

2024

Agilidade na América Latina

Acelerando a implantação de estratégias
e otimizando os fluxos de valor

Índice

	Contexto	3
02	Introdução	4
02	Metodologia do estudo	5
03	Resumo executivo	8
04	Principais conclusões	15
	4.1 Agilidade estratégica	
	4.1.1 Redefinindo a estratégia de transformação para a Agilidade	
	4.1.2 Explorando novos modelos em Agilidade	
	4.1.3 Identificando o impacto real da Agilidade	
	4.2 Agilidade organizacional	
	4.2.1 A estrutura organizacional ágil predominante e as tendências nas equipes	
	4.2.2 O líder ágil e a atual prioridade de transformação	
	4.2.3 Identificando e projetando o futuro das funções ágeis	
	4.3 Habilitadores ágeis	
	4.3.1 Definindo a base para as práticas ágeis	
	4.3.2 Indicadores atuais	
	4.3.3 Obstáculos e desafios: Lições de uma transformação ágil	
	4.3.4 Visões futuras: Impacto, promessas e projeções para a Agilidade	
05	Conclusões	54

Contexto

O relatório analisa o **estado atual e as tendências emergentes da Agilidade na América Latina**, de um ponto de vista estratégico e organizacional e considera os habilitadores que possibilitam a transformação ágil. O relatório destaca o impacto da implantação da estratégia de negócios, a adaptabilidade das estruturas organizacionais e uma nova dinâmica de trabalho nas equipes como alavancas fundamentais de sua própria evolução. A cultura ágil surge como um elemento essencial, enfrentando desafios como a resistência à mudança e um novo estilo de liderança. A adoção de tecnologias emergentes, como *Data & Analytics*, *Cloud* e Inteligência Artificial Generativa, impulsiona a agilidade para o futuro. **A projeção é de um cenário em que a região continuará liderando a transformação ágil**, superando obstáculos e consolidando sua posição em um ambiente de negócios dinâmico.



02

Introdução

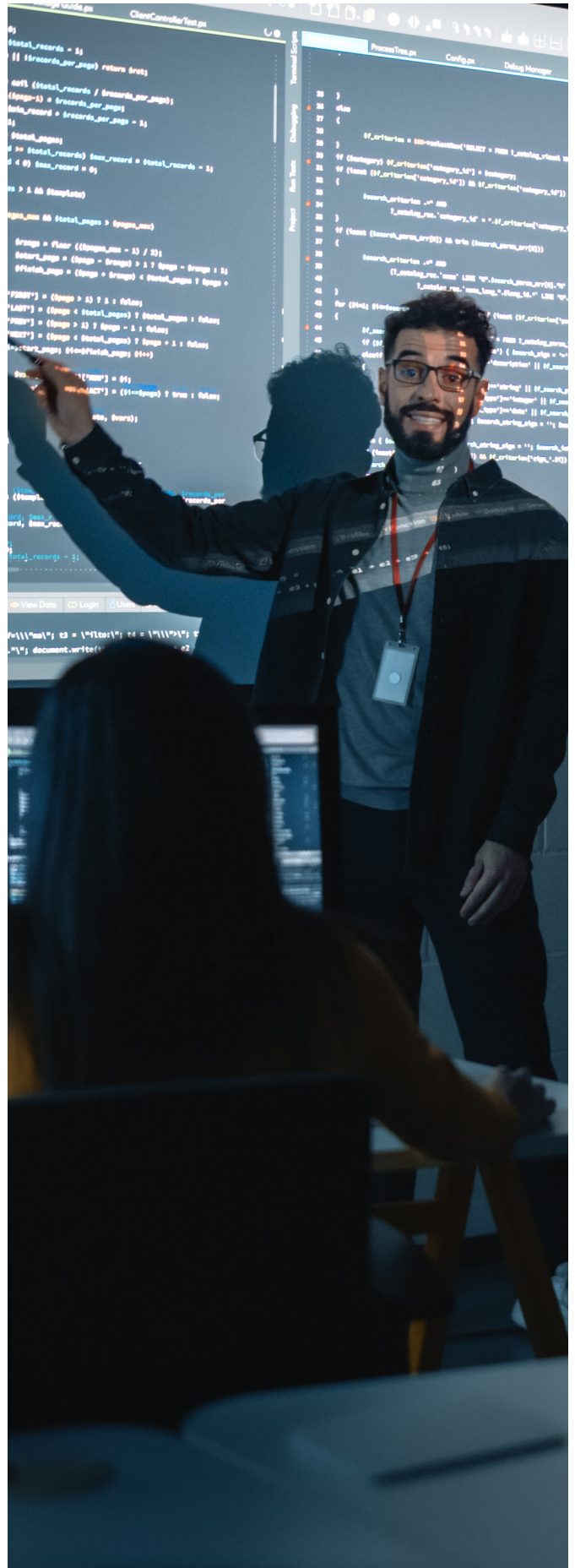


Introdução

Nos últimos anos, as organizações latino-americanas assumiram o desafio de substituir as estruturas hierárquicas tradicionais por modelos de tomada de decisão mais ágeis e flexíveis, **consolidando sua presença em processos de transformação rumo à agilidade nos negócios.**

A **agilidade já faz parte do DNA** das organizações da região, que reconhecem que a adoção de práticas ágeis e a internalização de uma cultura ágil demandam tempo, esforço e planejamento estratégico contínuo. Portanto, as empresas estão direcionando seus esforços para a criação de uma nova **cultura organizacional centralizada e valorizam um novo estilo de liderança**, não apenas como um impulsionador da transformação, mas também para garantir a consistência da mudança cultural em todos os níveis da organização.

A sexta edição deste relatório investiga o **cenário da transformação ágil na América Latina**, explorando os **desafios e as tendências** que surgiram nessa jornada rumo ao ágil, assim como seu avanço nas organizações da região. Desde a **adoção de estruturas de trabalho específicas e a consolidação de funções-chave até o impacto das tecnologias emergentes no futuro da agilidade**, a região avança na consolidação da filosofia ágil em suas estruturas organizacionais.



02

Metodologia do estudo

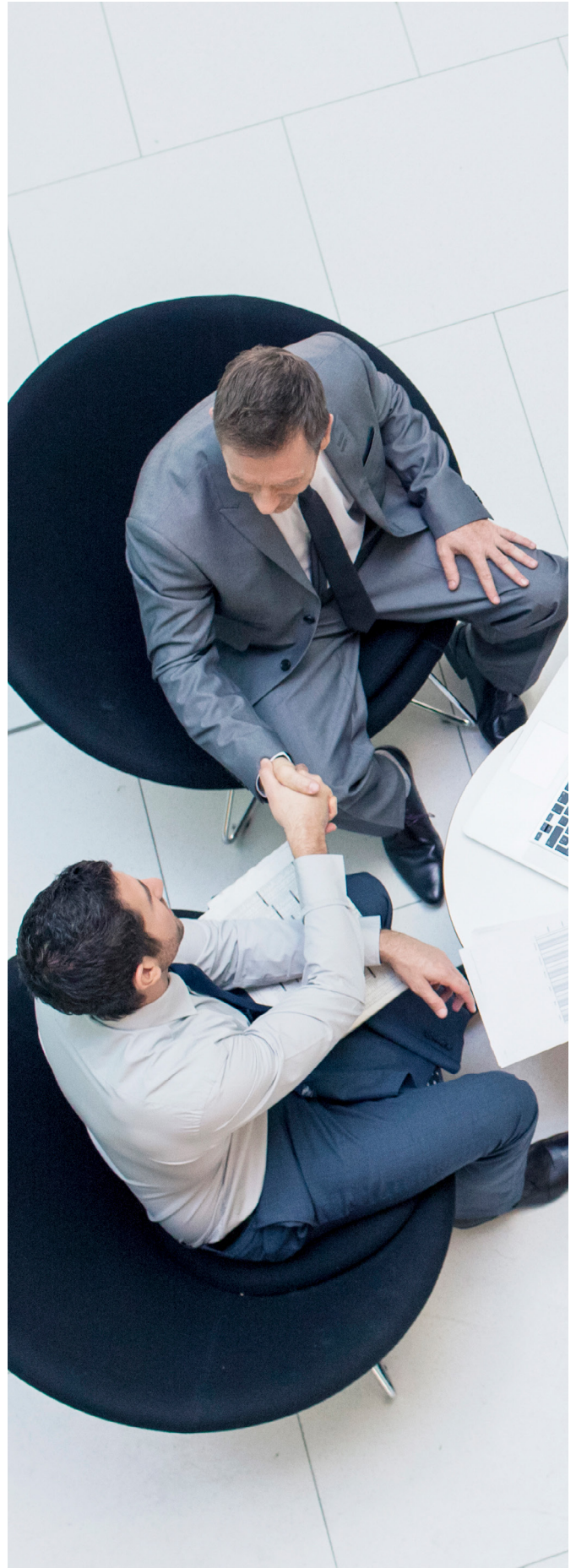


Países participantes do estudo

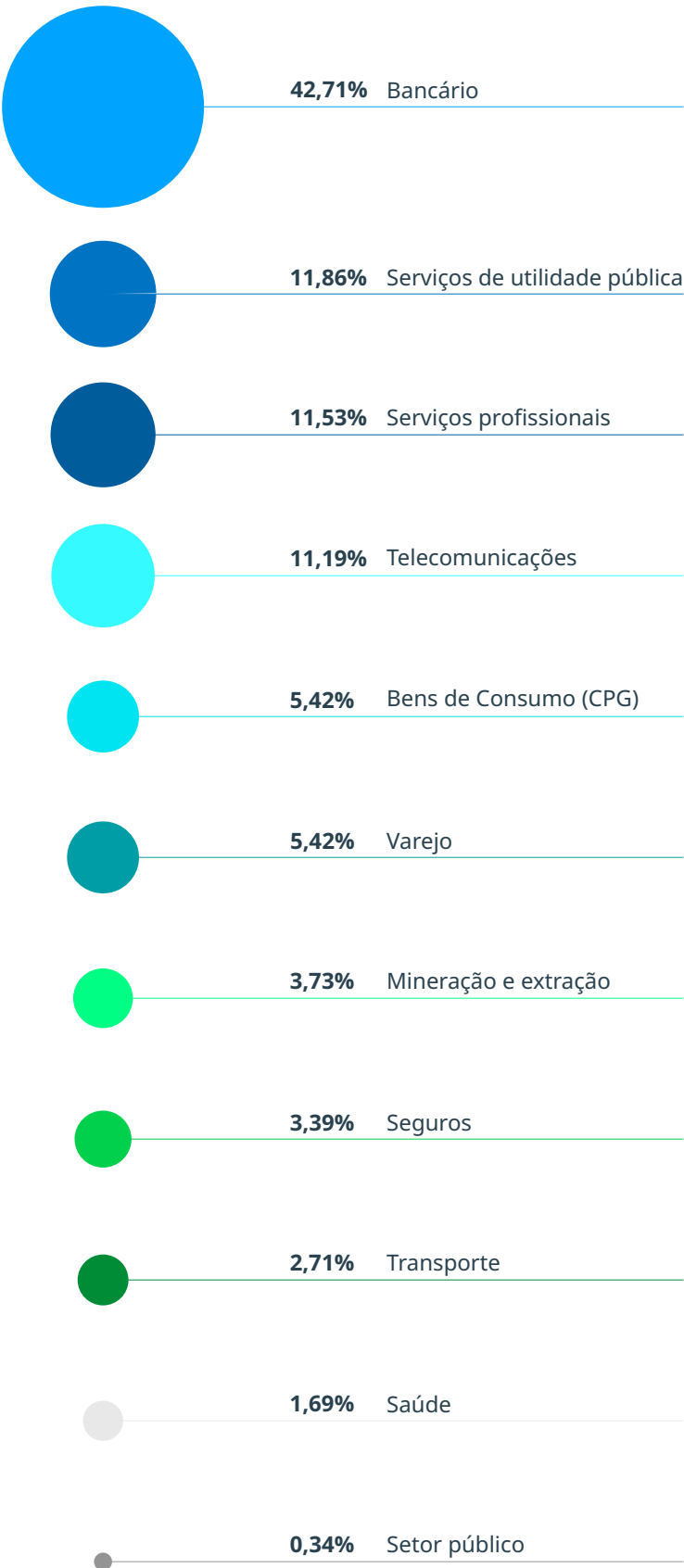


Metodologia

Esse estudo se concentrou em sete países da América Latina: **Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México e Peru**. Para sua elaboração, foram realizadas 295 pesquisas entre líderes e especialistas em Agilidade, abrangendo setores como Bancos, Serviços Públicos, Serviços Profissionais e Telecomunicações, que representam 77% das organizações participantes.

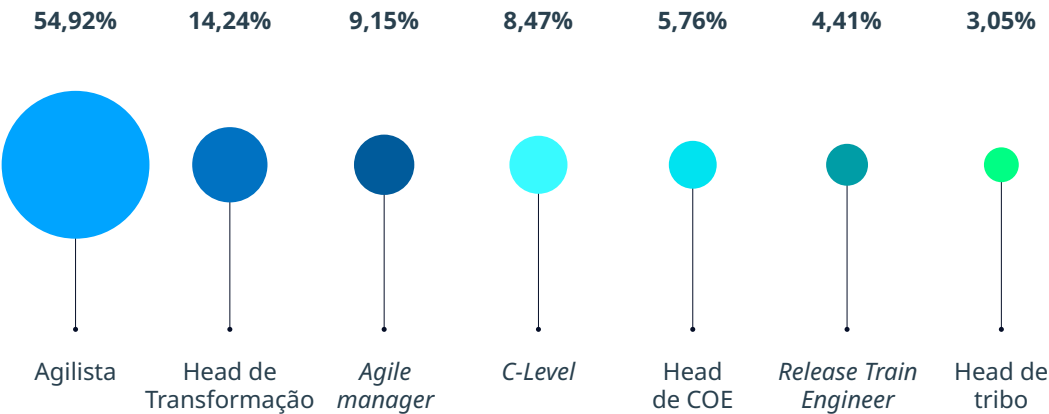


Setores participantes do estudo



Além das pesquisas, foram realizadas 15 entrevistas com diretores e *C-Level* de diferentes organizações da região. O objetivo dessas entrevistas era ter uma perspectiva qualitativa com base na experiência direta dos líderes.

