

LIÇÕES DE LIDERANÇA DE PRODUTO DAS MAIORES
EMPRESAS DE TECNOLOGIA DO MUNDO

MARTY CAGAN
COM CHRIS JONES
Silicon Valley Product Group

EMPODERADO

PESSOAS
COMUNS,
PRODUTOS
EXTRAORDINÁRIOS



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2022

Sumário

PARTE I	Lições das Principais Empresas de Tecnologia	1
Capítulo 1	Por Trás de Toda Grande Empresa	5
Capítulo 2	O Papel da Tecnologia	12
Capítulo 3	Liderança de Produto Forte	17
Capítulo 4	Equipes de Produtos Empoderadas	23
Capítulo 5	Liderança em Ação	25
Capítulo 6	Um Guia para <i>EMPODERADO</i>	27
PARTE II	Coaching	31
Capítulo 7	A Mentalidade do Coaching	33
Capítulo 8	A Avaliação	40
Capítulo 9	O Plano de Coaching	47
Capítulo 10	One-on-One	66
Capítulo 11	A Narrativa Escrita	74
Capítulo 12	Contexto Estratégico	77
Capítulo 13	Senso de Propriedade	82

Capítulo 14	Administração do Tempo	88
Capítulo 15	Capacidade de Pensar	92
Capítulo 16	Colaboração em Equipe	95
Capítulo 17	Colaboração com Stakeholders	100
Capítulo 18	Síndrome do Impostor	104
Capítulo 19	Foco no Cliente	107
Capítulo 20	Integridade	111
Capítulo 21	Decisões	116
Capítulo 22	Encontros Efetivos	122
Capítulo 23	Ética	126
Capítulo 24	Felicidade	130
Capítulo 25	Perfil de Liderança: <i>Lisa Kavanaugh</i>	136
PARTE III	Alocação de Pessoal	141
Capítulo 26	Competência e Caráter	144
Capítulo 27	Recrutamento	148
Capítulo 28	Entrevistas	154
Capítulo 29	Contratação	158
Capítulo 30	Funcionários Remotos	162
Capítulo 31	Integração	167
Capítulo 32	Bootcamp do Novo Funcionário	173
Capítulo 33	Revisões de Desempenho	177
Capítulo 34	Demissões	179
Capítulo 35	Promoções	182
Capítulo 36	Perfil de Liderança: <i>April Underwood</i>	185

PARTE IV	Visão e Princípios do Produto	189
Capítulo 37	Como Criar uma Visão Atraente	192
Capítulo 38	Compartilhamento da Visão do Produto	197
Capítulo 39	Princípios e Ética do Produto	203
Capítulo 40	Perfil de Liderança: <i>Audrey Crane</i>	205
PARTE V	Topologia de Equipe	211
Capítulo 41	Otimizar para Empoderar	214
Capítulo 42	Tipos de Equipe	218
Capítulo 43	Como Empoderar Equipes de Plataforma	222
Capítulo 44	Como Empoderar Equipes de Experiência	226
Capítulo 45	Topologia e Proximidade	232
Capítulo 46	Evolução da Topologia	236
Capítulo 47	Perfil de Liderança: <i>Debby Meredith</i>	239
PARTE VI	Estratégia de Produto	245
Capítulo 48	Foco	250
Capítulo 49	Insights	256
Capítulo 50	Ações	264
Capítulo 51	Gerenciamento	267
Capítulo 52	Perfil de Liderança: <i>Shan-Lyn Ma</i>	269
PARTE VII	Objetivos da Equipe	273
Capítulo 53	Empoderamento	278
Capítulo 54	Atribuição	284
Capítulo 55	Ambição	289

