

## PT\_3.mp4

[00:00:12] **Speaker 1** Oi, gente. Neste vídeo de agora a gente vai falar de agilidade. No de antes a gente falou um pouco sobre a definição de produto, o que é produto. E agilidade, eu costumo dizer que a agilidade é o molho secreto que faz o produto funcionar. Quando você tem times ágeis funcionando, o time de produto funcionando, é muito difícil, na prática, você entender qual é a diferença ou o limite entre uma coisa e outra, os limites entre a agilidade e a cultura dos produto são tão misturados que às vezes vocês vão me ver falando sobre a metodologia ágil, métodos ágeis, e isso está muito em consonância com tudo que a gente está falando de produto e é assim mesmo. Eu vou compartilhar aqui a minha tela.

[00:01:00] **Speaker 2** O que é a agilidade, que nome é esse? Agilidade é um movimento que vem lá nos anos 90 e é um movimento da indústria de tecnologia. Ele veio do pessoal do desenvolvimento de software que entendeu que a forma como se fazia software até então não estava funcionando mais. Por quê. Porque a gente vinha... e também, pensando que engenharia de software é trazer para o digital o que a engenharia fazia na vida real, o que a engenharia civil fazia na vida real. Como é que uma ponte era projetada e construída? As pessoas pediam um escopo, davam um escopo, o orçamento e você começava e terminava a ponte num determinado período. No fim de um tempo, pode ser um, dois, três anos, se entregava a ponte. Para a construção civil, isso fazia muito sentido embora, em alguns casos, às vezes se constrói uma ponte que precisa hoje e daqui a três anos ela não será mais necessária. No ambiente virtual, você não precisa e não pode levar tanto tempo para entregar porque as necessidades variam muito. E se a gente levar muito tempo para se adaptar às novas necessidades dos clientes, a gente está fadado ao fracasso. E o movimento Manifesto ágil, que foi criado na década de 90, foi uma tentativa de, um incômodo de algumas pessoas de que esse não era um jeito legal de trabalhar, e que havia um outro jeito um pouco melhor. E o manifesto é super curtinho. Tem aqui o link, ele tem várias línguas. Basicamente ele diz o quê? Que indivíduos e interações importam mais do que processos e ferramentas, que software e funcionamento importa mais que documentação abrangente, colaboração com cliente importa mais do que negociação de contratos, e responder às mudanças mais do que seguir um plano. Não é que o que está à esquerda, o que está à direita não importe, mas numa escala de importância, importa menos o que está à esquerda. Olhando assim, o exercício de trazer isso para a nossa realidade pode parecer um pouco difícil, você fala "poxa, na minha redação não tem desenvolvimento de software, o que quer dizer software em funcionamento?". Mas a agilidade, não só na redação, hoje é usada em muitos ambientes que não o de desenvolvimento de software porque os valores da colaboração, de entrega contínua, de melhoria contínua, isso faz sentido em qualquer lugar. E aqui ao longo deste módulo eu vou tentar mostrar para vocês como é que a agilidade, as vezes já alguns dos princípios até fazem parte da sua rotina, e você que ainda não percebeu.

[00:03:57] Então, o que a agilidade quer dizer na prática. Na prática, ela quer dizer que a comunicação é importante. E aí, em times ágeis de tecnologia, meu time trabalha assim, a gente criou rotinas e essas rotinas incluem reuniões recorrentes. No universo da agilidade elas são chamadas cerimônias ou rituais ágeis. E essas são as cinco mais comuns, as que estão aí. Vou falar um pouco sobre elas e depois eu trago um pouco de problematização a respeito. Times ágeis normalmente trabalham num período fechado de tempo. No nosso caso, no Jota, a gente trabalha em Sprints quinzenais, é o nosso Time Box. Naqueles 15 dias, a gente vai trabalhar com uma sequência de atividades que tem o objetivo de entregar o valor para o cliente no final de 15 dias. Pode ser uma coisa muito pequena, mas a intenção é sempre entregar valor a cada 15 dias para o cliente. E este