Cargo



O estudo também foi estruturado com base em **três pilares** principais:

1. Agilidade estratégica

Esse pilar consiste em estabelecer um modelo em que as decisões sejam alinhadas aos objetivos estratégicos, com foco na geração de valor e executadas em um sistema altamente adaptável. Na alta administração, a agilidade acelera a implantação de objetivos estratégicos, o que se traduz na capacidade de desenvolver competências que permitem a adaptação às diferentes mudanças de contexto do mercado.

2. Agilidade organizacional

Esse pilar refere-se à capacidade de uma organização de se reconfigurar para se adaptar rapidamente aos desafios estratégicos e às mudanças do mercado. A agilidade organizacional requer uma mudança cultural na organização. Os líderes devem estar comprometidos com a filosofia ágil e devem criar um ambiente que promova a flexibilidade, a colaboração e a adaptação.

3. Habilitadores ágeis

Esse pilar apresenta os diferentes recursos que uma organização deve desenvolver para adotar e aplicar com sucesso a jornada para o *Business Agility*. Isso requer uma abordagem integrada de fatores técnicos, organizacionais e culturais que proporcionem sustentabilidade de longo prazo para a transformação.

03

Resumo executivo



Resumo executivo

Transformação ágil na América Latina: um panorama detalhado

Nos últimos anos, a América Latina passou por uma notável transformação empresarial, marcada pela adoção generalizada de práticas ágeis em organizações de diversos setores. Esta sexta edição do relatório elaborado pela NTT DATA, em colaboração com a *MIT Technology Review en español*, analisa **o cenário da agilidade na região**. O estudo foi dividido em três pilares principais: agilidade estratégica, agilidade organizacional e facilitadores ágeis. Além disso, as **tendências emergentes e as projeções futuras** são exploradas para entender melhor o impacto da Agilidade no ambiente empresarial latino-americano.

Estratégia ágil: funções-chave e estruturas organizacionais

No processo de evolução para a agilidade empresarial na América Latina, a área de **TI e desenvolvimento de software continua sendo a principal prioridade para 72%** das empresas pesquisadas, seguida pela área de estratégia e planejamento, com 61% das organizações, e pela área de recursos humanos (RH), com 33,5%. Como nos anos anteriores, a agilidade ganha relevância nas demais áreas das organizações.

Além disso, a estratégia ágil na América Latina caracteriza-se pela consolidação de funções-chave e da evolução das estruturas organizacionais. De acordo com os dados da pesquisa, as posições de **Agile Coach e Product Owner ocupam um lugar central**, representando 48% e 32%, respectivamente, na estrutura organizacional das empresas analisadas.

A figura do *Agile Coach* destaca-se como um facilitador importante na implementação de práticas ágeis, orientando as equipes e liderando a transformação cultural. Já o *Product Owner* é o responsável pela visão do produto, garantindo que as necessidades dos clientes sejam devidamente compreendidas e priorizadas.

Em relação às estruturas organizacionais, 62% das empresas pesquisadas adotaram estruturas ágeis, o que reflete uma **tendência explícita à flexibilidade e à tomada de decisões descentralizada**.

A agilidade, portanto, torna-se um componente integral da estratégia de negócios, permitindo respostas rápidas às mudanças de mercado e uma maior capacidade de adaptação a ambientes dinâmicos.

Organização Ágil: desafios e cultura organizacional

A transição para uma organização ágil tem seus desafios, sendo a **resistência à mudança um dos principais obstáculos**. Cerca de 45% das empresas pesquisadas identificam a resistência à mudança como um desafio significativo no processo de adoção da agilidade.

A **cultura organizacional** surge como um pilar fundamental para superar esses desafios. A pesquisa revela que 75% das organizações consideram a cultura ágil essencial para o sucesso da transformação. No entanto, apenas 38% das empresas acreditam que conseguiram estabelecer uma cultura ágil sólida.

É interessante observar que a **liderança** surge como um fator-chave na criação de uma cultura ágil. Para 56% dos entrevistados, é importante que haja uma liderança comprometida e orientada para a agilidade. Esse resultado indica que o apoio da liderança é essencial para impulsionar uma transformação ágil bem-sucedida.

Habilitadores ágeis: competências e tecnologias emergentes

Na dinâmica do desenvolvimento ágil na América Latina, o **Scrum** sobressai como o framework mais adotado, sendo preferido por 93% das organizações pesquisadas, seguido de perto pelo *Kanban*, com 82% de adoção. Por outro lado, este ano, há um aumento na valorização das práticas ágeis, sendo as **retrospectivas** as mais proeminentes, apoiadas por 67% das empresas, seguidas pelos *daily standups*, com 58%.

A diversidade é evidente na área de indicadores de agilidade. Em 35,5% das organizações latino-americanas, o *throughput* é de um a cinco *itens* por *sprint*, enquanto 26% atingem um *throughput* maior, de seis a dez *itens* por *sprint*. Quanto ao *lead time*, 36% das empresas exigem mais de 30 dias, enquanto 29% conseguiram reduzir consideravelmente esse período, posicionando-o na faixa de dez a 20 dias.

Ainda existem obstáculos notáveis, apesar da consolidação dos **objetivos e resultados-chave (OKRs, na sigla em**

inglês), que conta com o apoio de 54% das organizações.

A falta de alinhamento entre equipes e áreas é apontada como o principal desafio, seguida da falta de entendimento do conceito OKR e da necessidade de monitoramento e avaliação constantes. Em termos de estruturas de escala, o *Scaled Agile Framework (SAFe)* lidera com 45%, embora 19% ainda não tenham adotado práticas ágeis em escala.

À medida que as empresas pensam no futuro, a **consolidação do modelo de dimensionamento (53%)** e a demonstração do retorno sobre o investimento (ROI) da agilidade (53%) surgem como desafios críticos, destacando a importância de superar os obstáculos existentes para garantir uma transformação ágil bem-sucedida.

No âmbito das tecnologias emergentes, há uma integração cada vez maior de **Data & Analytics, Cloud e Inteligência Artificial Generativa** nas práticas ágeis. Para 53% das organizações, o *Data & Analytics* fortaleceu significativamente o Agile, seguido por *Cloud*, com 45%, e Inteligência Artificial Generativa, com 28%.



Projeções e tendências futuras

Para o futuro, prevemos uma evolução contínua na adoção de práticas ágeis na América Latina. Os dados revelam uma preponderância persistente de funções específicas, como *Agile Coach* e *Product Owner*, sugerindo que essas funções continuarão exercendo um papel central na estratégia ágil.

A consolidação de estruturas ágeis deve continuar, com um crescimento projetado de 15% para os próximos dois anos. Isso indica que as empresas reconhecem a **importância de estruturas organizacionais flexíveis e adaptáveis** para permanecerem ágeis em um ambiente de negócios em constante mudança.

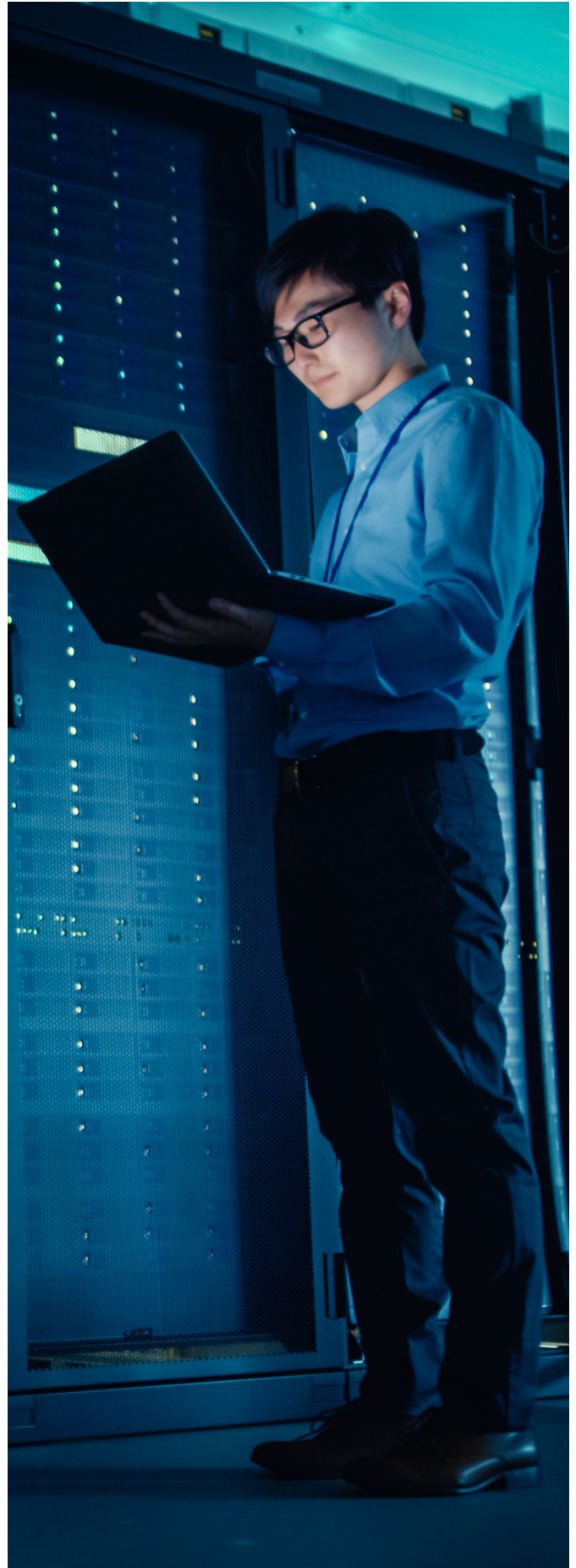
As principais competências, especialmente *coaching* e *mentoring*, continuarão sendo essenciais no processo de transformação. A previsão é um aumento de 20% no investimento em programas de treinamento e desenvolvimento para promover essas habilidades críticas.

Em relação às tecnologias emergentes, prevê-se que a adoção de **Data & Analytics, Cloud e Inteligência Artificial Generativa continue em ascensão**. É esperado um crescimento de 25% na integração dessas tecnologias às práticas ágeis, impulsionando a capacidade das organizações na tomada de decisões informadas e na melhoria da eficiência operacional.

Rumo a uma transformação ágil sustentável

Para concluir, o cenário da transformação ágil na América Latina reflete uma forte **adoção e uma adaptação contínua** às demandas do ambiente de negócios que estão em constante transformação. A estratégia ágil, a organização centrada na cultura e os habilitadores ágeis estão interligados para impulsionar a Agilidade na região.

Em um cenário em que as empresas enfrentam desafios e superam obstáculos, prevê-se uma transformação **ágil sustentável**. A projeção para o futuro destaca a importância de funções específicas, estruturas organizacionais flexíveis, competências essenciais e a integração contínua de tecnologias emergentes. Na jornada para a Agilidade, **as organizações latino-americanas estão posicionadas para liderar a transformação empresarial** e capitalizar as oportunidades em um futuro cada vez mais dinâmico.



Reflexão do estudo

Já se passaram seis anos desde que lançamos pela primeira vez o estudo de "Agilidade na América Latina", que hoje se tornou uma das principais referências da evolução da metodologia Agile na região.

Nas últimas edições do estudo, decidimos nomear cada edição com um título que reflete o principal *insight* do estudo. Em 2021, o título foi "Uma competência fundamental das organizações flexíveis", devido à incrível capacidade de adaptação demonstrada pelas equipes ágeis durante a pandemia. Em 2022, nós o chamamos de "Do Ágil à Agilidade" para destacar que agora entendemos a agilidade mais como uma filosofia de trabalho do que como um método ou *framework* específica. Este ano, decidimos chamá-lo de "Acelerando a implantação de estratégias e otimizando os fluxos de valor", pois acreditamos que esse será o foco das próximas ondas de transformação.

Desde as primeiras ondas, em que a Agilidade era vista como uma metodologia que prometia melhorar o desenvolvimento de software, até o que ela se tornou hoje, seu **progresso é evidente**. Estamos convencidos de que as melhorias nos ambientes de trabalho trazidas pelo Agile são tangíveis. Para alcançar esses resultados, as empresas exploraram uma variedade de abordagens, modelos e estratégias, algumas com maior impacto do que outras. Como indicado nesta versão do estudo, algumas expectativas ainda não foram alcançadas, porém podemos citar melhorias significativas na **experiência do cliente, no time to market, na eficiência e no ambiente de trabalho da equipe**.

Entretanto, após mais de cinco anos de esforços, há sinais de fadiga.

Aqueles que estão envolvidos há mais tempo podem achar que o trabalho acabou, enquanto aqueles que enfrentaram desafios ao longo da jornada podem mostrar sinais de frustração.

Nós, que trabalhamos com grandes corporações há muito tempo, concordamos que uma das mudanças de mentalidade mais complexa, especialmente na liderança, foi fazer com que se entendesse que **a transformação é uma jornada que nunca termina**.

A filosofia de trabalho que fundamenta a Agilidade é aplicável a qualquer contexto e, portanto, é uma capacidade organizacional que deve permanecer ativa.

Para aqueles que acreditam que o trabalho foi concluído com a última fase do plano implantado ou que consideram que a eficiência simplesmente se resume a um algoritmo mágico de redução do indicador Full-time Equivalent (FTEs), sugerimos que analisem se ainda existem dúvidas sobre **como acelerar a captação de valor, melhorar a gestão de investimentos e/ou otimizar os fluxos de valor**. Caso alguma dessas dúvidas ainda persista, fica evidente que ainda há muito trabalho pela frente no futuro da Agilidade.

Para aqueles que compreendem que a Agilidade, nos dias de hoje, é uma jornada que nunca termina e que atua como um "Acelerador da implantação da estratégia e do fluxo de valor", eles continuarão desenvolvendo os recursos necessários para superar a concorrência nos desafios futuros trazidos por um mundo de mudanças cada vez mais acelerado.

Convido a todos a explorar a última edição deste estudo, realizado pela equipe da NTT DATA, em colaboração com a MIT Technology Review em espanhol, como um **compromisso de continuar contribuindo para o conhecimento da Agilidade na América Latina**.



Víctor León, Head de Agilidade
NTT DATA Latam

04

Principais conclusões



4.1 Agilidade estratégica

4.1.1 Redefinindo a estratégia de transformação para a Agilidade

Na evolução para a Agilidade Empresarial na América Latina, a **área de TI/Desenvolvimento de Software continua** sendo a principal prioridade para 72% das empresas pesquisadas. Embora demonstre resultados e aplicações em diversas áreas ao longo dos anos, ainda existem tarefas pendentes. A transformação ágil envolveu várias áreas, com ênfase em **Estratégia e Planejamento** para 61%, **Recursos Humanos (RH)** para 33,5% e Inovação para 30% das organizações pesquisadas, como as três primeiras áreas a participar desse processo de mudança.

