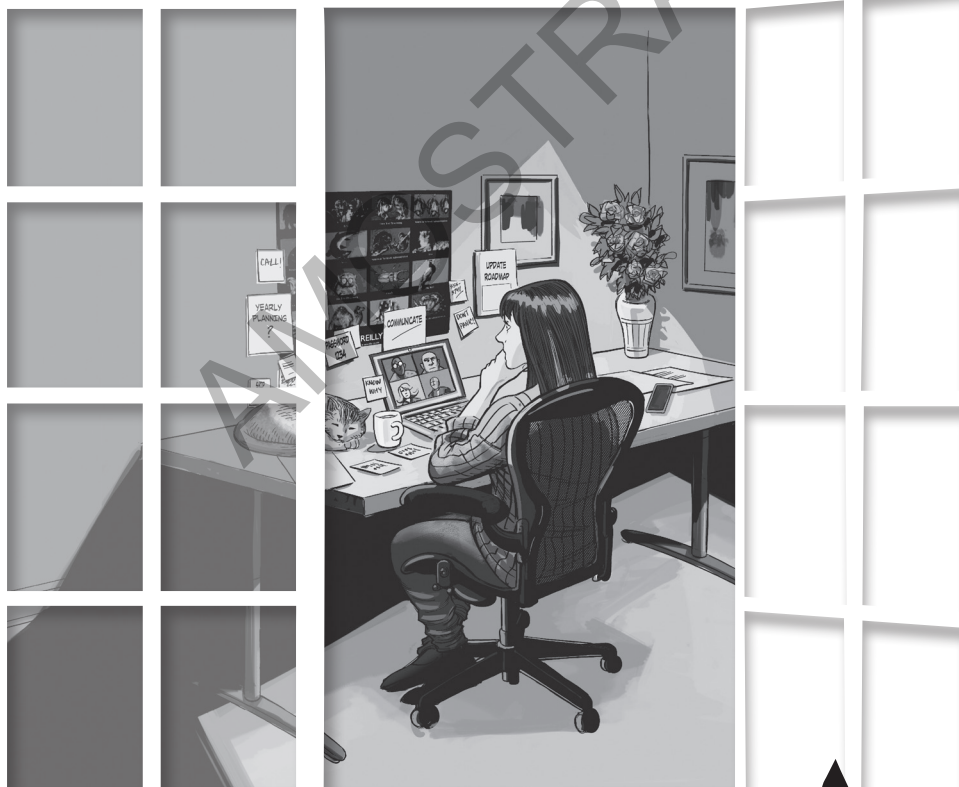


Gestão de Produto na Prática

UM GUIA PRÁTICO E TÁTICO PARA SEU
PRIMEIRO DIA E TODOS OS SEGUINTE



MATT LEMAY
PREFÁCIO DE NATALIA WILLIAMS



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Sumário

		Prefácio	xi
		Prefácio do Autor	xv
		Prólogo	xvii
1		A Prática da Gestão de Produto	1
2		Habilidades COPE da Gestão de Produto	15
3		Mostrando Curiosidade	29
4		A Arte da Notória Comunicação Excessiva	43
5		Trabalhando com os Principais Envolvidos (ou Jogando Pôquer)	69
6		Falando com os Usuários (ou “O que É um Jogo de Pôquer?”)	89
7		A Pior Coisa Sobre as “Melhores Práticas”	103
8		A Verdade Maravilhosa e Terrível sobre a Metodologia Ágil	121
9		A Droga da Documentação Infinita (e, Sim, Roadmaps [Roteiros] São Documentação)	137
10		Visão, Missão, Objetivos, Estratégia e Outras Palavras Bonitas	153
11		“Dados, Assumam o Controle!”	165

12		Prioridades: Onde Tudo se Junta	179
13		Experimente Isto em Casa: Dificuldades e Tribulações do Trabalho Remoto	197
14		Um Gerente Entre os Gerentes de Produto (O Capítulo Sobre Liderança de Produto)	217
15		Em Tempos Bons e Ruins	237
		O que For Preciso	247
Apêndice A		Lista de Leituras para Expandir sua Prática da Gestão de Produto	249
Apêndice B		Artigos, Vídeos, Newsletters e Postagens em Blogs Citados neste Livro	255
		Índice	259

AMOSTRA

A Prática da Gestão de Produto

Recentemente, perguntei a Pradeep GanapathyRaj, vice-presidente da Sinch e ex-chefe de gestão de produto na Yammer, o que ele queria que cada novo contratado da gestão de produto entendesse sobre suas responsabilidades. Veja suas respostas:

- Extrair o melhor das pessoas em sua equipe.
- Trabalhar com pessoas fora de sua equipe imediata, aqueles que não recebem o incentivo direto para trabalhar com você.
- Lidar com a ambiguidade.

Para o terceiro ponto, ele acrescentou: “A habilidade de realmente descobrir o que você precisa provavelmente é tão importante quanto o que fazer depois da descoberta.”

Talvez o mais impressionante nessas respostas seja que nenhuma delas é sobre o produto em si. Muitas pessoas são atraídas para a gestão de produto pela promessa de “criar produtos que as pessoas amam”. E, com certeza, entregar produtos que geram um valor real para pessoas reais é um dos aspectos mais importantes (e recompensadores!) da gestão de produto. Mas o trabalho diário de entregar esses produtos costuma envolver menos *criação* e mais comunicação, apoio e facilitação. Não importa quanta especialização possa ter um gerente de produto no desenvolvimento de software, na análise de dados ou na estratégia de entrada no mercado, seu sucesso pode ser percebido apenas pelos esforços compartilhados das pessoas em volta, pessoas que carregam suas próprias necessidades, ambições, dúvidas e limitações complexas e, muitas vezes, insondáveis.

