

IN- CRÍ- VEL

A verdade por trás das pessoas
de produto extraordinárias



BERNARD DE LUNA

© Casa do Código

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 10/02/1998.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, nem transmitida, sem autorização prévia por escrito da editora, seja quais forem os meios: fotográficos, eletrônicos, mecânicos, gravação ou quaisquer outros.

Edição

Vivian Matsui

Revisão

Antonio Pedro Loureiro

Capa

Design Alura

Ilustrações

Silvestre Rodrigues

[2022]

Casa do Código

Rua Vergueiro, 3185 – 8º andar

04101-300 – Vila Mariana – São Paulo – SP – Brasil

casadocodigo.com.br

alura

Este livro possui a curadoria da Casa do Código e foi estruturado e criado com todo o carinho para que você possa aprender algo novo e acrescentar conhecimentos ao seu portfólio e à sua carreira.

A Casa do Código é a editora da Alura, grupo que nasceu da vontade de criar uma plataforma de ensino com o objetivo de incentivar a transformação pessoal e profissional através da tecnologia.

O ecossistema da Alura constrói uma verdadeira comunidade colaborativa de aprendizado em programação, negócios, design, marketing e muito mais, oferecendo inovação na evolução dos seus alunos e alunas através de uma verdadeira experiência de encantamento.

Venha conhecer os cursos da Alura e siga-nos em nossas redes sociais.



alura.com.br



[@casadocodigo](https://www.instagram.com/casadocodigo)



[@casadocodigo](https://twitter.com/casadocodigo)

ISBN

Impresso: 978-85-5519-325-5

Digital: 978-85-5519-326-2

Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse
<http://erratas.casadocodigo.com.br>.

Sumário

Agradecimentos	9
Prefácio por Edson Mackeenzy	14
Prefácio por Raphael Dyxklay	17
1. A orientação quase divina a resultados	23
1.1 O mito de Sísifo e o trabalho sem propósito	25
1.2 Uma ou muitas estrelas, o importante é olhar para o céu	28
1.3 Um poder quase inconsciente	33
2. Product Manager precisa ser especialista ou generalista?	39
2.1 O fetiche na especialidade	42
2.2 A Raposa e o Porco-espinho	45
2.3 Transformando-se em um Macaco	51
3. O vale da morte opinativo e como evitá-lo	55
3.1 Preparação e comportamento em uma reunião para uma pessoa de produto	59
3.2 O poder de dizer “não”	72
4. A Alegoria da Caverna de ideias de produto	83
4.1 Os diferentes tipos de ideias	87
4.2 A fragilidade e a antifragilidade das ideias	90
4.3 Resiliência x robustez	92

4.4 Abrindo a máquina de estresse de ideias	94
4.5 O processo de avaliação de uma ideia	102
5. Será que é hora de ser um herói?	109
5.1 Os seis tipos de liderança	110
5.2 O time não precisa de um herói	116
5.3 Liderando um time de produto	122
6. Querida, encolhi os problemas	133
6.1 O pensamento analítico	137
6.2 O poder da decisão	139
7.1 Zoom in, zoom out	144
7. Somos todos consultores	151
7.1 As competências de uma consultora	159
7.2 A diferença entre consultora de produto e gerente de produto	163
7.3 Qual o futuro de pessoas consultoras de produto?	165
8. A liderança de pessoas e expectativas	171
8.1 Uma escola de talentos do futuro	173
8.3 As três direções da gestão	175
8.3 Diferentes formas de comunicação	186
9. Nunca pare de aprender	193
9.1 O quanto você realmente sabe?	196
9.2 Três ambições	200

9.3 Feedback como ferramenta de aprendizado	203
9.4 Aprendizagem como gatilho da reflexão	207
9.5 Conclusão	211
10. Você é incrível	217
10.1 Foque no que você já é boa	219
10.2 A falácia do “Você precisa”	221
10.3 Responsabilidades específicas e o lado especialista	224
10.4 Tudo é um experimento	228
10.5 Conclusão	233

Agradecimentos

Como uma boa pessoa de produto, aprendi desde cedo que não dá para conquistar grandes coisas sozinho. Confesso que sempre fui muito individualista e com extrema confiança sobre minha capacidade de execução e de entregar resultados, mas, em muitos momentos, precisei de ajuda — e tive algumas pessoas que sempre estiveram presentes comigo.

Agradeço muito à minha vó Solange, por nunca ter desistido de mim e por ter sempre inspirado o melhor de mim. Minha vó sempre abriu mão de seus sonhos para ajudar outras pessoas a realizarem os delas, e não foi diferente comigo. Muitos falam que Deus é a representação máxima do amor, mas eu não consigo imaginar um ser que tenha conseguido amar, ensinar o que é amor e inspirar amor mais do que a minha vó fez nessa vida. Obrigado por me apresentar à sua religião, por me proteger e por me amar tanto. Dentre as mil histórias que eu poderia destacar, uma delas talvez tenha sido capital para eu estar aqui hoje.

