

## PT\_4.mp4

[00:00:11] **Paty Gomes** Oi gente. Agora aqui eu tenho o prazer de receber a Gisela Nogueira, ela trabalha comigo no Jota como Agile Coach, ela ajuda muito na rotina de nossos times, ela tem muitas atribuições no Jota, mas hoje eu a convidei aqui para ela contar um pouco sobre a experimentação rápida. Experimentação rápida é um dos princípios da agilidade, entregar sempre e em pequenos pedaços. E eu aprendo muito com a Gisa sobre isso. Então chamei ela aqui para ela contar um pouco de coisas que a gente tem feito no Jota, do que a gente está aprendendo, nem tudo dá certo, algumas dão certo outras não. Mas antes de começar a falar sobre o prototipação rápida, eu queria pedir se você pode explicar o que é um agilista, o que é um agile coach, o que é isso?

[00:01:10] **Gisela Nogueira** Vou tentar explicar e dar um contexto para as pessoas que não conhecem. Agilidade veio de TI alguns anos atrás, ela surgiu numa época onde as pessoas que trabalhavam em TI sentiam um grande distanciamento do cliente e sentiam processos muito longos e também muito processos documentados, muito processuais. E aí um grupo de nerds mesmo, de desenvolvedores se juntou e fez um Manifesto Ágil. E aí surgiu a Agilidade. E do que fala o manifesto? Ele tem 4 valores, você valoriza as coisas da esquerda do manifesto mais do que os da direita, e todos eles vão ser o core, os quatro, para a gente estar olhando para o cliente, para a gente estar colaborando mais, as pessoas entre si, a gente estar entregando valor constantemente porque isso veio de uma época de projetos em que empresas eram contratadas entregar para um ano e quando chegavam depois de um ano viam que o projeto não atendia às necessidades do cliente. E daí surgiu a agilidade. E os Agilistas são pessoas que trabalham com métodos, que conhecem muito bem essa mentalidade. Mais que um método, acho que agilidade é uma mentalidade, uma cultura mesmo. Então surgiram os agilistas que estão olhando para essa cultura com essas características que eu falei, a gente estar olhando para o cliente, estar colaborando entre times, estar olhando para as pessoas, entregando valor constantemente. E aí a gente tem métodos e práticas que ajudam a gente a chegar nisso. E os Agilistas são pessoas que conhecem e tem um cinto de ferramentas muito grande, que estão olhando para a gente chegar nisso aí. Então agilistas são isso. Se você perguntar o que eu faço, é ajudar as empresas a estarem com essa cultura de olhar para os clientes, para as pessoas, colaborar, entregando valor constantemente, para falar de uma forma bem macro.

[00:03:16] **Paty Gomes** Muito legal. Aliás a gente nem tinha combinado essa pergunta mas quando a gente fala de agilidade, ela tem uma origem muito no desenvolvimento do software, na engenharia e tal. Mas como você vê a agilidade entrando em outras áreas, porque no Jota, a empresa é de tecnologia mas é de jornalismo também, não é exatamente o contexto primeiro em que a agilidade entrou. Como que Agilidade ajuda contextos diferentes?

[00:03:43] **Gisela Nogueira** Eu acho que ela nasceu de uma necessidade de TI, mas quando a gente está falando em colaboração entre times, quando se está falando de olhar para o cliente, olhar para as pessoas, entrega de valor, isso existe em qualquer área, desde uma área de TI à uma área de RH, que o cliente vai ser o teu colaborador, ou uma área de conteúdo, jornalismo, que está escrevendo um artigo, uma notícia, para alguém, e é um time de jornalistas. Então assim, é uma coisa mais genérica, é uma forma de pensamento. Então por isso faz que aplica em qualquer área, são coisas gerais, que é as pessoas colaborarem, olhando uma para a outra, olhando para clientes, entregar valor, fazer uma empresa ser rentável. Então é inerente a qualquer área.

[00:04:36] **Paty Gomes** E é assim, quando se começa a conhecer a Agilidade, você começa a trazer a agilidade para a vida cotidiana, né.

[00:04:46] **Gisela Nogueira** Eu tenho um Kanban aqui das minhas coisas, não é nem do trabalho. Acho que é uma coisa do dia a dia, a melhor forma de pensar mesmo, para mim.