Capítulo 56	Compromissos	292
Capítulo 57	Colaboração	296
Capítulo 58	Gerenciamento	299
Capítulo 59	Responsabilidade	302
Capítulo 60	Objetivos em Perspectiva	305
Capítulo 61	Perfil de Liderança: <i>Christina Wodtke</i>	308
PARTE VIII	Estudo de Caso	313
Capítulo 62	Contexto da Empresa	316
Capítulo 63	Objetivos da Empresa	318
Capítulo 64	Visão e Princípios do Produto	320
Capítulo 65	Topologia da Equipe	322
Capítulo 66	Estratégia de Produto	328
Capítulo 67	Objetivos da Equipe de Produto	337
Capítulo 68	Resultados dos Negócios	348
Capítulo 69	Principais Vantagens	351
Capítulo 70	Perfil de Liderança: <i>Judy Gibbons</i>	354
PARTE IX	Colaboração Empresarial	359
Capítulo 71	O Papel dos Líderes de Produto	361
Capítulo 72	Gerenciamento de Stakeholder <i>versus</i> Colaboração	364
Capítulo 73	Percepções e Aprendizados Compartilhados	367
Capítulo 74	Mantendo as Luzes Acesas	369
Capítulo 75	Evangelismo	371
Capítulo 76	Perfil de Liderança: <i>Avid Larizadeh Duggan</i>	374

PARTEX	Inspirado, Empoderado e Transformado	379
Capítulo 77	Transformação Significativa	381
Capítulo 78	Transformação em Ação	384
Capítulo 79	<i>TRANSFORMADO</i>	391
Capítulo 80	A Coisa Mais Importante	394
Capítulo 81	O Destino	397
	<i>Saiba Mais</i>	401
	<i>Índice</i>	403

AMOSTRA

PARTE

I

Lições das Principais Empresas de Tecnologia

Meu primeiro livro, *INSPIRADO*, discutiu como as grandes equipes das melhores empresas de produtos utilizam técnicas modernas de descoberta de produtos para resolver problemas difíceis da maneira que seus clientes amam, e que, ao mesmo tempo, trabalhe em favor de seus negócios.

INSPIRADO me levou, e também a meus parceiros do Silicon Valley Product Group (SVPG) [em português, Grupo de Produtos do Vale do Silício], para várias outras organizações, muito além do Vale do Silício.

A coisa mais impressionante que aprendemos foi que, em diversas empresas — até mesmo nas que tentavam fazer produtos e serviços verdadeiros e baseados em tecnologia —, as equipes de produto muitas vezes não tinham *permissão* para trabalhar da maneira que precisavam.

Percebemos que, para além das técnicas que as grandes equipes de produtos usam para descobrir produtos de sucesso, as diferenças entre como as grandes empresas de produtos trabalham e o resto são muito mais profundas.

O que encontramos nessas empresas não foi nada bonito.

O Papel da Tecnologia

Muitas empresas ainda possuem a velha mentalidade da Tecnologia da Informação (TI) quando se trata de tecnologia. Esta é vista como um custo necessário, e não como o principal capacitador de negócios que precisa ser. As pessoas que trabalham nas equipes de tecnologia estão lá literalmente “para servir aos negócios”, e os gerentes e líderes de tecnologia estão lá para facilitar o atendimento ao negócio. Ou são colocados de lado em alguma unidade de negócios “digital”. As equipes de tecnologia estão desconectadas dos clientes reais — na verdade, elas são encorajadas a pensar em seus stakeholders como seus clientes.

Coaching

Há poucos, ou até mesmo nenhum coaching ativo, para as pessoas nas equipes de tecnologia. E, mesmo se quisessem cumprir essa função, os gerentes muitas vezes não têm experiência para tal. Assim, os problemas se perpetuam.

Pessoal

A maioria dessas empresas reconhece não possuir a equipe necessária, mas tem ideias muito equivocadas sobre como corrigir isso e o que procurar na equipe de produtos. Novamente, então, os problemas se perpetuam.

Visão de Produto

Essas empresas raramente têm uma visão de produto inspiradora e atraente. Até podem ter tido uma durante seus primeiros anos, mas, depois que os fundadores saíram, ela se desvaneceu. As pessoas nas equipes de tecnologia sentem que estão apenas trabalhando em fábricas de recursos.

Topologia de Equipe

O pessoal de tecnologia é dividido em equipes nas quais não se sentem responsáveis por nada significativo, sentem que não podem fazer muito sem depender das mudanças de várias outras equipes, e que são apenas uma pequena engrenagem em uma roda-gigante.

Estratégia de Produto

Não seria justo dizer que a maioria dessas empresas possui uma estratégia de produto fraca, porque, na verdade, a maioria literalmente não tem estratégia alguma. Elas estão apenas tentando agradar o máximo de stakeholders possível com o pessoal, o tempo e as habilidades que possuem.

