

QUEIMEM OS NAVIOS

GUIA PARA ATIVAR
A MUDANÇA
CULTURAL
NOS MEIOS DE
INFORMAÇÃO

Lições do **Cultural Change Ignition Program for Latin American News Publishers**, organizado pela Associação Mundial de Jornais e Editores de Notícias (WAN-IFRA) e o Facebook Journalism Project (outubro 2020-janeiro 2021).

PREFÁCIO

“A mudança é uma amiga, disfarçada de inimiga”, me disse uma vez alguém inteligente, e realmente isso me marcou.

Tendo trabalhado como consultor digital independente, e antes em funções de liderança na BBC e na Culture Trip, estou acostumado a lidar com a mudança nos meios de comunicação diariamente. Independentemente das circunstâncias e de se a gente impulsiona a mudança ou a recebe, aprendemos sobretudo a lidar com a resistência, a incerteza e a ansiedade. Como seres humanos, somos fantásticos tanto para nos adaptarmos à mudança como para colaborar com os outros enquanto o fazemos: os dois ingredientes chave para os sucessos futuros e o otimismo. Só precisamos de um pouco de ajuda e de apoio.

“A organização é como o corpo humano. Precisa de vírus, para que o corpo possa aprender a sobreviver e se manter forte” - esta citação japonesa de autor desconhecido descreve perfeitamente o principal componente da mudança cultural - conhecemos muitos exemplos da vida real nos quais as empresas não se adaptaram porque eram estruturalmente incapazes de aceitar e incorporar as mudanças visíveis ao seu redor. Desafie-se a si mesmo, dizem.

“Prefiro estar verde e crescendo do que estar maduro e pronto para apodrecer”, escreveu John Maeda, um famoso designer, tecnólogo e professor americano, no seu livro seminal “Redesigning Leadership” (“Redesenhando a liderança”), possivelmente uma das melhores obras que existe sobre o assunto. Isto manda uma mensagem aos líderes de hoje, que deveriam reconhecer coisas que não são óbvias à primeira vista, talvez agora mais do que nunca. A mudança começa em você.

No entanto, a mudança cultural adota diferentes significados para cada pessoa.

Trata-se das pessoas: fazer com que o staff vista a

camisa, empoderar os agentes da mudança, dizer não com empatia.

Também se trata de processos: se concentrar no público, fracassar rapidamente e aprender com isso, aplicar as necessidades do usuário a tudo o que se faz, alinhar as áreas de conteúdo e de produto, estabelecer as metas de crescimento, deixar que outros te levem até lá (“Os líderes do futuro devem ser obstinados na visão, mas flexíveis nos detalhes”, Jeff Bezos, fundador da Amazon) através de objetivos e resultados chave conjuntos.

Trata-se da melhora da organização: as funções de ponte, que tanto amamos e em que confiamos, se tornam redundantes no processo, enquanto os membros seniors da equipe fazem uma mentoria reversa aprendendo com os mais juniors.

Trata-se do excesso de comunicação: só quando se cansar de ouvir a própria voz repetindo a mesma coisa várias vezes, é provável que a sua mensagem tenha começado a aterrissar.

Este relatório prático e valioso vai ser igualmente útil para quem ocupa cargos de liderança de alto nível ou para quem se prepara para desempenhar um papel mais importante, mas também, especialmente, para quem acabou de começar a pensar em dirigir outras pessoas algum dia. A transformação digital não tem fim, e todo mundo deve desempenhar seu papel nela, primeiro mudando sua própria mentalidade, e depois mudando a dos outros.

“A transformação digital completa não é possível, nem sequer desejável. Todos os que queiram liderar devem desempenhar o papel de CMO - Chief Mindset Officer” (Diretor de Mentalidade) (Minter Dial, Caleb Storkey, Futureproof).

Amigos, que todos acrescentemos este grande título de CMO aos nossos currículos! Boa leitura!

Dmitry Shishkin
Consultor Digital Independente
Membro do Conselho do World Editors Forum
Líder em Residência, UCLAN



RE SU MO

Durante as últimas duas décadas, os meios de comunicação conviveram com as profundas mudanças que a internet trouxe na medida das suas possibilidades. Mas a transformação digital exige muito mais do que apostas e tentativas, exige uma nova mentalidade, que entenda que a mudança não é a exceção e sim a regra no mundo em que vivemos. A mudança cultural, como nos contam os que já estão percorrendo o novo território, não pode ser feita por partes ou pela metade. É tão radical quanto queimar os navios, para garantir que a única saída é seguir em frente.

Este guia condensa as lições aprendidas pelos líderes da indústria jornalística, e de outras indústrias, no âmbito do **Cultural Change Ignition Program for Latin American News Publishers**, organizado pela **WAN-IFRA** e pelo **Facebook Journalism Project**, entre outubro de 2020 e janeiro de 2021. Com todos os desafios que o novo mundo apresenta, os oradores do programa dividiram experiências e dicas para que os participantes possam ativar a mudança cultural internamente nas suas empresas.



Sobre a WAN-IFRA

A Associação Mundial de Jornais e Editores de Notícias (WAN-IFRA) é a organização global da imprensa mundial. Sua missão é proteger os direitos dos jornalistas e dos editores no mundo inteiro para que possam dirigir meios de comunicação independentes. Oferece aos seus membros experiências e serviços para que possam inovar e prosperar no mundo digital e desenvolver seu papel crucial na sociedade.

wan-ifra.org

Sobre o FACEBOOK JOURNALISM PROJECT



O *Facebook Journalism Project* colabora com os meios de comunicação no mundo todo para fortalecer a conexão entre os jornalistas e as comunidades para as quais trabalham. Também ajuda a abordar os principais desafios que o setor de notícias enfrenta. O projeto desenvolve programas, treinamentos e parcerias.

www.facebook.com/journalismproject

CRÉDITOS

WAN-IFRA

Presidente da WAN-IFRA

Fernando de Yarza
López-Madrazo

Diretor Executivo

Vincent Peyrègne

Diretor de Operações

Thomas Jacob

Diretor de Publicações

Dean Roper

Gerente de Projeto

Rodrigo Bonilla, Diretor Américas

Facebook Journalism Project

Julieta Shama

Líder de Parcerias de Notícias do Facebook para países de língua espanhola na América Latina

Coordenação Editorial

Rodrigo Bonilla

Autora

Andrea Schulte

Design

Parrastudio.co

Tradução

Christopher Peterson

Data de publicação

Abril 2021

Sobre o CULTURAL CHANGE IGNITION PROGRAM

De outubro de 2020 a janeiro de 2021, o *Cultural Change Ignition Program for Latin American News Publishers*, organizado pela WAN-IFRA e o *Facebook Journalism Project*, reuniu trinta executivos de meios de comunicação latino-americanos em encontros virtuais com nove líderes de transformação digital dentro e fora da indústria jornalística. Ao longo de oito sessões, os participantes percorreram diversos assuntos para pensar e iniciar hoje a mudança cultural nos meios de comunicação:

Dados como motores da estratégia.

Relação com os públicos.

Mudança organizacional.

Gestão dos **talentos**.



A coordenação acadêmica do programa esteve a cargo de Diego Carvajal, Diretor Digital de US Hispanics e LATAM no Discovery, Inc. Os oradores do **Cultural Change Ignition Program** foram:



JOAO ADAO
Diretor Regional do Facebook para América Latina, Argentina



RITA MCGRATH
Professora da Columbia Business School, E.U.A.



BETH DIAZ
Vice-presidente de Desenvolvimento de Audiência e Métricas, The Washington Post, E.U.A.



DMITRY SHISHKIN
Consultor em transformação digital, estratégia e inovação, Reino Unido



KEN DOCTOR
Analista de meios de comunicação, Fundador de Newsonomics, E.U.A.