Por volta de 2000-2001, estávamos enfrentando dificuldades econômicas em casa. Minha mãe deve ter tido um dos momentos mais difíceis da vida dela: virar para mim e falar que não teria mais dinheiro para continuar pagando a internet e que, infelizmente, teríamos que cancelar o serviço. Essa notícia para mim foi como um soco no estômago. Minha vida era ali. Meu momento de diversão, de estudo, de trabalho era na internet. Lembro que não recebi nada

bem essa notícia (desculpa, mãe) e fiz o que eu sabia fazer de melhor: ficar no meu “iglu”, em meu quarto, sem abrir a boca e sofrendo calado. Horas depois, minha vó liga para minha casa e pede para falar comigo, dizendo que havia se ajeitado lá e conseguiria pagar a minha internet para eu continuar trabalhando.

Hoje eu tenho um orgulho danado de dizer que, se não fosse por ela, eu realmente não estaria escrevendo este livro, nem mesmo com tantas vivências nesse mundo digital. Minha vó me liga todo mês, me lembrando de cuidadosamente pagar a sua hidrogenástica, e eu sempre falo para ela a mesma frase: “Você é a única pessoa na minha vida inteira a quem eu nunca recusaria absolutamente nada”. Te amo muito, vó!

Eu nunca fui uma pessoa de me abrir; na verdade, isso é um grande defeito meu. Eu sempre aprendi a enfrentar as minhas batalhas sozinho — e a sofrer sozinho. Não recomendo isso para ninguém. É algo que eu busco cada vez mais enfrentar e curar. Porém, existem duas pessoas que já conseguem me acessar com mais facilidade e sempre me dão um apoio inimaginável.

A primeira é a minha mãe, Valeria, aquela que sempre acreditou nos meus sonhos e sempre incentivou que eu ousasse e acreditasse no meu potencial. Não teve uma vez que eu trouxe uma ideia, uma possibilidade ou um desafio que eu tinha na frente e ela não voltasse com um apoio, de que eu conseguiria ter sucesso nessa iniciativa. Isso sempre me gerou um grande porto seguro. Mãe, este livro aqui também é

seu, pelo tanto que me ensinou, me amou e, principalmente, por ter acreditado em mim.

A segunda é a minha esposa, Renata, por viver comigo os momentos mais difíceis. Quando muitas vezes faltava o dinheiro para fechar o mês, ela sempre estava presente, com palavras, carinho e até me ajudando a sobreviver. Crescemos juntos, aprendemos juntos, evoluímos juntos e tivemos as melhores obras e conquistas que poderíamos ter: Luca e Luísa, nossos dois maravilhosos filhos que me impedem de dizer que este livro é a maior obra da minha vida. Obrigado por me apoiar tanto, por me dar espaço e segurar a barra para eu escrever esse livro, que tanto me tomou tempo e energia. Não existe apenas o meu sucesso nesse jogo, pois é tudo nosso, como um time — o melhor time.

Uma das melhores virtudes de longo prazo para uma pessoa de produto é conseguir alinhar o seu repertório e sua capacidade de se aprofundar. Caminho muito bem nessas duas virtudes e preciso dizer que tive muita inspiração na minha vida para me tornar essa pessoa. Meu pai, José Carlos, e meu avô Solon foram duas grandes referências de capacidade criativa e inventiva. Meu pai tinha uma capacidade de consertar qualquer coisa e criar coisas diferentes com suas múltiplas habilidades — como quando tínhamos uma mesa de ping-pong em casa e ele construiu duas raquetes de acrílico, só pela beleza de jogarmos com raquetes “invisíveis”. Também tivemos uma fase em que todo fim de semana brincávamos de Autorama em uma galeria da Tijuca. Esse hobby foi ficando cada vez mais sério, com

meu pai comprando adesivos, tintas, rodas, componentes do carro, novas carcaças de diferentes modelos, até chegarmos à fase de termos nossa maletinha de Autorama, incluindo o controle 100% criado pelo meu pai, envolvendo fios, molas, gatilho e visual também de acrílico. Esses momentos inspiram uma criança para sempre.

Meu avô, por sua vez, foi químico de refrigerantes quase a vida toda. Viajou o mundo todo por conta do seu trabalho como químico do Orange Crush e sempre trazia bebidas diferentes que ele havia inventado e experimentado na fábrica. Entender o processo de criação de uma bebida, a sensibilidade de sabor, o cheiro, a cor, a acidez, o gás, é algo tão próximo de produto que, certa vez, por volta de 2015-2017, realizei uma oficina para empreendedores de startups em uma pré-aceleradora e levei meu avô para ensinar os participantes a criarem, ali, um refrigerante que representasse seus times, usando toda a combinação (em menor escala) com a qual um refrigerante de verdade é feito. No fim, eles tinham que inventar uma embalagem e fazer um *pitch* sobre o seu produto final. Meu avô é, de longe, a pessoa mais inteligente que eu conheço e me apoiou em muitos momentos difíceis, inclusive financeiramente. Um dos meus maiores orgulhos, além de ter realizado uma oficina com ele e poder contar sobre ele em meu livro, foi poder pagar tudo que ele já tinha investido e emprestado para mim e falar para ele que seu neto deu certo na vida, que tudo valeu a pena.