[00:04:56] **Paty Gomes** E aí falando sobre entrega de valor e sobre a mentalidade de prototipação, qual é o desafio de trazer essa mentalidade para uma empresa, para um contexto de entregas, e quais são os benefícios, desafios e benefícios de trabalhar com essa mentalidade?

[00:05:18] **Gisela Nogueira** Eu acho que um dos principais desafios é as pessoas aceitarem que elas vão errar e que o erro é um aprendizado. Então quando a gente vai fazer alguma coisa, a gente vê muito uma cultura de "não, tem que fazer, tem que funcionar, tem que ter sucesso", e às vezes o sucesso é aprender. A gente sabe que vai errar, é uma premissa do ser humano. Então é a gente entender que não adianta a gente fazer um processo longo, enorme, que vai pensar em todas as situações possíveis e impossíveis. É a gente pega uma ideia, botar em prática e coletar feedback, e pode ser uma coisa positiva ou negativa. Então eu acho que a primeira dificuldade é você quebrar isso, você quebrar essa mentalidade de que a gente não pode errar, que a gente tem que estar sempre certo no que a gente vai fazer, que tem que pensar em tudo ao redor. E só vai aprender com a experiência, para ter experiências tem que tentar.

[00:06:19] **Paty Gomes** Muito bom. Daí decorre o fato de que os experimentos terem de ser pequenos, porque aí você tem uma hipótese pequena e se você errou, não ficou um tempão elaborando, um tempão medindo.

[00:06:34] **Gisela Nogueira** A gente sempre fala para ter experimentos curtos, não adianta você ficar um ano, ainda mais mundo moderno onde tudo muda, daqui um ano, quando você terminar isso daqui, todo mundo já fez, já experimentou muito mais rápido, já aprendeu muito mais rápido, estão lá na frente. No mundo atual isso não é uma realidade.

[00:06:53] **Paty Gomes** E eu acho que também para o mundo do jornalismo a gente não tem muito esse hábito de experimentar, e a gente tem muito apreço às nossas ideias. Então assim, essa coisa de tudo bem estar errado, faz parte do processo, mas às vezes a gente se apega e fala "eu tenho certeza, eu tenho experiência, faço isso há muito tempo, é óbvio que é assim". E aí vai e faz um teste... ops.

[00:07:27] **Gisela Nogueira** É interessante isso que você está falando do "eu acho que isso é o certo" porque muitas vezes não estamos olhando para o cliente também. A gente está sempre se relacionando com alguém. Talvez o que seja certo para você não seja que seja certo pra pessoa. A gente está prestando um serviço pra outras pessoas, e não um serviço necessariamente pago. Às vezes você escreve porque você quer informar as pessoas, mas talvez a forma que está escrevendo não está atingindo seu público alvo, eles não estão entendendo o que você está fazendo, entendeu. Acho que é sempre ter esse olhar de empatia pro teu ao redor.

[00:08:11] **Paty Gomes** Muito legal. E aí eu queria pedir para você contar um exemplo prático de experimentação. Me conta como foi um exemplo de experimentação, o que você aprendeu no caminho, como é que você começou, com quem você precisou alinhar, qual era a hipótese, e validou ou não, enfim, em que etapa você está deste experimento agora?