RYAN M. THOMAS
CEO, Eyam Vaccines and Immunotherapeutics, Canadá



BORJA ECHEVARRÍA
Diretor Adjunto, El País, Espanha



ANITA ZIELINA
Diretora de Inovação e Liderança, Craig Newmark J-School/CUNY, E.U.A.

PARTICIPARAM DO PROGRAMA EXECUTIVOS DE



GAZETA DO POVO

O GLOBO



sbt



Semana

am

debate

EL FINANCIERO

MILENIO



PERFIL

Perfis completos dos oradores em:

<https://events.wan-ifra.org/events/latam-cultural-change-ignition-program-2020/speakers>

INTRO DUÇÃO

Alguns historiadores atribuem a decisão de **“queimar os navios”** a Hernán Cortés na Conquista de México. Outros, a Alexandro Magno, mais de 1000 anos antes, na costa fenícia. Quem tenha sido o autor da ideia decidiu atear fogo à sua frota **para que seus homens não pudessem fugir** do que era uma missão quase impossível.

Os líderes dos meios de comunicação tradicionais não se viram obrigados a tomar decisões tão drásticas diante da chegada da internet. No início, a maioria deles não lhe deu a importância que merecia, por isso, as redações digitais dos meios de comunicação não eram levadas muito em conta há 20 anos atrás. Essa indiferença teve um lado positivo: as equipes digitais puderam experimentar com tranquilidade. E assim surgiu uma grande variedade de produtos inovadores e de qualidade.

Mas **ao finalizar a primeira década do século XXI, a mudança já era uma certeza:** atores digitais tinham nascido, crescido e se expandido pelo mundo. O modelo de negócio tradicional dos meios de comunicação baseado na circulação e na publicidade sofreu uma ruptura importante; a forma de consumir notícias se tornou cada vez mais digital e através de dispositivos móveis. Os meios de comunicação se viram obrigados a reduzir pessoal, abandonar as plataformas tradicionais de papel, concentrar seus esquemas de propriedade ou até mesmo fechar.

No entanto, o jornalismo continua sendo uma atividade fundamental para as sociedades democráticas e muitas empresas de mídia em nível mundial têm tomado medidas acertadas para se adaptar a esta nova era.

Mas só algumas medidas não bastam. Para se adaptar à complexidade e à rapidez da era digital, para se manter relevante e necessário, é **preciso parar, pensar e transformar integralmente a forma como se faz o produto jornalístico**. “Queimem os navios”.

As sessões do *Cultural Change Ignition Program* guiaram os participantes na reflexão sobre como fazer mudanças profundas no dia a dia da operação de suas organizações. Mudanças na cultura das empresas jornalísticas, na sua forma de pensar a si mesmos, no conceito do seu papel na sociedade, na forma de trabalhar, competir e monetizar.

Neste guia, reunimos quatro lições principais que esperamos sejam úteis para qualquer executivo de empresa jornalística que esteja querendo iniciar a ativação de uma mudança profunda na sua organização. Cada capítulo entra em detalhes – de forma prática e visual – sobre cada lição, dando conselhos e exemplos dos especialistas do programa:

CAPÍTULO 1

**COLOCAR
O USUÁRIO
NO CENTRO**

08

CAPÍTULO 2

**ADOTAR UMA
MENTALIDADE
DE PRODUTO**

16

CAPÍTULO 3

**IMPLEMENTAR
UMA LIDERANÇA
EFETIVA**

24

CAPÍTULO 4

**CRIAR UMA
ESTRATÉGIA
BASEADA EM
DADOS**

32



COLOCAR O USUÁRIO NO CENTRO

Em um mercado saturado de notícias, o público pode encontrar em um click o que busca, quer, precisa. Nossa missão é criar produtos que atendam as necessidades dos nossos usuários, encontrar o nosso diferencial. Para isso, primeiro devemos saber quais são essas necessidades.

A mudança cultural começa colocando os usuários no centro da estratégia da empresa.

A mística das redações se construiu em torno de editores que pretendiam saber o que seus leitores queriam. Organizavam o trabalho dos redatores e fechavam a capa do dia seguinte a partir do que eles supunham que os leitores queriam ler. Ninguém perguntava aos leitores o que queriam (também não havia um jeito simples de fazê-lo). O mesmo acontecia no rádio e na televisão.

Com escassa concorrência, os leitores eram fiéis ao mesmo jornal. Mas a internet preencheu cada espaço com informação gratuita e acessível. Os *smartphones* e as plataformas digitais (buscadores e redes sociais) acabaram de colocar as notícias ao alcance da mão de todos no mundo inteiro. Assim, a lógica do consumo de notícias se inverteu: passamos de leitores, ouvintes, telespectadores que iam em busca de informação nos seus meios de referência a meios de comunicação que têm que sair em busca dos seus usuários, em um cenário altamente competitivo e saturado de notícias gratuitas.

UMA MESMA NOTÍCIA, NECESSIDADES DIFERENTES

Como editor digital do Serviço Mundial da BBC, Dmitry Shishkin acompanhou a pesquisa e a implementação do **modelo de necessidades dos usuários**. De **2016 a 2018, a BBC perguntou aos usuários da rede britânica o que querem das notícias, por que as consomem e o que elas são**. A partir desses resultados, essa empresa pública de mídia do Reino Unido introduziu mudanças no desenvolvimento de produtos e comprovou que a quantidade de usuários e o **engajamento** aumentam quando **a agenda de notícias** é coberta **de outra forma**, quando as redações oferecem produtos baseados nas necessidades dos públicos.

O QUE QUEREM OS USUÁRIOS DE NOTÍCIAS?

A BBC DESCOBRIU QUE AS NECESSIDADES DAS PESSOAS QUE CONSOMEM NOTÍCIAS PODEM SER REUNIDAS EM SEIS CATEGORIAS:

Atualização

Saber quais são as tendências, o que outras pessoas estão discutindo nos meios de comunicação também é uma necessidade dos diversos públicos.



Perspectiva

Diante de assuntos polêmicos, os artigos de opinião ou análises diferentes e até opostas sobre o tema permitem aos usuários formarem seus próprios pontos de vista.



Diversão

As pessoas se cansam de receber notícias ruins o tempo todo. Por isso, uma dieta balanceada, que some humor e diversão é essencial.



Informação

Os usuários de notícias querem saber o que está acontecendo na sua comunidade, no seu país e no mundo. Essa necessidade é amplamente satisfeita pelos meios de comunicação. Os usuários encontram informação com facilidade e em abundância.



Inspiração

Histórias que tocam o coração, histórias de pessoas fazendo coisas incríveis, histórias de pessoas perseverando apesar do sofrimento são as que emocionam nossos públicos, as que os mobilizam.



Educação

Os meios de comunicação pressupõem conhecimentos por parte do leitor e isso distancia seus públicos. As pessoas temem se relacionar com os meios porque não entendem algumas palavras e tampouco conhecem o contexto de cada reportagem. Por isso, as matérias que explicam com clareza um assunto geram públicos muito fiéis.

PARA LEVAR EM CONSIDERAÇÃO

OBSERVAÇÕES DE DMITRY SHISHKIN



Os **públicos** passam o dia todo no celular, mas **dedicam só 5% do seu tempo no celular às notícias**.

As notícias duras não são suficientes para atrair as pessoas com regularidade ou com compromisso suficiente.

As notícias da pauta estão em todos os lugares: a relevância e o *engajamento* são o diferencial.

Há uma **defasagem entre o que o público quer no digital** (informação, sim, mas também compreensão, inspiração, utilidade, diversão) e **o que os meios dão**.

O **crescimento acontece quando as diferentes necessidades dos usuários são atendidas de maneira constante, criativa e estratégica**.

Não se trata de não cobrir os fatos noticiosos, e sim de cobri-los de outra forma.