Por fim, quero dedicar este livro ao meu irmão, Bruno. Como a frase diz, “todo mundo vê as pingas que eu bebo, mas ninguém vê os

tombos que eu levo”. Já levei muito tombo e já vivi momentos tão difíceis, dos quais talvez eu nem tivesse saído se não fosse pela ajuda do meu irmão. Somos tão diferentes, tão incompatíveis em algumas coisas, mas, ao mesmo tempo, temos um amor e uma admiração inexplicável pelo outro. O meu irmão é uma das pessoas mais inteligentes que eu já conheci e tem uma lealdade que nunca vi em outra pessoa. Obrigado por me equilibrar e me ajudar a me reerguer.

Eu sei que é uma lista de agradecimentos bem longa — acredite, poderia ser ainda maior. Agradeço a todos os meus amigos fiéis, mesmo alguns que hoje já não são tão mais presentes. Agradeço ao Silvestre Rodrigues, da Silver Visual Thinking, pelas ilustrações maravilhosas no livro. Agradeço também a todo o meu time e ex-colaboradores da Produtos Incríveis, principalmente aos meus sócios Raphael Cuba e Raphael Dyxklay, por me ensinarem tanto todos os dias e por estarem juntos comigo nessa missão de levar conhecimento cada vez mais autoral e especializado de produto para o nosso país.

E um especial agradecimento a você, que me lê agora, por acreditar em mim, consumir meus conteúdos e estar aqui lendo esse livro, no qual eu me expus e me doei ao máximo para entregar tudo aquilo que acredito fazer as pessoas de produto serem incríveis — não só em seus trabalhos, mas também em suas vidas.

Prefácio por Edson Mackeenzy

Você já parou para pensar onde nasce a criatividade? Foi com perguntas assim que comecei a admirar o Bernard De Luna. Ele é uma daquelas pessoas que conseguem contestar o incontestável e que nos provocam a pensar no impensável.

Escrever um prefácio de um livro é, por si, um grande desafio — em especial para mim. Sinto que este é o momento em que precisarei organizar, unificar e prototipar, em uma breve apresentação, um pouco da ideia central deste livro, tendo como base o que vivi, vi e aprendi com De Luna. Uma relação que começou com a minha admiração de fã e espectador de suas palestras, evoluiu para uma relação profissional e resultou em um convite para ser seu padrinho de casamento.

Se você ainda não me conhece, sou o cofundador do Videolog, tv, a 1ª plataforma de vídeos do mundo, uma startup que concorria diretamente com o YouTube e chegou a ter milhares de usuários no Brasil. Após enfrentar uma grave crise em 2009, percebemos que precisávamos buscar soluções alternativas de receita para não passar novamente por austeridades financeiras e, também, para atender ao mercado corporativo, que sempre demandava uma solução maleável, adaptável e robusta. Entenda que a parte mais complexa de executar um projeto inovador não é apenas ser criativo, mas, sim, conseguir pensar de maneira clara quem será seu cliente e quais serão suas demandas. Antes de “tirar as ideias do papel”, é preciso colocar as ideias lá — e se você está com este livro nas mãos, pode imaginar que isso não é simples.

Após assistir a uma aula sobre metodologias e prototipação do De Luna, resolvi convidá-lo para compor o nosso time como dono de produto e líder do time de desenvolvimento — e foi uma das melhores experiências profissionais da minha vida. Ele foi responsável por nos instigar criativamente a fazer mais e melhor, mesmo com poucos recursos. Alimentava nossa criatividade com técnica e exemplos práticos. Sabia liderar com uma humildade intelectual que nos permitia encontrar genialidade na mais profunda bobagem que ouvia.

É impossível resumir aqui como foi a experiência de atuar lado a lado e admirar diariamente a sua genialidade em prática, mas, para tangibilizar um pouco disso que estou falando, posso compartilhar com você o desafio que foi definir o nome do produto que estávamos criando. Precisava ser um nome forte, curto, que grudasse na cabeça dos clientes e, ao mesmo tempo, que tivesse um forte significado para a equipe. Após retornar de um fim de semana de mergulho, ao compartilhar algumas histórias da viagem, comentei sobre o baiacu, um peixe comum na costa brasileira que se expande para se defender de predadores. Na época, o maior medo dos clientes era superlotar o armazenamento de vídeos. Isso era comum; sites saíam do ar por conta disso. O próprio Twitter, quando estava sobrecarregado, apresentava uma imagem de uma baleia sendo carregada por passarinhos. Com essa ideia na cabeça, De Luna sugeriu que o nome do produto fosse Puffer (baiacu em inglês). Um nome original, criativo — ele criou até o mascote. Infelizmente, o projeto não teve recursos o suficiente para seguir em frente, mas o aprendizado que tive nunca será esquecido.

Anos mais tarde, após falir com o grupo Videolog e ser obrigado a voltar ao mercado, assumi a função de Head de relacionamento na Bossanova Investimentos, e uma das empresas investidas era fundada pelo De Luna. Como o fundo estava dando seus primeiros passos e ainda estava se estruturando, provoqueei o Pierre Schurmann e o João Kepler a respeito de que precisávamos ter uma marca que representasse nossos valores. Foi quando contei minhas experiências criativas com o De Luna, que prontamente nos emprestou sua genialidade e criou a marca que até hoje é usada pela Bossanova Investimentos.

