



PRODUCT MANAGER: O QUE HÁ DE TÃO ESPECIAL EM SEU TRABALHO?

CAMILA WATANABE

No contexto da Transformação Digital, o gerente de produtos tem um papel estratégico de extrema importância. Por isso, resolvemos abordar os pontos que fazem de seu trabalho tão especial nessa nova realidade.

De acordo com o glossário da Gartner, o *Product Manager*, popularmente conhecido como PM, é responsável por conceber, definir, entregar, monitorar e refinar produtos. Tudo isso com o objetivo de maximizar os resultados.

Quando pensamos no mundo digital, o PM tem o papel fundamental de transformar a corporação. Mas e o gerente de projeto, onde ele se encaixa? Essas duas posições são comumente confundidas, então vamos ver as diferenças entre elas!

QUAIS AS DIFERENÇAS ENTRE O GERENTE DE PROJETOS E O GERENTE DE PRODUTOS?

A *job description* de um **PM** (Gerente de produto) vai muito além da criação de um produto, pois existe um processo muito particular por trás do seu ofício. *Product Management* envolve desde as pesquisas de mercado e o entendimento das necessidades do cliente até o desenvolvimento e a manutenção da *product vision* e do *roadmap*. Em meio a tudo isso, destaca-se o olhar atento ao consumidor, além das interações rápidas e da priorização de ciclos mais curtos, características marcantes de um PM.

O gerente de produto tem o *'feeling'* necessário para fazer o lançamento do produto em um momento favorável, os ajustes de acordo com o desejo dos consumidores, e inclusive a sabedoria para descontinuar o produto quando já não houver sentido.

"O bom PM é aquele que sabe fazer a leitura correta do mercado, usa as ferramentas a seu favor e direciona as pessoas para as tarefas mais compatíveis com suas habilidades. É como se ele fosse um embaixador, que mantém um bom diálogo entre as áreas da companhia" complementa **Rodrigo Cury**, especialista em transformações complexas.

Já no caso do gerente de projetos, existe um início, meio e fim. Nessa função, existem duas preocupações: tempo e dinheiro. A prioridade é que o projeto seja entregue dentro do escopo, prazo e do *budget* estabelecidos, levando em conta as diretrizes internas.

Segundo a definição da **Gartner**, o gerente de projetos é o responsável por aplicar seus conhecimentos, ferramentas, habilidades e técnicas para atender os requerimentos de um projeto.

Na prática, esse profissional divide o planejamento em pequenas ações, e dessa forma, coordena recursos, orçamento e entregas. Note que o trabalho do gerente de projetos acontece sob demanda dos stakeholders.

Para melhor esclarecimento, veja o infográfico com as principais diferenças entre o gerente de projetos e o PM.



gerente de produtos

- ▶ visão externa
- ▶ product vision
- ▶ foco na estratégia
- ▶ soluciona necessidades do mercado
- ▶ desenvolve e acompanha



gerente de projetos

- ▶ visão interna
- ▶ escopo de projeto
- ▶ foco na execução
- ▶ garante entregas alinhadas ao budget e objetivos dos stakeholders
- ▶ planeja e monitora

QUAL O FUTURO DO GERENTE DE PROJETOS?

Ainda que a **Gartner** afirme que 80% dos gerentes de projeto não existirão em 2030, existem controvérsias.

No report *The Future of Project Management*, desenvolvido em parceria pela KPMG, AIPM e IPMA, quase 500 executivos de 57 países foram entrevistados, e assim, foi possível reunir as tendências no que diz respeito ao gerente de projetos.

Um dos pontos mais interessantes levantados pela pesquisa mostra que vivemos hoje um momento decisivo no que diz respeito ao gerenciamento de projetos.

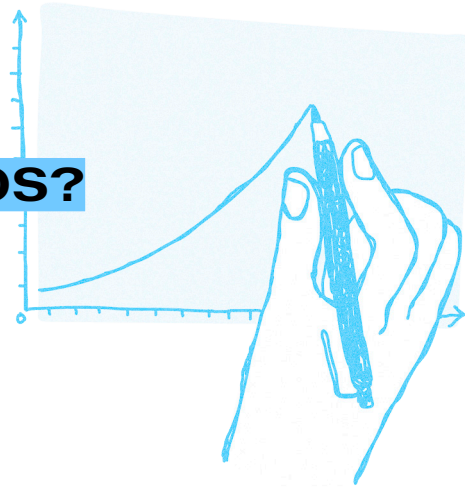
Daqui em diante, as metodologias ágeis e a proximidade com a estratégia corporativa estarão muito mais presentes no dia a dia de um gerente de projetos.

O futuro é desafiador, pois espera-se mais do que a criação e o monitoramento de um planejamento. A *job description* exigirá uma conexão entre estratégia, desempenho dos negócios e demandas dos stakeholders, para ter como resultados projetos promissores.

MINDSET ÁGIL

Uma forte tendência que já vem acontecendo é a 'agilificação', muito bem ilustrada no *Journal of Modern Project Management*.

A 'agilificação' é o processo por meio do qual uma companhia faz uma transição entre um modelo de gestão tradicional para um ágil, tomando rumos para um gerenciamento mais astuto, reativo e flexível. Dessa forma, o time de projetos se torna apto a reagir rapidamente às mudanças dos consumidores ou stakeholders.



Tudo isso é confirmado pelos dados: 74% dos executivos acreditam que os gerentes de projetos serão ainda mais importantes no futuro.