[00:08:44] **Gisela Nogueira** Um experimento que fizemos no Jota com jornalismo foi a questão de testes A/B. A gente fez testes A/B na newsletter de tributos. E a gente tem hoje um indicador de taxa de abertura das newsletters, que nem é uma taxa considerada ruim por benchmark, mas a gente queria entender se conseguíamos melhorar esse número. E aí a gente conversou, a área de jornalismo estava fazendo um processo para definir objetivos, e a área de jornalismo pediu ajuda para fazer essas experimentações. E a gente conversou com a editora-chefe e com a equipe dela para a gente pensar em hipóteses e ideias, começamos com um brainstorm de que ideias que tinha para que as pessoas não abriam a newsletter, porque elas não se interessavam. A primeira coisa que fizemos neste processo foi idear, fizemos um brainstorming com várias ideias que poderiam ser, a gente poderia testar e criar hipóteses. E aí depois dessas ideias a gente foi para a hipótese, a gente já tinha uma hipótese que era o objetivo que a gente queria, já atendia tantos por cento de abertura, queríamos um aumento de 3%, que é bem significativo para a taxa de abertura de newsletter. E a gente começou a fazer cronogramas, porque em todos os experimentos de teste A/B que a gente fez, a gente escolheu a amostragem clientes que a gente ia fazer, que são os clientes de tributo, e a gente definiu por quanto tempo a gente ia fazer cada experimento de teste A/B. Não adianta mandar só uma, às vezes precisa de uma volumetria maior, existem até umas calculadoras de qual o volume você precisa, qual é a representatividade estatística de um teste A/B. E a gente definiu por quanto tempo a gente faria o teste, e como a gente também tem uma questão que nem sempre manda newsletters diárias, tinha essa variabilidade também para poder definir o tempo. E aí pra cada ideia que a gente teve, a gente foi fazendo um teste A/B e validando ou invalidando hipóteses. A gente fez algumas como, por exemplo, mudar o título, diminuir o tamanho, se era mais técnico ou menos técnico. No caso dessa newsletter agora, a gente já está numa fase de invalidação de hipóteses, a gente aprendeu que a gente estava errado em todas as ideias que a gente tinha, nenhuma delas aumentou muito a taxa de abertura, e a gente entendeu que a gente tem que ir para um outro caminho, não é o título do e-mail que faria diferença. A gente talvez tem que ter uma proximidade maior como cliente para entender o porquê que eles não abrem. Às vezes pode ter até alguma coisa no processo de inserção do cliente do Jota para saber quais as newsletters que ele tem interesse. E então a gente geralmente cria ideias, cria as hipóteses, faz as ações, mede, e tem um site, e aí a gente passa pro próximo experimento. E vai passando nessa roda por um tempo.

[00:11:51] **Paty Gomes** E como foi essa interação com o jornalismo, com repórteres, com a editora, você sentia que era novidade para eles?

[00:12:03] **Gisela Nogueira** Era tudo muito novidade. Então tem um processo com muitas dúvidas porque nunca trabalham com esse tipo de experimentação. E eles tinham um hábito deles fazerem, hoje é engraçado porque ela sabe fazer sozinha, então ela está experimentando e eu estou até um pouco mais distante assim. Eu acho que é um pouco o agilista trazer essa mentalidade da experimentação, dar o pontapé inicial, às vezes nem fui eu que treinei ela naquilo ali, mas é fazer a pessoa ficar curiosa sobre isso e ela começar a fazer sozinha os experimentos, entendeu.

[00:12:41] **Paty Gomes** E com tempo de levantar as próprias hipóteses. Nesse momento a gente tá fazendo de um jeito super controlado porque tem a ver com metas, mas a partir do momento que a pessoa é exposta a esse tipo de mentalidade a ideia e a torcida são que seja espontâneo, que ela seja empoderada a fazer isso.

[00:13:01] **Gisela Nogueira** É engraçado que estamos fazendo outro teste agora com uma nova newsletter, queremos entender se melhorar o conteúdo que a gente entrega e ajudar o cliente a ter uma previsibilidade maior do que vai acontecer durante a semana, então a gente criou uma newsletter nova. É engraçado que no processo de definir essa newsletter, a própria equipe de conteúdo trouxe "a gente tem que definir a hipótese, o que vamos medir". Eu achei isso legal, porque na primeira vez em que conversamos com eles eu não vi esse tipo de comportamento, sabe. Então eu acho que isso é uma coisa que talvez há quatro, cinco meses atrás eu não via. Às vezes são pequenos experimentos que já começam a fomentar isso no ambiente ao redor.

[00:13:50] **Paty Gomes** Outra coisa que é interessante também é que para passar essa coisa da mentalidade - óbvio que a gente que é de produto, que trabalha mais com isso, talvez tenha um pouco mais de facilidade - mas é muito mais empoderador quando a própria editora chega para o editor de uma outra vertical - no Jota a gente trabalha com verticais - e ela conta para os outros como está sendo, porque não é a gente falando, são eles: está sendo legal. E nesse processo, tem alguma coisa que você teria feito diferente, algum aprendizado?