A participação de Estratégia e Planejamento no início do processo é crucial para impulsionar a integração da Agilidade em toda a organização. A adoção de práticas de Agilidade desde o início resulta em maior permeabilidade, conforme evidenciado na **tomada de decisões, nas revisões periódicas de prioridades**, geralmente trimestrais, e na **alocação ágil de recursos**, como o *Lean Portfolio Management (LPM)*.

A participação do setor de Recursos Humanos desde o início agrega um valor significativo a esse processo de transformação. Sua função vai além de garantir a seleção dos perfis mais adequados; o setor também desempenha um papel crucial no apoio à transformação cultural interna, gerenciando a mudança de comportamento desde os níveis operacionais até a camada executiva.

Em um contexto específico como o do **México**, há variações nas prioridades. Operações e *Project Management Office (PMO)* estão posicionados como a terceira opção de maior prioridade, com 31,5%, deixando o RH para trás com menos de 25%.

Ao analisar a **alocação de orçamento** nas organizações que aplicam o LPM, fica evidente que a área de Estratégia e Planejamento é a principal prioridade para 65% das organizações latino-americanas, seguida de perto pela TI, com 61%. Esse padrão sugere que a exploração de novos modelos ágeis está estreitamente ligada à obtenção de uma perspectiva estratégica sobre a transformação ágil. Além disso, os PMOs relacionados a **Data & Analytics e Operações**, áreas consideradas atrasadas anteriormente, agora surgem como **protagonistas entre os cinco primeiros**, ganhando cada vez mais destaque no processo de transformação.

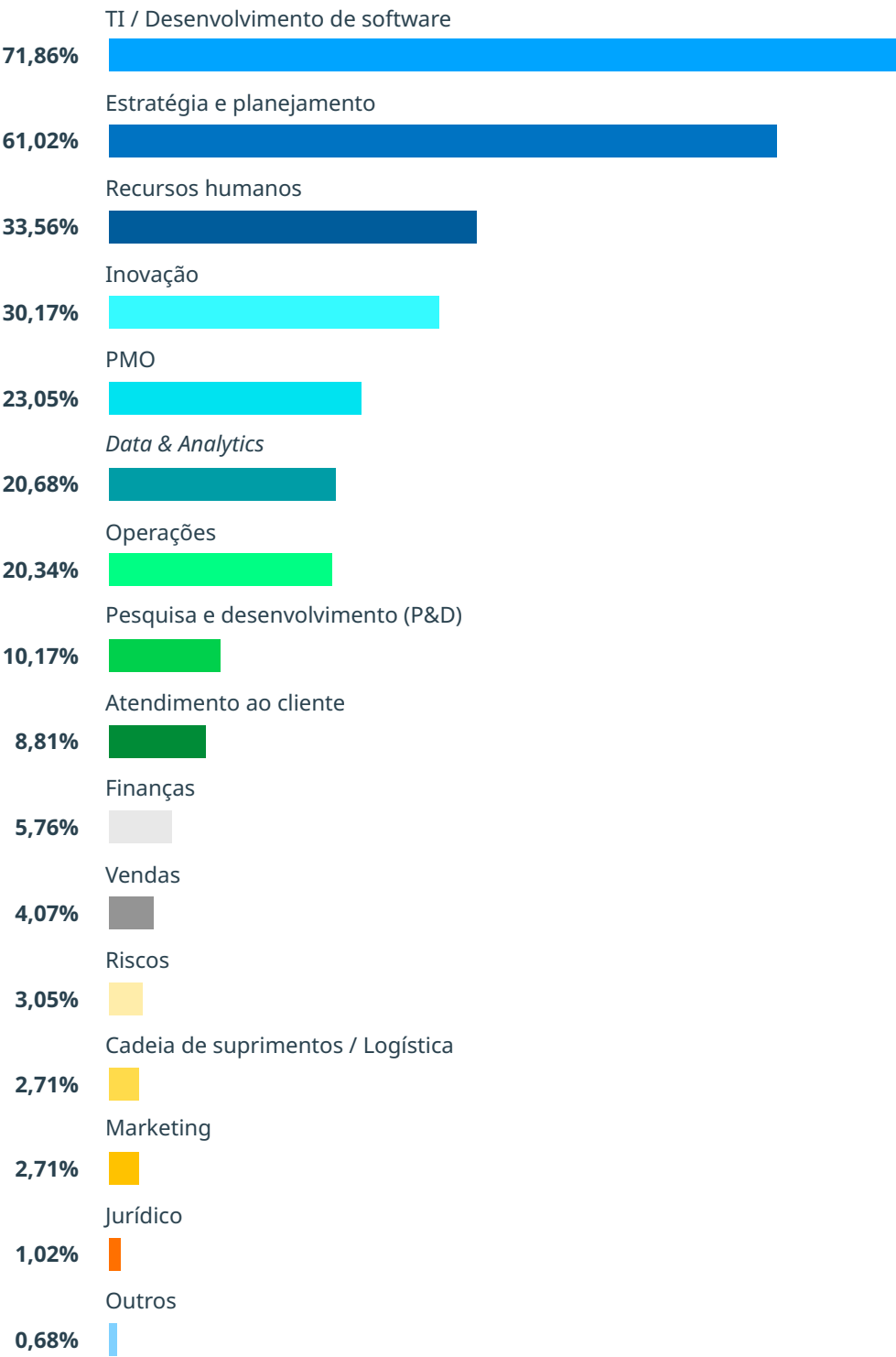


“

Antes, o CEO se reunia com o proprietário da empresa, e os objetivos eram alinhados de cima para baixo. Agora estamos buscando um processo mais dinâmico e transparente, mudando nossa dinâmica.

Gerente Sênior de TI,
Manufatura, Argentina.

Envolvimento das áreas no *roadmap* da agilidade





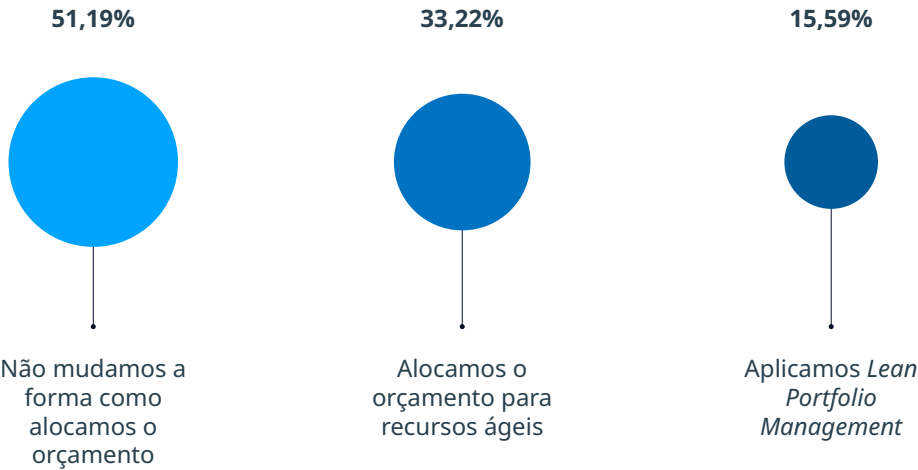
4.1.2 Explorando novos modelos em Agilidade

No último ano, a exploração de modelos ágeis para a alocação de orçamento foi limitada na América Latina. Apenas 16% utilizam o LPM e 33% utilizam recursos ágeis (tribos, *value streams* e equipes).

As organizações que empregam o LPM passaram de 12% em 2022 para 16% em 2023. **O Brasil e o Peru** lideram essa adoção, com 45% e 47% das organizações, respectivamente, usando essa abordagem. Em geral, a alocação de orçamento para recursos ágeis, seja por meio de LPM ou com base em tribos, *value streams* e equipes, é cada vez mais comum.

A **análise por país** mostra que na Argentina (64%), no Chile (58%), na Colômbia (56,5%) e no México (57%), mais da metade das organizações **ainda não mudou a forma como alocam** o orçamento, revelando uma área de oportunidade para a implementação de práticas mais ágeis.

Alocação orçamentária



Além disso, a **ausência de um escritório de transformação ágil** está correlacionada a uma porcentagem maior de organizações que não mudaram a forma como realizam seus orçamentos, chegando a 73,5%.

Em termos de **modelos de contratação**, o preço fixo ainda é o mais adotado, de acordo com 35,6% das organizações, indicando uma mudança significativa na visão de como os recursos ágeis são contratados. Em seguida, o tempo e os materiais, com 30%. Além disso, no setor bancário, o **modelo baseado em resultados** ganhou popularidade, sendo a terceira opção preferida por 24% das organizações, depois de tempo e materiais.

Em organizações **sem um escritório de transformação ágil**, apesar de quase 40% das organizações declararem que não aplicam um modelo de aquisição específico, o modelo baseado em entrega está posicionado como o mais utilizado, de acordo com 32% das empresas. Essa mudança nas preferências também é observada na Argentina, no Chile e no Peru, onde o modelo de contratação por tempo e materiais é o mais comum.

“

A tendência é o modelo LPM, que nos permite alocar o orçamento de forma ágil às demandas identificadas pelos clientes ou às iniciativas que devem gerar um retorno maior para a empresa.

Gerente de Transformação Digital,
Telecomunicações, Chile.



4.1.3 Identificando o impacto real da Agilidade

A importância de mensurar o impacto da Agilidade e sua evolução

A evolução na mensuração do impacto da Agilidade nas organizações é evidente. Embora a maioria das empresas avalie vários benefícios da adoção de práticas ágeis, **entre 13% e 33% não fazem essa avaliação ou não têm informações específicas** sobre os benefícios analisados neste estudo.

Em comparação com estudos anteriores, houve um aumento não apenas na magnitude do impacto da Agilidade, mas também na dedicação de esforços e investimentos para mensurar objetivamente seus benefícios. A cada ano, mais organizações são capazes de fornecer respostas com base em métricas específicas. Essa evolução é fundamental, pois permite **obter uma visão mais precisa da posição da América Latina em termos de Agilidade e uma análise mais profunda de cada setor** para entender seu impacto real.

Este relatório marca um ponto de inflexão, já que procura responder a uma pergunta bem precisa: "Onde vocês estão numericamente em sua jornada ágil? Esta abordagem permitirá que, nos próximos anos, os dados históricos sejam utilizados para entender os avanços, os retrocessos ou se o *status quo* foi simplesmente mantido.

É importante que todas as organizações participem desse exercício de reflexão e estratégia, perguntando-se: "Onde estamos?". Portanto, as organizações são incentivadas a mensurar **o valor real da Agilidade, identificar áreas de impacto, avaliar o cumprimento de metas e reconhecer onde há espaço para melhorar** como região. Abordar esses desafios com uma abordagem centrada em dados permitirá que a América Latina avance com confiança no caminho da Agilidade.

Um impacto contínuo, mas ainda existem desafios

Ao analisar o impacto gerado pela adoção da Agilidade, podemos destacar que, pelo quarto ano consecutivo, essa filosofia de trabalho continua tendo **um grande impacto na visibilidade das iniciativas** para 42% das organizações. Em seguida, vem o impacto sobre o alinhamento e a coordenação entre o negócio e TI (39%), e para 31,8% das organizações, a adaptação às mudanças e a melhoria da experiência do cliente.

É incontestável a ligação entre a adoção da Agilidade e alguns benefícios, como visibilidade, alinhamento, produtividade e experiência do cliente. No entanto, embora 67% das organizações latino-americanas avaliem o impacto da Agilidade na **redução de custos**, esse continua sendo o maior desafio, juntamente com a **redução de riscos**.

Esse desafio pode ser atribuído, em parte, à falta de exploração dos principais aspectos da Agilidade na América Latina. Nesse contexto, torna-se imperativo **investir em elementos como o modelo LPM** para aumentar seu impacto em áreas que mostram um progresso mais lento. A exploração de recursos pendentes, especialmente tendências como os modelos de orçamento ágil, poderia **proporcionar benefícios importantes** para avançar no caminho de uma implementação mais eficaz da Agilidade na região.

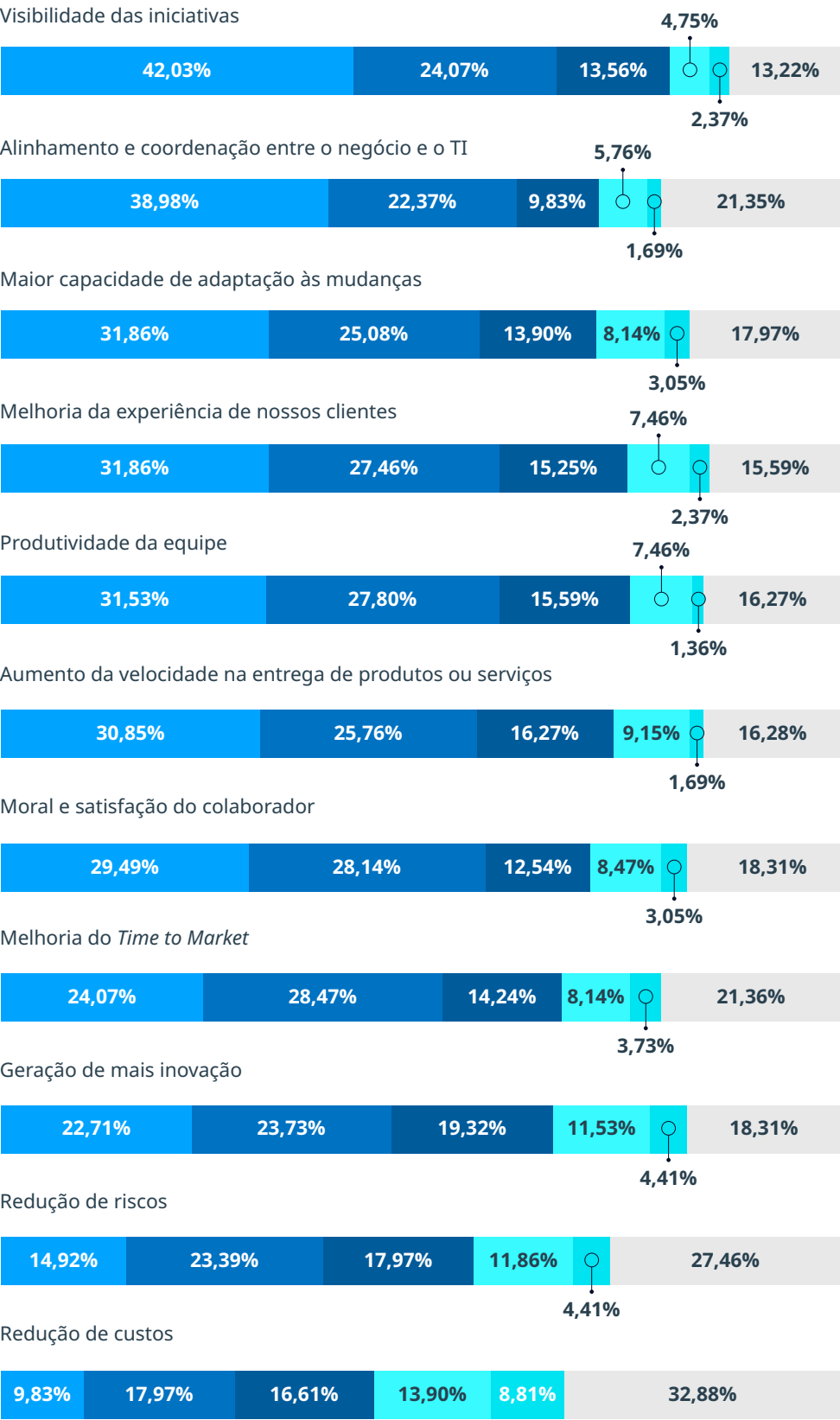


Conseguimos atingir nossos objetivos graças à implementação do Agile; a satisfação do cliente aumentou e a eficiência melhorou em 30%. A velocidade do nosso *time to market* é de 40 dias e continua diminuindo.