OBSERVAÇÕES DE ANITA ZIELINA

“Se os públicos se sentem ouvidos e considerados e **se sentem que o produto satisfaz suas necessidades, estão mais dispostos a pagar**”.



DADOS PARA ANALISAR AS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS

Dmitry Shishkin recomenda etiquetar cada conteúdo com uma das seis categorias de necessidades dos usuários



Ao recompilar esses dados durante várias semanas é possível entender melhor como nossos usuários respondem ao nosso conteúdo.

Em sua experiência com as métricas de conteúdos categorizados de acordo com as necessidades dos usuários, Shishkin encontrou dados valiosos:

Em um estudo de caso, 70% dos artigos que uma organização produzia correspondiam à categoria **Atualização**, mas atraíam somente 7% das *page views*.

A categoria **Educação** não é muito usada, mas tem a taxa mais alta de **leitores fiéis**.

“Na BBC, descobrimos que os artigos de **Inspiração** eram três vezes mais populares que os de **Informação**.”

Algumas seções poderiam deixar de produzir conteúdos de **Atualização**, porque o valor está em outras necessidades dos usuários.

O MODELO DE NECESSIDADES DOS USUÁRIOS NA PRÁTICA

DMITRY SHISHKIN RECOMENDA:

DESCOBRIR A QUE NECESSIDADES DOS USUÁRIOS MEUS CONTEÚDOS ATENDEM

“Ao conteúdo publicado nos últimos três meses, se atribuí a necessidade do usuário correspondente. Depois a equipe de *Analítica* processa a informação obtida após analisar os dados em profundidade. Aí terá a resposta sobre a que necessidade dos usuários seus conteúdos estão satisfazendo”.

TESTAR QUE FORMATO SE ADAPTA MELHOR A QUE NECESSIDADE

“Depois, pode começar a brincar. Os conteúdos inspiradores são sempre mais longos. O conteúdo de diversão é em vídeo. O conteúdo educativo é com perguntas e respostas”.

“Lembro de uma pessoa do público que dizia que não lia reportagens sobre Israel e Palestina porque não as entendia: não entendia que a Palestina não é um país de acordo com a ONU. Não entendia o que são os territórios ocupados, como estão conectados. Nestes casos, pegar esses conceitos e desconstruí-los em pequenos blocos pode ser extremamente útil”.

“Combinar as diversas necessidades com os diferentes meios que você tem à disposição para explorar ao máximo as potencialidades de cada um. Faço isso em vídeo, tuito e depois faço um *followup* com *podcast*”.

PUBLICAR DIARIAMENTE CONTEÚDO QUE RESPONDA A CADA UMA DAS NECESSIDADES

“Começaria por publicar uma matéria de cada tipo de necessidade e ver como funcionam”.

“O mais importante é dar sinais ao seu público de que você está começando a produzir algo que antes você não fazia: ‘Vamos começar a publicar mais conteúdo educativo’, e no título, indicar: ‘Esta é uma peça educativa’.

COBRIR A AGENDA DE NOTÍCIAS SEMPRE COM OS USUÁRIOS NO CENTRO.

“Na BBC, o público é global. Quando o presidente francês Emmanuel Macron assumiu, a notícia não era muito relevante para um usuário na Indonésia ou no Chile, então descobrimos que Macron era o líder mais jovem da França, depois de Napoleão Bonaparte. Fizemos uma peça educativa, na qual a notícia continuava sendo que Macron tinha ganhado, mas nos concentramos em que era o líder mais jovem e fizemos perfis dos cinco líderes mais jovens do mundo no poder naquele momento”, conta Shishkin.

MAIS SOBRE NECESSIDADES DOS USUÁRIOS

“Be essential”

<https://www.niemanlab.org/2020/12/be-essential/>

“The user needs for news, explained”

<https://smartocto.com/blog/explaining-user-needs/>

“What Do News Readers Really Want to Read About? How Relevance Works for News Audiences”

<https://www.digitalnewsreport.org/publications/2019/news-readers-really-want-read-relevance-works-news-audiences//>

“From understanding to feeling”

<https://www.niemanlab.org/2020/12/from-understanding-to-feeling/>

“The year we ask the audience what it needs”

<https://www.niemanlab.org/2020/12/the-year-we-ask-the-audience-what-it-needs/>



“COM FREQUÊNCIA AS REDAÇÕES ESTÃO COMPLETAMENTE CEGAS EM RELAÇÃO AO IMENSO DESEQUILÍBRIO ENTRE O QUE OS PÚBLICOS PRECISAM E O QUE OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO LHESS DÃO (‘SÓ FAZEMOS NOTÍCIAS’). O PROBLEMA É QUE OS PÚBLICOS VEEM AS NOTÍCIAS DE UMA FORMA DIFERENTE. NÃO SATISFAZER AS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS PODE SER UMA DAS RAZÕES PELA QUAL OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO TÊM PROBLEMAS DE ENGAJAMENTO”.

DMITRY SHISHKIN

OS USUÁRIOS ESTÃO NO CENTRO DA ESTRATÉGIA DA MINHA ORGANIZAÇÃO?

PARA FECHAR ESTE CAPÍTULO, PROPOMOS UM QUESTIONÁRIO PARA AVALIAR A SITUAÇÃO:

Conheço os meus públicos?

Cruzo os dados que tenho sobre meus usuários com as necessidades que atendemos na nossa organização?

	EM QUE CATEGORIA POSSO AGRUPAR A MAIOR PARTE DOS MEUS CONTEÚDOS?	QUE CATEGORIA GERA O MAIOR ENGAJAMENTO ENTRE MEUS USUÁRIOS?	QUE CATEGORIA ATRAI OS PÚBLICOS JOVENS?
 INFORMAÇÃO			
 EDUCAÇÃO			
 ATUALIZAÇÃO			
 DIVERSÃO			
 PERSPECTIVA			
 INSPIRAÇÃO			



ADOTAR UMA MENTALIDADE DE PRODUTO

Os meios de comunicação que avançam na mudança cultural não desenvolvem conteúdos, desenvolvem produtos. Produtos centrados nas necessidades dos usuários, criados por equipes interdisciplinares e alinhados com a estratégia e os objetivos da empresa.

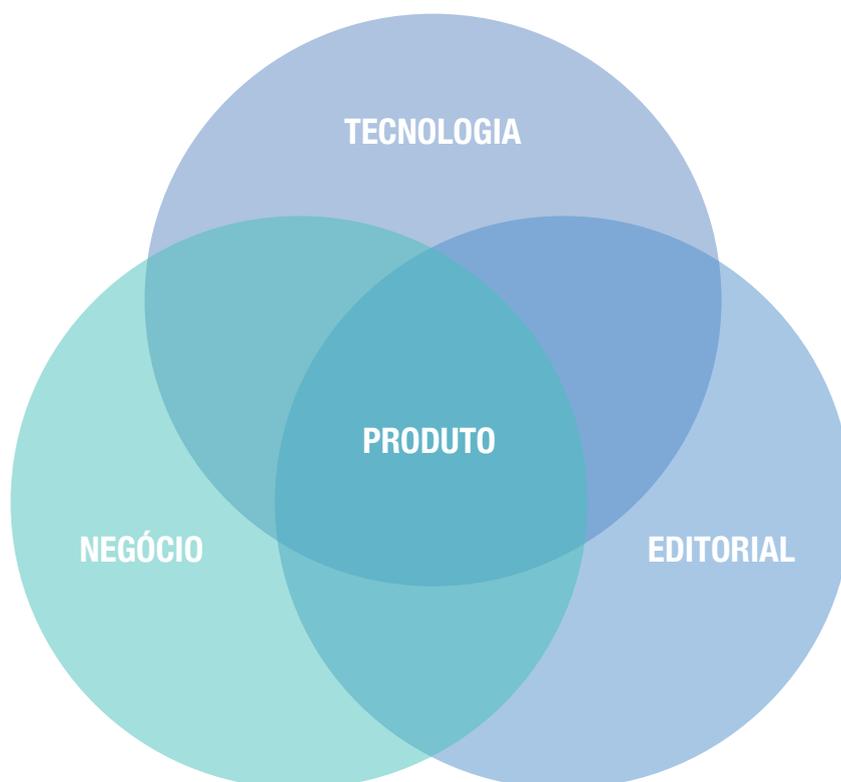
O produto está na interseção da área editorial, da área tecnológica e da área de negócios.