Neste capítulo, examinamos a prática real da gestão de produto, abordando algumas armadilhas comuns nas quais os gerentes de produtos caem quando suas expectativas da função não se alinham com a realidade.

O que É Gestão de Produto?

Atualmente, pode parecer que existem tantas definições práticas de gestão de produto quanto existem gerentes de produtos reais. Todas essas definições são úteis para entender como determinados indivíduos e organizações consideram a gestão de produto. Muitas delas se contradizem de modos sutis, porém significativos. E nenhuma chega nem perto de refletir a variedade de experiências diárias que um único gerente de produto provavelmente encontrará durante sua carreira.

Em certo sentido, a gestão de produto é mais bem compreendida não como uma única definição “correta”, mas pela exata impossibilidade de tal definição. Ao explorar o discurso cada vez maior em torno dessa gestão, achei útil pensar menos em “definições” e mais em *descrições*, com o entendimento de que qualquer texto descritivo sobre gestão de produto será baseado na perspectiva e nas experiências únicas de seu autor.

Uma descrição de gestão de produto que acho particularmente instrutiva vem do excelente livro de Melissa Perri, *Escaping the Build Trap* [sem publicação no Brasil]. Nesse livro, Perri descreve os gerentes de produto como guardiões de uma *troca de valor* entre o negócio e seus clientes. Quando você pensa sobre o tamanho, a importância e a complexidade de uma tarefa, começa a entender bem por que a gestão de produto pode ser tão desafiadora.

Então, qual é exatamente o trabalho diário de produzir nesse desafio?

A resposta depende de muitas coisas. Em uma pequena startup, você pode encontrar um gerente de produto combinando modelos de produto, agendando pontos de check-in com desenvolvedores de contrato e fazendo entrevistas informais com possíveis usuários. Em uma empresa de tecnologia de médio porte, talvez encontre o gerente de produto fazendo reuniões de planejamento com uma equipe de designers e desenvolvedores, negociando roadmaps [roteiros] do produto com executivos seniores e trabalhando com colegas nas vendas ou no atendimento ao cliente para entender e priorizar as necessidades do usuário. Em uma grande empresa, você pode encontrá-lo rescrevendo as solicitações de

recursos como “histórias do usuário”*, solicitando dados específicos aos colegas que trabalham com análise ou insights e participando de muitas reuniões.

Em outras palavras, se você trabalha como gerente de produto, provavelmente acaba fazendo muitas coisas diferentes em momentos variados, e o que exatamente são essas coisas pode variar de repente. Porém existem alguns temas consistentes que unem o trabalho da gestão de produto nos cargos, nos setores, nos modelos comerciais e no porte das empresas:

Você tem muita responsabilidade, mas pouca autoridade.

Sua equipe perdeu o prazo do lançamento? É sua responsabilidade. O produto que você gerencia não atendeu às metas do trimestre? Também é sua responsabilidade. Como gerente de produto, você é a pessoa responsável pelo sucesso ou pelo fracasso do produto, não importando se o resto da organização proporciona um bom suporte para o produto.

Trabalhar em uma posição de alta responsabilidade é bem desafiador, mas, para complicar ainda mais, os gerentes de produto raramente têm qualquer autoridade direta na organização. Existe um designer em sua equipe que discorda muito da direção do produto? Um engenheiro cuja atitude é tóxica para a equipe em geral? São problemas que você resolve, mas que não podem ser resolvidos com ameaças nem ordens, e você também não pode resolvê-los sozinho.

Se precisa ser feito, isso faz parte de seu trabalho.

“Mas, não é meu trabalho!” é uma frase raramente dita por gerentes de produto bem-sucedidos. Independentemente de estar dentro dos limites da descrição da função, você é responsável por fazer o que for preciso para assegurar o sucesso de sua equipe e do produto. Isso pode significar chegar cedo trazendo café e lanche para a equipe de produto sobrecarregada. Talvez signifique transitar por conversas difíceis com um executivo sênior para resolver uma ambiguidade relacionada às metas da equipe. E talvez seja pedir um favor em outro lugar na organização se sua equipe simplesmente não tem a capacidade de fazer o que é preciso sozinha.

Se você trabalha como “gerente de produto” em uma startup que está em seu estágio inicial, talvez passe a maior parte do tempo fazendo um trabalho que parece ter pouca ligação com a “gestão de produto”. Os gerentes de produto que conheci em startups assim ficavam trabalhando como gestores comunitários pontuais, chefes de RH, designers UX [que lidam com a experiência do

* As Histórias de Usuário (User Stories) transmitem as funcionalidades do produto a partir da perspectiva do usuário e são o menor bloco de trabalho no desenvolvimento de um produto. [N.R.T.]

usuário] gerentes de escritório. Se precisa ser feito e não é função de ninguém, então — surpresa! — o trabalho é seu. Até em grandes empresas, é quase certo que haverá ocasiões em que você precisará se prontificar e fazer algo que não é oficialmente seu trabalho. E como você é responsável pelo desempenho da equipe e do produto, “Não era meu trabalho” soa tão bem em uma empresa Fortune 500 como em uma startup de cinco pessoas.

