

CAPÍTULO 2:

Fundamentos

Você pode encontrar um caminho para lançar um MVP e transformar um setor completo ao encontrar as necessidades corretas a serem resolvidas.

O trabalho de um Product Manager é capaz de entregar resultados exponenciais e deixar um legado incrível no mundo.

Imagine a satisfação de liderar entregas que mudam comportamentos da sociedade, através de uma excelente experiência digital.

Tudo o que precisamos é desenvolver habilidades para resolver os problemas de um mundo cada vez mais complexo no ciclo mais curto possível.

Entender bem o seu papel como Product Manager vai te ajudar a ter confiança para fazer as perguntas certas, tomar as melhores decisões, melhorar a sua comunicação, incentivar a sua equipe num processo de melhoria contínua e, por sua vez, entregar um excelente produto.

Pergunte: Por que?

“No trabalho, tendemos a ficar obcecados com o como, mas raramente falamos sobre o porquê” — Dan Pink

Na vida profissional do trabalhador do conhecimento somos constantemente desafiados a resolver problemas complexos. Quando nos deparamos com um desafio, frequentemente nos perguntamos: “Como podemos resolver isso?”.

É incrível como sempre estamos em estado de emergência. Queremos resolver imediatamente qualquer coisa que apareça em nossa frente. O senso de urgência somada à falta da indagação do “porquê?” é um terreno fértil para nos perdemos na criação de soluções sem relevância.

De acordo com o jornalista e norte-americano **H. L. Mencken**, “Para todo problema complexo existe sempre uma solução simples, elegante e completamente errada”. Neste caso, será que estamos fazendo a pergunta adequada?

Durante a solução de um problema, se focarmos primeiro no “Como” e não no “Porquê”, chegamos a uma solução funcional. Neste caso, corremos o risco de não resolver o problema de fato.

Quando não temos clareza dos motivos de estarmos fazendo o que estamos fazendo, colocamos nosso foco exageradamente na vazão (a quantidade de coisas que entregamos) e não no valor.

Ao responder a pergunta: “Por que resolver esse problema é importante para nós?” teremos um impacto mais substancial e de longo prazo na nossa vida e na vida das pessoas. O nosso foco deve ser sempre em gerar impacto.

Faça o seguinte teste para entender se você compreende o problema que está resolvendo:

- 1. Qual problema você está resolvendo?
- 2. Qual objetivo você busca alcançar?
- 3. Quem sofre com o problema que você está tentando resolver?
- 4. Por que você é a melhor pessoa para resolver esse problema?
- 5. Por que o que você está fazendo agora é importante?

Lembre-se: ao ser desafiado experimente se perguntar “Por que resolver esse problema é importante?” ao invés de “Como podemos resolver esse problema?”.

Não se espante se você descobrir que para resolver um problema ou atingir um objetivo de negócio, você não precisa desenvolver funcionalidade alguma. Também é comum que nesse processo o problema seja invalidado, ou seja, descobrir que o problema não existe ou não é aquele que se imaginava ser.

Faça menos

| “90% de tudo é lixo” — **Theodore Sturgeon** (*Lei de Sturgeon*)

O desenvolvimento de serviços e produtos é uma atividade não trivial, tornando-se ainda mais complexa se não evitarmos os desperdícios. Várias decisões precisam ser tomadas ao longo do caminho:

- Qual problema estamos resolvendo?
- Quem é o consumidor que tem esse problema?
- Quais ferramentas?
- Quais processos?

Como impedir que o nível de complexidade sempre aumente? Elimine Desperdícios. Faça menos, Diga NÃO!

Embora temos aprendido a fazer escolhas sobre as tecnologias e formas de trabalho, ainda sentimos frio na barriga quando precisamos dizer NÃO.