Anita Zielina, Diretora de Inovação e Liderança da Faculdade de Jornalismo Craig Newmark da CUNY (E.U.A.), contou aos participantes do *Cultural Change Ignition Program* a pergunta que Jeff Bezos, dono da Amazon, fez quando entrou pela primeira vez na redação do *Washington Post*: “Quem é o responsável pelo produto?”. Ninguém respondeu, porque nem sequer sabiam ao certo qual era o produto.

O QUE É O PRODUTO?

Anita Zielina tem sua própria definição de “produto”:

“O produto é uma função na interface entre a área editorial, a área tecnológica e a área de negócios, que garante ativamente que todos os produtos e serviços que uma organização de mídia cria satisfazem as necessidades dos usuários, oferece uma experiência excelente ao usuário e permite o avanço da estratégia geral dos negócios”.



Ou como diz Dmitry Shishkin:

“O conteúdo é produto e o produto é conteúdo”.

“Nos meios tradicionais, o processo típico de fazer alguma coisa é: ‘Fazemos um plano, hoje é 2020, em dezembro de 2021 ou março de 2022, temos que lançar...’. Não é um processo iterativo”, diz Zielina. No entanto, para fazer um “produto”, o caminho é menos linear: “Em um processo de *design thinking*, se começa por ouvir o seu público, tenta-se entender o que ele precisa e o que precisa de sua organização em particular, e aí você vê os dados. No espaço digital, temos formas de entender realmente se os usuários estão consumindo determinado produto, porque assinam nossos produtos, do que eles sentem falta nos nossos produtos”, diz a docente da CUNY.

Algumas organizações já têm suas equipes de produto, mas tem uma que pôs o produto no centro da operação: o **Wall Street Journal**. Desde 2019, Louise Story está à frente da unidade de produto. Seus cargos ilustram a transversalidade de sua área: ela é CPO (*Chief Product Officer*), CTO (*Chief Technology Officer*) e CNE (*Chief News Strategist*).

A unidade que Story lidera no *Wall Street Journal* é “basicamente, encarregada de tudo o que constroem, escrevem ou vendem no espaço digital. Fizeram isso de propósito, porque entenderam que não podiam ter aqueles muros altos entre a área editorial, a de negócios e a de tecnologia se queriam ser mais rápidos e consistentes na inovação. O produto é uma parte essencial da experiência”, conta Zielina.

RUMO A UMA CULTURA DO PRODUTO



Fonte: Anita Zielina

O VALOR DO PRODUTO DE UMA EMPRESA JORNALÍSTICA É O JORNALISMO

É importante lembrar que a chave de um produto de sucesso em empresas jornalísticas não deixa de ser o jornalismo. Beth Díaz, Vice-presidente de Desenvolvimento de Audiência e Métricas no *The Washington Post*, o confirma: “O que posso dizer em todos esses anos é que o que traz mais assinaturas é o jornalismo, do qual podemos ficar muito orgulhosos. **Investir em bons jornalistas leva a mais assinantes**”.

Já, Anita Zielina incentiva que os meios de comunicação adotem uma cultura de produto, mas sem renunciar aos saberes próprios da atividade jornalística: “**Não defendo a ideia de abandonar o instinto, esse tipo de crença jornalística** ‘Tem uma história para contar aqui’, mas podemos acrescentar a **informação** que os dados nos dão. **Fazer um mix** e assim aumentar as chances de ter sucesso nas nossas experiências de transformação”.

Ken Doctor, criador do *Newsonomics* e fundador e CEO do *Look Out Local*, afirma na mesma linha: “A arte é o jornalismo, mas a ciência tem que potencializar essa arte. Pegar essa arte e usar tudo o que a Netflix e a Apple usariam para levar esse conteúdo para as pessoas certas, e encontrar gente suficiente para pagar por isso”, explica Doctor, e acrescenta: “Colocar as pessoas para trabalhar juntas (pessoas sentadas juntas), com uma orientação do produto para o leitor, está funcionando”.

A EQUIPE QUE FARÁ O PRODUTO

Para adotar uma mentalidade de produto, é importante contar com uma equipe que a ponha em prática. “Precisamos de gente que entenda de inovação no negócio, gente do lado editorial que possa falar com o pessoal do lado dos negócios, construindo essas pontes, conectando as pontas, porque sabemos que não podemos construir produtos de sucesso se não tivermos todas as perspectivas: a do usuário, a do produto e a do negócio”, diz Zielina.

Em muitos casos, o problema para os meios de comunicação é atrair profissionais de outras disciplinas, essenciais nas equipes de produto (ver capítulo 3). Em um mercado competitivo, eles encontram em outras indústrias o que querem para suas carreiras. Zielina propõe um caminho para atraí-los: “Ouço de muitos que vêm de outras indústrias para o jornalismo pelo impacto que podem ter na sociedade. O problema é que se não se aproximarem do jornalismo não vão sentir esse impacto. Se montarmos equipes mais interdisciplinares, se os conectarmos mais com a redação, vão sentir mais o impacto do jornalismo”.

Se a área de produto precisa de profissionais de diversas disciplinas (conteúdos, negócio, tecnologia, design), a pergunta é **quem está melhor preparado para liderar essa equipe?** Zielina escolheria seus colegas: “Muitos jornalistas podem ter muito sucesso cuidando de produtos, porque os jornalistas preferem ouvir jornalistas. É muito difícil que deem credibilidade a alguém do lado do negócio”.

Borja Echevarría, atual Diretor Adjunto do *El País* (Espanha), afirma: “Vi poucos jornalistas que realmente entendem o que está acontecendo na nossa indústria, a dinâmica do jornalismo, a dinâmica de como o jornalismo se relaciona com o negócio, o produto, a tecnologia”. Para Echevarría, a visão integral da indústria jornalística tem que estar em toda a redação (não apenas nos cargos gerenciais).

Por isso, Zielina esclarece: “Se ao conhecimento de como funciona uma redação, de como funciona uma empresa de jornalismo, você acrescentar habilidades de gestão de produto, é uma fórmula campeã”. E faz uma ressalva: “Pode ser gente da área tecnológica ou de negócios, mas a dificuldade é que entendam a redação e como funciona o jornalismo”.



“UM GERENTE DE PRODUTO TRADUZ MUNDOS, QUEREMOS GENTE QUE SAIBA NEGOCIAR, QUE SAIBA TRABALHAR COM GENTE”.

ANITA ZIELINA

MAIS SOBRE PRODUTO

“O conteúdo é produto e o produto é conteúdo”

<https://www.linkedin.com/pulse/content-product-why-deeper-alignment-only-way-forward-dmitry-shishkin/>

“The rise of bridge roles in news organizations”

<https://www.niemanlab.org/2017/12/the-rise-of-bridge-roles-in-news-organizations>

News Product Alliance

<https://newsproduct.org/>



“POR QUE PENSAR EM PRODUTO É IMPORTANTE DO PONTO DE VISTA DO NEGÓCIO? SE QUER QUE AS PESSOAS PAGUEM PELO SEU PRODUTO, VOCÊ TEM QUE ENCONTRAR A MANEIRA DE REALMENTE SATISFAZER AS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS E SE TRANSFORMAR EM ‘PÚBLICOCÊNTRICO’”.

ANITA ZIELINA

EXISTE UMA EQUIPE DE **PRODUTO** NA MINHA ORGANIZAÇÃO?