Para tornar isso ainda mais desafiador, a maioria das coisas que você precisará fazer como gerente de produto não são coisas que pode fazer sozinho. Você não pode ser dar ao luxo de sumir por algumas semanas, ler um monte de livros e retornar totalmente qualificado e pronto para entregar sozinho um produto. Será preciso pedir apoio, orientação e trabalhar muito com as pessoas à sua volta, em geral pessoas fora da equipe imediata, que podem não ter motivos óbvios para ajudá-lo.

Você está no centro.

Os gerentes de produto estão no centro de tudo, traduzindo as necessidades comerciais e os objetivos do usuário, mediando conflitos entre engenheiros e designers, conectando a estratégia de alto nível da empresa com as decisões cotidianas do produto. Uma gestão de produto bem-sucedida se expressa em centenas de interações diárias com as pessoas que representam essas perspectivas, habilidades e objetivos distantes. Você precisa aprender a transitar por seus estilos de comunicação, sensibilidades e diferenças entre o que dizem e o que querem dizer.

Até nas organizações altamente estruturadas e sistematizadas, ou que afirmam ser imparciais e “orientadas a dados”, é inevitável que, em algum ponto, você acabe transitando por um emaranhado de ressentimentos não expressados e conflitos não resolvidos. Outras pessoas talvez consigam manter suas cabeças abaixadas e “apenas fazer seu trabalho”, mas fazer conexões entre pessoas reais e confusas é seu trabalho.

O que Não É Gestão de Produto?

A gestão de produto pode ser muitas coisas diferentes, mas não é tudo. Veja algumas realidades consistentes — e consistentemente decepcionantes para algumas pessoas — do que não é a gestão de produto:

Você não é o chefe.

Muitas vezes, vi a função gerente de produto descrita como “miniCEO” de um produto. Infelizmente, a maioria dos gerentes de produto que vi agindo como “mini-CEO” está mais interessada no status dessa distinção honorária do que em sua

responsabilidade. Sim, como gerente de produto você é responsável pelo sucesso ou fracasso do produto. Mas para cumprir essa responsabilidade, você depende totalmente da confiança e do trabalho dedicado de sua equipe. Essa confiança pode se dispersar facilmente se você se portar e se der grande importância como chefe.

Você, na verdade, não está criando o produto sozinho.

Para algumas pessoas, a gestão de produto desperta visões de inventores e cientistas brilhantes, trabalhando para levar suas ideias revolucionárias para o povo. Se você gosta de ser a pessoa que realmente *cria* coisas com as mãos, talvez fique profundamente frustrado com a natureza conectiva e facilitadora da gestão de produto. E mais, o que parece ser um desejo bondoso de participar das decisões técnicas e de design, pode se revelar como um microgerenciamento irritante para os que *estão* atarefados com a criação do produto que você gerencia.

Isso não significa, em absoluto, que você deva ter zero interesse pelas decisões técnicas e de design de sua equipe de produto. Ter um interesse genuíno no trabalho dos colegas é uma das coisas mais importantes que você pode fazer como gerente de produto. Muitas vezes, a gestão de produto é um desafio em particular para aqueles que vêm da escola do “Tudo bem, farei sozinho” ao resolver problemas. Se você, como eu, é do tipo que odiava projetos em grupo na escola e procurava pegar o máximo possível de trabalho para fazer sozinho, é possível que a gestão de produto lhe ensine lições difíceis, mas importantes, sobre confiança, colaboração e delegação.

Você não pode ficar esperando até alguém lhe dizer o que fazer.

Como aprendi no meu primeiro dia como gerente de produto, é muitíssimo raro que você receba orientações e instruções claras nessa função. As empresas maiores, sobretudo as que têm um longo histórico com gestão de produto, provavelmente terão expectativas bem definidas em torno da função do gerente de produto. Mas, até nessas empresas, você terá que cortar um dobrado para descobrir o que deve fazer, com quem deve falar e como pode se comunicar com eficiência com pessoas específicas em sua equipe.

Se você tiver dúvidas sobre uma diretiva que vem da liderança sênior, não poderá ficar sentado, esperando que eles a esclareçam. Se vir algo em um protótipo que pensa ser um problema, não poderá esperar que outra pessoa perceba. É seu trabalho identificar, avaliar, priorizar e lidar com qualquer coisa que possa afetar a habilidade da sua equipe a atingir suas metas — quer isso lhe tenha sido dito explicitamente ou não.

Qual É o Perfil de um Ótimo Gerente de Produto?

Algumas organizações são muito conhecidas por favorecerem certo perfil entre os candidatos de gestão de produto. Por exemplo, a Amazon tem o histórico de preferir MBAs. Já o Google é conhecido por preferir candidatos com graduação em ciência da computação em Stanford (até que ponto essas empresas ainda abrigam essas preferências é tema de frequente debate). Em geral, o perfil “clássico” de um gerente de produto é o de uma pessoa técnica com conhecimento comercial ou uma pessoa experiente em negócios que não aborrecerá muito os desenvolvedores.

Embora haja muitos gerentes de produto que se encaixam nesse perfil até certo ponto, alguns dos melhores que conheci, inclusive gerentes de produto que iniciaram suas carreiras ganhando experiência na Amazon e no Google, não se enquadram em nenhum perfil “clássico”. A verdade é que os ótimos gerentes de produto podem vir de qualquer lugar. Alguns dos melhores que conheci têm formação em música, política, ONGs, teatro, marketing — é só escolher. São pessoas que gostam de resolver problemas interessantes, aprender coisas novas e trabalhar com pessoas inteligentes.