ciclo de 15 dias é combinado. No Jota são 15 dias, tem lugar que trabalha com Sprints semanais, tem lugar que trabalha com outros Time Boxes. O quinzenal é o que costuma ser mais comum, e é aquele com o qual eu trabalho. A gente tem as Dailys. E cada conjunto de reuniões são relacionados a um produto. Então a gente tem as Dailys: o time multidisciplinar responsável por um produto especificamente se encontra todo dia, no início da manhã por 15 minutos, para dizer o que foi feito no dia anterior, o que a pessoa vai fazer hoje, se tem alguma coisa bloqueando. Se tiver alguma coisa bloqueando e precisar de algum aprofundamento, não é ali, não é naquele momento que vai ser discutido, isto é levado para uma reunião à parte em que você pode, aí não precisa ficar 15 minutos, mas a ideia dessa reunião não é aprofundar em temas, só remover impedimentos.

[00:06:13] A gente tem no início do ciclo a reunião de planejamento, são as Plannings. E na Planning a gente decide o que vai fazer na próxima quinzena, qual é a entrega de valor que a gente vai dar para o nosso assinante, e como a gente divide isso pelas pessoas da equipe. A gente tem os Refinamentos que a gente faz toda semana, às vezes a gente quer estudar sobre um tema de alguma coisa que a gente precisa empregar, falar um pouco mais aprofundadamente com as pessoas do time, ter outros olhares. Como a gente no Jota trabalha com ciência de dados e algumas coisas super complexas, a gente leva para o Refinamento estas dúvidas que são um pouco maiores, até para saber como é que a gente aborda no momento, normalmente é sobre alguma atividade que a gente ainda não está fazendo, que a gente está pensando em fazer, mas que seria legal conversar com todo mundo, enfim. Até para, se a gente resolver fazer, como é que a gente começa a desenhar as tarefas relacionadas a esse problema que a gente resolveu. Eu vou dar um exemplo da vida real. Como lá no Jota a gente trabalha com um algoritmo preditivo que diz, por exemplo, se um projeto de lei vai ou não vai ser convertido em lei, se a gente está fazendo uma página que mostra como as tramitações na Câmara e no Congresso funcionam, e tem uma forma de pular as tramitações que é o acordo, quando os parlamentares entram em acordo, e é uma coisa complexa por a API não vai avisar que tem acordo, como é que a gente... Esse é um problema que a gente tem. Então o que a gente faz? A gente se reúne e vamos discutir como é que a gente resolve o problema do acordo, porque a gente precisa contar com ele acontecer mas não é uma coisa que está no sistema, como é que a gente faz pra resolver esse problema? A gente traz para a mesa do Refinamento para as pessoas discutirem e trazerem opiniões a respeito. O pessoal da redação participa, os cientistas de dados, os engenheiros, design, pessoas de produto, para encontrar uma forma de resolver esse problema.

[00:08:27] A quinzena, a Sprint, leva 15 dias. A gente começa com a Planning, todos os dias a gente faz Daily, ali pelo meio da quinzena a gente vai fazer, a gente toda semana faz o Refinamento sobre esses temas que precisam de um pouco mais de aprofundamento. No dia seguinte da gente entregar, a gente fecha o Sprint numa quinta-feira e na sexta a gente apresenta pra todo mundo da empresa, que são Sprint Reviews, o que foi que a gente empregou nessa Sprint. E isso é importante porque é uma reunião em que as demais áreas da empresa ficam sabendo em que pé estão os nossos desenvolvimentos e às vezes dali derivam ações, ações de marketing, ações de vendas, depende muito do que está sendo entregue. E dali a gente combina, "o próximo passo disso aqui é marcar uma reunião pra decidir como é que o Marketing vai fazer tal e tal ação, ou como o time de vendas vai abordar isso no pitch de vendas, ou o time de consumer success vai abordar isso com os clientes que já existem". Então eu sei que essa estrutura toda, de ter vendas, de ter marketing, às vezes não é a estrutura com a qual a maior parte das redações está acostumada, é a realidade que eu tenho, e a realidade de muitas startups por aí. Mas você pode tentar trazer isso para a sua realidade,

