

Modelo de maturidade de gestão de produto: o caminho para a mudança de cultura

Em primeiro lugar,

Muito prazer, eu sou a Eluza.

Eu gosto de contar histórias e resolvi fazer isso de uma forma pouco convencional: estudando Desenho Industrial. Pesquisei UX muito tempo e agora trabalho diretamente com desenvolvimento de produtos digitais, atualmente como estrategista de Produto no Sicredi.



Sobre o que vamos conversar hoje

1. Contexto de cultura de produto
2. Qual o problema que precisamos resolver?
3. Porque a decisão de entender maturidade
4. Passos para construir o modelo
5. Modelo criado
6. Como criar um modelo de maturidade próprio

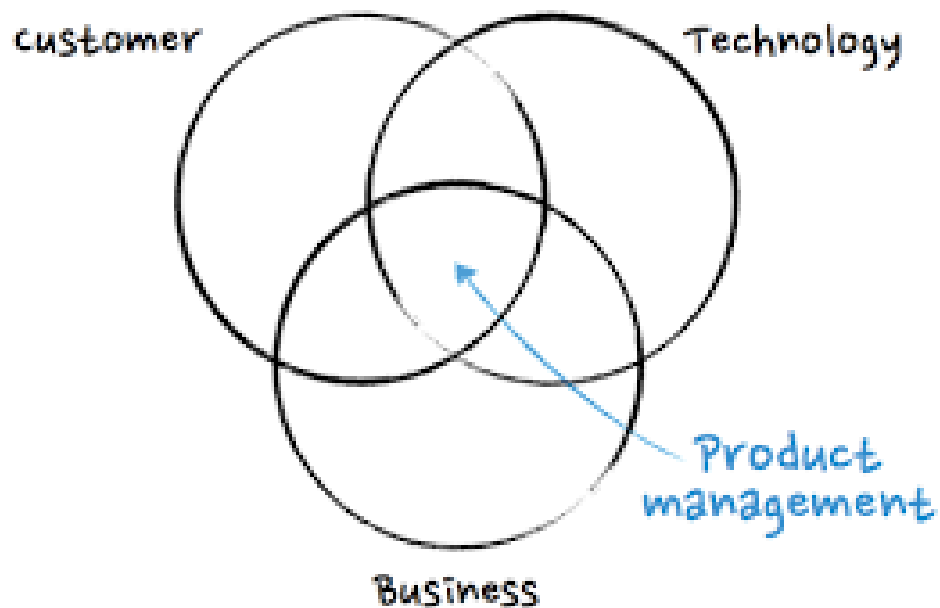
Precisamos falar sobre construir e evoluir uma cultura de produto



Em primeiro lugar, o que é cultura?

É um conjunto de crenças,
valores e práticas
compartilhadas.

É gestão-cultura de produto?



O que eu falo quando falo de cultura de produto?

Falo de mudança de cultura da empresa como um todo!

- visão, missão e valores compartilhados;
- mindset de experimentação;
- pessoas no centro;
- metas claras;
- grandes pessoas;
- aprendizagem contínua

Quem sofre com a falta de uma cultura estabelecida de produto?

Empresas em processo de Transformação Digital: precisa olhar para o próprio processo e entender o que ressignificar, o que modificar, o que tirar e o que colocar em termos de processo.

Empresas em escala: Padrões para que não se percam as boas práticas.

Startups: Construir as práticas conforme a necessidade.

Todas, enquanto a cultura de produto não é a cultura da empresa.

Por onde eu começo?



Entendimentos iniciais

- Eu não saio do zero: as pessoas de produtos já tem diversas práticas, inclusive bem avançadas.
- Faltam coisas consideradas simples em termos de gestão de produto
- Não existe um padrão. Tem times fazendo descobertas, trabalhando com dados. Tem time que tem dificuldades de colocar o que está fazendo em um roadmap. Tem times dando aula de discovery e apanhando muito em delivery.

Por onde eu começo?