Os ótimos gerentes de produto são a soma de suas experiências, dos desafios que enfrentaram e das pessoas com quem trabalharam. Eles estão sempre evoluindo e adaptando sua própria prática para atender às necessidades específicas de sua equipe e organização atuais. São humildes o bastante para reconhecer que sempre haverá coisas novas para aprender, e curiosos o suficiente para aprender sempre coisas novas com as pessoas em volta.

Quando dou consultoria a organizações que buscam identificar candidatos internos para as funções de GP, costumo pedir que algumas pessoas desenhem um diagrama de como as informações circulam na empresa, não um organograma formal, apenas um esboço de como as pessoas se comunicam. Não falha: algumas pessoas sempre aparecem no centro. Elas são os agentes da informação, os conectores, os pensadores expansivos que procuram ativamente novas perspectivas. Raramente se encaixam no perfil “tradicional” de um gerente de produto e, em muitos casos, não são nada técnicas. Mas são as pessoas que já comprovaram ter o interesse e a inclinação para fazer o trabalho conectivo e desafiador, que é o segredo para uma gestão de produto bem-sucedida.

Qual É o Perfil de um Mau Gerente de Produto?

Embora os ótimos gerentes de produto raramente se enquadrem em um perfil, os maus gerentes são bem consistentes. Existem alguns arquétipos de maus gerentes de produto que aparecem em praticamente todo tipo de organização:

O Manipulador de Jargões

O Manipulador de Jargões deseja que você saiba que a abordagem descrita pode fazer sentido se você trabalha em uma metodologia Scrum híbrida, mas é simplesmente inaceitável para um Scrum Master PSM III certificado (se você tiver que pesquisar para saber o que algum desses termos significa, o Manipulador de Jargões fica chocado com sua incompetência — como você conseguiu esse trabalho?). Ele define as palavras que você nunca ouviu com outras palavras que você nunca ouviu e parece usá-las cada vez mais quando há um desacordo de alto risco acontecendo.

O Assistente de Steve Jobs

The Steve Jobs Acolyte Thinks Differently™ [“O Assistente de Steve Jobs Pensa Diferente”, em tradução livre]. Esse assistente gosta de inclinar a cadeira para trás e fazer perguntas grandes e provocantes. Ele gostaria de lembrá-lo que as pessoas não sabiam que queriam um iPhone também. Ele não deseja criar algo mais rápido. O Assistente de Steve Jobs não diria que seus usuários são idiotas, pelo menos não exatamente, mas certamente eles não são visionários como o Assistente de Steve Jobs.

O Gerente de Produto Herói

Não tenha medo, o Gerente de Produto Herói está aqui com uma ideia incrível que salvará toda a empresa. Ele não está particularmente interessado em ouvir por que a ideia pode não funcionar ou se ela já foi discutida e explorada milhões de vezes. Você ouviu falar sobre o que o Gerente de Produto Herói fez na última empresa? Ele criou tudo sozinho ou, pelo menos, as partes boas. Porém as pessoas *nesta* empresa parecem nunca dar ao Gerente de Produto Herói os recursos ou o suporte que ele precisa para realizar todas as suas incríveis promessas.

O Perfeccionista

O Perfeccionista *faz tudo*. Você sabia que a equipe do Perfeccionista enviou *cinquenta* recursos no último ano? E ouviu falar sobre a época em que o Perfeccionista orientou sua equipe por três noites consecutivas para manter o lançamento do

produto dentro do cronograma? Ele é reverenciado pela liderança da empresa como um batalhador que consegue realizar *muitas coisas*, mas não está muito claro como essas coisas contribuem para o negócio ou para seus usuários. E você não deixa de notar que as pessoas na equipe do Perfeccionista parecem muito estressadas... quer dizer, as pessoas na equipe dele que ainda não se demitiram.

O Mártir do Produto

Ótimo! O Mártir do Produto (Figura 1-1) está aqui. Se o produto não foi lançado a tempo ou não cumpriu suas metas, o Mártir do Produto assume a total e inequívoca responsabilidade por ter ferrado com tudo (de novo). Ele diz que não é grande coisa pegar café para toda a equipe todas as manhãs, mas o modo como coloca a bandeja da Starbucks na mesa parece um pouquiiiiiiinho mais enfático do que precisa ser. O Mártir do Produto sempre diz que coloca o trabalho na frente de tudo em sua vida, mas parece ofendido e sobrecarregado sempre que você o procura com uma nova pergunta ou preocupação.



Figura 1-1. O Mártir do Produto, em estado natural

Esses padrões são incrivelmente fáceis de assumir, com certeza eu assumi todos eles em um momento ou outro em minha carreira. Por quê? Em geral, eles são orientados não pela malícia ou pela incompetência, mas pela insegurança. A gestão de produto pode ser um gatilho brutal e cruel para a insegurança, e a insegurança pode extrair o pior de todos nós.

Como a gestão de produto é uma função de conexão e facilitação, o real valor que os gerentes de produto trazem à tona pode ser muito difícil de quantificar. Seu desenvolvedor escreveu 10 mil linhas de código. Seu designer criou um universo tátil e visual que impressionou a todos na sala. Seu CEO é o visionário que levou a equipe ao sucesso. O que *você* fez exatamente?