you would do a Sprint Review and the person who is doing it, let's suppose, a new website, an application, the person who is responsible for the audience, for marketing, or for acquisition, will need to know in which area it is because you will be making this pitch for someone. So in this way, bringing it to reality, you would do a presentation. "Ah, but some things are half-done". Sometimes they are, sometimes they are not completely finished, sometimes they show something that is in testing, it is not yet released for the whole world. But it is a very rich moment of exchange with the company.

[00:10:31] And then the team has retrospectives, which are meetings with the team, particularly they are meetings that I like very much because it is the moment when the team looks at the sprint and sees what went well and what didn't. So guarantee that the team gains maturity as a team to work, guarantee that the team does not leave problems under the rug, of processes that do not work, communication flows that do not work very well. So it is a very interesting meeting. And one thing that I usually hear from the team is that "our meetings are so good, but you do so many meetings. If I stop doing these meetings I can't work, I don't know where to start". You don't need to start with all the meetings. Here is a way that many people use and it works very well for many people, it doesn't mean that it will work for you. Choose one, start with one. Start with the Daily for example, start with this 15-minute planning. There are many ways to start. Agility is not the type of thing that you take the whole package and implement it like Big Bang, everything at once, it's not like that. Even the implementation is done little by little, as it makes sense. And one day when you implement it, things start to flow better. So the other way is a bit more natural.

[00:11:52] Another point of agility is that it is based very much on autonomy and self-organization. This means that the teams organize themselves around a product delivery. They need autonomy, or in other words, they need the maximum freedom to act without external dependencies. In real life this is very difficult, with short deadlines it is very common for resources to be shared, you have the same team working on more than one product. But in theory, the ideal is that the teams do not have these dependencies so that the team can fly. And another thing is self-organization. Here the team is talking about normally a product is a very complex thing, there is no one person who can do all the activities. This does not exist, there is no one who can program, who can do the X, who can do all the texts, who can understand the data, who can understand the marketing, there is no one, it is a very complex thing. What the team needs is to have a team that trusts the abilities of each other and each one has the autonomy to also understand the things that they will need to learn that they don't know. So the management of these teams needs to be very much based on the spirit of autonomy of the team, it is not micro-management. It is very difficult for a product to be successful if the manager of that product, the person who takes care of it, the product manager, takes care of every little activity that each one does because the PM, or whoever is in that leadership position, does not know all the details of the activity of each one. So in this way, relationships of trust are very solid and are fundamental to succeed in an agile team.

[00:14:00] Another thing that helps a lot is visual management and I have seen this in some teams, that is to put it on a board, there are many tools for this and here I have some examples, there is Trello, Asana, Monday, which are tools in which you can put a list of activities, tasks and moments, steps, the thing is that it is "waiting to be done", "being done" and "done". Or then you can start by bringing a little more complexity to this list. It is being done, it is waiting

validação, está feito. Isso depende muito, mesmo a esteira depende bastante do que for combinado com o próprio time. E por que isso é importante? Porque quando se faz um produto tem muita coisa acontecendo ao mesmo tempo. Então para você ter visibilidade de onde está o gargalo para ir lá e ajudar, para o time entender, por exemplo, o que é prioridade, porque com uma lista de coisas a serem feitas e uma lista de coisas que não estão sendo feitas, e normalmente isto é consensuado nas reuniões, você sabe que não precisa tocar naquilo. Então assim, ele dá uma clareza daquilo que está sendo feito.