PARA FECHAR ESTE CAPÍTULO,
PROPOMOS UM QUESTIONÁRIO
PARA AVALIAR A SITUAÇÃO:

**EXISTE O CARGO OFICIAL
DE RESPONSÁVEL PELO PRODUTO?**

**SE NÃO FOR O CASO, TEM ALGUÉM QUE
NA PRÁTICA REALIZA ESSA FUNÇÃO?**

**SE TEM, QUEM FAZ PARTE DA EQUIPE DE PRODUTO?
QUANTAS PESSOAS SÃO E DE QUE ÁREA É CADA UMA?**



IMPLEMENTAR UMA LIDERANÇA EFETIVA

Os líderes assumem totalmente a decisão e a execução da mudança cultural que a transformação digital exige, e reúnem todos os integrantes da empresa nessa direção.

A mudança cultural deve atravessar a organização, de cima para baixo. Líderes positivos e empáticos se concentram nas pessoas que querem implementar a mudança: as guiam, as capacitam, e trazem os talentos que a organização precisa.

A mudança cultural é um processo árduo para toda a organização. Em princípio, porque a organização é nada mais e nada menos que uma equipe humana. E as pessoas, inclusive em cenários adversos, preferem o *status quo*. “Por nossa natureza humana, **somos as melhores máquinas para evitar a mudança**”, diz Joao Adao, Diretor Regional para América Latina do Facebook.

Conduzir a mudança cultural é conduzir pessoas. Quem vai levar os integrantes da organização por caminhos que nunca percorreram e sem garantia de sucesso? Porque a mudança cultural é a aposta na inovação, no ensaio e no erro. Os líderes têm um papel fundamental: se não estiverem preparados para o desafio, ninguém vai segui-los.

“Acho que é importante retroceder um pouco e ver que medos você está enfrentando na sua organização”, diz Ryan Thomas, atual CEO da Eyam Vaccines and Immunotherapeutics, e que foi diretor da Agência Católica de Notícias EWTN News e Conselheiro para a Transformação Digital do Vaticano. Thomas explica como foi a mudança cultural que ele liderou na Santa Sé: “Havia um certo temor por parte de pessoas que tinham influência na organização diante da chegada a este novo continente [o digital], temiam se tornar irrelevantes porque não eram nativos digitais”.

Antes do seu cargo no Facebook, Joao Adao foi CEO da empresa Hibu na América Latina, dona das *Páginas Amarillas*. Naquele momento, liderou a mudança cultural e enfrentou os desafios de dirigir uma empresa que tinha estado no topo, sozinha durante 50 anos: “Todos tinham o grande livro amarelo, era a única maneira para um pequeno negócio se tornar conhecido, e quando o Google surgiu e o digital surgiu, esse livro começou a perder seu valor”. **“Percebi que o desafio técnico era relativamente fácil de resolver, o desafio cultural era uma questão muito maior”**, explica Adao.

Borja Echevarría passou pela transformação digital nas redações desde o início. Sabe que a mudança cultural deixa de ser uma ideia abstrata quando todos na organização compreendem do que se trata e agem de acordo: “Mudança cultural parece muito etéreo, uma expressão que pouca gente entende. Como se traduz em realidade?”. Para Echevarría, a mudança cultural se põe em prática através de três eixos:

LIDERANÇA	A responsabilidade de avançar rumo ao futuro e explicar a todos por que é necessário ir em determinada direção.
VISÃO CLARA E COMUNICADA	Comunicar a todos o plano estratégico. Não saber ou não entender o rumo pode gerar muita frustração.
ROMPER COMPARTIMENTOS	É preciso trabalhar com diversas áreas, que precisam estar envolvidas no processo desde o início, não se trata de somá-las no final.

OS LÍDERES DA MUDANÇA CULTURAL

SÃO PROTAGONISTAS

“Você só consegue sair da situação se assumir o papel de protagonista e a nova responsabilidade”.

Joao Adao



SÃO HUMILDES

“Não uma falsa humildade, mas uma humildade que reconhece a verdade, que escuta, que reconhece que não temos toda a verdade”, **Ryan Thomas**

ESCUTAM

“Temos que escutar vozes que antes não tinham um lugar à mesa”.

Joao Adao



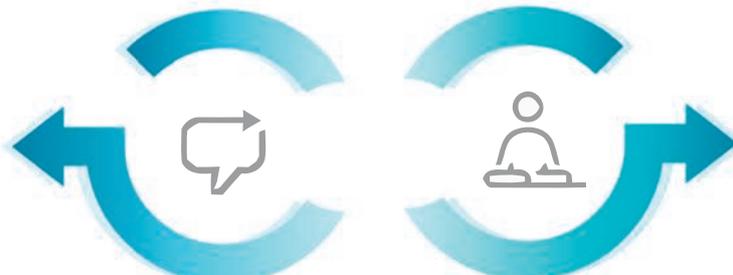
QUEREM APRENDER

“Como navegamos neste mundo? De que habilidades novas precisamos?”, **Joao Adao**

COMUNICAM

“A comunicação nunca é demais. Não conheço ninguém que se ‘comunique em excesso”.

Borja Echevarri



ORGANIZAM E TRANQUILIZAM

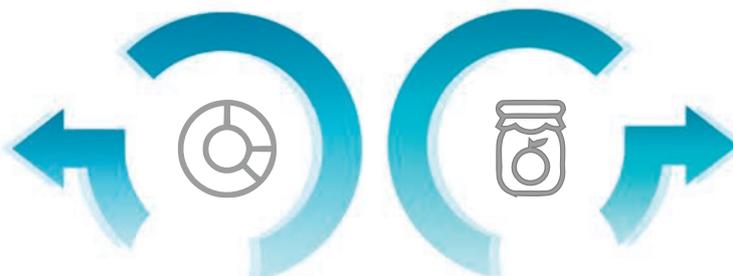
“A única coisa que nos paralisa mais que o medo é o caos. Apresentar um plano muito claro reduz o caos, dá uma sensação de maior controle”,

Joao Adao

ANALISAM, PLANEJAM E DEPOIS EXECUTAM

“Temos que dedicar mais tempo à análise, ao planejamento. Se fizermos essas duas etapas bem, a execução acontece quase que por si só”,

Ryan Thomas



PERSEVERAM

“Se você realmente acredita na missão da sua organização, você precisa perseverar pelo bem do seu público, da sua equipe, da humanidade”,

Ryan Thomas

FAZEM O QUE DIZEM QUE DEVE SER FEITO

“Se você está tentando mudar a cultura, você tem que ser essa cultura que você quer para a organização. São as pessoas que criam a cultura, não as políticas”, **Joao Adao**

COMO LIDERAR E ADMINISTRAR A EQUIPE QUE VAI IMPLEMENTAR A MUDANÇA CULTURAL?

Na transformação digital, as equipes se formam com pessoas que apoiam a mudança e com pessoas que a rejeitam. Com funcionários históricos e com novos talentos. Com pessoas que têm as habilidades e capacidades que a empresa precisa e com outras que precisam adquiri-las. Os líderes chegarão aonde a sua equipe chegar. Por isso, a gestão dos recursos humanos é fundamental.

A PARTIR DE SUA EXPERIÊNCIA, JOAO ADAO CRIOU UMA CLASSIFICAÇÃO DA REAÇÃO DOS INTEGRANTES DE UMA ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL DIANTE DA MUDANÇA CULTURAL:

PREPARADOS PARA A MUDANÇA

São os que “quando vêm a oportunidade de aprender, para mudar, para buscar novas oportunidades, vão em direção a ela. Migram naturalmente porque está no seu DNA”, diz Adao.

RETICENTES À MUDANÇA

“Vão precisar de ajuda, mas acabarão chegando, porque percebem que não há outro jeito, que o caminho que trilhavam deixou de ser eficaz” (Adao).