Objetivos de Equipe

A maioria dessas empresas ouviu dizer que o Google e outras empresas usam a técnica Objetivos e Resultados-chave (OKR) para gerenciar seu trabalho, e o CEO provavelmente assistiu a um vídeo ou leu um livro e achou que aquilo parecia fácil. Então, elas adotaram a técnica — sobrepondo-a a seus roteiros e a sua cultura de produtos já existentes — e, a cada trimestre, passou a haver um exercício de planejamento que consome algumas semanas, sendo amplamente ignorado pelo resto do trimestre. A maioria das pessoas nas equipes diz que obtém pouco ou nenhum valor com essa técnica.

Relação com Negócios

O relacionamento entre as equipes de tecnologia e o restante da empresa não é bom. Os stakeholders e os executivos têm pouca ou nenhuma confiança nas equipes de tecnologia. E as pessoas nas equipes de tecnologia se sentem como mercenários desvalorizados, subservientes ao negócio.

Equipes Empoderadas

Pior ainda, as equipes não são empoderadas para resolver problemas da maneira que os clientes preferem, mas ainda assim trabalham para a empresa. E, como tal, elas não podem ser responsabilizadas pelos resultados.

O gerente de produto é, na verdade, um gerente de *projeto*, conduzindo os itens da lista de pendências ao longo do processo. Os designers e os engenheiros estão lá apenas para projetar e codificar os recursos do roadmap.

A motivação é baixa, o senso de propriedade é mínimo, e a inovação é rara.

É fácil ver por que tantas dessas empresas estão prontas para uma ruptura. E isso não tem nada a ver com a forma pela qual o produto é feito nas grandes empresas de produtos.¹

É especialmente chocante para mim o fato de não ser nenhum segredo como as melhores empresas funcionam e quão bem-sucedidas elas são financeiramente. O que levanta a questão: por que isso acontece?

Pela minha experiência, não é que essas empresas não *queiram* se transformar. É que a transformação é *difícil*, e elas simplesmente não sabem *como* efetua-la. E nem tampouco o que realmente *significa* se transformar.

O que elas precisam é migrar para *equipes de produto empoderadas*.

Agora, você pode não utilizar esse termo e nem mesmo perceber que existem diferentes tipos de equipes de tecnologia.

Contudo, se o que descrevi até aqui é semelhante à sua organização, preciso compartilhar com você algumas verdades muito duras:

- Em primeiro lugar, você tem pouquíssimas chances de obter resultados de negócios significativos, ou inovar de verdade, com essa forma de trabalhar.
- Em segundo lugar, seus clientes são alvos grandes e maduros para um concorrente que não opera dessa forma (por exemplo, a Amazon) e que sabe como fornecer produtos que os clientes adoram, mas que trabalham a favor dos seus negócios.
- Terceiro, você está desperdiçando grande parte dos talentos e das capacidades das pessoas que contratou, e seus melhores funcionários — aqueles de que você precisa desesperadamente para sobreviver e prosperar — provavelmente irão embora.
- Por fim, se você acha que, ao mudar para o Agile, já realizou algum tipo de transformação digital, sinto dizer que você ainda nem começou.

Espero que você esteja lendo este livro por estar convencido de que deve haver um caminho melhor. E, de fato, há.

¹ Para ser bem claro, encontramos empresas excepcionalmente fortes muito além do Vale do Silício: em Xangai, Melbourne, Tel Aviv, Londres, Berlim, Bangalore e outros lugares, assim como encontramos empresas muito fracas no coração de São Francisco. O que focamos, neste livro, foi a diferença entre as melhores e o resto.

CAPÍTULO

1

Por Trás de Toda Grande Empresa

Neste livro, quero compartilhar e destacar as diferenças entre como *as melhores* empresas criam produtos movidos a tecnologia e como *a maioria* das empresas o faz.

Essas diferenças são fundamentais e marcantes.

Elas certamente incluem o que muitas pessoas pensam como “cultura de produto”, mas as grandes empresas de produtos em geral têm culturas muito diferentes umas das outras, então claramente vai além disso.

Por exemplo, considere a Amazon, o Google, a Apple e a Netflix. Eu diria que as quatro são empresas de produtos muito fortes, tendo inovado consistentemente por muitos anos, embora cada uma tenha culturas bem diferentes.

Ainda acredito que a cultura seja extremamente importante, mas há algo além no que se refere a grandes empresas de produtos, e que é mais fundamental.