Qual é o problema que eu quero resolver?

Precisamos entender como estão as pessoas de produto.

Qual a maturidade de gestão de produto dentro da empresa.

Modelos de maturidade ajudam a organização a **aterriçarem em um estado e então perceberem-se prontos para uma jornada**, enquanto as transformações tecnológicas devem seguir em paradigma de incremento.

As empresas mais inovativas e de alta-performance estão sempre em busca de ser melhor e nunca se consideram “maduras” ou “prontas” nessa jornada.

Nicole Forsgren

Problemas mapeados

- Síndrome do bombeiro - estamos aqui para apagar incêndios;
- Mindset de Projeto;
- Velocidade baixa;
- Planejamentos caóticos e pontuais, sem ver o todo;
- Falta de confiança e autonomia.

FIRE-FIGHTING SYNDROME
IT MINDSET
SLOW VELOCITY
CHAOTIC AD HOC PLANNING
ABSENCE OF TRUST

Passos do processo:

1. Modelos de maturidade do mercado.

O que tem de produto sobre o assunto?

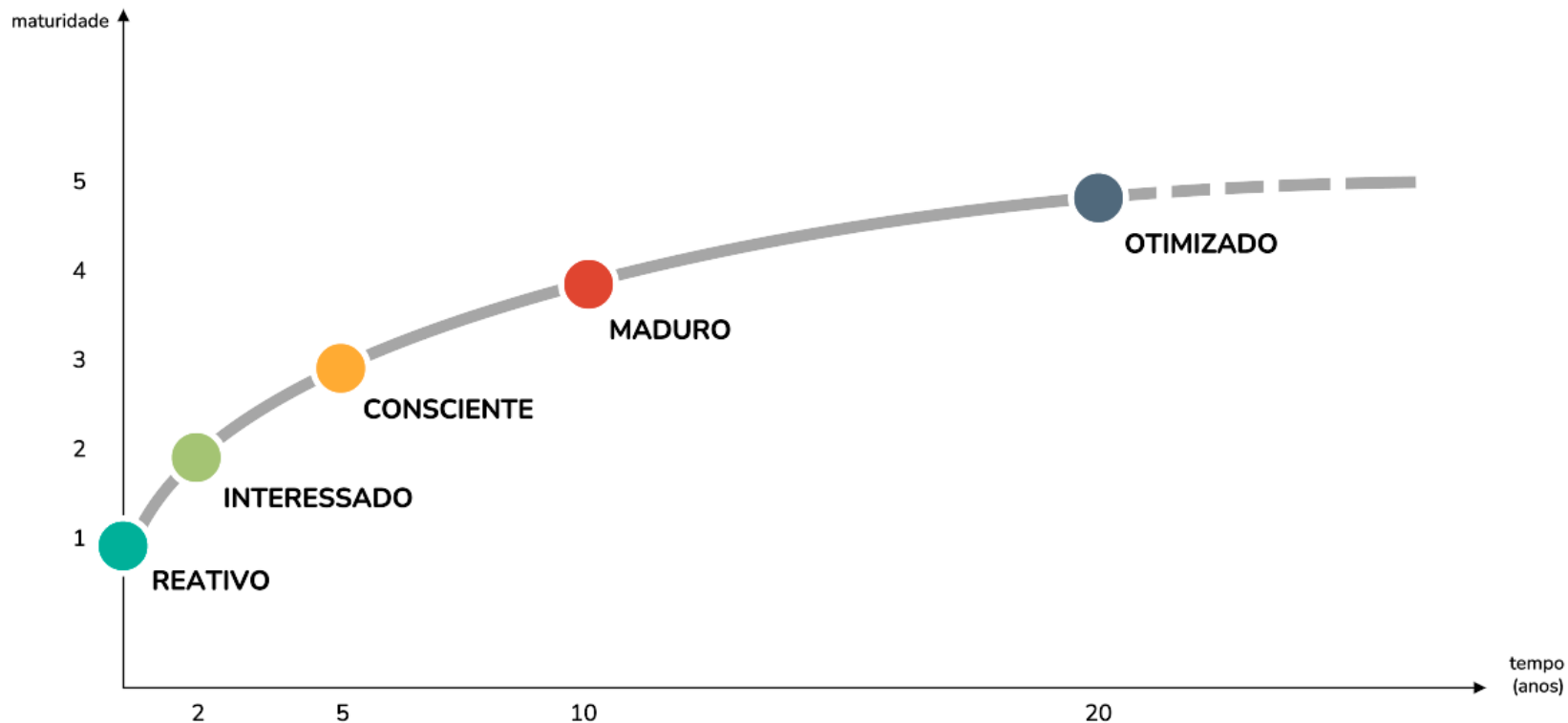
Quais outras disciplinas passam por isso? (agilidade e UX)