[00:15:20] Outra coisa que eu escuto muito: "mas se eu for atualizar o Trello o tempo inteiro, que horas eu trabalho?". O negócio é que enquanto as pessoas não virem valor na atualização do Trello, a atualização do Trello vai parecer uma tarefa burocrática. A partir do momento em que o Trello ou qualquer outra ferramenta - eu to falando do Trello porque talvez ele seja o mais usado e ele tem uma versão gratuita que permite muita coisa - a partir do momento que você usa o Trello, você precisa do Trello para o seu dia-a-dia, o seu colega também, você vai manter atualizado porque facilita a sua vida, não é um favor, sabe? Então a gestão visual é muito importante, com esses reports do que está acontecendo quase que em tempo real se possível for, priorização e Backlog. Então um pouco do que eu estava dizendo, aquilo de, a gente tem filas, listas, etapas, coisas a serem feitas, coisas sendo feitas, e coisas feitas. Você vai mudando a atividade de um bloco para outro conforme ela entra na etapa de execução ou está feita. Isso ajuda a dar clareza do que é prioritário para o time, ajuda dar clareza do que não é para ser feito agora. E essas discussões são saudáveis, elas trazem insights, inputs importantes para o que é o futuro do produto.

[00:16:50] E isso também não é o Backlog, é que agora ele tem esse nome, mas pode ser, eu suspeito, que muita gente é repórter, que tá assistindo aqui, tem banco de pauta com um monte de pauta que ainda não tocou. Esse é o seu Backlog. Essa é a lista de coisas que ainda não foram prioritárias o suficiente para você tocar mas você acha que em algum momento você vai. Então, o que é importante é você manter esse Backlog limpo, higienizado, não ter muita coisa velha, e a gestão visual, porque o tem um monte de gente olhando e, claro pode ser um monte de gente botando sujeira, mas se você tem acordos sobre como manter aquilo higienizado, você consegue bater o olho ver quais são as próximas coisas que os seus colegas fariam, as próximas pautas. Então é uma estratégia que costuma ajudar bastante uma vez que ela seja colocada em prática.

[00:17:52] E por último é a melhoria contínua. A partir do momento em que a gente tem esse acompanhamento do que é feito antes, durante e depois da execução, quando a gente começa a medir os resultados, quando a gente se planejar melhor, a gente identifica pontos a melhorar, volta, fala com o cliente. A melhoria contínua passa a ser parte da nossa rotina como time. Nós como time trabalhando melhor uns com os outros, e o produto também.

[00:18:31] E eu fui falando de algumas resistências, mas aqui eu trago outras muito da nossa rotina. "Isso dá certo em tecnologia, em jornalismo são outros 500". "Se eu fizer tudo isso, eu vou passar mais tempo planejando do que fazendo. Não tem cabimento uma coisa dessas". "Vocês criam muita burocracia. Tá tudo na minha cabeça". Eu acho que quem já trabalhou com agilidade já deve ter escutado isso. Eu imagino que aqui algumas pessoas já estejam um pouco mais familiarizadas. Ou então "você planeja a semana e o ministro pede demissão. O planejamento vai pro espaço. É da natureza do que a gente faz". O que eu costumo dizer? Eu costumo dizer assim: o planejamento serve para a regra, e a exceção a gente trata como exceção, não é todo dia que um ministro pede demissão. É claro, no Brasil a gente tem... Muitas coisas acontecem ao mesmo tempo,

não é uma calmaria a nossa a nossa vida de repórter ou de jornalista. Mas o que eu procuro trazer para quando eu começo a ouvir essas resistências é que a agilidade vem para ajudar, para a pessoa poder usar melhor o tempo. A Agilidade tem muito em comum com a otimização dos processos. O entendimento dos fluxos para que os fluxos funcionem melhor. Então assim, eu tento mostrar que agilidade não é um trabalho a mais. É uma mudança de hábitos, e como uma mudança de hábitos ela tem seu custo inicial, mas uma vez que o custo inicial é transpassado ela traz bons resultados.