Essa pergunta, e o desejo de demonstrar valor defensivamente, pode levar a alguns atos épicos de autossabotagem não intencional. Talvez os gerentes de produto inseguros comecem a falar com jargão para provar que a gestão de produto é algo real, que é bem complicado e importante (o Manipulador de Jargões). Podem levar sua equipe (o que acontece com frequência) a um caminho de exaustão e burnout apenas para provar o quanto fizeram (o Perfeccionista). Podem até começar a fazer exposições públicas estranhas e grandes do quanto se sacrificaram pessoalmente para fazer tudo aquilo (o Mártir do Produto).

Para os gerentes de produto, o valor criado se manifestará em grande parte no trabalho de sua equipe. Os melhores gerentes que conheci são aqueles que realmente acreditam que o sucesso de sua equipe é o próprio sucesso deles. São os gerentes de produto cujas equipes usam frases do tipo “Eu confiaria minha vida a essa pessoa” e “Essa pessoa me deixa empolgado para ir trabalhar de manhã”. Se você está começando a se sentir inseguro sobre seu trabalho, converse com a equipe e veja o que pode fazer para contribuir mais para o sucesso dela. Mas não deixe a insegurança transformá-lo em um mau gerente de produto.

Não. Você Não Tem que Trabalhar 60 Horas por Semana para Ser Gerente de Produto

Nos últimos seis meses, muitas pessoas me disseram: “Eu adoraria ser gerente de produto, mas ouvi dizer que é preciso trabalhar 60 horas por semana para fazer bem o trabalho.” No início da minha carreira, eu teria concordado com veemência com esse sentimento, talvez até fazendo um acréscimo insolente: “Sessenta horas, se tiver sorte!” Mas amadureci além dessa crença, e acredito que nossa disciplina amadureceu muito também.

Quando reflito sobre meu tempo como gerente de produto trabalhando 60 horas, a verdade é que grande parte dessas horas se devia à inexperiência, à insegurança e à incapacidade de priorizar meu tempo com eficiência. Eu não tinha ideia do que estava fazendo e tinha medo de que as *outras pessoas* vissem que eu não tinha ideia, então comecei a fazer o máximo que podia em alto e bom som (daí, minha jornada de um novato ingênuo a um Perfeccionista e Mártir do Produto). Essa abordagem não só foi desastrosa para minha saúde mental como também profundamente prejudicial para minha equipe, cujos membros ficavam imaginando se *eles* ainda deveriam estar no escritório às 20h, enquanto eu continuava suspirando alto e conversando ao digitar no teclado.

Durante os anos mais eficientes e impactantes como gerente de produto, eu trabalhava das 10h às 16h em grande parte dos dias, e sim, era uma startup acelerada e com alto crescimento. Com a ajuda de alguns colegas extremamente talentosos (e um terapeuta muitíssimo bom), consegui priorizar as tarefas que ajudavam a equipe a cumprir suas metas e parar de me preocupar tanto se meus colegas achavam que eu trabalhava o bastante. No fim das contas, ninguém (exceto eu mesmo) estava de olho se eu ficava até tarde no escritório na noite de sexta-feira ou com que rapidez eu respondia a uma mensagem domingo de manhã no Slack.

Qualquer pessoa dedicada a aprender, colocar limites e priorizar seu tempo ficará, e com razão, chateada com a ideia de que o trabalho exigirá que ela trabalhe um número de horas irracional e pouco saudável. E o campo da gestão de produto precisa desesperadamente de mais pessoas que tenham se dedicado a aprender a definir limites e priorizar seu tempo. A ideia de que longas horas são uma parte inseparável do trabalho desencoraja pessoas talentosas de entrarem no setor e desencoraja aqueles já no setor de aprender como priorizar seu tempo e definir expectativas razoáveis e saudáveis para suas equipes. Vamos acabar com isso.

E os Gerentes de Programa? E os Proprietários do Produto?

Quase sempre que dou um workshop sobre gestão de produto, a primeira pergunta feita é alguma versão de “Qual a diferença entre gerente de produto e (gerente de programa/proprietário do produto/gerente de solução/gerente de projeto)?”

Não é difícil entender por que essa pergunta é a primeira para tantas pessoas. Como a constelação de funções de produto semelhantes e relacionados a produtos continua crescendo, ter clareza em relação à função e à finalidade pode ficar cada vez mais difícil de obter. Se você é gerente de produto em uma equipe que, de repente, contrata um gerente de programa, o que isso significa para você? Seu trabalho está se tornando obsoleto? Outra pessoa fará o mesmo trabalho que você? E, sem querer ser indelicado, quem recebe mais?

Quando comecei a fazer coaching e treinamento de produtos, me esforçava para responder a essas perguntas usando uma combinação de experiência do passado e pesquisa frenética no Google. Eu dizia com muita confiança: “Bem, na maioria das situações, gerente de produto é a pessoa responsável pelos resultados comerciais que a equipe entrega e o proprietário do produto é o responsável por gerenciar as atividades diárias da equipe.” Cabeças concordando! Que alívio! Uma resposta concreta e específica!