Gosto de pensar no De Luna como o vento, que se molda às mais diversas superfícies com suavidade e delicadeza, mas que, ao mesmo tempo, é ágil e indomável. Se você quer construir produtos incríveis, saiba que chegou ao livro certo. Aqui você vai encontrar ferramentas, técnicas, processos e métodos que vão lhe mostrar, de maneira prática, que a criatividade não é mágica, mas, sim, o resultado de uma intensa jornada e, se amparada pelos equipamentos certos, você vai aproveitar cada momento.

Se você ainda não conhece o Bernard De Luna, convido você a dar uma chance para conhecer o que ele tem a dizer. Garanto que você vai se surpreender. Ele tem uma organização mental, uma visão clara e de longo prazo, um coração nobre e uma delicadeza para corrigir, orientar e transformar que poucas vezes vi ao longo destes meus mais de vinte anos de trabalho com tecnologia. Ele me ensinou quase tudo o que sei sobre criatividade, sobre métodos e sobre como transformar sonhos em produtos incríveis e admirados.

Prefácio por Raphael Dyxklay

A história de como conheci o Bernard — ou B, para os íntimos — diz muito sobre ele: após um post que fiz em uma rede social, recebi um comentário de alguém furioso com o que eu tinha escrito. Essa pessoa tinha um ponto de vista diferente do meu e fez questão de trazer a público, com uma intenção que não era das melhores. Mais de uma pessoa veio no meu privado dizer que sentia muito. Mas o B não só foi o primeiro, como o que mais se doou nessa empreitada — ofereceu ajuda, buscou me animar e, ali, começamos uma amizade inusitada e que, muito mais tarde, viraria uma sociedade.

Conto isso para avisar você de algo que não demoraria para que você concluísse sem mim: o livro que você tem nas mãos exala um autor que é tudo, menos morno. Bernard De Luna não faz nada sem alma, sem sal ou sem personalidade. Para o bem ou para o mal, é uma pessoa que não passa despercebida. Portanto, não posso dizer que me surpreendi ao notar o quanto este livro impacta quem está lendo.

A primeira importância dessa obra é sua relevância para o mercado de trabalho de tecnologia. Para além da carreira de gestão de produto, você vai notar conselhos práticos de como ser um(a) melhor profissional e que tipo de talento o mercado vem demandando mais e mais.

Gosto de dividir na minha cabeça a relevância que vejo neste livro em três frentes:

- Sua capacidade não apenas de explicar, mas de introjetar no leitor o conhecimento de habilidades comportamentais;
- Seu nível de perenidade, com potencial para nunca ficar “datado” ou mesmo de se limitar ao futuro da carreira de produto especificamente;
- Seu nível prático, sem espaço para aquilo que dá prestígio ao autor, mas, cedo ou tarde, se prova teórico demais.

Começando pelo que chamo de “introjeção”, Bernard é brilhante em suas analogias, parábolas e metáforas. O resultado é uma capacidade didática que não costuma ser vista em nosso meio. Você, como pessoa leitora, terá alguns “estalos” graças esse cuidado obsessivo. Com um viés grande de design, não me surpreende essa busca pela sistematização perfeita do conhecimento.

Já no aspecto de perenidade, tenho algo a contar: como seu sócio, sempre digo que estamos influenciando o futuro da carreira de produto na direção certa. Ao focar em habilidades comportamentais e não técnicas, este livro garante valor para esse futuro de longo prazo — e pode ajudar também as profissões futuras que surgirem depois da gestão de produto, mas que ainda mantenham o viés de resolução de problemas e interseção de valor empresa-cliente.

No tocante ao campo prático, você vai notar esse atributo de diferentes formas. Seja quando B descreve uma situação de trabalho em detalhes e explica a melhor atitude a se tomar em seu passo a passo, seja quando esquematiza *Do's* e *Don'ts* da carreira sem qualquer caráter evasivo.

A escolha do sequenciamento dos episódios também é digna de menção. O início do livro toca a maior de todas as questões de uma pessoa gestora de produto. Seu caminho para atravessar um momento de mercado que demanda resultado acima de eficiência, mas que está ainda em transição - com muitas ambiguidades e nuances a serem operadas na prática.

Após esse ponto de partida, Bernard decodifica nossos enigmas como gestores de produto um a um. Ser especialista ou generalista; como lidar com a zona cinzenta entre dados e percepções; como trabalhar com o mar de informações que temos.

Pelo miolo da leitura, você também vai entender o “estilo de trabalho” da gestão de produto, o jeito particular como profissionais com esse background lidam com as coisas, estejam elas em um escopo de produtos digitais ou não. Gosto de dizer que empacotar esse “estilo de trabalho” é como tirar a foto de algo que se move muito rápido. Além de muito trabalhoso, nunca é definitivo.

A obra é igualmente bem-sucedida em algo que eu mesmo falho com alguma frequência: explicar exatamente a relação pro-

blema-solução que norteia profissionais de destaque não apenas de produto, mas também de outras áreas — incluindo as melhores empreendedoras que conheço.