“ Observamos a transformação como um impulsionador da cultura, com índice de clima de trabalho do banco superior a 85%. A agilidade contribuiu significativamente para nossa cultura.

Líder do Centro de Excelência Lean Agile, Setor Bancário. Peru.

Impacto com a implementação da agilidade



- Mais de 50%
- 26-50%
- 11-25%
- 1-10%
- Não houve impacto
- Não há informação disponível

4.2 Agilidade organizacional

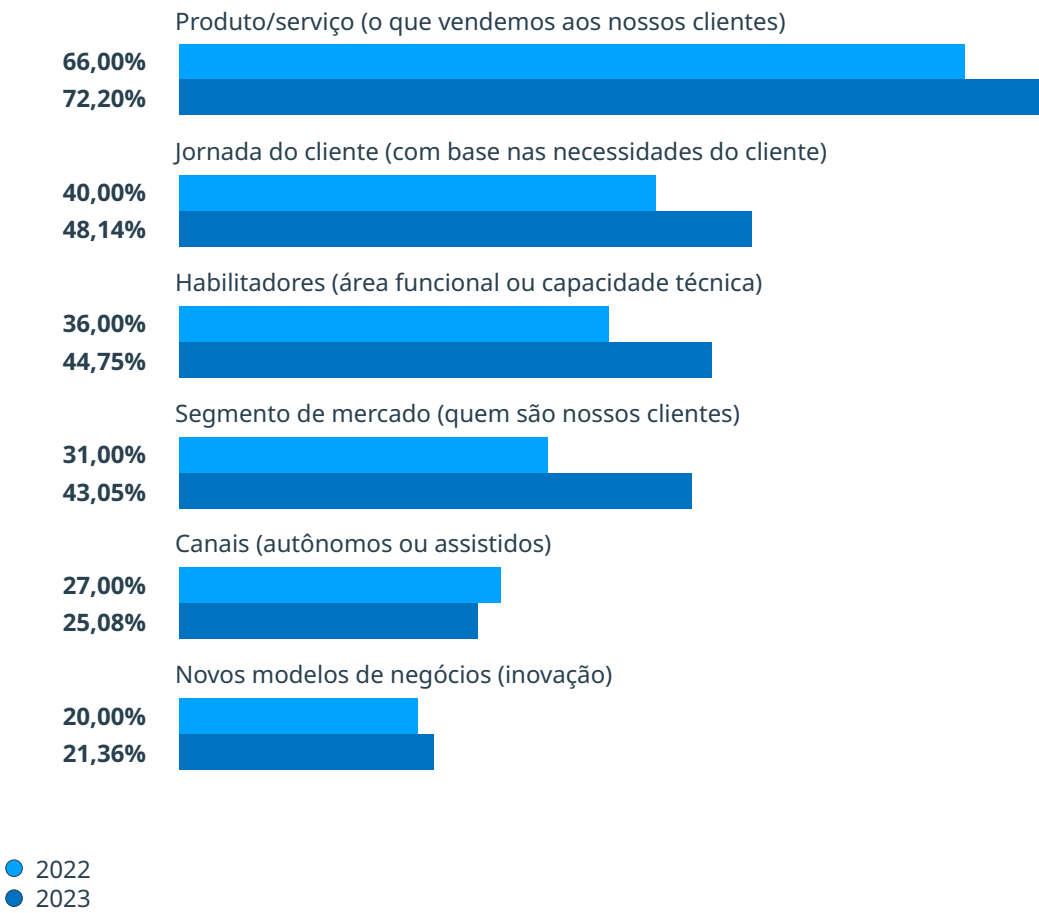
4.2.1 A estrutura organizacional ágil predominante e as tendências nas equipes

No cenário ágil da América Latina, o critério predominante de formação de equipes continua sendo o de **produto ou serviço**, com 72% das empresas preferindo organizar as equipes de acordo com suas principais ofertas. Isso pode ser devido à predominância de empresas e setores B2C na amostra, assim como de empresas totalmente orientadas a produtos, como o setor bancário, de telecomunicações ou de varejo.

A **jornada do cliente** é o segundo critério para formação de equipes que as organizações latino-americanas valorizam, passando de 40% em 2022 para 48% em 2023. As empresas procuram impulsionar um **modelo centrado no cliente**, especialmente em setores que querem fortalecer o foco na experiência do cliente, como o bancário e o de seguros.

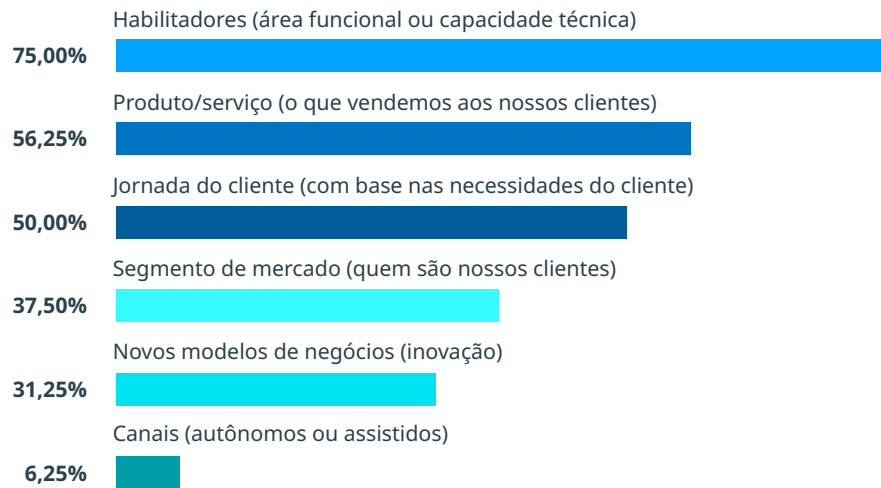


Principais critérios de agrupamento: 2022 vs. 2023



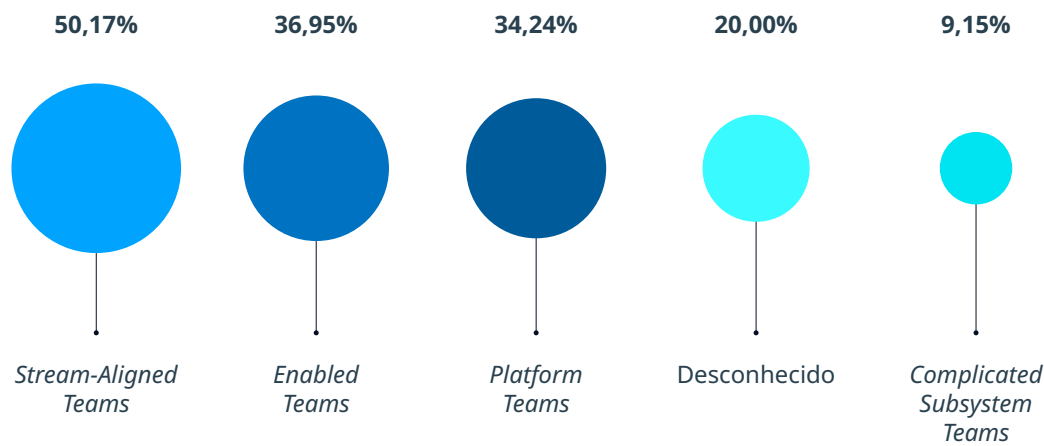
Do ponto de vista setorial, destaque para os setores de mineração e saúde, que mostram preferência pela formação de equipes com **base em habilitadores** (áreas funcionais ou capacidades técnicas), o terceiro critério de formação de equipes mencionado por 45% das empresas pesquisadas.

Principais critérios de agrupamento para o setor de Mineração/Extração e Saúde



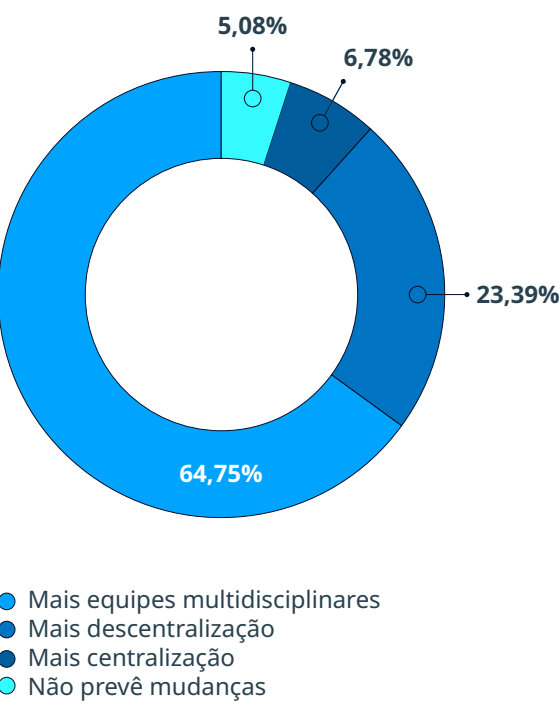
Em termos de **topologia de equipe**, 50% das organizações latino-americanas estão optando por **stream-aligned teams**, ou seja, equipes alinhadas a fluxos de trabalho que são responsáveis por todos os aspectos de um único produto da organização.

Topologias de equipes para a evolução da agilidade



No entanto, essa mudança para uma estrutura mais orientada para o produto **tem seus desafios**. A Agilidade, originalmente projetada para superar os silos funcionais, enfrenta obstáculos decorrentes da horizontalidade adotada por algumas organizações. Para enfrentar esses desafios, as empresas pesquisadas contarão nos próximos anos com **equipes multidisciplinares e mais descentralizadas**, duas tendências apoiadas por 65% e 23% das organizações, respectivamente.

Mudanças na topologia das equipes para os próximos dois anos



O surgimento de silos horizontais, não apenas entre áreas funcionais, mas também entre produtos, apresenta desafios, como a falta de alinhamento operacional ou tecnológico, a gestão do ciclo de vida dos dados, um potencial de redução da eficiência e aumento dos custos. Portanto, o objetivo das empresas é abordar essas questões de forma estratégica e garantir o sucesso da transformação ágil na região.



Atualmente, mantemos a divisão de produtos, mas estamos no processo de fazer uma mudança significativa. Estamos explorando uma perspectiva diferente, analisando a possibilidade de agrupar por segmento, ou seja, avançando mais em direção a uma organização da jornada do cliente para nos aproximarmos ainda mais da experiência do cliente. Dividir por produtos apresentou uma série de desafios, especialmente em termos de coordenação da arquitetura tecnológica. Reconhecemos que, ao embarcarmos nessa nova direção, também surgirão novos desafios, mas procuramos estabelecer uma conexão mais completa com o cliente, que é o usuário final de todo o nosso trabalho.

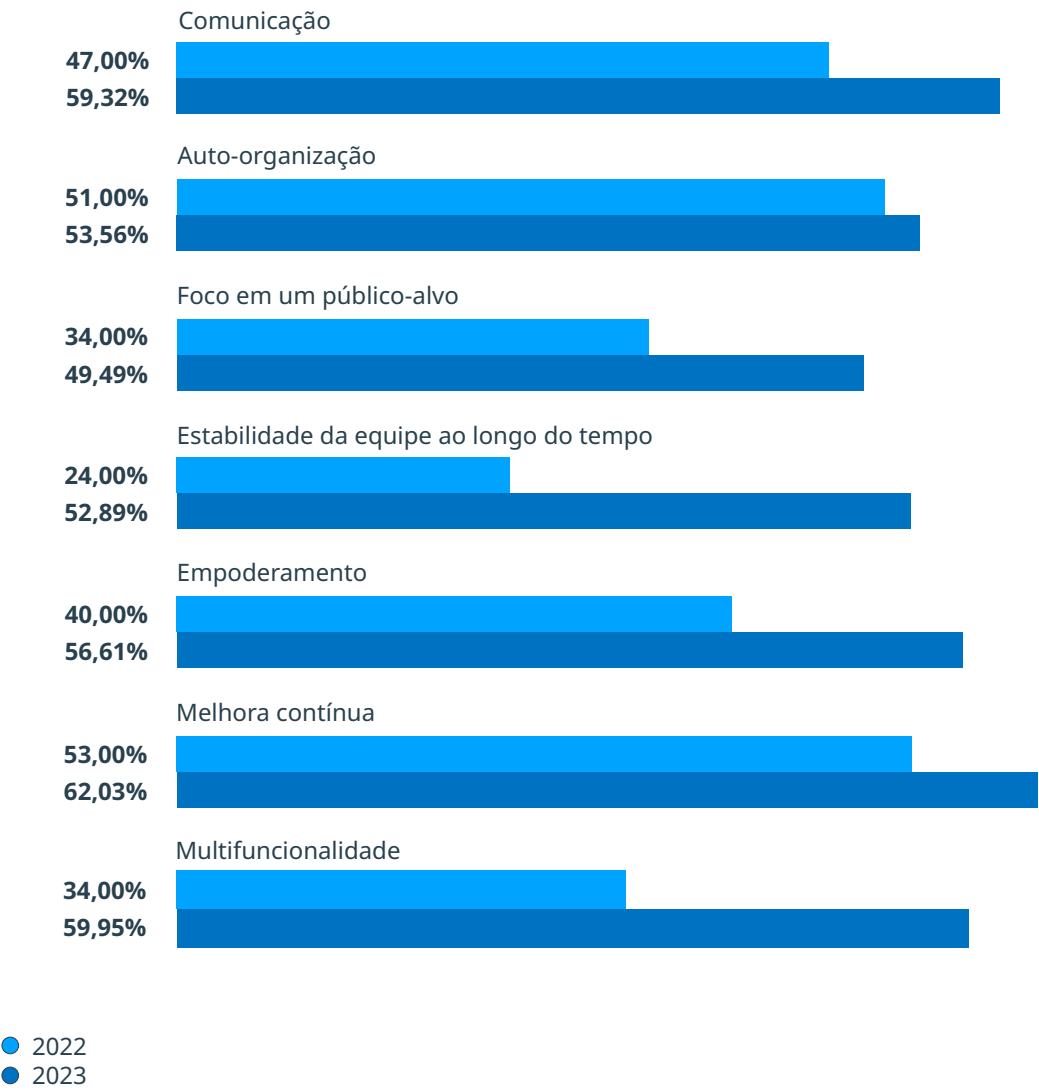
Head do Centro de Excelência Lean-Agile, Bancos, Peru.