NEGAM A MUDANÇA:

Não vão mudar.

PARA CADA SEGMENTO, PREPAROU UM ENFOQUE DIFERENTE:

PROMOVER OS PREPARADOS PARA A MUDANÇA A POSIÇÕES DE EVANGELIZADORES

“Que liderem projetos, equipes, que cresçam, promovê-los. Colocá-los em posições de maior influência e impacto. E isso se transforma em um círculo virtuoso” (Adao).

TER UMA CONVERSA DE CADA VEZ COM OS RETICENTES À MUDANÇA

“É mudar o vocabulário, ensiná-los a levar em consideração outros pontos de vista que não tinham considerado antes. Demora. Quando veem que funciona, se cria um círculo virtuoso: começam a ver a própria evolução” (Adao).

BUSCAR RÁPIDO OUTRA FUNÇÃO PARA OS QUE NEGAM A MUDANÇA

Adao se lembra de ter visto esse cenário na equipe de vendas das *Páginas Amarelas*: “não tinham empatia com o cliente, não tinham foco no cliente, mas tinham muitas capacidades técnicas: conheciam a indústria, a empresa. Os colocamos em outras funções. E teve gente que incentivamos a sair, não é bom apenas para a empresa, mas para eles, não estavam felizes com o novo desafio”.

Borja Echevarría concorda com o enfoque de Adao: **“Acho que você tem que convencer as pessoas, levar as pessoas aonde você quer ir. Não acredito em mudar todas as pessoas. Mas acredito de verdade que se você se esforçou o suficiente, tem que tirar as pessoas que não vão mudar”**.

E Anita Zielina também se alinha com essa mesma opinião: **“Concentre-se nas pessoas que estão interessadas em mudar. Não gaste seu tempo com quem que se nega a mudar”**.

No Vaticano, Ryan Thomas experimentou juntar os preparados para a mudança com os reticentes: “Para superar o medo das gerações mais velhas, fizemos mentorias, oficinas nas quais os grupos mais jovens interagem com os mais velhos, e depois o grupo mais velho tinha que fazer oficinas na sua especialidade. A ideia era criar pontes”.

Às vezes, as organizações —impulsionadas pela urgência da mudança cultural— decidem trazer toda a equipe que vai liderar a transformação de fora. Anita Zielina avisa que essa decisão pode afetar drasticamente a cultura da organização: “Se você traz um monte de gente de fora para fazer a ‘coisa cool digital’, os de dentro, que estão há muito tempo, vão achar que não são o futuro, que a empresa não aposta neles. E ninguém quer isso”. Por isso, recomenda: “Uma combinação de talentos internos e externos é muito eficiente, porque **o risco de trazer só gente de fora é que as pessoas que já estão ali se sintam deixadas de fora da inovação e da transformação**”.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA GERIR EQUIPES

OBSERVAÇÕES DE JOAO ADAO

“Não existe uma conversa impossível. Sejam elas pessoais, de rendimento, de devolução. Uma vez que você aponta o elefante na sala, não deixe que as coisas fiquem mais tóxicas e se transformem em algo pior”.

OBSERVAÇÕES DE BORJA ECHEVARRÍA

“Em empresas dedicadas à comunicação, somos ruins comunicando, principalmente na comunicação interna. Na Univision, o diretor de comunicação da empresa, José Zamora, ficava na redação com os jornalistas. Estava totalmente envolvido. Ter uma pessoa de comunicação na redação foi uma experiência muito interessante”.

“Tem que ter uma estratégia de comunicação, você não pode improvisar o tempo todo”.

OBSERVAÇÕES DE ANITA ZIELINA

“Nas organizações de sucesso, a comunicação continua sempre, como um disco arranhado, esse é o caminho. Nunca vi uma organização onde a comunicação fosse excessiva, vi sim onde era muito pouca”.

COMO ATRAIR NOVOS TALENTOS?

Para poder liderar uma mudança, é preciso contar com uma equipe talentosa e guiá-la rumo à mudança. Como atrair e reter esse talento que será fundamental para a mudança? “As novas gerações estão dispostas a deixar uma empresa se não sentem que os valores da empresa estão conectados aos seus. Acho que cada organização tem que encontrar essa conexão, qual é seu propósito”, explica Joao Adao. “No Facebook, temos sorte, porque a empresa nasceu para conectar gente. Essa missão evoluiu, mas a empresa se manteve muito fiel a essa missão”, acrescenta.

“O que mais atrai um talento é se conectar com a missão e o propósito da organização”.

Joao Adao



“Estamos concorrendo com outras indústrias que podem ter feito um trabalho melhor em ser atraentes para seus funcionários, criando espaços para que eles se desenvolvam e cresçam”, explica Anita Zielina.



“As pessoas entre vinte e trinta anos, os talentos digitais jovens, querem coisas diferentes para suas vidas e para seus trabalhos. Os meios de comunicação tradicionais não oferecem o que eles acreditam que tem que ser um trabalho. E essa é uma questão, porque vão escolher um lugar diferente para trabalhar”.

Anita Zielina

COMO SE ATUALIZAM AS CAPACIDADES DOS FUNCIONÁRIOS?

Anita Zielina desenvolveu um esquema para organizar os processos de capacitação em uma organização que quer implementar a mudança cultural:

ESPECIALISTAS

Podem ser trazidos de fora, quando não há tempo para treiná-los internamente, mas é sempre bom ver se tem algum power user que já tenha recebido um pouco de treinamento, que possa ser promovido.

Neste nível, ter uma combinação de talentos internos e externos é muito eficiente.

POWER USERS

Neste nível, não se pressiona ninguém. Trata-se de identificar as pessoas que manifestam interesse em alguma das novas habilidades necessárias.

Os power users serão os embaixadores da mudança na organização.

BASE

Neste nível, é preciso definir que habilidades digitais e de inovação são indispensáveis para todos.

Não é necessário treinamento, o ideal é que as pessoas dividam seus conhecimentos com outros na organização.

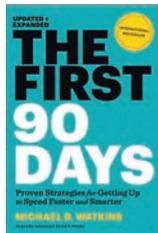
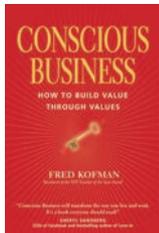
É preciso identificar quem, com um pouco de treinamento, pode ser power user em uma habilidade específica.



“Invista nas pessoas que querem estar no processo de transformação, mas que precisam de ajuda. Ninguém acorda um dia sabendo como ser digital. Todo mundo tem que aprender. Nossa responsabilidade como gerentes é ajudar as pessoas para que aprendam o que precisam para ter sucesso em seus trabalhos”.

Anita Zielina

MAIS SOBRE LIDERANÇA



“O SUCESSO REAL DE UMA ORGANIZAÇÃO ACONTECE QUANDO CADA MEMBRO SABE PARA ONDE TEM QUE IR”.

DMITRY SHISHKIN



MINHA ORGANIZAÇÃO E MINHA EQUIPE

PARA FECHAR ESTE CAPÍTULO, PROPOMOS UM QUESTIONÁRIO PARA AVALIAR A SITUAÇÃO:

PARA LÍDERES DA ORGANIZAÇÃO

OS LÍDERES ESTÃO DECIDIDOS A MUDAR?

ADOTARAM UMA MENTALIDADE DE PROTAGONISTAS?

QUEREM APRENDER A FAZER A MUDANÇA?

SÃO CLARAS A MISSÃO E A VISÃO DA EMPRESA?

PARA TODOS OS INTEGRANTES DA ORGANIZAÇÃO

Dmitry Shishkin propõe fazer estas perguntas a todos os integrantes da empresa para saber se todos estão na mesma direção:

POR QUE EXISTEM COMO ENTIDADE?

QUAL É A MISSÃO E A VISÃO DA EMPRESA?

QUAL É O NEGÓCIO DA SUA EMPRESA?