Tudo se resume às opiniões que elas têm sobre o papel da tecnologia, o propósito das pessoas que trabalham com tecnologia e como esperam que essas pessoas trabalhem juntas para resolver problemas.

Além disso, não acho que seja por acaso que, apesar de suas diferentes culturas, essas empresas tenham em comum os elementos mais importantes.

O que tentarei fazer neste livro é desembaraçar as partes das culturas dessas empresas que são mais um reflexo das personalidades de seus fundadores daquelas que são essenciais para uma inovação consistente.

Quero compartilhar as lições importantes que aprendi a respeito do que separa o melhor do resto.

Há um elo comum surpreendente entre muitas das melhores empresas de produtos: o lendário coach Bill Campbell. Durante seus anos de formação, Bill literalmente forneceu coaching executivo para os fundadores da Apple, da Amazon e do Google, bem como para vários outros.

Para se ter uma ideia das opiniões e dos valores de Bill, aqui está uma das minhas citações favoritas sobre o papel da liderança em uma empresa de produtos forte:

Liderança é reconhecer que existe uma grandeza em todos, e seu trabalho é criar um ambiente onde essa grandeza possa emergir.

Este livro tem como objetivo identificar o que constitui esse ambiente, e quero incentivá-lo a considerar a adoção dessas práticas e desses comportamentos importantes.

Observe que não estou argumentando que essas empresas de produtos fortes sejam modelos de virtude. Todas elas foram criticadas, com razão, devido a algumas de suas políticas e práticas.¹

Porém, no que diz respeito à capacidade de inovar de forma consistente, essas quatro empresas demonstraram efetivamente suas habilidades, e acredito que há muito a aprender com elas.

No fundo, vejo três diferenças essenciais entre as empresas de produtos mais fortes e o resto:

¹ Para uma crítica inflexível dessas empresas quando se trata de suas políticas, consultar os escritos do professor Scott Galloway (www.profgalloway.com) [conteúdo em inglês].

A primeira é como a empresa vê o papel da tecnologia. A segunda é o papel que seus líderes de produto desempenham. A terceira é como a empresa vê o propósito das equipes de produto — os gerentes de produto, os designers de produto e os engenheiros.

Vamos analisar cada uma delas.

O Papel da Tecnologia

Há uma diferença fundamental entre como as empresas fortes veem o papel e o propósito da tecnologia em comparação com a maioria das outras empresas.

Em seu nível mais básico, a grande maioria das empresas vê a tecnologia como uma despesa necessária. Elas sabem que é importante, mas pensam nisso mais como um custo comercial. Se puderem terceirizar a mão de obra, melhor ainda. Fundamentalmente, elas não se consideram no ramo da tecnologia. Em vez disso, pensam que estão no ramo dos seguros, no ramo bancário, no de transportes, ou em qualquer outro. É certo que elas precisam de alguma tecnologia para operar, mas essa tecnologia acaba sendo vista como uma função subserviente ao “negócio”.

Por isso, na maioria das empresas, as equipes de tecnologia existem *para atender aos negócios*. Essa é, muitas vezes, a frase que você ouvirá. No entanto, mesmo que não sejam explícitas sobre isso, as diferentes partes do “negócio” acabam conduzindo aquilo que é construído pelas equipes de produto.

Em contraste, nas empresas de produtos fortes, a tecnologia não é uma despesa — ela *é* o negócio. A tecnologia habilita e capacita os produtos e os serviços que fornecemos aos nossos clientes e, para além disso, nos permite resolver problemas para eles de maneiras que somente são possíveis agora.

Quer o produto, ou serviço, seja uma apólice de seguro, uma conta bancária ou uma entrega de encomendas durante a noite, esse produto agora tem uma tecnologia capacitadora em seu núcleo.

Sendo assim, nas empresas de produtos *fortes*, o objetivo da equipe de produtos é *atender os clientes criando produtos que eles adorem, mas que trabalhem em favor dos negócios*.

Essa é uma diferença profunda, que impacta quase tudo relacionado à empresa e ao seu funcionamento, e que resulta em uma motivação e uma moral muito mais elevadas. E o mais importante: isso gera um nível muito mais alto de inovação e valor para os clientes e para os negócios.