Uma outra possibilidade é a incorporação do gerente de projetos na área de produto. De acordo com **Gisele Morila**, *Product Manager* na unidade de inovação da Magazine Luiza, todo PM traz skills fortes do papel do gerente de projetos. Ter os dois profissionais na mesma missão, vai depender muito da dinâmica e do momento da transição de cada empresa no processo da metodologia ágil.

Ela conta que essa transição foi bem sucedida na varejista e contribuiu para a formação de microcélulas de produto, hoje conhecidas como tribos e squads.

“Para lidar com cenários incertos, problemas complexos e atender mudanças, a metodologia ágil é uma ferramenta muito eficiente”, explica **José Roberto Paim Neto**, head de excelência empresarial na CPFL Energia.

Mas isso não significa que todos os princípios do gerenciamento tradicional devam ser substituídos. Grandes companhias demandam um arquitetura ambidestra, na qual processos eficientes e a criatividade se complementam.

O PAPEL DO PM NO MUNDO DIGITAL

O artigo *Product managers for the digital world*, da [McKinsey & Company](#), aborda o papel do PM como a 'cola' que liga todos os pontos importantes de um produto, como design, vendas, marketing, operações, finanças, aspectos legais e customer success.

De maneira bem direta, o PM atua como um mini CEO do produto, tomando todas as decisões necessárias e liderando um time multifuncional.

Não é por acaso que CEOs de grandes companhias como Google, Microsoft e Yahoo passaram pelo papel de PM ao longo de suas carreiras.

Essa forma de atuação se deve às recentes mudanças tecnológicas, metodologias de desenvolvimento e a nova maneira de consumo. Esses fatores levam o PM a ter uma visão externamente orientada, deixando um pouco de lado aquele papel de execução e engenharia do dia a dia.



Além disso, as empresas hoje contam com um tesouro, os dados internos e externos, que são a base das decisões acerca do produto. Com isso, é natural que o papel do PM se torne ainda mais amplo.

O mindset ágil entra aqui também, levando o PM a trabalhar o desenvolvimento de produtos em duas velocidades. Primeiro, com um planejamento de curto prazo, com pequenos lançamentos. E em segundo lugar, no desenvolvimento de um roadmap, que pode durar de 6 a 24 meses.

Dessa forma, o processo de criação é mais interativo e reúne feedbacks ao longo de todo desenvolvimento, ou seja, as definições do produto são completamente baseadas nas necessidades dos clientes.



AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL PARA CONCILIAR EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO

É muito importante lembrar que quando se trata de transformação digital, nem sempre há necessidade de uma mudança brusca.

O fundamental é buscar a evolução, seja por meio de novas ferramentas ou melhorias nos processos já existentes.

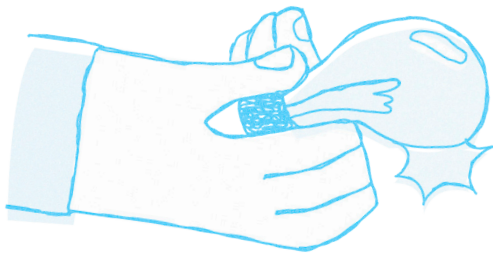
Sendo assim, a ambidestria surgiu como uma opção muito interessante para que corporações consigam manter o que funciona bem adicionando um toque de inovação.

Nas corporações com arquitetura organizacional 'projetizada', a transformação está evoluindo degrau a degrau, e por isso a atuação de um gerente de projetos faz todo sentido.

Em contrapartida, organizações horizontalizadas ou 'produtizadas', focam na substituição por modelos novos e a inovação já faz parte do DNA da companhia. As áreas de Negócios e Produtos brilham, fazendo do PM o match perfeito.

E isso não significa que é preciso escolher entre um ou outro, pois a "ambidestria permite que duas situações antagônicas sejam orquestradas de forma harmônica", explica [Rodrigo Cury](#).

Ainda que executem tarefas diferentes, a tendência é que o papel do PM e do gerente de projetos tenha mais pontos em comum, como o mindset ágil.



Na prática, isso significa que os dois trabalharão em colaboração e com um único objetivo: entrega de resultados. O PM vai atuar com foco em customer success, criando uma proposta de roadmap e *product vision* que deve ser encaminhada ao gerente de projetos. Com os investimentos necessários e sem perder de vista as prioridades do projeto, o planejamento do produto pode ser executado, valorizando interações rápidas e de curto prazo.

Para te ajudar a entender melhor a diferença entre os conceitos, [Gisele Morila](#) trouxe mais algumas contribuições.

PRODUTO é um organismo vivo! Precisamos descobrir necessidades! Não tem clareza de requisitos, a aprendizagem é por feedbacks, os ciclos de entrega devem ser rápidos e já entregam valor para o cliente. É evolução contínua.

PROJETO demanda com começo, meio e fim! Não existe framework de discovery, escopo único e já definido desde da concepção do plano, requisitos claros e imutáveis para o time de desenvolvimento, entrega única sem sprints de valor. Por tudo isso, aplica-se prazos mais longos para gerar os resultados.

É importante que as empresas avaliem em que momento estão e onde querem chegar. Isso vai ajudar a clarificar os papéis e responsabilidades, além de aproveitar da melhor forma possível as competências desses profissionais.

Concluindo, deixamos a seguinte reflexão: sua empresa está pronta para combinar esses modelos sob o mesmo teto?