Vale a pena usarmos uma escala de mercado?

Como as pessoas medem e entendem a própria maturidade?

Modelo de maturidade para Gestão de Produtos

Para empresas mais robustas e complexas, cada passo na escala de maturidade requer um esforço consideravelmente maior daquele empregado na etapa anterior.



Gestão de Produtos

Modelo de Maturidade

Nível 1 REATIVO

Foco na manutenção. Incrementos realizados a partir de projetos. Escopo da área de atuação.

“Preciso entregar algo.”

Nível 2 INTERESSADO

Requisitos de agilidade em prática (time, PO, cerimônias, ...). Baixa autonomia e foco na eficiência.

“Preciso entregar muitas coisas.”

Nível 3 CONSCIENTE

Rudimentos de gestão de produto em operação (roadmap, métricas, design, ...). Maior autonomia e foco na eficácia.

“Será que faz sentido o que estou entregando?”

Nível 4 MADURO

Capacidades organizacionais alinhadas para a geração de resultado. (vertical de produto). Gestão do portfólio de produtos.

“Qual o resultado gerado a partir das minhas entregas?”

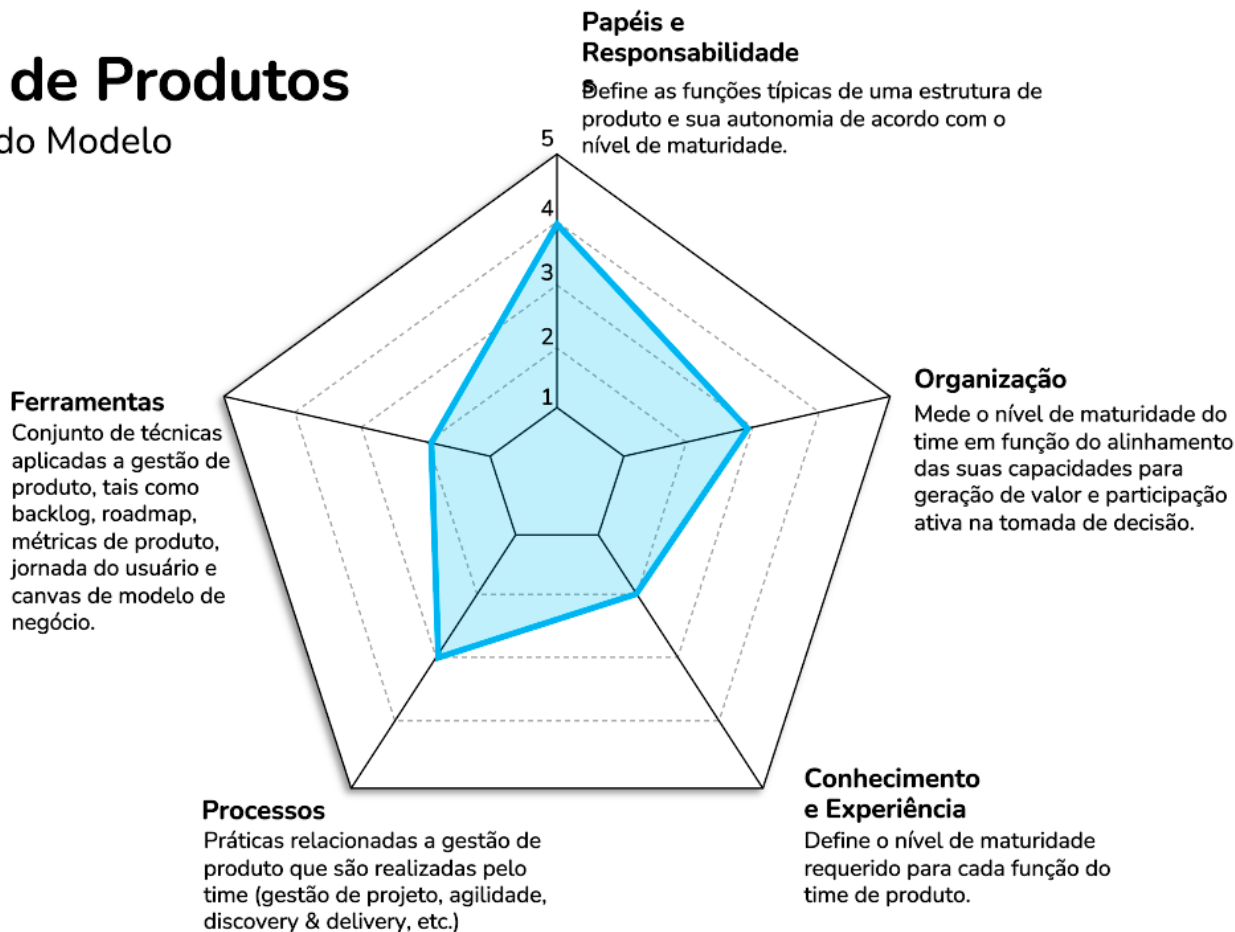
Nível 5 OTIMIZADO

Gestão de produto em todas as fases do seu ciclo de vida. Foco na geração de valor para o usuário. Experimentação e métricas de felicidade.

“Será que o usuário está feliz? Quais são as possibilidades de futuro? Quando vamos matar este produto?”

Gestão de Produtos

Dimensões do Modelo



Dimensão do Modelo

Papéis e Responsabilidades

[Líder do produto – PO/PM]

	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
GERÊNCIA E AUTONOMIA	<ul style="list-style-type: none">- recebe pedidos e executa- status report do projeto	<ul style="list-style-type: none">- alinha e valida as prioridades com o nível hierárquico superior- reporta entregas e métricas do time- consulta a gestão sobre backlog	<ul style="list-style-type: none">- define as ações de curto e médio prazo baseado em viabilidade, riscos e eficiência- report a