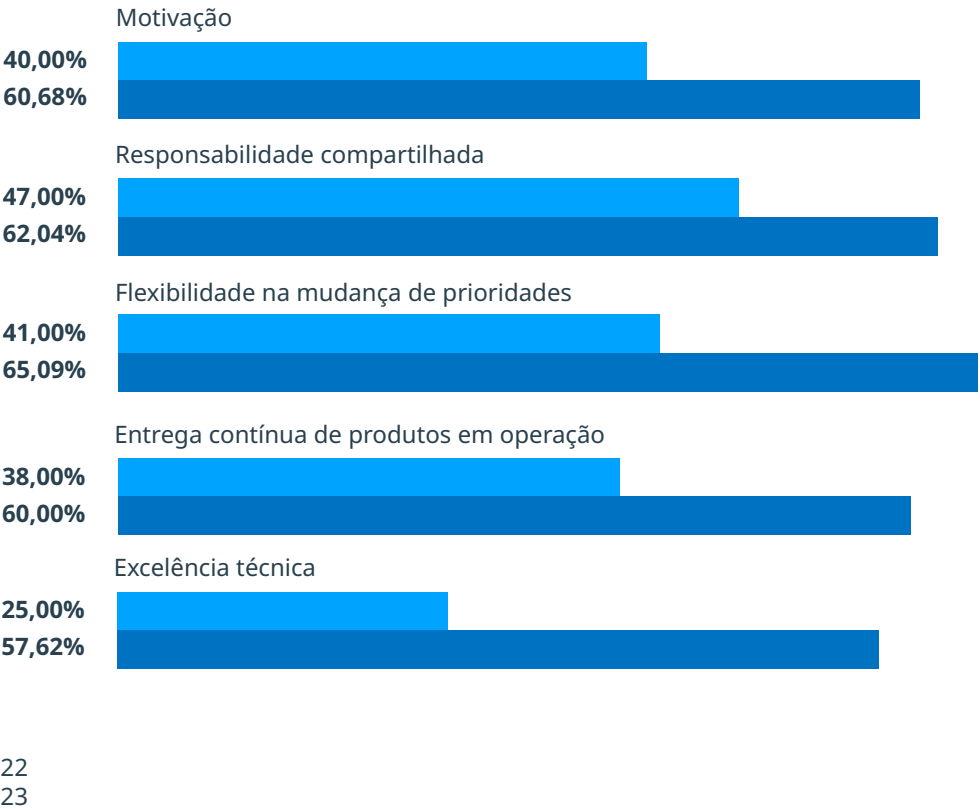
4.2.2 O líder ágil e a atual prioridade de transformação

Negociação, decisões estratégicas e gestão de riscos, as habilidades de um líder ágil com mais empatia

No ambiente empresarial latino-americano, o **líder ágil** não é apenas uma figura de destaque, mas também uma **peça chave para o sucesso organizacional**. Por esse motivo, o líder ágil se tornou um foco de atenção e estudo contínuo.

Aspectos da cultura ágil: 2022 vs. 2023





Em 2022, foi realizada uma pesquisa exaustiva com o objetivo de identificar as principais habilidades essenciais para esse tipo de líder. Os resultados não apenas forneceram uma lista das principais capacidades, mas também estabeleceram as bases para a construção do perfil ideal. Este ano, prosseguimos com a avaliação para **saber qual o nível de maturidade do ambiente empresarial latino-americano para concretizar essa visão.**

Habilidades mais valorizadas nos líderes ágeis

01.

Mostrar o melhor caminho

Um bom líder sabe quando mudar de direção, reconhece facilmente quando não há resultados e identifica sem resistência se algo não está funcionando, se houve alguma falha ou se é simplesmente necessário desistir e fazer uma nova tentativa.

02.

Atuar com valor e resiliência

A transformação de uma organização para a agilidade é um processo complexo. Portanto, o líder sabe como agir apesar dos maus prognósticos que podem existir durante a adoção da agilidade.

03.

Incentivar a experimentação como aprendizado

Compreende que é o tomador de decisões, aceita possíveis erros e aprende com eles.

04.

É prudente e criterioso

Um líder assume riscos calculados, com visão de negócios, objetivos claros e diversos planos de ação.

05.

Resolver os desafios com inteligência e criatividade

Proporciona à equipe segurança, um ambiente cordial e co-criativo, soluções exclusivas e melhoria contínua.

06.

Saber negociar

Compreende que tem uma nova mentalidade em suas mãos, tem a capacidade de fazer acordos com outros líderes, colaboradores e stakeholders para adotar a agilidade.

07.

Ensinar não é suficiente

Procura aprender com todas as pessoas e situações adversas, mesmo quando não há resultados e com todas as informações à sua disposição.

08.

A mudança é sua constante

Não apenas se adapta, mas também se sente confortável em evoluir e promover essa evolução.

09.

Ver com uma perspectiva humanizada

Um líder ágil encontra maneiras de harmonizar a otimização/automação de processos e capacitar as equipes a partir de uma perspectiva humana.

10.

Ter inteligência emocional

Conhece a si mesmo, ouve e usa suas emoções de forma inteligente, alcançando empatia e domínio consigo mesmo e com os outros.

Este ano, o líder ágil se destaca por habilidades que sustentam seu desempenho estratégico. Em primeiro lugar, o destaque fica por conta de sua **capacidade de negociação**, confirmada por 60% das organizações latino-americanas. A **tomada de decisões com valor** é outra característica apontada pela mesma porcentagem de empresas, assim como a **prudência e o cuidado na gestão de riscos**. Essa combinação destaca a capacidade do líder ágil em enfrentar desafios, liderar com determinação e se adaptar com prudência em um ambiente de negócios dinâmico.

Nesta nova edição, as **relações humanas e a inteligência emocional** ganham maior destaque e estão entre as cinco habilidades mais valorizadas por 60% das organizações.

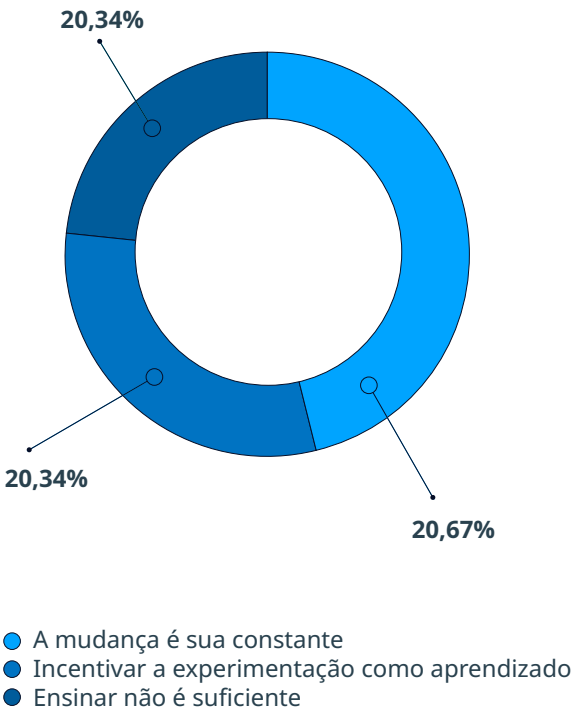
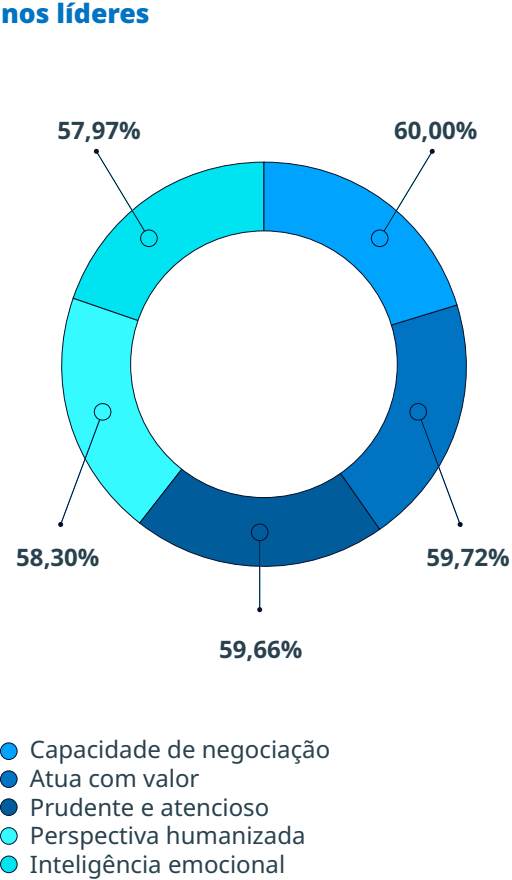
Essa mudança reflete, em parte, as constantes mudanças na dinâmica de trabalho, em que a **capacidade do líder de compreender e gerenciar emoções**, assim como de manter relacionamentos mais sólidos, torna-se fundamental.

Entretanto, as habilidades relacionadas à **adaptabilidade às mudanças, à resiliência e à capacidade de ensinar** surgem como áreas em que os líderes ágeis da região precisam melhorar. Os líderes devem continuar trabalhando em capacidades para liderar uma transformação cultural completa e garantir que os valores e princípios ágeis estejam enraizados em toda a organização.

Dessa forma, uma análise conjunta mostra que **cinco em cada dez líderes latino-americanos possuem as características ideais identificadas no ano anterior**. Isso sugere que, apesar do progresso, os líderes da transformação ágil ainda têm um longo caminho a percorrer para internalizar e adaptar totalmente a cultura ágil em suas organizações.

Habilidades que estão menos presentes nos líderes

Habilidades presentes nos líderes



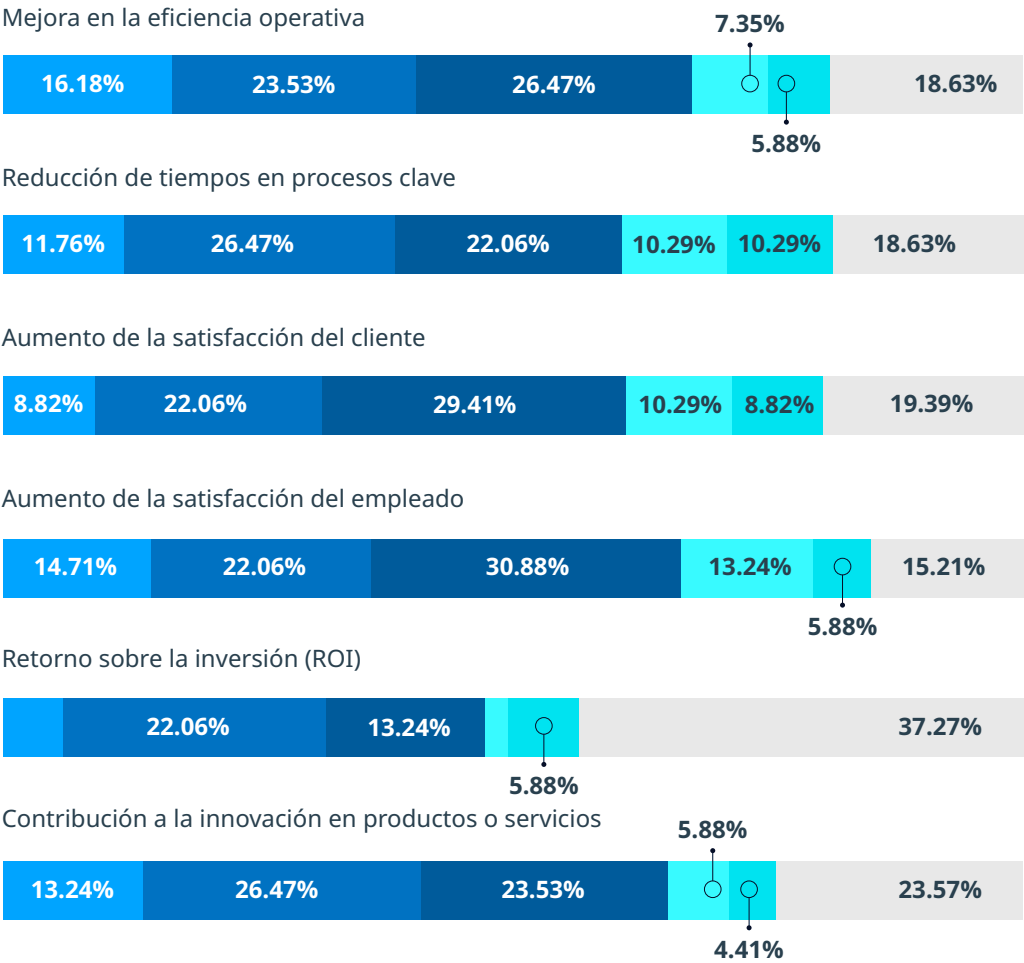
A proximidade com o C-Level melhora o impacto da Agilidade

A estreita relação entre a Agilidade e a liderança *C-Level* fica evidente no impacto nos negócios. Quanto mais próximas as ações do escritório de transformação estiverem desse nível hierárquico, maior será sua influência positiva.