CRIAR UMA ESTRATÉGIA BASEADA EM DADOS

A mudança cultural é um processo. Organizar e cumprir as etapas permite alinhar toda a empresa em uma mesma direção e alcançar os objetivos estratégicos.

A organização avança em um plano estratégico de transformação construído com base nos dados. Todos conhecem os objetivos, os avanços e as conquistas que vão sendo alcançadas.

Para realizar a mudança cultural, é necessário saber para onde vamos e gerir os recursos nessa direção. Um plano estratégico orienta todos para avançar nas sucessivas etapas.

7

PASSOS PARA CRIAR E IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA



“A pergunta fundamental em qualquer estratégia de transformação digital é: **Como usamos os dados e as capacidades digitais para criar mais valor para nossos clientes?**”.

Rita McGrath, Professora da Columbia Business School, E.U.A.



1

ANALISAR O CENÁRIO PRESENTE

É preciso sair do dia a dia, da urgência do cotidiano para ter tempo para a análise. E reunir todos os *dados* necessários que permitirão criar a estratégia.

2

REDIGIR A ESTRATÉGIA

A ESTRATÉGIA DEVE SER:

- **Clara:** para que toda a organização a compreenda.
- **Seletiva:** se escolhe o que será feito, mas também o que não se fará.

A ESTRATÉGIA DEVE DEFINIR:

- **Objetivos específicos.**
- **Métricas com as que se medirá cada objetivo.**



“Quando você está analisando e planejando a execução, é importante colocar os objetivos (*milestones*) no seu lugar, e saber que sempre levam mais tempo”.

Ryan Thomas



COMUNICAR A ESTRATÉGIA

Todos devem saber qual é o plano e qual é o seu papel nesse plano.

“Schibsted, uma empresa muito grande nos países nórdicos e muito inovadora, implementou os **OKR (Objectives and Key Results)**, ou Objetivos e Resultados Chave em português, em toda a organização. É uma forma de unir todos ao redor de uma missão comum. Você deixa o ‘Precisamos de 8% de crescimento em anúncios’. Isso não é uma visão, é um número. Os OKR poderiam ser, por exemplo: ‘Queremos ser a marca número 1 para jovens, e a terceira na nossa região e medimos o sucesso através do *engajamento* das pessoas nas nossas plataformas digitais’. Algo mais significativo do que apenas números, e mais relacionado com a missão”.

“Os OKR ajudaram a criar a conexão entre as pessoas de design, de negócios, de tecnologia e editorial porque entenderam que estavam todos juntos”.

“Também é possível conectar o sistema de prêmios do *management senior* com o alcance desses OKR. A porcentagem de bônus que se obtêm se relaciona com a porcentagem de OKR que você alcançou”.

Anita Zielina

“Definir quais são as metas e quais são as métricas que medem o cumprimento dessas metas garante que você tem a informação de que precisa”.

Beth Diaz

“A primeira coisa que fizemos foi definir um plano estratégico, com quatro pilares estratégicos, que era muito claro, que estava em todas as paredes, em todos os escritórios. Todo mundo sabia o que tínhamos que fazer e o que não, porque tem um monte de outras coisas que não eram prioritárias. ‘Isto é o que precisamos que você priorize no seu tempo. Se o que você está fazendo está de acordo com esses quatro pilares, está no caminho certo’ e isso diminuiu o nível de ansiedade. As pessoas se sentiam parte de algo maior”.

“Fiz uma coisa que foi muito eficiente: mostrei a história e uma imagem do futuro com três cenários:

- Tudo vai bem, temos o plano estratégico, os 4 pilares estratégicos. E se tudo funcionar bem, a curva vai acelerar com uma tendência ascendente. Vamos estar em um bom lugar.
- Um cenário intermediário.
- Um cenário mais conservador.

“Os três cenários eram melhores do que o lugar em que estávamos. Quando você mostra uma visualização de um futuro possível, é incrivelmente motivador. Se alguém lhe mostra esse quadro, uma parte de você acredita nele, quer acreditar nele. E isso já é suficiente”.

**Joao Adao sobre sua experiência nas
Páginas Amarillas**

4

EXECUTAR A ESTRATÉGIA

O melhor plano não serve de nada se não for posto em prática. Neste ponto, é provável que surjam tensões ou que parte da equipe volte à rotina anterior e não avance de acordo com o estabelecido no plano estratégico. É responsabilidade dos líderes definir a escala e o alcance de cada etapa para que a transição seja a mais fluida possível.

“A transformação digital é complexa e requer novas formas de pensar a estratégia. Começar em grande estilo, gastar muito e assumir que você tem toda a informação provavelmente vai causar um ataque com força total dos anticorpos corporativos (desde a aversão ao risco até o ressentimento contra seu projeto ou a simples resistência à mudança).

Um enfoque ditado pela descoberta permite que os líderes transpassem as barreiras comuns à transformação digital. Se você começa em pequena escala, gastando um pouco em uma carteira de experiências já em curso, e aprendendo muito, você pode conquistar as primeiras adesões. Depois você se move rapidamente e demonstra um claro impacto nos indicadores de desempenho financeiros, e assim poderá contar com apoio para sua ideia e aprender como abrir seu caminho dentro da estratégia digital. Também pode usar seus projetos de digitalização para começar uma transformação organizacional. À medida em que as pessoas se sentem mais à vontade com as comunicações horizontais e as atividades que as tecnologias digitais possibilitam, também adotarão novas formas de trabalhar”.

Rita McGrath e Ryan McManus

“Discovery-Driven Digital Transformation”, *Harvard Business Review*, maio-junho 2020

OS DADOS SUSTENTAM A ESTRATÉGIA

Observações de Beth Diaz, Vice-Presidente de Desenvolvimento de Audiência e Métricas, *The Washington Post*.

OS DADOS SÃO FUNDAMENTAIS EM TODO O DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO:

● PARA CRIAR A ESTRATÉGIA:

“Antes, os dados serviam para ver o desempenho no passado da empresa: ‘Como fomos ontem? E na semana passada?’, agora, os dados predizem o comportamento futuro e empurram as ações da empresa”.

“Primeiro, tem que definir metas estratégicas. Se não definir metas, não tem nada para medir. No *Washington Post*, existem três objetivos com o mesmo peso: marca, público e receita”.

● PARA DEFINIR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

“É tentador dizer que nos preocupamos com tudo, mas você não pode ser estratégico e tático sem fazer escolhas, você tem que escolher o que planeja fazer e o que não”.

● PARA CONHECER OS PÚBLICOS:

“Falamos em fazer pesquisas e aprofundar sobre o comportamento dos usuários”.



MEDIR A EXECUÇÃO.

5

Cada vez que se realiza uma ação é importante registrá-la e medi-la. Não pode acontecer que haja objetivos cujo cumprimento não se meça.

“Nós revisávamos o plano mensalmente: para ver se tínhamos alcançado os objetivos (*milestones*). Mas essa reunião era com todas as áreas na mesa, inclusive com as áreas que não tinham relação direta com o pilar específico”.

“Todo mundo tem que estar à mesa, estar no mesmo ritmo e resolver as coisas juntos. Como benefício adicional, tem seres humanos em todas essas áreas, e ao passar tempo juntos, descobrem pontos de conexão, aprendem a confiar um pouco mais uns nos outros”.

“Essa é a ferramenta de alinhamento macro: uma vez por mês todos nos reuníamos, revisávamos os mesmos temas estratégicos, se estávamos no caminho certo ou não. E se não, corrigíamos o rumo e voltávamos a estar no caminho juntos”.

“Para as questões mais urgentes, tínhamos reuniões mais frequentes. Com a equipe de vendas, nos reuníamos todas as segundas. Havia diversas sessões, e nessas não precisavam estar todos”.

