava, desligava o vídeo, agora que eu sou mais líder de time, no time que eu tava no [Empresa W], por exemplo eu era um dos dois líderes do time de 12 softwares, todo mundo frontend, software engineer. Nesses eu sentia mais porque quando você vai propor e você sabe que alguém vai ter uma ideia contrária, você já quer imediatamente ver quem está do seu lado, e aí você dá o full screen e clica na sala.

Entrevistadora: [01:02:48] Interessante isso. P13, uma última dúvida que me deu, eu entrevistei uma pessoa que ela trabalhava, ela era remota mas todo o time ficava junto no escritório. Essa pessoa especificamente ela se achava, ela se sentia excluída das coisas, essa pessoa me falou que eles por estarem fisicamente juntos, naturalmente acabavam conversando sobre um monte de coisa entre eles e essa pessoa sentia que essas conversas não chegavam até ela né porque tinha que alguém escrever em algum lugar, tipo um Slack, as coisas. Você tem um pouco essa sensação porque eles acabam se encontrando mais?

P13: [01:03:36] Olha, não tanto. Eu sinto que eu tenho que me impor um pouco, eu tenho que fazer um pouco de esforço, mas como eu estou numa posição meio líder, como eu falei quando o cara teve o bebê prematuro, eu assumi muito da arquitetura de software, então as pessoas meio que me procuram para algumas coisas. Eu estou meio que no hub assim, eu sou um ponto de falha até importante, uma das minhas tarefas mensais é não ser esse ponto de falha para o time, uma tarefa para mim, mas eu sinto muito que às vezes as pessoas engata um discurso que eu detecto que não vai ser produtivo e eu quero interromper, e eu sou uma caixinha desse tamanho lá no Meets, e aí eu falo e nego não me escuta, e não é de propósito porque quando eu tou lá e alguém tá remoto, que eu tive uma visita recente, você vê que não é a culpa das pessoas, é difícil de tomar atenção, até pensei em comprar aquelas buzinas de ar comprimido assim e

dar no microfone, para ver se chama atenção, mas em termos de ser respeitado, em termos de ter meu espaço, em termos de eficiência do trabalho e tal eu acho que não há problema.

Eu acho que é a mecânica da meeting, as pessoas não tomam atitudes que elas acham que eu preciso ser consultado sem me consultar, isso não tem problema, o Slack ajuda isso 300 %, eu me sinto mais confortável assim do que num time que as pessoas tem que ir na minha mesa e me interromper. Acho que é mais produtivo e mais agradável, às vezes voce faz aquele migué e deixa o cara lá falando sozinho um pouco ou fala assim, "ah, jura?", e deixa a pessoa discorrer mais 5 minutos, e tá fazendo outra coisa e às vezes eu estou fazendo aquele café que eu falei, e eu nem falo que estou no café. Eu tento dar uma mensagenzinha, e eu não me sinto excluído não. Eu sinto que algumas coisas falham, uma é essa de conseguir interromper a pessoa, então eu me imponho, grito, às vezes minha esposa reclama, e eu tô tentando diminuir por causa do bebê, e a outra é problem solving empírico, acontece menos também, do tipo, "pô, Chris, eu vi que você na meeting falou do componente tal que você tá trabalhando, você viu que isso interage com o que eu estou fazendo?", às vezes você não fala isso no Slack, às vezes voce vê que o cara tá lá, o cara faz uma expressão assim, você vê a linguagem corporal do cara que está do seu lado, você fala "meu, que que houve?" e não sei o que.

Isso acontece menos, mas é uma mecânica porque se você for diligente e falar "Eu estou disponível para você", ou você então põe entre parênteses na tarefa do cara, para o cara lembrar de te chamar, a gente consegue um work around disso ai, mas é um pouco de diligência, um pouco de se impor, é um pouco de perceber e tal. Mas eu não sinto que eu sou o único sofrendo com isso. Eu acho que é bilateral, entendeu, eu não acho que é unilateral. Eu acho que eles também sentem falta de eu estar lá. E às vezes são eles falando que eles estão disponíveis, entendeu? Eu acho que o time aprendeu, mas já tem dois anos. No começo a gente estava na fase de namoro, não tinha esse problema porque era uma, empírico, a gente teve vales de produtividade que eu acho que a gente aprendeu e hoje em dia todo mundo percebe quando tá ruim e propõe que a gente se fale melhor.

Entrevistadora: [01:07:40] P13, essas eram as minhas perguntas e queria te agradecer muito.