Para completar, fiquei particularmente marcado quando Bernard traz seu ângulo de visão sobre o processo de aprendizado. Cada um de nós que investir tempo em busca de sair melhor do outro lado dessa leitura possui seus próprios demônios quando o assunto é se desenvolver. Temos nossos jeitos próprios de aprender e até mesmo de nos engajarmos com o conhecimento e não é simples pilotar todos os dias esse veículo que nos foi dado. Por isso, vêm tanto a calhar a generosidade e a empatia do autor frente a como ele mesmo lida com esses demônios — o que aprendeu formando milhares de profissionais com outros perfis de aprendizado.

Dito isso, você vai começar a leitura de um trabalho que divide águas na literatura internacional de gestão de produtos digitais. É muito especial ver que, ao lado de livros que trouxeram tópicos tão relevantes nos últimos anos (como liderança e descoberta de produto), estará esta obra, focada na dimensão comportamental da carreira, escrita por um brasileiro, em representação a todo um continente de profissionais criativos, adaptáveis e empáticos. Um primeiro passo para um mercado global de tecnologia com outra cara.

A ORIENTAÇÃO quase divina A RESULTADOS



A ORIENTAÇÃO QUASE DIVINA A RESULTADOS

Depois de mais de duas décadas atuando com produtos digitais, eu consegui separar as pessoas que atuam em gestão de produto em dois grupos: as que atuam orientadas a entregas e as que atuam orientadas a resultados. O primeiro grupo tem um trabalho praticamente irretocável, mostrando-se exímio executor de tarefas, esbanjando disciplina e sendo verdadeiro guardião das boas práticas ágeis e de projeto. O segundo grupo tem um trabalho às vezes mais duvidoso, em alguns momentos até confuso e não linear, sendo conhecido por ser um grupo mais subversivo.

Sei que parece uma história das tartarugas Leonardo e Rafael, dos Power Rangers vermelho e verde ou dos bruxos Hermione e Harry Potter, mas a ideia aqui é exatamente não comparar um perfil executor com um perfil realizador, pois ambos puxam para o extremo e trazem riscos para o negócio.

Uma execução pautada em atender requisitos sem estar diretamente comprometida com a alteração do ponteiro do negócio é um trabalho sem sentido, não se comprova em ROI (*Return On Investment*, em português, retorno sobre o investimento) e não gera caso de sucesso nem para a pessoa que executa, nem para o seu time, nem mesmo para a sua liderança.

Eu sempre me incomodei muito com pessoas que usavam argumentos como “eu nunca cheguei atrasado”, “aumentaram o meu escopo sem aumentar o meu salário”, “sempre fiz tudo o que pediram”, mesmo sabendo que talvez, em algumas profissões, o tempo e o escopo podem ser o mais tangível de um sucesso de uma contratação. Porém, na gestão de produto, ainda existem profissionais que se vendem como “responsáveis por rodar reuniões de planejamento, escrever histórias do usuário e outras cerimônias”, como se tais atividades fossem o fim do seu trabalho, mesmo que a pessoa não meça ou não atinja o resultado, que muitas vezes nem se sabe qual é.

Uma busca pelo resultado sem processos, documentação e o mínimo de disciplina também não é um cenário positivo, pois dificulta a extração de um valor residual e o compartilhamento das boas práticas que levaram ao sucesso os outros times, o que maximizaria o valor para a empresa, até mesmo de forma atemporal. Outro ponto de atenção é que, se essa pessoa for para um time com um objetivo diferente daquele com que ela está acostumada sem ter um método facilmente replicável e que facilite ou permita o seu aprendizado em

um novo ambiente de execução, ela pode tomar péssimas decisões e não conseguir manter os mesmos altos resultados.

Todo começo de trabalho precisa ter acordos para garantir o que é inegociável para a sua liderança e o que pode ser deixado de lado para rodar experimentações em busca dos melhores processos, ferramentas, técnicas e resultados. Como liderança de produto, eu acredito que a organização e documentação são dois fatores inegociáveis no meu time, mas eu não me incomodo tanto em abrir mão de uma disciplina rígida e até mesmo de pontualidade. Inclusive, a própria organização e documentação são vitais para o processo de experimentação, uma vez que só assim saberemos o que deu certo e o que deu errado nessa jornada em busca de gerar mais valor para a empresa.

1.1 O mito de Sísifo e o trabalho sem propósito

Se tem uma coisa pela qual eu sempre fui apaixonado é mitologia. Inclusive você deve ver algumas menções ao longo deste livro. Nesta primeira aparição, gostaria de lhe apresentar uma das minhas histórias favoritas: o mito de Sísifo.

Um ex-camponês que se tornou fundador e rei de Éfira, Sísifo foi filho de Éolo (por muitos considerado o deus do vento) e é reconhecido até hoje como um dos seres mais espertos e astutos já citados na mitologia grega.