[00:14:41] **Gisela Nogueira** Tem algumas, mas das principais eu acho que um ponto é que a gente mede os resultados numa planilha mas é uma planilha que a gente entende, não é uma planilha que todo mundo entende. E aí eu acho que eu teria feito essa estruturação um pouco melhor porque agora para eu poder compartilhar o conhecimento com as outras coisas outras áreas de jornalismo, a gente tem que dar um passo atrás, pegar os resultados que estão nessa planilha e estruturar melhor. Então eu já teria montado isso antes. Mas é bom que agora para os próximos a gente já está montando junto pra servir de exemplo para as próximas. É mais pra facilitar o compartilhamento de informação, como é que se mede isso, como se sabe se teve sucesso ou não. Ainda mais que são pessoas que nunca fizeram isso. Então agora a gente quer compartilhar o conhecimento, e a estruturação da informação e dos resultados teria feito melhor. Outro ponto é que alguns dos experimentos impactaram o cliente e a gente não comunicou a área de CS e isso gerou alguns ruídos, e acho que como está envolvendo cliente, a gente tem que envolver mais as áreas que têm contato com o cliente, até para não parecer que uma ponta da empresa faz uma coisa e outra não sabe, para não existir desalinhamento. São meus principais aprendizados.

[00:16:05] **Paty Gomes** Só para dar um contexto, CS é Customer Success. O Jota e muitas empresas de tecnologia usam essa terminologia, que é o sucesso do cliente. São as pessoas que são responsáveis por acompanhar quem já é cliente para garantir que eles têm uma experiência muito boa. Então o ruído foi a gente testando, mudando o título, mudando forma de enviar etc etc. E aí quando o cliente comenta que estamos mudando alguma coisa e o pessoal de CS não sabia. Esse alinhamento é superimportante e às vezes a gente não tem noção, vai fazendo ali e não se dá conta do impacto que pode ter. Alinhar com as áreas é importante. E aí, já chegando aqui no final da nossa conversa, eu queria saber de você se você tem alguma dica. Pensa num jornalista que está num contexto em que tudo isso é super novidade, a gente está falando aqui de conceito, de forma de trabalhar, que ainda não são uma prática diária. Como é que faz o primeiro experimento, como dar o primeiro passo?

[00:17:24] **Gisela Nogueira** Eu acho que o primeiro passo é dar o primeiro passo. A primeira coisa é fazer o primeiro experimento por menor que seja. A gente fala muito pra área de produto "como é que você começa a descoberta contínua?", faz a sua primeira entrevista com uma pessoa. Então acho que a primeira questão é você fazer a sua

primeira experimentação, o mais simples que possa fazer, qualquer coisa que você esteja testando uma forma melhor de fazer, se você está com medo, começa pequeno, qual é o menor pedaço que você pode testar daquela sua ideia, com menos pessoas possíveis. Testei aquele grupo de pessoas, talvez queira mudar a forma de escrever, pega e escreve diferente e manda para algumas pessoas só e vê o resultado, colhe feedback, tentar começar mesmo, entendeu. Porque a gente fica com muito medo e pra você tentar mitigar riscos, "vou estragar tudo que eu estou fazendo, vai ser ruim para meu nome como jornalista, ou vai impactar o meu trabalho também": tenta começar pequeno, fazer uma experiência, sair um pouco da caixinha e faz alguma experimentação, às vezes com a sua família, um conhecido seu, talvez o primeiro passo seja começar a experimentar com coisas ao seu redor, e menor, porque o risco diário daquilo ser um problema, gerar algum problema, é muito menor. Por isso a gente fala de experimentações pequenas para depois você escalar.

[00:19:04] **Paty Gomes** É que talvez dependa de outras equipes porque uma das coisas que às vezes as pessoas me perguntam é assim: mas eu não tenho uma equipe de tecnologia. Se você não tem uma equipe de tecnologia, fazer um teste se o botão funciona mais em cima ou mais embaixo talvez seja um pouco mais trabalhoso porque você não tem programar, isso fica mais difícil. O teste A/B é uma boa saída porque quase todo mundo usa disparador de emails e os próprios disparadores tem essa funcionalidade, alguns melhores outros piores, que permitem mudar mais ou menos variáveis. Agora isso que a Gisa falou é muito legal porque tem coisa que só depende de você tentar um texto um pouco mais curto, por exemplo, só depende de quem escreve, ou um texto que comece com um resumo no topo, ou que tenha uma foto, ou que tenha uma imagem, ou no lugar do texto, um infográfico, ou um vídeo. Tem algumas coisas que estão à mão de quem produz conteúdo que não dependem de grandes estruturas tecnológicas para serem feitos. Na última pergunta eu vou sair do tema de experimentação para voltar pro tema Agilidade. Se quem está assistindo a gente aqui está super curioso com agilidade, e com o manifesto, eu queria saber também como é que se dá um primeiro passo na agilidade, e quem são as suas referências, se puderes dizer alguns podcasts para seguir, ou livro para ler, ou gente para acompanhar, para dar um norte, para desligar esse vídeo aqui e já ir pesquisar.