Liderança de Produto Forte

Na *maioria* das empresas de produtos, o papel da verdadeira liderança de produto encontra-se, em grande parte, ausente na ação.

Em vez disso, elas estão lá principalmente como facilitadores, responsáveis por equipar a fábrica interna (ou pior ainda, terceirizada) de recursos e manter as atividades em funcionamento.

Na *maioria* das empresas, não há estratégias de produto. Observe que eu não disse estratégias de produto ruins — quero dizer, literalmente, *nenhuma* estratégia de produto. As equipes de recursos estão lá simplesmente “para servir aos negócios”.

A empresa certamente possui motivos para o que solicita ou coloca nos roadmaps, mas muito raramente tem uma estratégia de produto, ou mesmo as habilidades ou os dados necessários para criá-la.

Os stakeholders acabam fornecendo às equipes de produto uma lista priorizada de recursos e projetos que precisam ser concluídos neste trimestre ou neste ano. Portanto, a “estratégia de produto”, se é que se pode chamá-la assim, trata de tentar agradar o máximo possível aos negócios.

Quando as empresas de produtos de tecnologia mudaram para os métodos Agile nos últimos 10-20 anos, muitos gerentes e líderes questionaram se eles ainda eram necessários, uma vez que se esperava que os membros da equipe desempenhassem um papel muito mais ativo na forma como trabalham.

Sei que isso é contraintuitivo para muitas pessoas; no entanto, embora a mudança para equipes realmente capacitadas exija o afastamento do antigo modelo de gerenciamento de comando e controle, isso *não* significa que você precise de menos líderes e gerentes. Significa que você precisa de líderes e gerentes *melhores*.

Na verdade, é mais fácil para um gerente gerenciar (e muitas vezes microgerenciar) no antigo estilo de comando e controle. Não é difícil atribuir a uma equipe uma lista de atividades, ou uma lista de recursos para construir, e simplesmente exigir que o trabalho seja realizado o mais rápido possível.

Embora esse estilo de comando e controle possa ser mais fácil para o gerente, ele cria equipes de mercenários sem nenhum empoderamento em qualquer sentido significativo.

Em contraste, em empresas de produtos *fortes*, os líderes de produto estão entre os líderes de maior impacto.

Eles são responsáveis por formar e treinar as equipes de produto; pela estratégia do produto e pela conversão da estratégia em ação; e também por gerenciar os resultados.

Equipes de produto empoderadas dependem de gerentes de produto, designers de produto e engenheiros qualificados, e os líderes e gerentes são aqueles responsáveis por recrutar, contratar e treinar essas pessoas.

Além disso, uma estratégia de produto focada e atraente — com base em percepções quantitativas e qualitativas — está entre as contribuições mais importantes da liderança de produto.

Equipes de Produto Empoderadas

Na *maioria* das empresas, as equipes de tecnologia não são equipes de produto *empoderadas*, e sim aquilo que eu chamo, aqui, de *equipes de recursos*.

As equipes de recursos parecem superficialmente com uma equipe de produto. São multifuncionais, possuindo um gerente de produto, um designer de produto e alguns engenheiros. A diferença é que todos eles se referem à implementação de recursos e de projetos (produção) e, como tal, não são autorizados ou responsabilizados pelos resultados.

As equipes de recursos começam a trabalhar projetando os recursos no roadmap, talvez fazendo um pequeno teste de usabilidade e, em seguida, prosseguindo com a construção, o teste de controle de qualidade e a implantação dos recursos (o que é conhecido como *entrega*).

Essas equipes de recursos ocasionalmente afirmam que estão fazendo alguma descoberta de produtos, mas raramente o fazem, de fato. Elas já foram informadas de qual deveria ser a solução, mas não estão empoderadas para descobrir a solução por conta própria. Estão lá apenas para projetar e codificar.

Nessas equipes de recursos, geralmente há uma pessoa com o título de gerente de produto, mas ela está principalmente fazendo gerenciamento de *projetos*. Ela existe para garantir que os recursos sejam projetados e entregues. Talvez seja necessário, mas isso não é gerenciamento de *produto*.

Como as equipes recebem, ou são pressionadas a fornecer, roadmaps de recursos e projetos, seu foco está na *entrega* desses recursos. E os recursos são produzidos. Se alguém reclamasse da falta de resultados comerciais, quem, então, você responsabilizaria?