Seus feitos são conhecidos desde quando Sísifo, ainda um simples camponês, chegou a tirar proveito dos homens e até dos deuses mais respeitados e temidos. Em sua história mais conhecida, Zeus (o deus do céu e também o rei dos deuses) raptou e estuprou Egina. Desse ato, nasceu Éaco, que, algumas décadas depois, se tornaria avô de ninguém menos que Aquiles (papel do *muso* Brad Pitt no filme Troia). Zeus, então, descobre que foi Sísifo quem dedurou o seu rapto para o pai de Egina, ordenando prontamente a Tânato (personificação da morte) a encontrar e levar nosso protagonista ao submundo de Hades (conhecido como o deus do submundo e, também, da riqueza). Nesse momento, Sísifo mostrou por que é considerado o rei da malícia, pois aproveitou a vaidade de Tânato para elogiar a sua beleza e oferecer a ele um colar como presente. O colar era, na verdade, uma coleira e, com isso, Sísifo consegue enganar Tânato e aprisionar a própria morte, fazendo com que nem ele, nem qualquer outro ser vivo pudessem morrer.

Hades não gostou nada de saber dessa história, liberou Tânato da prisão e conseguiu fazer com que ele levasse Sísifo ao inferno. Dessa vez, Sísifo foi ainda mais ardiloso: sabendo que não conseguiria se safar de ser enviado para o inferno, pediu para que sua esposa, Mérope (filha de Atlas), não enterrasse o seu corpo, para conseguir cumprir o seu plano de fuga. No inferno, Sísifo reconheceu a derrota para Hades, mas implorou por apenas mais um dia vivo, para que ele pudesse se vingar da esposa, que não havia enterrado o seu corpo (como eu disse, tudo armado). Como já esperado, Sísifo aproveitou a

oportunidade para se encontrar e fugir com a sua esposa, enganando Hades e a morte novamente.

Ao saber do feito de Sísifo, Zeus decidiu entrar no jogo e se encarregou de punir o rei da malícia pessoalmente. Sem conseguir escapar do rei dos deuses, Sísifo foi condenado a empurrar uma pedra enorme até o topo de uma montanha, porém, no fim do dia, prestes a completar a tarefa, uma força inexplicável fazia a mesma descer até o ponto de partida. E, assim, nosso protagonista ficou preso, condenado a repetir a mesma tarefa por toda a eternidade.

Essa história ganhou um novo olhar quando o escritor Albert Camus dedicou, dentro de um de seus ensaios filosóficos, um capítulo sobre *O Mito de Sísifo*. Camus questionava o absurdo de realizarmos o mesmo trabalho sem sentido; ele identifica Sísifo como o herói absurdo, pela sua vida livre e cheia de feitos antes de sua condenação pela forma como ele ficou destinado a repetir a mesma tarefa por toda a eternidade. Albert Camus ainda afirma que, embora o destino de Sísifo pareça um absurdo, ao menos ele é consciente da sua condenação e dos motivos que o levaram a tal situação, diferente de trabalhadores que fazem todos os dias a mesma coisa.

Essa história sempre mexeu muito comigo, pois imagino que cumprir horário ou apenas dar um visto nas exigências nos processos não é o suficiente para ter um propósito profissional. Isso só faz você subir a pedra pela montanha todos os dias. Se essas ações não

levarem você a gerar resultado para a sua empresa, é como se uma força inexplicável fizesse essa pedra rolar ladeira abaixo, invalidando todo o seu esforço.

Por isso, cumprir os requisitos de métodos ágeis, documentar o seu produto e participar de todas as cerimônias não é o suficiente para você ser uma pessoa de produto incrível. Quando atuamos em empresas de produto próprio, precisamos nos assegurar de estarmos sempre na busca de gerar cada vez mais valor e garantir que o time esteja sempre se movendo em uma direção conectada com o objetivo do negócio. Caso você atue em uma consultoria, muitas vezes não há a oportunidade de garantir a direção de um time, mas é necessário garantir que estamos dando visibilidade à nossa cliente, porque qualquer limitação que impeça você de acessar dados, usuários, realizar experimentações, trabalhar com evidências e acompanhar resultados gera riscos consideráveis de o produto não levar a empresa para onde ela deseja ou precisa ir.

1.2 Uma ou muitas estrelas, o importante é olhar para o céu

Você sabia que conseguimos ver mais de nove mil estrelas no céu a olho nu? Pois é! Uma delas tem uma característica muito especial: ela mantém a sua posição fixa no céu. Ou seja, enquanto todas as demais estrelas podem se deslocar, a Estrela do Norte (também

conhecida como Estrela Polar ou Polaris) é considerada fixa e, por isso, era utilizada por exploradores no hemisfério norte.

Por causa dessa característica, o nome Estrela do Norte passou a ser utilizado por diversas empresas para determinar a métrica principal da empresa como a direção única que todas as pessoas e departamentos precisam olhar ao tomarem decisões e definirem suas estratégias, ainda que diferentes e independentes. O conceito por trás da “North Star Metric” (NSM, ou Métrica da Estrela do Norte, em português) vem do livro *Lean Analytics* (2013), no qual Alistair Croll e Benjamin Yoskowitz cunharam o termo “One Metric That Matters” (OMTM), que pode ser traduzido livremente como *a única métrica que importa*.

Existem muitas discussões em cima dessa abordagem de ter apenas uma única métrica como sucesso da empresa. Algumas especialistas afirmam que um produto é complexo demais para ser resumido em uma única métrica; já outras pessoas (e eu me incluo nessas) acreditam que essa visão de ponto focal é muito importante para gerar coesão na empresa — inclusive o outro nome para o indicador dessa direção única é exatamente **Métrica Focal**, para direcionar os esforços.