Foram necessárias apenas algumas semanas para eu começar a trabalhar com uma organização que definia essas funções exatamente ao contrário. Quando comecei a dar minha resposta clichê para essa exata pergunta, um executivo me interrompeu e disse: “Bem, na verdade definimos o contrário aqui. Afinal, por que chamaríamos a pessoa que gerencia as atividades da equipe de *proprietário* do produto e quem possui os resultados do produto de *gerente* de produto?” Nem é preciso dizer que “Porque foi isso o que eu encontrei no Google” não era uma boa resposta.

Desde esse fatídico dia, passei a dar uma resposta satisfatória muito diferente, e bem menos imediata: “Varia muito entre as organizações e as equipes. Algumas organizações definem a diferença de um modo e outras a definem exatamente o oposto. Converse com as pessoas na organização para descobrir o que elas pensam sobre a função e quais são as expectativas delas em relação a você.” Menos cabeças concordando, menos alívio.

Comecei a pensar sobre a lista cada vez maior das funções do “profissional de produto” como Funções Ambiguamente Descritivas do Produto (ADPRs, sigla em inglês), no interesse de ter um conceito principal para englobar as várias funções que provavelmente não dirão muito sobre as atividades e as responsabilidades diárias. Para as ADPRs cujas equipes incluem outras ADPRs, acabei oferecendo o seguinte conselho igualmente frustrante: “Sente-se com seus companheiros de ADPRs, descubra o que precisa ser feito e como vocês o farão juntos. Foque os esforços compartilhados, em vez de tentar estabele-

cer uma clareza absoluta que não se sobrepõe em torno das funções.” Como ADPR, é possível que você nunca tenha uma clareza absoluta sobre o que seu trabalho envolve exatamente. Faça muitas perguntas, trabalhe de perto com a equipe e fique focado em fazer o trabalho mais impactante possível.

Eu acabo dando o mesmo conselho quando perguntado sobre as funções ADPR especializadas, como “gerente de produto de crescimento” ou “gerente de produto técnico”. Tenho sentimentos profundamente mistos sobre aumentar a especialização das funções do gerente de produto. No máximo, essa tendência poderia criar um pouco mais de clareza em torno do que se espera das pessoas que trabalham em uma função específica em certa empresa. No mínimo, poderia se tornar outra fonte de falsa certeza que esconde o generalismo inerente das funções do produto. (Já ouvi a minha primeira conversa de “Bem, a pessoa trabalhou apenas como gerente de produto de *crescimento*; você acha que ela conseguiria trabalhar como um gerente de produto normal?” e receio que muitas outras virão no futuro.)

Para encurtar a história: toda função de produto em toda equipe de toda empresa é um pouco diferente. Quanto antes aceitar isso, mais cedo chegará ao trabalho árduo de exercer *sua* função do produto específica da melhor forma que você especificamente puder.

Resumo: Navegando nos Mares da Ambiguidade

Não importa quantos livros você leu (inclusive este), quantos artigos folheou ou quantas conversas teve com gerentes de produto profissionais, sempre haverá desafios novos e inesperados nessa linha de trabalho. Faça seu melhor para permanecer aberto a esses desafios e, se possível, desfrute do fato de que a ambiguidade em torno de sua função significa que é provável que você aprenderá muitas coisas inteiramente novas.

Sua Checklist

- Aceite que ser um gerente de produto significa que terá que fazer muitas coisas diferentes. Não fique chateado caso seu trabalho diário não for visionário nem parecer importante, contanto que ele contribua com as metas de sua equipe.
- Seja proativo ao buscar meios de ajudar e contribuir com o sucesso do produto e da equipe. Ninguém lhe dirá exatamente o que fazer o tempo todo.

- Esteja preparado para possíveis faltas de comunicação e alinhamento, independentemente do quão inconsequentes pareçam no momento.
- Não fique muito preso ao “perfil típico” de um gerente de produto bem-sucedido. Esses gerentes podem vir de qualquer lugar.
- Não deixe a insegurança transformá-lo na caricatura de um mau gerente de produto! Resista ao impulso de ficar na defensiva exibindo seu conhecimento ou habilidades.
- Meça seu sucesso pelo impacto que você tem no negócio, nos usuários e na equipe, não por quantas horas você trabalha.
- Pare de procurar uma definição “correta” de qualquer Função Ambigualmente Descritiva do Produto (como gerente de produto, proprietário do produto ou gerente de programa). Reconheça a exclusividade de cada função do produto em cada equipe e faça muitas perguntas para entender o que se espera especificamente de você.
- No caso de sua equipe ter várias Funções Ambigualmente Descritivas do Produto (digamos, gerente de produto e proprietário do produto), trabalhe com seus companheiros de ADPR para alinhar as metas compartilhadas e descobrir como trabalhar melhor juntos para atingir essas metas.

Habilidades COPE* da Gestão de Produto

Dada a grande variedade de funções da gestão de produto entre equipes e organizações, as *habilidades* reais da gestão acabam sendo muito difíceis de determinar. Isso muitas vezes resulta na gestão de produto sendo descrita como uma miscelânea de habilidades usadas em outras funções mais fáceis de definir. Um pouco de codificação, uma pitada de visão comercial, algum design da experiência do usuário e — voilá! — você é um gerente de produto.

Como examinaremos neste capítulo, o trabalho de conexão da gestão de produto requer habilidades próprias. Definir essas habilidades ajuda a conquistar um lugar para a gestão de produto como uma função única e valiosa, fornecendo a orientação diária muito necessária para como os gerentes de produto podem se destacar em seu trabalho.