Por outro lado, nas empresas de produtos fortes, as equipes recebem *problemas para resolver*, em vez de recursos para construir, e, o mais importante, elas estão devidamente *empoderadas para resolver esses problemas da melhor maneira que entenderem*. Assim, elas são responsáveis pelos resultados.

No modelo de equipe de produto com poderes, o gerente de produto tem uma responsabilidade clara: garantir que as soluções sejam *valiosas* (nossos clientes comprarão o produto e/ou escolherão usá-lo) e *viáveis* (atenderão às necessidades do negócio). Junto com um designer de produto, responsável por garantir que a solução seja *utilizável*, e um líder de tecnologia, responsável por garantir que a solução seja *aplicável*, a equipe é capaz de colaborar para abordar toda essa gama de riscos (valor, viabilidade, usabilidade e aplicabilidade). Juntos, eles assumem o problema e são responsáveis pelos resultados.²

Para resumir equipes de recursos *versus* equipes de produtos empoderadas, portanto:

As equipes de recursos são multifuncionais (um gerente de produto fazendo principalmente o gerenciamento de projetos, um designer de produto e alguns engenheiros) e atribuem recursos e projetos a serem criados, em vez de problemas a serem resolvidos; desse modo, elas focam apenas a produção, e não os resultados de negócios.

As equipes de produto empoderadas também são multifuncionais (um gerente de produto, um designer de produto e engenheiros); porém, em contraste com as equipes de recursos, elas recebem *problemas para resolver* e, em seguida, são empoderadas para apresentar soluções funcionais — medidas por resultados —, bem como para se responsabilizarem por elas.³

² Para ser claro, o designer e o líder de tecnologia contribuem muito mais do que simplesmente para garantir a usabilidade e a aplicabilidade, respectivamente. Refiro-me, aqui, àqueles que consideramos responsáveis por cada risco.

³ Na verdade, existe um terceiro tipo de equipe de tecnologia, que é conhecida como equipe de entrega (ou “equipe Scrum”; ou ainda, “equipe de desenvolvimento”). Uma equipe de entrega nem sequer finge ser uma equipe de produto; elas não são multifuncionais e nem empoderadas. Existe um product owner (responsável por administrar o product backlog) e alguns engenheiros, focados apenas na produção (codificar e enviar). Se você, por outro lado, estiver executando um processo como o SAFe, eu sinceramente não faço ideia do porquê de você estar lendo este livro, já que o que descrevo aqui é o polo oposto, tanto sob um ponto de vista filosófico quanto prático.

Descoberta de Produto

Se você ainda não leu *INSPIRADO*, pode estar se perguntando: *o que há de tão errado com os proprietários de negócios e os stakeholders em decidir o que vai no roadmap* e, portanto, o que os engenheiros devem construir?

Este é considerado o primeiro e mais importante princípio de descoberta de produtos: *nossos clientes e stakeholders não são capazes de nos dizer o que construir*.

Não é porque eles não sejam inteligentes ou bem informados.

Existem duas razões fundamentais pelas quais não são capazes de nos dizer o que construir:

Em primeiro lugar, eles não sabem o que é possível agora — não são especialistas em tecnologias capacitadoras, então não se pode esperar que saibam a melhor maneira de resolver os problemas em que estamos focados, ou mesmo se o problema é possível de resolver. Muitas vezes, as inovações resolvem problemas de maneiras que os clientes e os stakeholders nem imaginavam.

Em segundo lugar, com produtos de tecnologia, é muito difícil prever quais soluções funcionarão. Existem muitas razões pelas quais as ideias de produtos não entregam os resultados que esperávamos. Muitas vezes, ficamos entusiasmados com alguma ideia, mas nossos clientes não, então eles não compram o que pensamos que comprariam. Ou descobrimos que a ideia tem grandes problemas de privacidade ou segurança, ou que levará muito mais tempo para ser construída do que o esperado.

Equipes de produto empoderadas entendem esses problemas inerentes, e a descoberta de produtos é sobre *descobrir uma solução que nossos clientes adorem, mas que também funcione para nossos negócios*.

Chamamos isso de descoberta de produto para reconhecer que entendemos o que não podemos saber com antecedência e para enfatizar que nossa tarefa é descobrir uma solução que seja *valiosa, utilizável, aplicável e viável*.