Eu não vou entrar nessa briga conceitual, que envolve muitas autoras de produto, sobre se devemos trabalhar com uma única métrica ou com uma constelação de métricas. Mas, e se eu lhe dissesse que a própria Estrela do Norte é, na verdade, uma constelação?

Polaris, também conhecida como a Estrela do Norte, só mantém a sua posição fixa no céu por estar posicionada bem próxima ao eixo de precessão da Terra. A maioria das pessoas conhece os movimentos de translação e de rotação do nosso planeta, mas poucos sabem o que é um movimento de precessão e o efeito que ele tem na definição da Estrela Polar; por isso, vamos a uma definição mais didática, dada por **Rodolfo Pena** para o Mundo Educação (c2022):

“A precessão dos equinócios é um dos vários movimentos realizados pela Terra e corresponde ao deslocamento circular efetuado pelo planeta em torno do eixo de sua eclíptica. Por analogia, compara-se esse movimento ao giro de um peão desequilibrado ou levemente inclinado. Ele é realizado ao mesmo tempo em que a rotação, a translação, a nutação e outros fenômenos.

A causa da precessão dos equinócios é o fato de a Terra apresentar uma certa inclinação em seu eixo de rotação, estimada em 23,5°. Por essa razão, o planeta realiza um movimento de cerca de 1° em torno do eixo vertical de sua esfera eclíptica a cada ano.”

Atualmente, a Estrela Polar é considerada a estrela Alpha UMi, pertencente à constelação da Ursa Menor. Acontece que, devido ao movimento de precessão e seus miniciclos de nutação, que duram aproximadamente 19 anos, outras estrelas já protagonizaram a posição como Polaris e outras ainda ocuparão essa função. Nos tempos antigos, a Polaris era uma estrela chamada Thuban, presente na constelação de Draco. Thuban figurou como Estrela

do Norte de 3942 a. C. até cerca de 1900 a. C., sendo substituída pela Beta UMi (da constelação Ursa Menor), que, por sua vez, deu lugar à Alpha UMi (atual Polaris). Estima-se que, no ano de 20346, a estrela Thuban será novamente reconhecida como a atual Estrela do Norte (McCLURE; BYRD, 2021).

Entender o que está por trás de muitos conceitos que trazemos para a nossa indústria nos ajuda a ampliar nossa capacidade criativa e até a questionar posicionamentos dentro e fora da nossa empresa. Trazendo para o universo de produto, por mais que você possa ter uma métrica principal de foco do seu produto ou negócio, você pode levar em conta os dois maiores aprendizados da estrela Polaris.

O primeiro é que a sua NSM (Métrica da Estrela do Norte) pode mudar de tempos em tempos, mas você precisa identificar quando acontece o movimento de nutação (oscilação do eixo terrestre em torno da posição média de sua órbita) da sua empresa, ou seja, ajustes de percurso do seu negócio relacionados ao momento do produto, à mudança cultural e de comportamento do seu usuário e às forças do mercado. Os movimentos que marcas de carne vegana estão fazendo na década de 2020 não serão os mesmos na década de 2030. Podemos fazer essa mesma avaliação quando falamos de criptomoeda, carros por assinatura, consumo de refrigerante, aplicativo de namoro e muito mais. Precisamos analisar a maturidade e acompanhar as mudanças culturais e de mercado. Embora elas tenham uma mudança mais lenta, que pode durar anos, elas precisam ser monitoradas sempre, pela sobrevivência de uma marca — vide erros

cometidos por algumas grandes marcas do passado como Blockbuster, Kodak, Blackberry, Xerox e muitas outras.

O segundo é que, pela proximidade e alternância no papel de Polaris, navegantes e especialistas acabam considerando a constelação da Ursa Menor como o eixo de orientação. Isto é, a direção é baseada não mais em um único ponto de uma estrela, e, sim, na proximidade entre as estrelas Beta UMi e Alpha UMi. Isso significa que você pode usar uma segunda métrica que ajude você a ter mais confiança no caminho em que a sua empresa está indo. Talvez a segunda possa funcionar como uma métrica de ponderação — o que algumas pessoas chamam de *Counter Metric* (Métrica de Contenção), *Guardrail Metric* (*guardrails* são aquelas cercas de limite em estradas e pistas de corrida) —, que serve para garantir que você buscará a métrica principal, sem ferir pilares importantes e outros indicadores importantes da empresa. Por exemplo, gerar um grande desconto para uma renovação anual pode levar a um grande impacto negativo no caixa, assim como uma aquisição desqualificada pode impactar agressivamente em uma baixa retenção; ou, ainda, a otimização do atendimento ao cliente para reduzir custos pode impactar negativamente a satisfação do seu cliente.

Seja assumindo um olhar para uma única estrela ou focando em sua constelação, o desafio continua sendo garantir que os times atuem devidamente no operacional, com um olhar estratégico e coeso com o objetivo da empresa. Algumas profissionais ainda recomendam que a OMTM (única métrica que importa) seja usada na definição da sua

estratégia, ou seja, que você tenha a métrica focal de direcionamento (Métrica da Estrela do Norte) e que, abaixo, ao descer para o nível estratégico de produto, você associe uma KPI (*Key Performance Indicator* ou, em português, indicador-chave de performance) única para avaliar, no fim de um ciclo, se a sua estratégia performou ou não como o esperado (ou apostado, para dar mais senso de dono).