Modelo Híbrido: UX/Tecnologia/Negócio

Se existe uma representação visual comumente aceita da gestão de produto, ela é um diagrama de Venn tripla (Figura 2-1), que posiciona a gestão de produto na interseção do negócio, da tecnologia e da UX (experiência do usuário).

Tenho visto muitas variações disso; às vezes *UX* é substituída por *design* ou *pessoas*. Em outras, *negócio* é substituído por *estatística* ou *finanças*. Recentemente, vi um anúncio de emprego de um grande banco que pedia candidatos com proficiência em “negócios, tecnologia e pessoas”, que não parece de modo algum um anúncio escrito por e para robôs sencientes.

* Adaptamos *CORE skills* para “Habilidades COPE” para facilitar a compreensão do leitor.

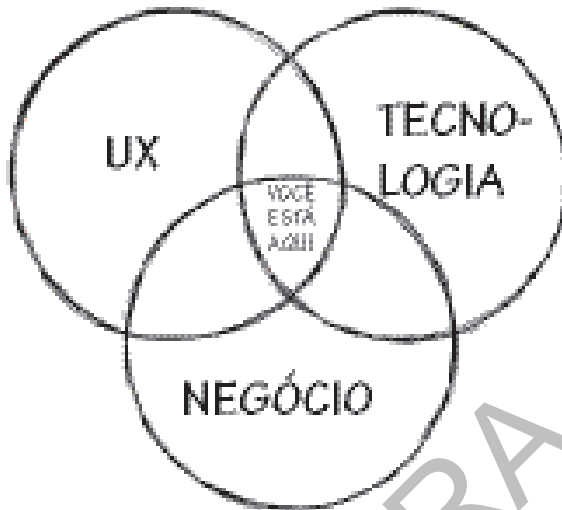


Figura 2-1. Diagrama de Venn da gestão de produto híbrida, no texto de Martin Eriksson “What, Exactly, Is a Product Manager?” [disponível em <https://oreil.ly/K6MZ3>, conteúdo em inglês]

No início do ano, tive o prazer de conversar com Martin Eriksson, o criador do diagrama de Venn, em uma conversa informal com a comunidade Mind the Product, que Eriksson ajudou a criar. Nessa conversa, ele contou como o diagrama de Venn resultou não de um desejo de determinar a função da gestão de produto para as próximas gerações, mas de um desejo de compartilhar sua própria perspectiva em particular da função:

Nunca tive a intenção de que ele fosse a definição final de nenhum modo, formato ou forma, apenas uma história que eu contava sobre o trabalho que estava fazendo, o que pensava sobre ele e por que eu achava que era um ótimo trabalho. [O diagrama de Venn surgiu] vendo a equipe que eu tentava montar na época. Eu trabalhava em uma startup como vice-presidente de produto, basicamente a primeira pessoa real de produto no negócio. Estávamos vivenciando muito a situação “Como construímos equipes autônomas multidisciplinares?”, embora não chamássemos assim na época... e eu pensava: “De que coisas precisamos em nossas equipes para termos sucesso e criar ótimos produtos?” E as coisas mais importantes são estes três elementos: algum senso do cliente, a experiência do

usuário e algum senso do aspecto comercial. Como tornar isso valioso e capturar valor, como você trabalha com a engenharia para realmente entregar isso e assegurar que seja algo viável para criar?

Essa definição no nível de equipe serve como uma descrição incrivelmente útil e sucinta da função da gestão de produto. Na verdade, raramente você encontrará um gerente de produto cujo trabalho não envolva algum elemento da compreensão de seus usuários e/ou clientes, algum elemento da compreensão do negócio e uma compreensão de qualquer coisa que ele precisa entender para ajudar a equipe a realmente *entregar* algo que melhora a troca de valor entre o negócio e seus clientes. Quando comecei como gerente de produto, essa visualização me ajudou a entender que eu tinha um lugar único no mundo. Não como engenheiro, designer ou analista de negócios, mas como um tipo diferente de pessoa que conecta e alinha essas funções distintas para ajudar a equipe a ter sucesso.

Claro, essa é apenas a interpretação de uma pessoa, e existem muitas outras interpretações desse diagrama de Venn, algumas sendo... bem menos úteis que outras. Uma interpretação inútil que costumo encontrar é a falácia do diagrama de Venn como um círculo plano: a crença errada de que um gerente de produto deve possuir todas as *habilidades* e o *conhecimento* de um desenvolvedor, um designer e um analista de negócios. Se alguma vez você ficou impressionado com um anúncio de trabalho para gestão de produto que parecia requerer as habilidades e a experiência de uma equipe inteira, ou mesmo de uma empresa inteira, talvez tenha visto essa falácia em ação. Aqui, novamente, Eriksson é rápido em esclarecer: “O produto está na interseção das três coisas, mas isso não significa que temos que ter todas as respostas ou ser especialistas em uma ou todas as três coisas.”

Na verdade, as habilidades requeridas para *ser* designer, desenvolvedor ou analista de negócios podem ser muito diferentes das habilidades requeridas para *criar alinhamento* entre os designers, os desenvolvedores e os analistas de negócios. O diagrama de Venn pode ajudar a descrever onde você está como gerente de produto, mas, como em qualquer modelo ou descrição, não é possível lhe dizer tudo o que você deve *fazer* na função. De fato, quando pedi a Eriksson um alerta que ele gostaria de transmitir com o diagrama de Venn, ele respondeu:

— O figurino não é universal.