Em termos concretos do impacto gerado por essas ações, destaca-se um aumento significativo na **satisfação do cliente**. De acordo com 10% das empresas pesquisadas, a Agilidade impulsionada pelo escritório de transformação teve um impacto de mais de 50% na satisfação do cliente. Para 24% das empresas, a **inovação** também foi impulsionada, assim como a satisfação dos colaboradores, com 31%.



Impacto en los siguientes ítems

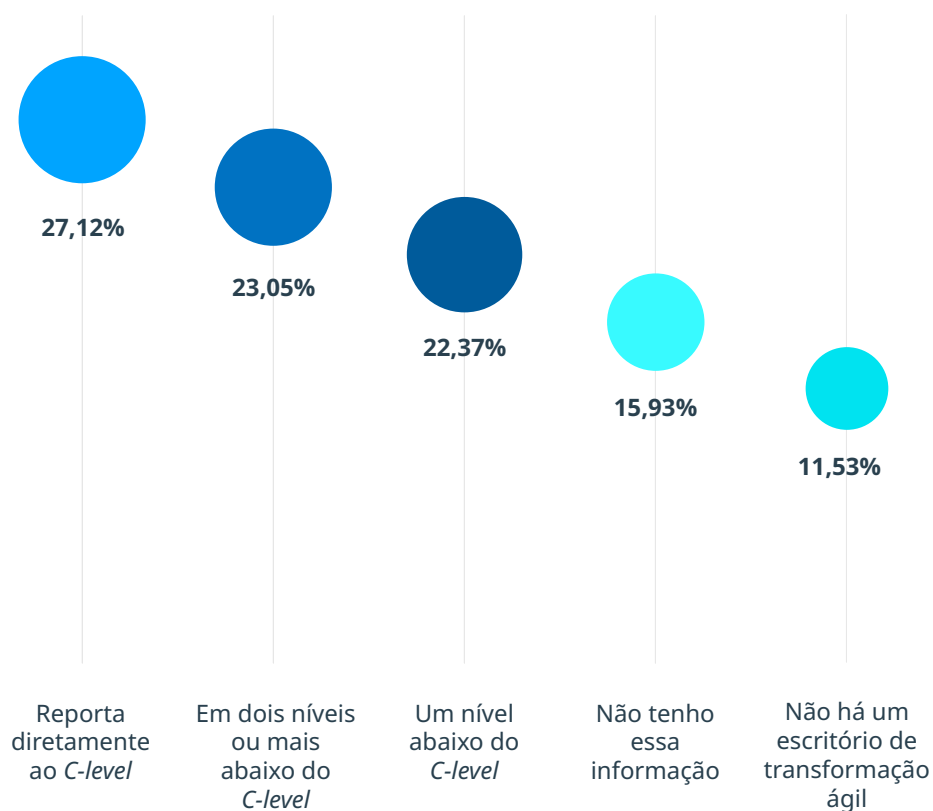


- 1 - 10%
- 11 - 25%
- 26 - 50%
- Mais de 50%
- Não houve impacto
- Não há informação disponível

Apesar desses resultados encorajadores, é fundamental observar que **25% das empresas não mensuram o impacto da Agilidade**, o que pode ser atribuído tanto à complexidade da avaliação quanto à falta de reconhecimento da importância desse indicador, especialmente nos estágios iniciais da implementação de um escritório de transformação. É crucial que os **comitês executivos e os stakeholders compreendam plenamente que a Agilidade é uma ferramenta fundamental** no contexto empresarial moderno. Atuar como os principais patrocinadores dessa mudança cultural é essencial para garantir sua adoção e sucesso.

Em termos da **estrutura organizacional das empresas**, 46% dos escritórios de transformação se reportam a um ou dois níveis abaixo do *C-Level*. Entretanto, os dados mostram que o impacto do escritório de transformação é significativamente maior quando responde diretamente ao CEO. Nesses casos, o impacto no ROI é consideravelmente maior em comparação com as empresas em que o escritório de transformação atua dois níveis abaixo do *C-Level*. Isso sugere que a **proximidade com o CEO é um fator crucial para o sucesso do escritório de transformação**, pois influencia diretamente as prioridades do negócio e, portanto, aumenta a probabilidade de atingir seus objetivos.

Onde está o escritório de transformação ágil?



Embora eu compartilhe a tomada de decisões com os três diretores da empresa, ainda estamos no processo de consolidar a Agilidade como parte integrante de nossa estrutura organizacional. Optei pelo LPM devido à percepção de seu maior valor para uma empresa como a nossa, além de ser uma alternativa ao PMO. Nosso modelo de governança atual é baseado em LPM, representando nossa maturidade em Agilidade, e opera sob a gestão do PMO que eu lidero.

Gerente Sênior de TI, Manufatura, Argentina.

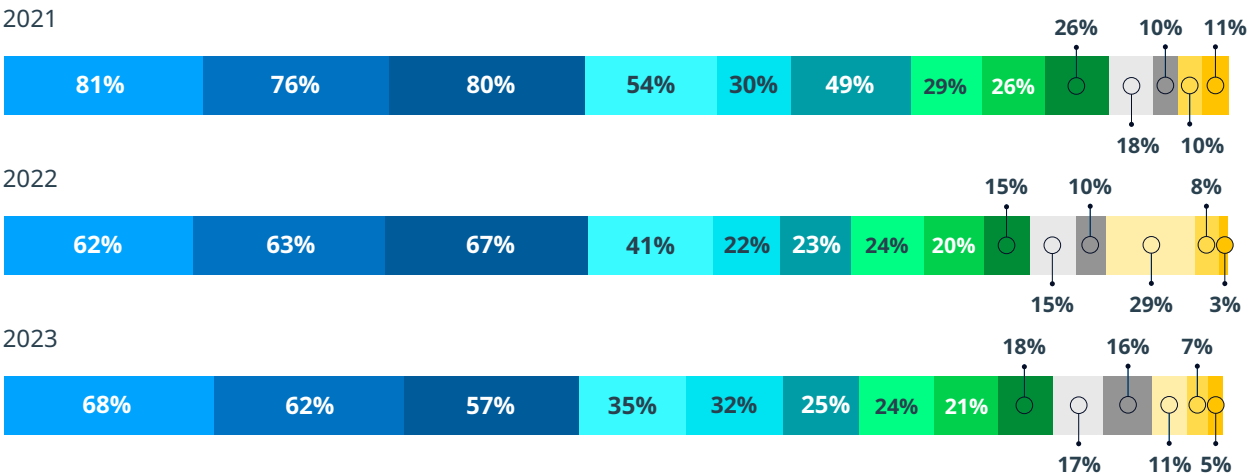
4.2.3 Identificando e projetando o futuro das funções ágeis

Papéis-chave e evolução das competências: *Agile Coach*, *Product Owner*, *Scrum Master* e a tendência para *coaching*, *mentoring* e consultoria

Na análise das funções predominantes no ambiente ágil, a posição do **Agile Coach se destaca como peça-chave para 68% das organizações latino-americanas. Em seguida, vem o Product Owner (62%) e o Scrum Master (57%).** Embora essas funções não apresentem um aumento significativo em relação ao ano anterior, sua relevância contínua sugere uma posição consolidada nas estruturas organizacionais, possivelmente sinalizando um estágio de refinamento das principais habilidades, como *coaching* e *mentoring*.

Vale destacar o aumento da importância da função do **Product Manager**, que registrou um aumento de 22% em 2022 para **31,5% em 2023**. Essa mudança reflete uma adaptação à tendência de concentrar as atividades em torno dos produtos, possivelmente em resposta às mudanças na dinâmica do mercado. Paralelamente, a função de **COE Lead também registrou um crescimento de 2% em relação ao ano anterior**. Essas mudanças indicam um maior interesse na implementação de estratégias de Agilidade em nível organizacional, evidenciando uma evolução positiva na gestão de negócios em direção a abordagens mais flexíveis e orientadas para a geração de valor.

Funções com maior presença: 2021 vs. 2022 vs. 2023

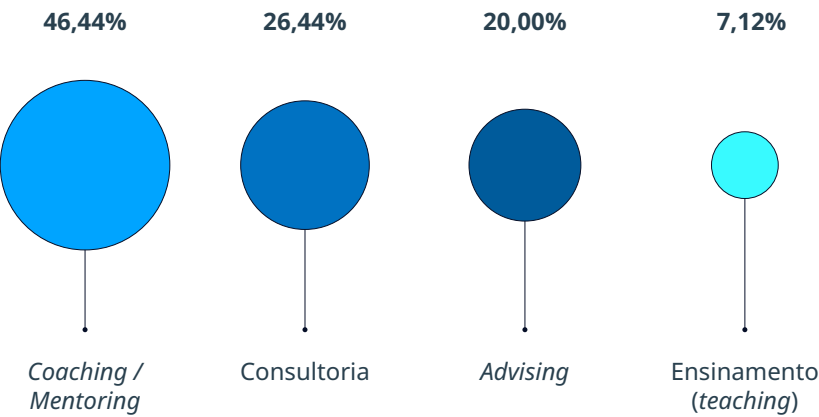


- Agile Coach
- Product Owner
- Scrum Master
- Development Team
- Product Management
- CoE Lead
- Chapter Lead
- Tribe Lead
- Enterprise Archited
- Tribe Technical Lead
- Release Train Engineer
- System Archited
- System Team
- Epic Owner

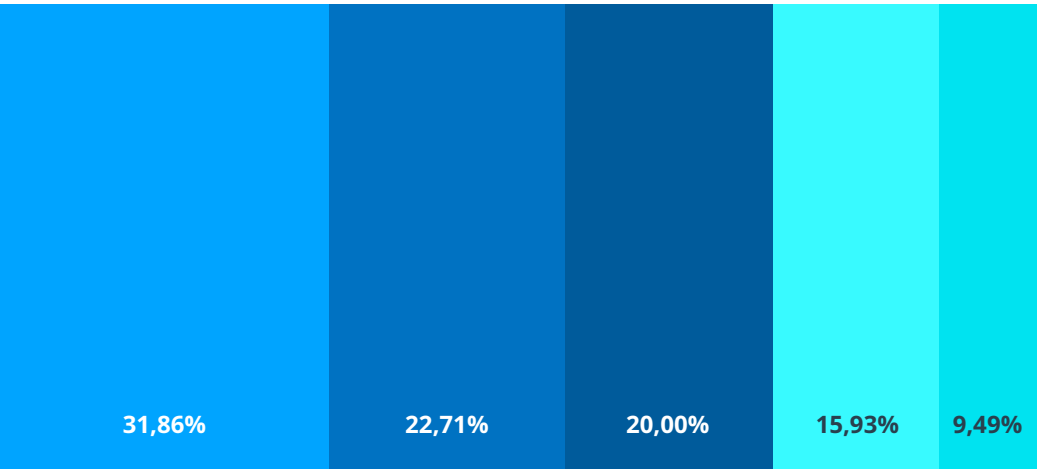
Por outro lado, observa-se uma ênfase significativa no desenvolvimento contínuo de competências específicas. De acordo com 46% das empresas pesquisadas, o **coaching e o mentoring** se destacam como as principais competências que precisam evoluir. Essas competências abrangem desde treinamento e coaching individual até coaching organizacional, ressaltando a importância de habilidades diversificadas para orientar o desenvolvimento de equipes e organizações. Essas competências são seguidas pela **consultoria**, valorizada por 26% das organizações, e que aproveita a evolução da Agilidade empresarial e envolve

habilidades analíticas, solução de problemas e facilita a tomada de decisões, o que é essencial para enfrentar os desafios ágeis. Em termos das **preferências dos líderes e agilistas**, surge uma disparidade nas habilidades mais valorizadas. Enquanto **27% dos líderes** destacam a importância de as Agilidades fornecerem recomendações com base na experiência, **32% dos agilistas** priorizam a capacidade de construir relacionamentos de confiança. Este contraste revela a diversidade de expectativas e a ênfase na interação e na experiência no contexto ágil.

Competências que devem evoluir nos agilistas



Habilidades mais valorizadas em um agilista



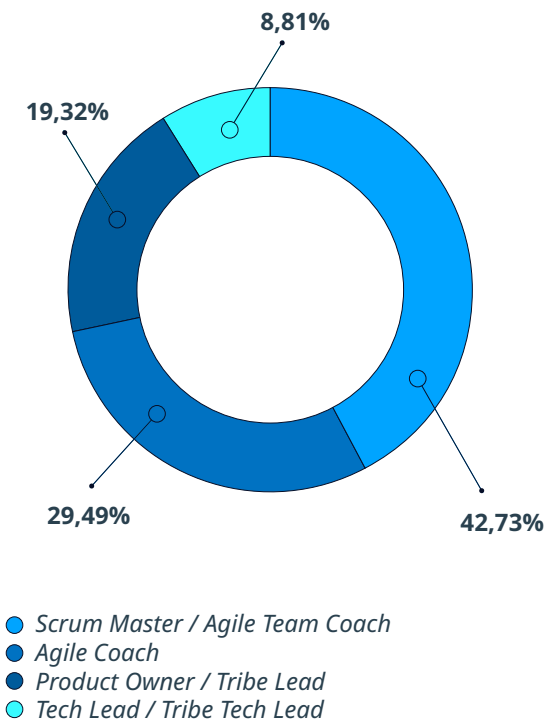
- Construir relacionamentos de confiança
- Manter uma abordagem baseada em métricas
- Fornecer recomendações com base em experiência
- Apresentar resultados de monitoramento
- Capacidade de fazer um discurso executivo

Em relação às funções futuras, 34% dos líderes preveem que os **Product Owners e os Tribe Leads terão novas responsabilidades**. Por outro lado, 42% dos agilistas acreditam que os *Scrum Masters* e os *Agile Team Coaches* assumirão funções mais proeminentes no futuro. Essas perspectivas refletem a dinâmica de mudança das funções dentro das equipes ágeis, **evidenciando uma adaptação contínua** às demandas do ambiente de negócios.

Desafios na evolução das funções ágeis: resistência à mudança, obtenção de resultados e aprendizagem contínua

Como mencionado acima, os *Agile Coaches* e *Scrum Masters* são peças-chave na adoção da Agilidade empresarial. No entanto, sua **evolução também é marcada por uma série de desafios**. Desde a resistência à mudança até a constante adaptação de habilidades e conhecimentos, esses aspectos impactam seu trabalho em busca de um ambiente de negócios mais ágil.