1.3 Um poder quase inconsciente

Quando falo sobre os perfis de execução e de realização, sempre me perguntam qual é o meu perfil. Eu comecei minha carreira como um grande realizador, arrogante, indisciplinado e com um trabalho extremamente duvidoso. Talvez o único fato que fizesse o Bernard de hoje contratar o Bernard do começo de carreira fosse o de ele entregar muito resultado como júnior (fazendo o ROI da sua contratação ser altíssimo) e ser muito bem conectado com o time.

Eu sempre tive um perfil muito observador. Sempre tentei encontrar espaços para fazer algo diferente, quase como um chamado, uma inquietação — acredito que isso está também muito conectado com o meu medo de criança de não fazer parte de coisas relevantes. Então, desde criança, sempre desenvolvi muito minha capacidade criativa, de pensamento crítico e de experimentação. O Bernard sempre queria ver as coisas acontecendo, mesmo sem respeitar os processos, o tempo e as pessoas mais experientes. Nada que não fosse esperado de alguém do signo de Leão com ascendência em Leão.

Mas, com a jornada da vida, percebi que não dá para ganhar sempre. Muitas vezes, o fator pelo qual eu não fui vitorioso em uma aposta foi exatamente a negligência de métodos, processos, técnicas e documentação. Muitos riscos poderiam ter sido mitigados se eu tivesse ouvido e considerado pessoas mais experientes no começo do processo.

Muita coisa mudou desde então. O Bernard de hoje envolve lideranças e pessoas importantes em etapas significativas no processo, não só como descoberta, como também por política. Ele sabe exatamente em que momento é necessário frear um pouco a aposta em cima de resultado para melhorar a execução, garantir maior escalabilidade, menor margem de erro, mais previsibilidade para diretoria, e quando podemos elevar a ousadia e construir algo assumindo mais riscos e experimentações.

Então, não entenda os dois grupos como duas fatias de uma pizza, mas, sim, como as duas extremidades de uma salsicha que fica para fora de um pão, pois o sabor está realmente no meio de tudo.

Mais do que buscar equilibrar o seu perfil na capacidade de execução e realização – o que eu particularmente acho impossível de acontecer –, o segredo é você saber quando dosar mais para cada um dos cenários. Ou seja, uma pessoa de produto incrível não é aquela que é 50/50, mas aquela que consegue analisar a empresa, o time, o cenário, o desafio e, a partir daí, escolher o seu perfil — 20/80, 30/70, ou até 90/10, em cenários mais radicais.

Os dois grupos também geram muito valor para as lideranças, que podem usar esse aspecto para selecionar os perfis certos para o desafio de uma equipe, montar um time de gerentes de produto que seja mais heterogêneo e até segmentar perguntas em entrevistas de seleção — desde que você não rotule a pessoa como executora ou realizadora, porque você estaria instituindo que aquela pessoa não tem habilidade ou não pode contribuir no outro lado, deixando de desenvolvê-la para utilizar o lado menos confortável e até mesmo de identificar oportunidades de aplicar suas outras habilidades.

Qualquer que seja o seu cenário, seja entrante, performante ou liderança, você deve sempre buscar gerar resultados, pois, no fim, a eficácia sempre vence a eficiência — ou, como dizemos no futebol, melhor jogar feio e ganhar os três pontos do que perder jogando bem. Até porque é a vitória que lhe dará respaldo, calma e confiança para você colocar ou absorver uma filosofia de trabalho para passar a jogar bem na gestão de produto. Um trabalho que não traga visibilidade sobre o quanto isso impacta no resultado, mesmo que de forma indireta, gera a mesma desmotivação que o método do Mestre Miyagi no filme *Karate Kid*, pois pintar uma cerca ou encerar um carro sem saber o que isso está causando no seu objetivo final é agonizante e pode levar à desistência e à perda de muitos grandes profissionais.

Resumo do capítulo

- Foque em gerar resultado e não apenas em realizar tarefas e ser pontual;
- Mover na direção certa é mais importante que uma checklist funcional;
- A forma mais efetiva de trabalhar em equipe é ter uma Estrela do Norte;
- Na busca entre ser uma pessoa executora ou realizadora, seja as duas.

Referências

CROLL, Alistair; YOSKOVITZ, Benjamin. *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. O'Reilly Media, 2013.

McCLURE, Bruce; BYRD, Deborah. Thuban is a former Pole Star. *EarthSky*, 2021.
Disponível em: <https://earthsky.org/brightest-stars/thuban-past-north-star/>.
Acesso em 7 nov. 2022.

PENA, Rodolfo. Precessão dos Equinócios. *Mundo Educação*, c2022. Disponível em:
<https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/precessao-dos-equinocios.htm>.
Acesso em 7 nov. 2022.

**PRODUCT
MANAGER**
Precisa ser...
ESPECIALISTA
OU **GENERALISTA?**