Habilidades COPE da Gestão de Produto: Comunicação, Organização, Pesquisa e Execução

Na versão padrão mais perfeita para a gestão de produto, você pode muito bem estar se apegando à “tríade do produto” clássica com um designer e um engenheiro, ao passo que interage regularmente com as partes envolvidas no negócio fora de sua equipe imediata. Mas em quase todos os casos, também precisará se conectar e alinhar com os envolvidos que estão fora de *qualquer* diagrama de Venn triplo. Em uma empresa grande e regulamentada, um gerente de produto pode passar grande parte de seu tempo conectando e alinhando advogados e gerentes da conta. Em uma startup nova, um gerente de produto pode passar a maior parte do tempo conectando e alinhando o fundador da empresa e um revendedor externo que foi contratado para criar uma versão inicial do produto da empresa.

Quando organizo workshops de gestão de produto abertos para pessoas de várias empresas, a primeira pergunta que elas normalmente fazem é: “Quais são as cinco principais funções na empresa que *você* deve conectar e alinhar para atingir suas metas?” Dizer que as respostas variam muito seria um eufemismo. Na verdade, alguns começam ouvindo desenvolvedores, designers e empresas interessadas. Outros começam ouvindo os profissionais de marketing, vendedores, cientistas de dados e diretores de compliance. Alguns listam funções sobre as quais nunca ouvi falar e há os que escrevem a palavra “CLIENTES” com letras maiúsculas e deixam assim.

Conforme a gestão de produto se torna uma função mais onipresente e de maior alcance, o diagrama de Venn que é percorrido por qualquer gerente de produto apenas fica mais difícil e menos previsível. Dada a realidade de que os gerentes de produto devem conectar e alinhar uma variedade ampla de envolvidos, a pergunta se torna “Quais são as habilidades específicas das quais os gerentes de produto precisam nas organizações, equipes e setores, para conectar e alinhar com sucesso qualquer pessoa com quem eles trabalham diariamente?”

Quando comecei a fazer pesquisas para este livro, me propus a desenvolver um novo modelo de habilidades para os gerentes de produto que pudesse expressar melhor as habilidades *conectivas* que tornam a gestão de produto uma função única e empolgante. Em minhas entrevistas com gerentes de produtos em setores e organizações, descobri que as habilidades fundamentais necessá-

rias para ter sucesso são bem familiares (Figura 2-2). Um gerente de produto deve conseguir:

- *Comunicar-se* com as partes envolvidas
- *Organizar* a equipe de produto para ter um sucesso sustentável
- *Pesquisar* as necessidades e os objetivos dos usuários do produto
- *Executar* as tarefas diárias requeridas para a equipe de produto alcançar suas metas

Esse modelo de habilidades COPE constitui uma nova formulação da gestão de produto que reflete melhor as realidades diárias da função em organizações e setores.



Figura 2-2. As habilidades COPE da gestão de produto

A seguir, faremos uma análise das habilidades COPE da gestão de produto, com um princípio orientador para cada uma que conversa com os comportamentos reais que colocam essas habilidades em ação.

COMUNICAÇÃO

Clareza acima do conforto.

A comunicação é de longe a habilidade mais importante para um gerente de produto desenvolver e cultivar. Se você não conseguir se comunicar com eficiência com a equipe, com os envolvidos e com os usuários, não terá sucesso como gerente de produto. Os ótimos gerentes de produto não apenas toleram, mas apreciam ativamente o desafio de criar alinhamento e entendimento entre pessoas diferentes com experiências e perspectivas variadas.

O princípio orientador para a comunicação é “clareza acima do conforto”. A escolha entre clareza e conforto é real, e uma que muitas vezes enfrentamos nos momentos mais importantes de nossa carreira. Por exemplo, você pode participar de uma reunião na qual um executivo faz uma referência rápida a um recurso que sua equipe escolheu não priorizar semanas atrás. Sem querer criar uma situação desconfortável, talvez você decida deixar isso passar, imaginando que o recurso em questão é apenas uma pequena parte do lançamento geral do produto e que provavelmente não é grande coisa. Mas, da perspectiva do executivo, seu silêncio pode ser interpretado como uma concordância subentendida de que o pequeno recurso em questão *realmente* fará parte do lançamento do produto. As consequências dessa falta de clareza podem ser insignificantes — ou terríveis.

Não é por acaso que tais momentos de desconforto são muitas vezes os que se mostram mais impactantes. O desconforto normalmente é a manifestação de uma falta de clareza. É um sinal valioso indicando que as pessoas não estão em sintonia ou que as expectativas não foram definidas com clareza. Como gerente de produto, você não pode temer o desconforto; deve lidar com isso ativamente para ser claro consigo mesmo e com sua equipe. Veremos as estratégias específicas para ter clareza acima do conforto no Capítulo 4, “A Arte da Notória Comunicação Excessiva”.

Quero enfatizar aqui que a boa comunicação não significa “escolher palavras elegantes e falar de modo a impressionar”. Muitos gerentes de produto com quem conversei, em especial aqueles que se autoidentificam como introvertidos ou trabalham em um idioma que não é o seu, temem estar operando em uma desvantagem intrínseca quanto a desenvolver habilidades de comunicação. De fato, descobri que esses gerentes costumam ter uma vantagem em relação a cultivar clareza acima do desconforto, pois têm mais prática em trabalhar com certo grau de incerteza ou desconforto para conseguirem clareza para si mesmos e suas equipes.