[00:20:05] E aqui eu trago alguns elementos que parecem que já são um pouco, são elementos que seriam facilmente adaptáveis para uma rotina ágil. Por exemplo, reunião de pauta. Quase todo mundo faz reunião de pauta. Na maior parte dos lugares por onde passei, a reunião de pauta era diária, se passa ali com as pessoas o que vai sair no dia nos jornais e tal. Aí depende se a publicação é diária, mas a reunião de pauta realmente ela existe né. Essa reunião se parece muito com a Daily. É uma boa oportunidade para você, de repente, colocar um quadro de gestão visual ali, porque aquele lugar já existe, aquele momento de discussão já existe. A única coisa é que a gente tenta fazer com que ela seja curta mesmo, para não se estender, porque as pessoas precisam de tempo para executar os trabalhos.

[00:21:03] Outra coisa que está no core da agilidade, nos princípios que eu falei para vocês é a colaboração com outras áreas. Isso eu também não acho que seja um grande problema para o jornalismo porque em pautas mais complexas já tem essa colaboração de qualquer maneira, já não é uma novidade. É que aqui a gente está falando de colaborar com engenheiros, desenvolvedores, com pessoas mais da área de exatas do que da área de humanas. Mas a gente está acostumado com esse tipo de colaboração. Então também acho que aqui não é uma grande dificuldade, o ato de colaborar em si. Talvez a dificuldade seja colaborar com pessoas com saberes um pouco mais distintos do que os saberes do jornalismo. Mas aqui eu acho que é tranquilo também.

[00:21:50] É outra coisa que eu acho que é muito da natureza do jornalista é esse ajuste rápido de rota, que tem a ver com fazer rápido, errar rápido e corrigir rápido. A rotina jornalística tem ciclos de entrega muito curtos. Então essa coisa do dinamismo do desenvolvimento de produto também já é uma coisa super comum para jornalista, então não é uma mudança de ritmo de vida. Isso eu acho que já é uma coisa em comum que dá para aproveitar. O jornalista já tem essa habilidade de ser resiliente, de ter que mudar rápido, de pensar rápido, de entrar numa pauta, estar entrevistando alguém, parece que tem uma oportunidade de uma pergunta que não estava no roteiro, ele não tinha pensado mas ele está ali pensando o tempo todo, iterando o tempo todo na cabeça dele. Isso é uma coisa muito comum em produto. Então assim, quando a pessoa vem do jornalismo isso já ajuda bastante porque, diferente de outras áreas que às vezes precisam de muito mais tempo para tomar uma decisão, no jornalismo as coisas são bastante dinâmicas, isso é ótimo para a gente.

[00:23:03] E a outra coisa é o assinante no centro. A gente está no módulo 1, eu já devo ter falado disso algumas vezes e daqui até o módulo 4 eu vou falar como se fosse uma ladainha. O assinante tem que estar no centro o tempo inteiro. O que isso quer dizer? Que a gente precisa estar em contato eles, né? Entrar em contato com o assinante a maior parte das organizações já tem canais com os assinantes. Se esses canais são bem ou mal usados são outros quinhentos, mas é uma rota que mal ou bem ela já existe, a redes sociais estão aí. O que a gente precisa é reforçar esses canais que já existem e fazer com que eles se tornem saudáveis e tragam informações a respeito do produto.

[00:23:44] E tem uma outra coisa aqui que eu acrescentaria é que jornalista sabe entrevistar. É da natureza do trabalho que a gente faz entrevistar pessoas. Em produto, boa parte do nosso trabalho de produto é conversar com gente e entrevistar. São entrevistas que exigem uma outra postura, exigem um outro processo, mas é uma entrevista. Então é um ambiente em que os jornalistas estão confortáveis.

[00:24:18] A gente vai ver no vídeo 3, já vou dar um spoiler aqui, eu convidei a Bárbara Libório, que é gerente de projeto da AzMina, tem uma trajetória incrível. E ela vai falar um pouco para a gente o que é trazer agilidade, do que foi para ela trazer agilidade nos contextos em que ela está inserida. Não perca o vídeo 3.