partir das métricas de produto (nível básico)	<ul style="list-style-type: none">- gestão baseada em dados/resultado de produto- report de métricas de evolução/crescimento do produto	<ul style="list-style-type: none">- ações baseadas em mudanças de padrão de comportamento do usuário- report das métricas satisfação/felicidade
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none">- informado sobre a estratégia- conhece o cliente (cooperativas) e privilegia relacionamentos	<ul style="list-style-type: none">- participa da construção da estratégia do produto- conhece o contexto geral do produto (mercado, jornada, funcionalidades, etc.)	<ul style="list-style-type: none">- monta a estratégia do produto baseado na estratégia sistêmica- domínio de pelo menos uma das capacidades do produto (tecnologia, operações, UX ou negócios)	<ul style="list-style-type: none">- influencia a estratégia sistêmica baseado na estratégia do produto- domínio das capacidades do produto	<ul style="list-style-type: none">- estratégia do produto define a estratégia sistêmica- visionário de produto
BACKLOG	<ul style="list-style-type: none">- projeto e manutenção	<ul style="list-style-type: none">- existência de vários backlogs (backlog de melhorias, de projetos, problemas, negócios,...)	<ul style="list-style-type: none">- backlog unificado de produto (end-to-end)	<ul style="list-style-type: none">- backlog definido e priorizado pelo time (técnico)	<ul style="list-style-type: none">- backlog definido pela entrega de valor para o usuário
ROADMAP	<ul style="list-style-type: none">- milestones do projeto	<ul style="list-style-type: none">- prioridades da gestão	<ul style="list-style-type: none">- prioridades do produto. Orientado a resultados.	<ul style="list-style-type: none">- roadmap como ferramenta de comunicação e não prestação de contas	<ul style="list-style-type: none">- roadmap baseado em experimentação