Joao Adao sobre a sua experiência nas Páginas Amarillas

“Como temos um painel de assinantes [bases de dados], podemos saber atitudes e comportamentos dos nossos usuários. Nos permite descobrir oportunidades. Também fazemos pesquisas específicas. Por exemplo, quais anúncios os usuários não querem ver durante a crise da COVID”

● PARA ENTENDER O NEGÓCIO:

“Nosso Norte agora é a assinatura digital e fizemos muitas pesquisas: Por que cancelam a assinatura? Como podemos fazer para que voltem?”.

“Temos um monte de assinantes, mas queremos mais e começamos a pensar mais estrategicamente: que assinantes em potencial existem e o que podemos fazer para que assinem”.

“Temos um painel de controle (*dashboard*) de engajamento: Quando vieram pela última vez os assinantes? Qual foi o último dia em média que vieram?”

● PARA INFORMAR À ORGANIZAÇÃO:

“Coletamos muitíssimos dados de muitíssimas fontes. O importante é ter os dados centralizados,

acessíveis e prontos para evoluir”.

● PARA QUE AS PESSOAS POSSAM FAZER MELHOR O SEU TRABALHO:

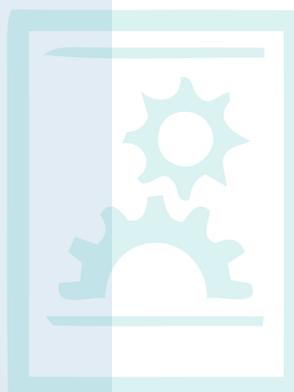
“Temos um painel de controle (*dashboard*) para a redação. Para cada conteúdo que fazem, os jornalistas podem consultar: título, autor, data de publicação, usuários, assinantes, pageviews de assinantes”.

“O painel de controle (*dashboard*) de newsletters é um bom exemplo de como pegar algo que é importante para a organização e ver como medi-lo”.

6

COMUNICAR OS RESULTADOS

Trata-se de contar a todos os integrantes da organização as vitórias rápidas (*quick wins*), comunicá-las visivelmente, criar impacto positivo. O acompanhamento das metas e a comunicação das conquistas em cada etapa são cruciais para que toda a equipe saiba que o que foi definido e apresentado no plano estratégico continua de pé.



“Toda métrica que estava alinhada com as prioridades estratégicas eram ‘super comunicadas’. E a ‘super comunicação em excesso’ tinha a ver com criar impacto”.

Joao Adao sobre sua experiência nas Páginas Amarillas

“Temos que ter esses dados prontos e acessíveis. Também preparar diferentes relatórios para pessoas diferentes. É necessário evitar a sobrecarga de informação”.

Beth Diaz

“Tivemos um caso de sucesso: uma história da equipe de ciência e de infografia: Un salón, un bar y una clase: así contagia el coronavirus en el aire. (um salão, um bar e uma sala de aula: assim o coronavírus contamina o ar). Teve 10.000.000 de *unique users* em cinco dias.

Falei com meu editor chefe e lhe disse: ‘Antes da primeira reunião do dia, você tem que falar desse sucesso e mandar três mensagens:

- Isto é tão importante porque foi pensado para digital, apesar de que depois o levamos a duas páginas no impresso.
- É importante porque foi uma colaboração entre duas equipes.
- E é importante pela distribuição que teve”.

Borja Echevarría

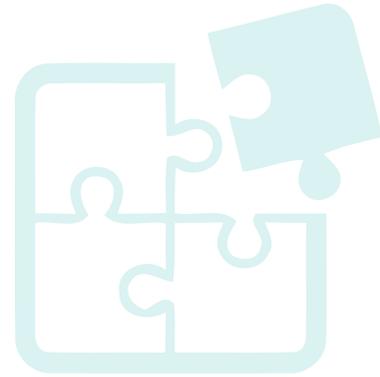
“É importante comemorar as vitórias, assim você comemora de onde vem e projeta o próximo objetivo”.

Ryan Thomas

7

ATUALIZAR A ESTRATÉGIA

Durante a execução do plano estratégico, são identificados os erros e os acertos, seja já na definição inicial dos objetivos ou na implementação. É importante poder constantemente reavaliar a estratégia a partir desses ensinamentos.



“Estamos em um cenário tão dinâmico que até a melhor análise precisa de atualização. Um general planeja uma batalha, mas logo, quando a executa, deve tomar os *inputs*. Por exemplo, podemos descobrir que a pessoa a quem demos uma nova responsabilidade não está se adaptando”.

Ryan Thomas

“Você pode ter metas, métricas, relatórios lindos, mas nada disso importa se você não iniciar a ação a partir desses resultados”.

Beth Diaz

MAIS SOBRE ESTRATÉGIA

“Transient advantage”

<https://hbr.org/2013/06/transient-advantage>

“Discovery driven digital transformation”

<https://hbr.org/2020/05/discovery-driven-digital-transformation>

MINHA ORGANIZAÇÃO E A ESTRATÉGIA

PARA FECHAR ESTE CAPÍTULO,
PROPOMOS UM QUESTIONÁRIO PARA
AVALIAR A SITUAÇÃO:

EXISTE ALGUÉM, DISTANTE DO DIA A DIA, QUE ESTEJA PENSANDO A ESTRATÉGIA?

TEM OS DADOS NECESSÁRIOS PARA ANALISAR O PRESENTE DA ORGANIZAÇÃO E DEFINIR A ESTRATÉGIA?

A ESTRATÉGIA TEM OBJETIVOS ESPECÍFICOS?

COM QUE MÉTRICA SE MEDIRÁ O CUMPRIMENTO DE CADA OBJETIVO?

TODA A ORGANIZAÇÃO ESTÁ INFORMADA SOBRE A ESTRATÉGIA? TODOS A ENTENDEM? TODOS SABEM O QUE SE ESPERA DELES?

EXISTEM RELATÓRIOS DE RESULTADOS PARCIAIS? TODOS RECEBEM?

AS AÇÕES SÃO EXECUTADAS, MODIFICADAS E ANALISADAS A PARTIR DOS DADOS?

QUANTAS DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS SE BASEIAM EM DADOS?

O IMPACTO DAS AÇÕES É MEDIDO? A ESTRATÉGIA É MODIFICADA A PARTIR DOS DADOS DE IMPACTO?

TODAS AS ÁREAS CONTAM COM OS DADOS NECESSÁRIOS PARA FAZER SEU TRABALHO?

OS DADOS QUE TEMOS SOBRE NOSSOS USUÁRIOS SÃO SUFICIENTES? PERMITEM MELHORAR OS PRODUTOS? PERMITEM MELHORAR O VÍNCULO DO MEIO DE COMUNICAÇÃO COM SEUS USUÁRIOS?

CON CLU SÕES ES

A análise baseada em dados e com o olhar nos usuários permite traçar uma estratégia sólida, clara e com objetivos mensuráveis. Por sua vez, uma liderança transparente e evangelizadora e uma empresa que saiba identificar, atrair e reter os talentos necessários são fundamentais para romper muralhas, ativar transformações e manter toda a equipe alinhada. Finalmente, adotar uma mentalidade de produto permite inovar, adaptar-se mais rápido e melhor às mudanças permanentes da era digital, e ao mesmo tempo não perder os objetivos do negócio.

Ao ser perguntada se existe um fim para a transformação digital de uma empresa, Anita Zielina responde: “Nunca”, mas tranquiliza: “será menos estressante. Em um determinado momento, nos sentiremos mais à vontade com nossas habilidades para a mudança. **Ser capaz de mudar, de transformar, é um esquema mental, não é um projeto de seis meses.** Estamos em uma indústria que vai continuar evoluindo. As habilidades e a tecnologia vão mudar, mas para que a organização não tenha problemas no futuro, é preciso ensinar a mudar”.



World Association
of News Publishers



FACEBOOK
JOURNALISM
PROJECT