Papéis que desempenharão novas funções no futuro, de acordo com os agilistas



“

A tarefa é abordar diariamente os desafios específicos de cada função de forma individual. Nesse processo, a ajuda dos *Agile Coaches* e dos *Scrum Masters* é fundamental. Por exemplo, compreender as métricas de uma equipe se torna complicado se não tivermos uma compreensão bem definida do dia a dia da equipe.

Head de Agilidade, Setor Bancário, Chile.

1. Resistência à mudança

Enfrentar a resistência à mudança torna-se um desafio persistente em qualquer processo de transformação organizacional, e a adoção de práticas ágeis não foge a esta realidade. Esses perfis têm a tarefa de tentar desfazer estruturas rígidas e incentivar a adoção de novas práticas. Fazer com que as equipes e os líderes adotem novas formas de trabalho e incorporem a Agilidade envolve superar a inércia cultural e criar uma mentalidade aberta à mudança.

“

Enfrentamos resistência à mudança devido à implantação de um novo modelo de trabalho. Depois de incorporados à equipe, procuramos adotar práticas ágeis em toda a equipe Scrum.

Agilista, Mineração e extração, Argentina.

2. Resultados de médio e longo prazo

A Agilidade gera impacto nos resultados comerciais, porém esse impacto pode não ser imediato. Demonstrar resultados financeiros sustentáveis por meio de práticas ágeis leva tempo, e os profissionais devem gerenciar as expectativas à medida que avançam na implementação.

“

Buscamos visualizar o valor que nosso trabalho agrega às empresas e às equipes, aumentando a conscientização sobre os riscos de eliminar essas funções e construindo credibilidade.

Agilista, Desenvolvimento de TI/Software, Colômbia.



3. Evolução das habilidades e do conhecimento

A natureza dinâmica do ambiente de negócios e a rápida evolução da tecnologia exigem que os *Agile Coaches* e *Scrum Masters* se mantenham constantemente atualizados. A evolução contínua das habilidades reflete a necessidade de adaptação a novos modelos tecnológicos e de superar barreiras culturais enraizadas nas organizações.

“

Precisamos ter visão de negócios, capacidade de consultoria, participação na geração de valor e reavaliar nossa imagem, caso ela tenha sido prejudicada pela experiência anterior de outro agilista.

Agilista, Saúde, México.





4.3 Habilitadores ágeis

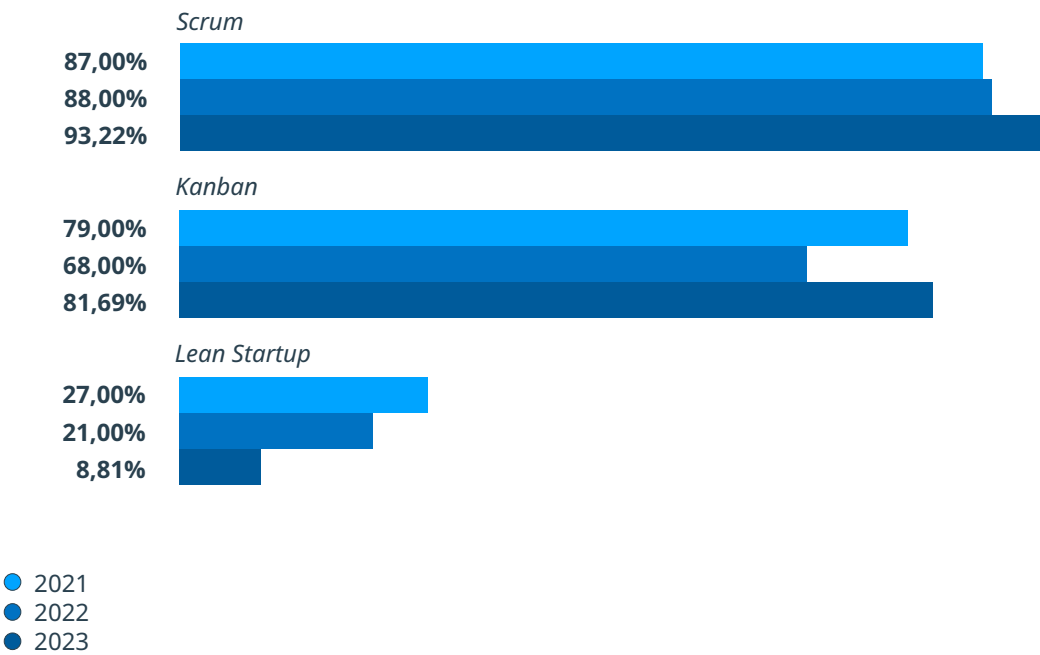
Definindo a base das práticas ágeis:

Scrum e Kanban, as estruturas estabelecidas nas empresas latino-americanas

Em termos de **estruturas de trabalho**, o **Scrum** ainda é o mais utilizado, de acordo com **93%** das organizações pesquisadas, seguido de perto pelo **Kanban**, com **82%**.

Diferentemente do ano passado, o Lean está posicionado como a terceira estrutura preferida por 39% das empresas latino-americanas, esta estrutura se concentra no desenvolvimento de produtos e na redução de desperdícios. Em contrapartida, o *Lean Startup*, método focado em testes de produtos no mercado, registrou um recuo, com apenas 9% das organizações avaliando-o entre os mais utilizados, mostrando uma tendência de queda em relação ao ano anterior.

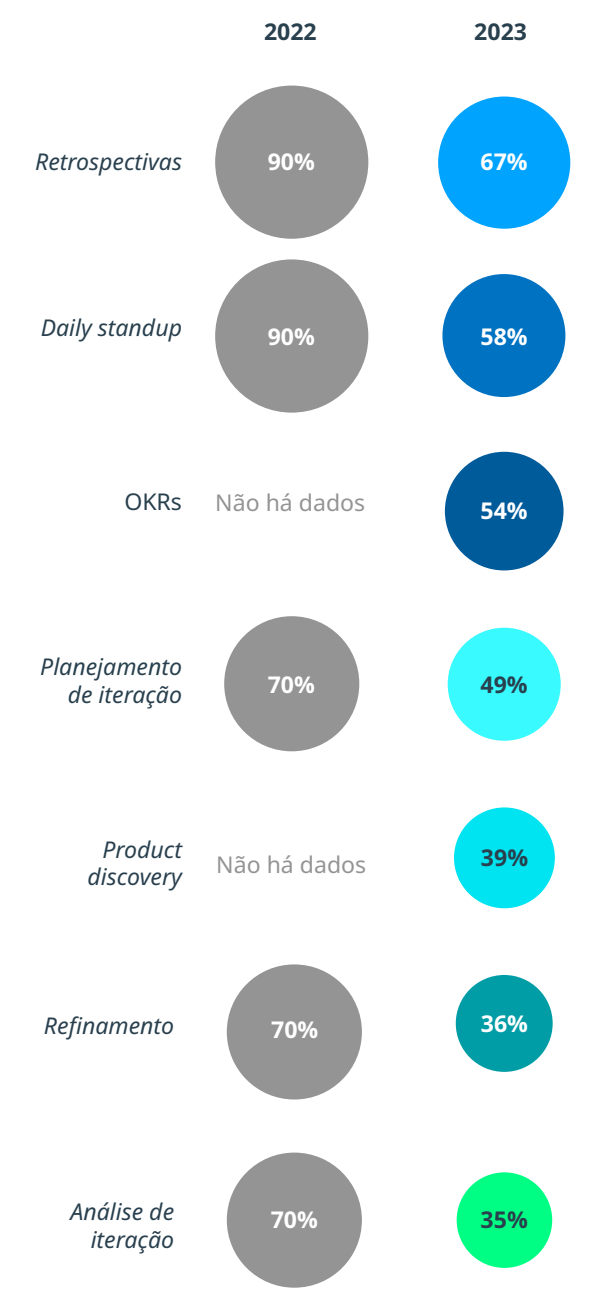
Estruturas ágeis mais utilizadas: 2021 vs. 2022 vs. 2023



Este ano, entre as **práticas ágeis mais relevantes**, as **retrospectivas** são as mais valorizadas por 67% das empresas pesquisadas, à frente das **daily standups**, com 58%. Essas práticas foram consolidadas e consideradas fundamentais devido à sua capacidade de impulsionar a colaboração, a eficiência e a adaptabilidade, **elementos-chave no ambiente ágil**.

Essas práticas são seguidas pelos **Objetivos e Principais Resultados** (OKR, na sigla em inglês para *Objectives and Key Results*), identificados por 54% das organizações latino-americanas.

Práticas ágeis mais relevantes: 2022 vs. 2023

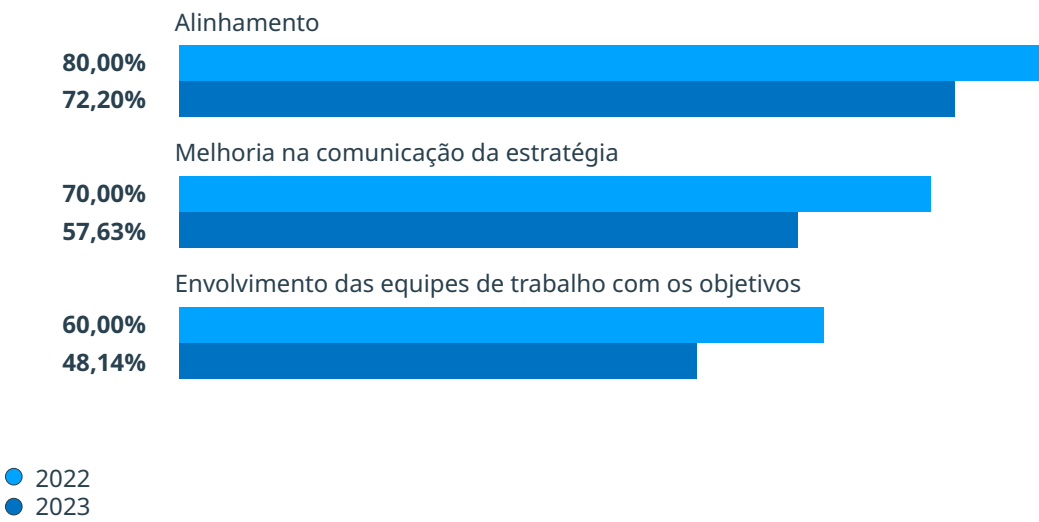


Além disso, entre os benefícios dos OKRs, 72% das empresas classificam o alinhamento da equipe como a primeira vantagem, seguido por uma melhor comunicação da estratégia (58%) e maior transparência dos resultados (52%).

Por outro lado, há um interesse crescente em **revisões trimestrais de negócios** (QBR, na sigla em inglês para *Quarterly Business Review*).

Nesse caso, os líderes afirmam utilizar a QBR para identificar necessidades estratégicas baseadas em dados, validar objetivos com os gestores e executar o planejamento operacional. Esse aumento na adoção de OKRs e a incorporação de QBR refletem a busca contínua por metodologias e práticas que promovam o alinhamento estratégico, melhorem a comunicação e proporcionem maior transparência dos resultados em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo.

Benefícios da adoção de OKRs: 2022 vs. 2023



Falta de alinhamento e de monitoramento, os obstáculos para a gestão de OKR

Está evidente que os OKRs são uma prática consolidada nas organizações da região. Entretanto, alguns obstáculos à gestão de OKR também foram identificados, tanto na camada de liderança quanto entre os agilistas.

1. Falta de alinhamento entre equipes e áreas

A obtenção de um alinhamento eficaz de OKR com a estratégia organizacional geral e com os objetivos específicos de cada equipe depende de uma comunicação fluida e da participação de todos os níveis da empresa.

2. Falta de compreensão do conceito OKR

Para garantir a compreensão total de como as OKRs funcionam e como são avaliadas, é essencial oferecer treinamento contínuo e suporte permanente a todos os membros da organização.

3. Monitoramento e medição

O monitoramento regular e a avaliação constante dos OKRs são essenciais para garantir que os objetivos propostos sejam alcançados. Isso implica a implementação de ferramentas e processos adequados.

4. Mudança cultural

A adoção de OKRs pode representar uma grande mudança cultural para as organizações que estão acostumadas com outros sistemas de gestão. Isso requer paciência e compreensão por parte dos líderes durante a implementação de OKRs.

“

Garantir a definição correta de OKRs, evitando confundir com KPIs disfarçados de OKRs, e assegurar o alinhamento com os objetivos organizacionais para permitir um monitoramento mais eficiente.

Agilista, Consultoria, Chile.