[00:20:59] **Gisela Nogueira** Eu gosto muito de um livro, que é de um dos criadores de "um método ágil", que é "a arte fazer o dobro na metade do tempo". Ele fala de um projeto de TI mas ele tangibiliza muito a mentalidade do ágil num projeto como um todo. Então acho que é uma linguagem acessível, não é muito técnico, não é muito para ágilista, é para quem quer aprender sobre a agilidade de uma forma geral.

[00:21:26] **Paty Gomes** A Bárbara Libório foi a convidada que falou sobre agilidade na redação, no módulo 1, deu esse livro também como primeira referência.

[00:21:37] **Gisela Nogueira** É uma linguagem muito acessível porque os outros livros que eu leio são mais para agilizar mesmo. Então eu acho que esse, para quem não quer ser um agilista mas queira e entender de agilidade, eu acho que ele é o primeiro passo. Algumas referências minhas são muito mais técnicas da área específica. Eu ouço muito o Mike Cohen, que é uma pessoa muito conhecida na área de agilidade. Tem a Mary Poppendieck, que é uma escritora também, ela é mais voltada para Lean, mas ela é muito boa também, Lean são processos enxutos de produção etc, não nasceu nem na parte de TI, isso já é mais da parte produtiva mesmo, do sistema Toyota, formas enxutas de se produzirem, alguns princípios, mas agilidade tem muito a ver com isso também, ela é muito boa, é um casal até, são dois senhores, são muito bons.

[00:23:17] **Paty Gomes** Essas são referências para guardar no bolso, mas pra começar amanhã, quem está interessado, começa fazendo o quê, caçando essas referências?

[00:23:29] **Gisela Nogueira** Eu acho que o primeiro passo é este livro, entender mesmo o que é agilidade, o conceito da agilidade. E eu gosto muito do livro do Mindset, da Carol S. Dweck, que fala sobre mindset para a neurociência, mas o mindset que ela explica é o mindset ágil. Então acho que esses dois, independente de você ser agilista ou não, acho que é importante se conhecer. Então acho que os dois primeiros passos seriam esses, e daí você vai ter um caminho dependendo do que você escolher. Se você for de produto, talvez seguir o Mulheres de produto, um podcast bem legal que fala sobre a área de produto. Então vai depender um pouco do teu caminho, mas acho que esses dois livros são o pontapé inicial.

[00:24:11] **Paty Gomes** É uma coisa muito legal é que você não precisa de uma certificação como agilista, tem muitos por aí no mercado, mas assim, para ter a mentalidade você não precisa ter a certificação, você não precisa ter todos os instrumentos, todas as ferramentas. É começar a se expor ao pensamento em discussões, ouvir coisas, muitos podcasts e muitos vídeos interessantes na internet, e começar a fazer.

[00:24:54] **Gisela Nogueira** É bem um mindset mesmo, este livro da Carol S. Dweck é Legal porque ele fala de neurociência, não fala de um método, nada disso, e explica muito a mentalidade ágil. Então hoje em dia tem muita empresa que nem tem necessariamente um agilista, a cultura da empresa é isso, e quem fomenta às vezes é até o RH etc.

[00:25:14] **Paty Gomes** Muito bom. Agradeço muito você ter compartilhado com a gente um pouco das suas experimentações no Jota. Tem sido bonito de ver como muda a forma como as pessoas trabalham, e como melhora inclusive a forma como as pessoas interagem entre si, um pouco mais pacientes com erros, um pouco mais empáticas também. Enfim, sou muito fã desse tipo de abordagem. Agradeço por você ter vindo falar aqui com a gente, agradeço por você fazer isso no Jota também.

[00:26:03] **Gisela Nogueira** Obrigado a você, Paty, pelo convite de falar aqui, que eu gosto muito, e pela oportunidade de estar no Jota também.

[00:26:04] **Paty Gomes** Obrigada, gente. Até o próximo vídeo.