*Quem diz como está é quem está
passando pelo processo.*

Sobre o assessment

- **Formato:** questionário eletrônico (survey)
- **Público escolhido:** Pessoas de produtos, gestores de áreas de produto/negócio e POs, Scrum Masters
- **Período:** o formulário ficou disponibilizado durante uma semana para ser respondido

Sobre o assessment

- 14 questões de múltipla escolha e 2 questões descritivas;
- As perguntas foram divididas dentro das 5 dimensões da pesquisa e dentro dos temas elencados para cada dimensão;
- Nas questões de múltipla escolha, cada resposta tinha uma equivalência dentro dos níveis de maturidade, mas esse aspecto não era evidente aos respondentes.
- **Foram considerados os números absolutos dos resultados.** Por se tratar de uma escala de maturidade, mesmo os números próximos de outro nível não garantem que o time esteja trabalhando com plenitude nas atividades referidas.

Assessment de Produto

*contamos o
objetivo do
trabalho*

*Criamos um
ambiente de
segurança*

Assessment de Produto

Olá! Tudo bem?

Queremos conhecer como está o nível de maturidade de Gestão de Produtos no CAS e você foi escolhido para participar desse processo.

Nosso objetivo não é auditar o trabalho das áreas, menos ainda certificar os produtos em algum status. Queremos apenas entender o estado atual desta capacidade organizacional e, se for o caso, propor ações de melhoria que sejam específicas para cada time de produto.

Por favor, responda as perguntas abaixo com base no time/área de produto onde você atua. Não existem respostas certas ou erradas, apenas a constatação do seu nível de consciência a respeito das práticas de gestão de produto que você percebe no seu contexto.

Pedimos para as respostas serem relacionadas ao dia-a-dia, não ao que deveria ser
Classificação da informação: Uso Interno

*perguntas
relacionadas
com os
direcionadores*

4

A construção e o acompanhamento do backlog de trabalho do seu time (produto/sistemas) é melhor descrito pela alternativa: *

- Valida com a gerência, alinhando assim necessidades novas com o que já estava planejado
- Monta o backlog baseado em dados e resultados, despriorizando o que não atende mais as necessidades.
- Estruturado e priorizado de modo que o time consiga ver as ações de médio e curto prazo, assim como o dia-a-dia da manutenção do produto
- Backlog montado a partir de mudanças de padrão de comportamento do usuário e movimentações de mercado. Evoluções planejadas para evidenciar as inovações necessárias.
- Série de pedidos das cooperativas em uma linha cronológica de tempo e em função da capacidade do time

*respostas
baseadas nos
índices de
maturidade que
construímos*

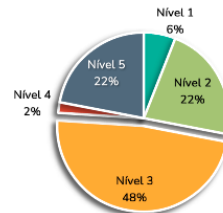
Análise das respostas

ORGANIZAÇÃO:

3

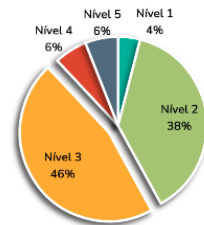
6) Sobre o fluxo de entrega de valor para o usuário, qual opção melhor representa a estrutura de produto que você trabalha?