É muito fácil dizer sim. Para dizer não, é necessário perder o medo do confronto. Ao invés disso, dizemos sim para um prazo irreal, sim para uma nova funcionalidade um dia antes da entrega, sim para uma contratação mediana. Você sabe aonde isso vai parar, não é?

| “As pessoas evitam dizer não para fugir de confrontos, mas a alternativa é pior ainda. As tarefas se arrastam, as coisas se complicam e trabalhamos com base em ideias nas quais não acreditamos.” — **Jason Fried & DHH**

Somos bombardeados por prazos apertados, demandas em que não acreditamos e, ao invés de nos posicionarmos profissionalmente, evitamos o desconforto do NÃO. Sofremos construindo coisas que ninguém quer e trabalhando em algo em que não enxergamos valor.

Achamos que dizer NÃO demonstra falta de comprometimento ou desinteresse, mas dizer SIM para tudo atrapalha o foco no trabalho que realmente precisa ser feito.

Fazer menos é, antes de tudo, um exercício de priorização! Por maior que seja o desconforto é importante exercitar o NÃO.

“O mal do século XXI para o trabalhador do conhecimento é que a demanda é sempre muito maior que a nossa capacidade de entrega” — **Rodrigo de Toledo**

O NÃO é o meio para garantir que foquemos nossa capacidade nas principais demandas. Ele gera discussões importantes para o amadurecimento do serviço e/ou produto e dos profissionais envolvidos.

Desenvolver serviços e produtos exige dizer “NÃO” muitas vezes e pragmatismo para fazer menos.

Mudanças são bem-vindas!

“Mudança é constante, é essencial e é inevitável. Ou você é parte da mudança ou é impactado por ela.”
— **Roger Stanford**

Seguindo as dicas do capítulo anterior Faça menos, decidi utilizar o artigo do **Avelino Ferreira** sobre como se adaptar às mudanças: Se adaptar ou seguir um plano?

A decisão da Copa do Brasil de 2017 foi decidida nos pênaltis entre o Flamengo e o Cruzeiro. Nela, o Muralha (goleiro do Flamengo) criou um plano, uma estratégia: Pular sempre para o mesmo lado não importa quem cobrasse o pênalti.

Primeiro pênalti, Muralha no canto direito, bola no canto esquerdo, gol do Cruzeiro. Segundo pênalti, goleiro no canto direito, bola no canto esquerdo, gol do Cruzeiro.

Terceiro pênalti, lá foi o arqueiro para o canto direito, bola no canto esquerdo, gol do Cruzeiro. Aqui você provavelmente já percebeu que o plano tá com algum furo, mas plano é plano, Muralha continuou seguindo.

No quarto, finalmente um atleta cruzeirense chutou no canto direito, mas foi muito alto para goleiro rubro negro.

Na última cobrança, o jogador do clube mineiro chegou a escorregar, mas como a bola foi para a esquerda e a estratégia era sempre para a direita, Cruzeiro campeão.

Você já parou para pensar se está apenas seguindo o plano da sua empresa? Está medindo a eficácia do seu plano? Evite o Complexo do Cebolinha (personagem da Turma da Mônica criado pelo Maurício de Souza). Ter um plano “infalível” que sempre leva nosso querido personagem a terminar a história com um olho roxo.

Jason Fried e David H. Hansson, no livro Reinvente sua empresa, fazem a seguinte provocação: “Que tal chamar os planos pelo que realmente são? Palpites”. Nunca se esqueça do que o Manifesto Ágil diz: “Responder a mudanças mais que seguir um plano”.

Cuidado com o seu plano de negócios, você pode ser impactado por ele. Você me entendeu, né? :)

Mexa-se

““Se mudanças estão acontecendo do lado de fora mais rapidamente do que do lado de dentro, o final está próximo.” — **Jack Welch**, Ex-CEO da GE

Grande parte das organizações foram criadas buscando eficiência, ou seja, as pessoas criam processos com regras para resolver problemas lineares, aos poucos, as organizações tornam-se burocráticas e com um monte de procedimentos para lidar com isso ou aquilo.

Dessa forma, tornam-se empresas incapazes de se adaptar ao mundo complexo e não linear em que vivemos.

“Nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com o cliente” — **Steve Blank**

A saída para essa armadilha, chama-se experimentação. Este é o remédio para a cultura corporativa onde você deve seguir os passos oficiais de um processo, não importa o quê. Você deve fazer o que é importante, não o que está desenhado em um processo.

Para isso, você precisa desenvolver um mindset de experimentação. Você precisa saber como desenvolver uma hipótese, como (in)validar uma hipótese (quais são as métricas de sucesso?), desenhar experimentos rápidos, aprender com as evidências e tomar decisões com base nos aprendizados.

Hipóteses > Métricas > Experimentos > Evidências > Insights > Ações

Faça algo útil

“O mundo dos negócios está imerso em pilhas de documentos burocráticos que só servem para fazer as pessoas perderem tempo. São relatórios que ninguém lê, gráficos que ninguém estuda, e especificações que nunca lembram o produto acabado.” — **Jason Fried & DHH**

“Vai entregar no prazo?”

“Quantos por cento já entregamos?”

São as perguntas que costumamos ouvir quando estamos envolvidos no desenvolvimento de produtos.

No primeiro momento parecem ser perguntas inofensivas, mas ao observar os comportamentos das pessoas, podemos entendê-las como incentivos ao foco na entrega de funcionalidades e não de valor.

Em cenários como este é comum observar muito tempo e dinheiro sendo gastos sem expectativas de impacto significativo sobre a estratégia da empresa ou as necessidades dos consumidores.

Quando questionadas sobre a não entrega, as equipes encontram maneiras de justificar os maus resultados com “só precisamos de mais tempo” ou “da nossa parte está tudo ok, só falta...”, adiando qualquer decisão para entrega de valor e onerando ainda mais o orçamento da empresa.

Observando algumas organizações neste cenário, identificamos alguns problemas comuns:

- **Custo alto de coordenação:** e-mails intermináveis, prazos estourados, reuniões para marcar reuniões, ou seja, passamos maior parte do tempo trabalhando para justificar a não entrega do que de fato trabalhando para entregar.
- **Falta de aprendizado:** como o foco é entregar coisas em um prazo determinado, as pessoas não sabem qual problema estão tentando resolver e qual o impacto para o negócio, gerando uma visão míope de propósito e consequentemente times reativos (esperam sempre decisões dos seus superiores).
- **ROI ausente:** sensação de completude com base em atividades concluídas e não em entregas de valor para os clientes. Sem valor entregue não há ROI.
- **Produto estocado:** funcionalidades construídas não estão em produção. Não há uso, sem uso não há feedback, sem feedback não sabemos se estamos no caminho certo.

E se a eficiência do time não fosse um problema? Se tivéssemos o melhor time do mundo, estaríamos entregando valor para o cliente? Há apenas uma forma de validar isso: entregando e coletando feedback em ciclos curtos.

“O uso define o produto” — **Rafael Sabbagh**

Seguindo esse raciocínio, fica claro que o problema não está na eficiência do time e sim na eficácia das suas entregas. Entregar algo de valor e impacto para o consumidor, de forma que ele utilize o produto e consiga dar feedbacks sobre o quão próximo ou distante estamos de resolver seus problemas.

“Love the problem, not the solution” — **Ash Maurya**

Compreenda o problema que está tentando resolver: o que é, quem sente, quando acontece. Não se perca em soluções maravilhosas de problemas que ninguém vive.

Conhecendo o problema profundamente, pense em uma solução simples e rápida, que não precisa atender todos os critérios, apenas a causa raiz do problema.

Pode até ser uma solução temporária mas teste o uso com o consumidor e peça feedback. Meça o progresso com base no valor entregue.

“Sucesso não é marcar uma caixinha

Sucesso é ter impacto.

Se você completa todas as tarefas e nada melhora, isso não é sucesso.” — @cwodtke

O que 90% de algo que não funciona significa? NADA, absolutamente NADA. A saída é focar em algo tangível, que gere impacto nos negócios e na vida dos clientes.