- A. (nível 1) Não tenho esta visibilidade. Apenas entregamos aquilo que está previsto no escopo do projeto.
- B. (nível 2) Como time, entregamos o que foi descrito nas user stories e acompanhamos a entrega em produção.
- C. (nível 3) Buscamos oferecer usabilidade e funcionalidades que façam sentido para os usuários. Acompanhamos o produto através de métricas.
- D. (nível 4) Desafiamos a estratégia sistêmica para garantir que nossas entregas gerem o melhor resultado possível.
- E. (nível 5) Temos todas as capacidades organizacionais alinhadas e próximas para garantir a entrega de valor para nossos usuários (tecnologia, negócio, operações, ...).



7) Qual modelo de estrutura melhor define a organização onde o produto está alocado?

- A. (nível 1) As capacidades do produto estão distribuídas em diferentes áreas com objetivos conflitantes. Não há cooperação nem possibilidade de realizar gestão do produto.
- B. (nível 2) O desenho da estrutura permite algum nível de sinergia, mas ainda existem silos. A gestão de produto é limitada e o foco é na eficiência.
- C. (nível 3) A estrutura não representa uma barreira para a gestão de produto, que é garantida através de alinhamentos e acordos entre áreas. Ainda existem oportunidades de melhoria.
- D. (nível 4) A estrutura está otimizada para uma melhor gestão do produto. Grande parte das capacidades e dependências fazem parte da mesma vertical.
- E. (nível 5) A estrutura é dinâmica e se adapta ao trabalho que precisa ser realizado.



Descobertas

#autonomia

Os times sentem-se com pouca autonomia para propor e descartar produtos ou funcionalidades. Eles são mais orientados ao atendimento de demandas, do que o trabalho a partir de descobertas, análise de dados e métricas.

A tomada de decisão fica em um nível hierárquico acima do time, o que acaba influenciando na autonomia e no tempo de resposta às mudanças no mercado.

#experiênciadousuário

A falta da consolidação de UX como uma capacidade dos times influencia muito no tema de centralidade do associado, assim como nos processos de discovery. Isso também diminui o número de experimentos e hipóteses testadas.

Mesmo os times que tem essa capacidade, têm dificuldade em manter o processo e em conseguir acesso ao usuário final, estando mais próximo dos stakeholders.

#silos

Percebe-se uma separação entre áreas, capacidades e pessoas, dificultando as interações, a construção de estratégia dos produtos e também a coordenação entre diferentes iniciativas.

A divisão entre Plataforma e Assis Brasil é evidente no momento que os roadmaps contemplam poucas atividades em conjunto. É um problema que tem melhorado mas está longe de ser o ideal.

#processosprojetizados

Muitos processos de definição e acompanhamento de atividades dos times seguem uma organização mais orientada a projeto (ciclos de portfólio, PTCAS, PE e até mesmo o CER ainda com pouca conexão com as atividades da Plataforma).

Portanto, fica mais complicado seguir práticas de gestão de produto da forma como estes processos estão organizados. Alguns desses processos precisam se transformar para que o acompanhamento seja por valor e não por entregas.

PLANO DE AÇÃO

Nível organizacional

Atividades relacionadas aos gaps levantados a partir das descobertas.

Nível de time

Qualitativo, vai ser desenvolvido junto aos times de produto.

O que aprendemos que podemos contar para vocês e ajudar quando vocês forem entender o mesmo.

Lição 1

Não copie o processo dos outros.

(Don't just copy other people's process)

Lição 2

Culturas devem envolver flexibilidade e autonomia em resposta as oportunidades de mudança e demandas.

(Culture can also evolve flexibly and autonomously in response to changing opportunities and demands.)

Lição 3

As culturas não são construídas, elas são servidas.

(There are not culture building, but served ones)

Lição 4

Conserte o processo e a cultura vai seguir o fluxo.

(Fix the process and culture will follow)

Lição 5

Envolva as pessoas que farão parte do processo, aos poucos, uma a uma até chegar em todas.

(Involve people, no matter what)

THANK YOU!



Muito obrigada!

Eluza Pinheiro