SAFe, a estrutura de trabalho líder para escalar a Agilidade nas organizações

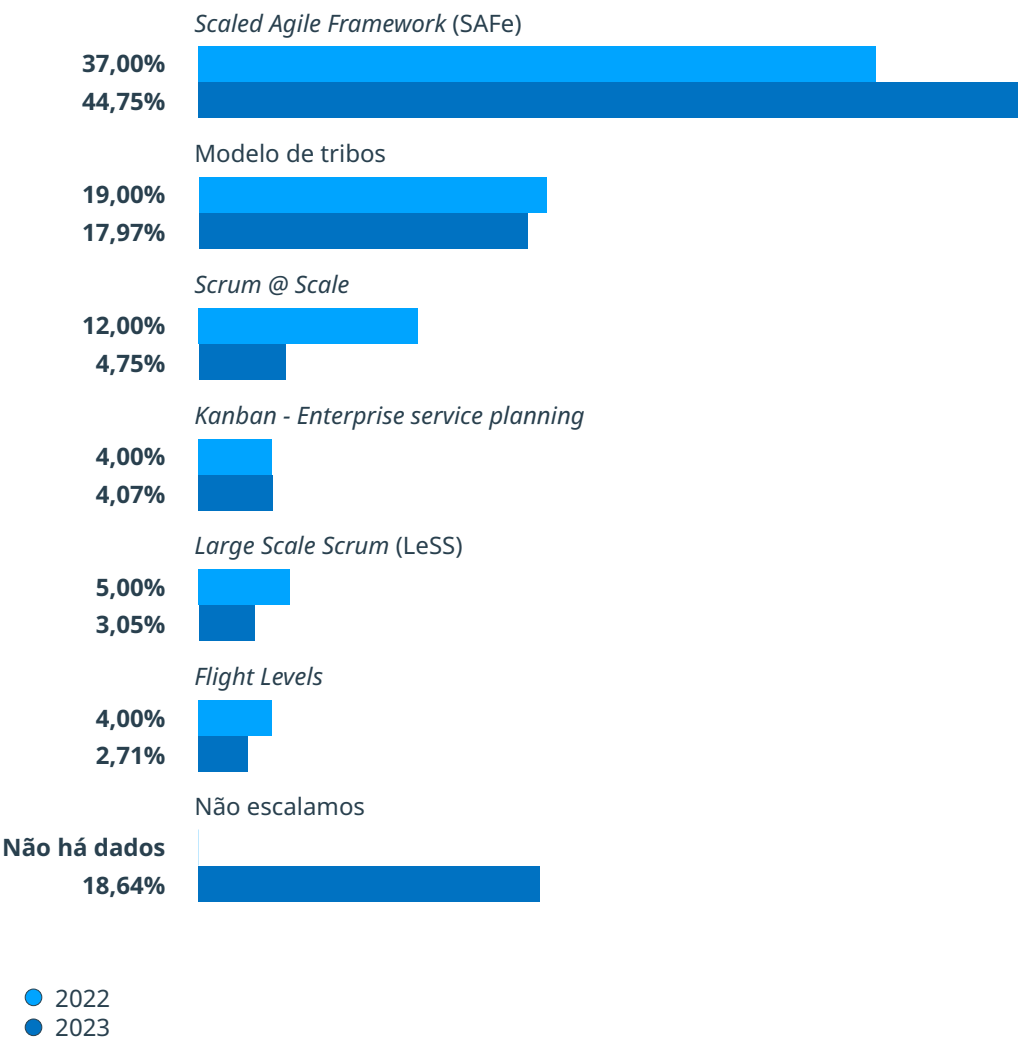
Quando se trata de escalar, o *Scaled Agile Framework (SAFe)* continua sendo a principal estrutura para a implementação da Agilidade nas organizações da região, conforme relatado por 45% das empresas. O SAFe se destaca por sua capacidade de proporcionar uma melhor compreensão das funções, identificar dependências e agregar uma estrutura coerente.

No entanto, é interessante notar que **19% das empresas relatam que ainda não adotaram práticas ágeis em escala**. Entre os motivos mencionados, algumas empresas comentaram que o SAFe "tem muitas regras que ninguém quer seguir".

Isso pode sugerir que algumas organizações consideram a rigidez do SAFe como um obstáculo à sua adoção, destacando a importância da flexibilidade e da adaptabilidade das estruturas de trabalho ágeis.

Com um percentual muito semelhante, 18% das organizações optam pelo modelo de tribo para escalar a Agilidade em sua estrutura organizacional. Essa abordagem pode abranger a formação de grupos ou equipes autônomas que trabalham de forma colaborativa para atingir as metas da organização, enfatizando, assim, a **diversidade e a autonomia como elementos-chave** de sua estratégia de escala ágil.

Estrutura de trabalho para escalar em agilidade: 2022 vs. 2023



4.3.2 Indicadores atuais

Métricas de Agilidade: indicadores que revelam a diversidade na Agilidade organizacional

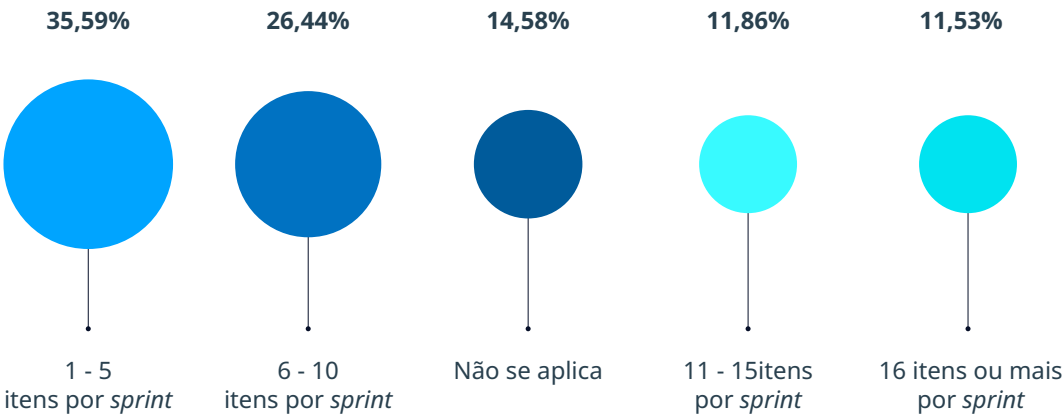
Os indicadores analisados não apenas fornecem um **panorama da Agilidade na região**, mas também apontam para a diversidade de abordagens e estratégias que as organizações empregam **para impulsionar a eficiência em seus processos ágeis**.

Em primeiro lugar, 35,5% das organizações latino-americanas gerenciam um **throughput médio** (número de itens de trabalho em PBI entregues em um período) de **um a cinco itens por sprint**.

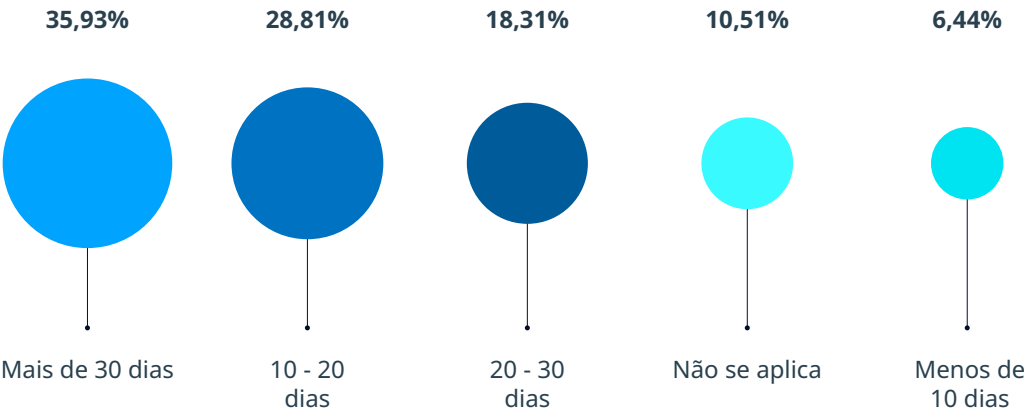
Ao mesmo tempo, 26% alcançam um rendimento mais alto, atingindo valores de seis a dez *itens por sprint*. Essa variabilidade destaca a diversidade na capacidade de entrega entre as organizações pesquisadas.

Ao analisar o tempo necessário desde a concepção até a entrega (*lead time*), 36% das organizações precisam de mais de 30 dias para concluir esse ciclo, enquanto 29% conseguiram reduzir significativamente esse período para um intervalo de 10 a 20 dias.

Throughput médio em PBIs



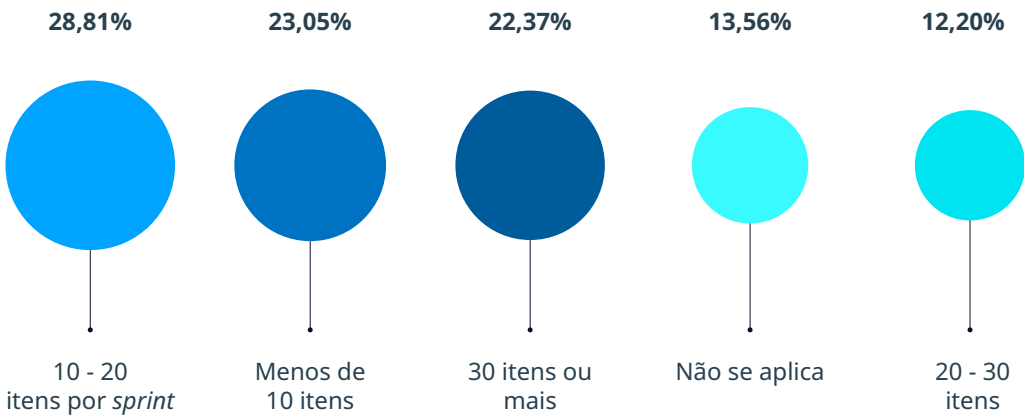
Lead Time



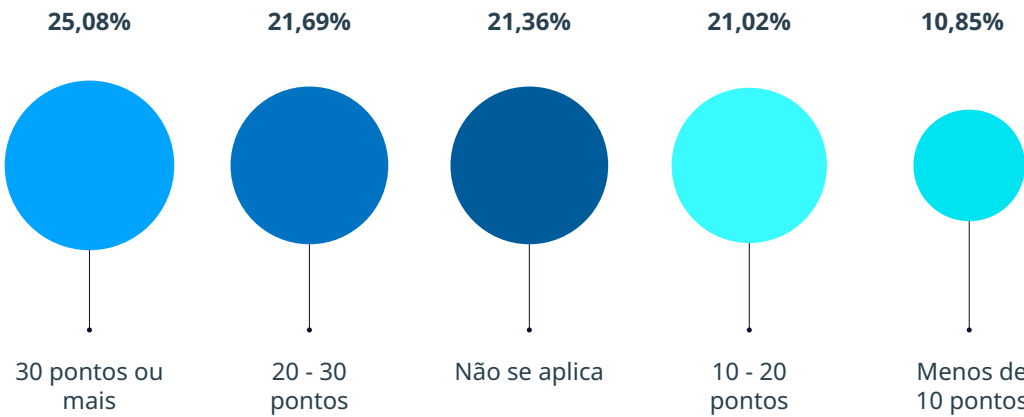
Em relação ao **trabalho em andamento**, 29% das empresas latino-americanas **gerenciam entre 10 e 20 itens simultaneamente**. Em contrapartida, 23% mantêm um nível mais baixo, trabalhando com menos de dez *itens* por vez. Essa diferença reflete diferentes estratégias para equilibrar a carga de trabalho.

A **análise da velocidade**, medida em pontos de história concluídos por *sprint*, revela um cenário em que 25% das organizações alcançam 30 pontos ou mais. Paralelamente, 22% conseguem se manter em uma faixa sólida de 20 a 30 pontos, destacando a diversidade na capacidade de execução e na velocidade de adaptação no ambiente ágil.

Trabalho em andamento



Velocidade

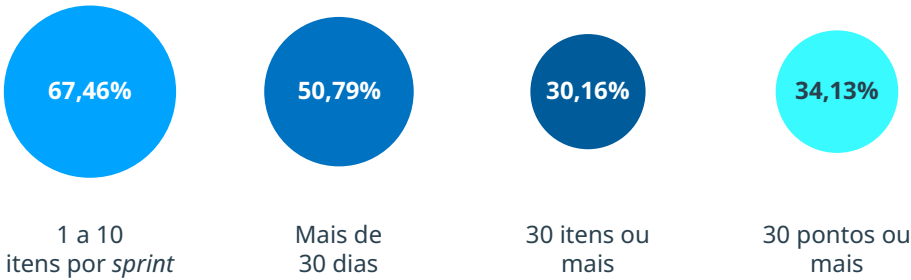


A seguir, são mostrados os **quatro setores com maior presença** neste estudo, de acordo com seus principais valores e indicadores, fornecendo uma visão de como a Agilidade impulsiona a eficiência e a entrega em cada um desses setores.

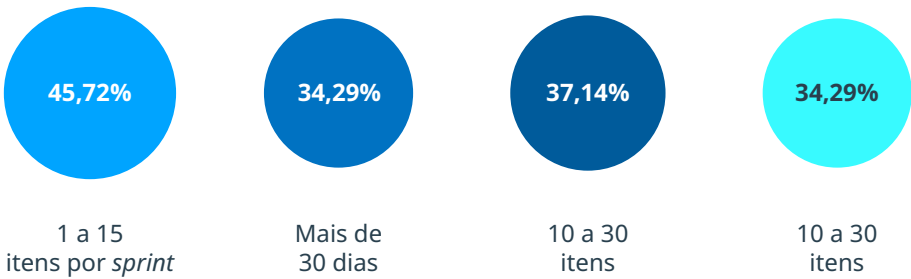
Setores com maior presença



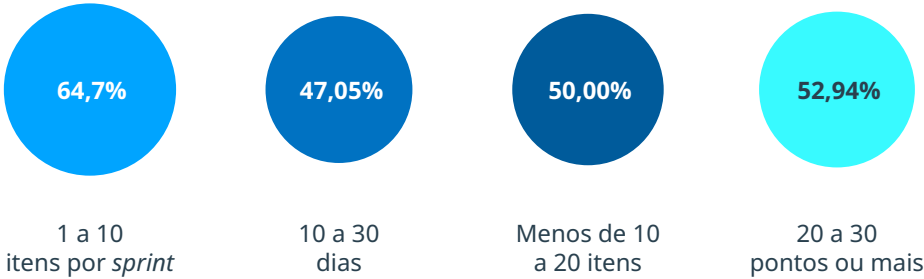
Bancário



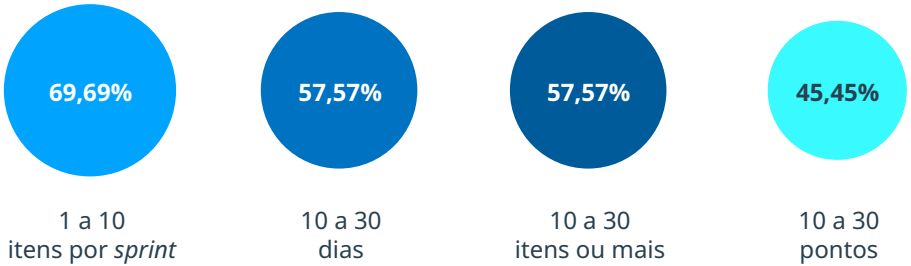
Serviços de utilidade pública



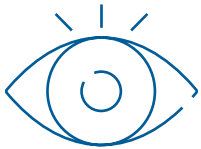
Serviços profissionais



Telecomunicações



- *Troughput* médio em PBI
- Lead Time
- Trabalho em andamento
- Velocidade



Os dados apresentados nesta seção não foram padronizados. Isso significa que os números e as tendências observados devem ser interpretados com cautela.

Esta tabela fornece uma visão geral da situação da região. A amostra contém organizações de diferentes tamanhos e setores, além de designs organizacionais variados, entre outros. Fatores distintos, como o tempo de duração do *sprint* ou *time-box*, o tipo de valor entregue, seja produto ou serviço, o tamanho dos itens trabalhados e a medida de esforço utilizada para estimar os pontos podem influenciar os resultados.

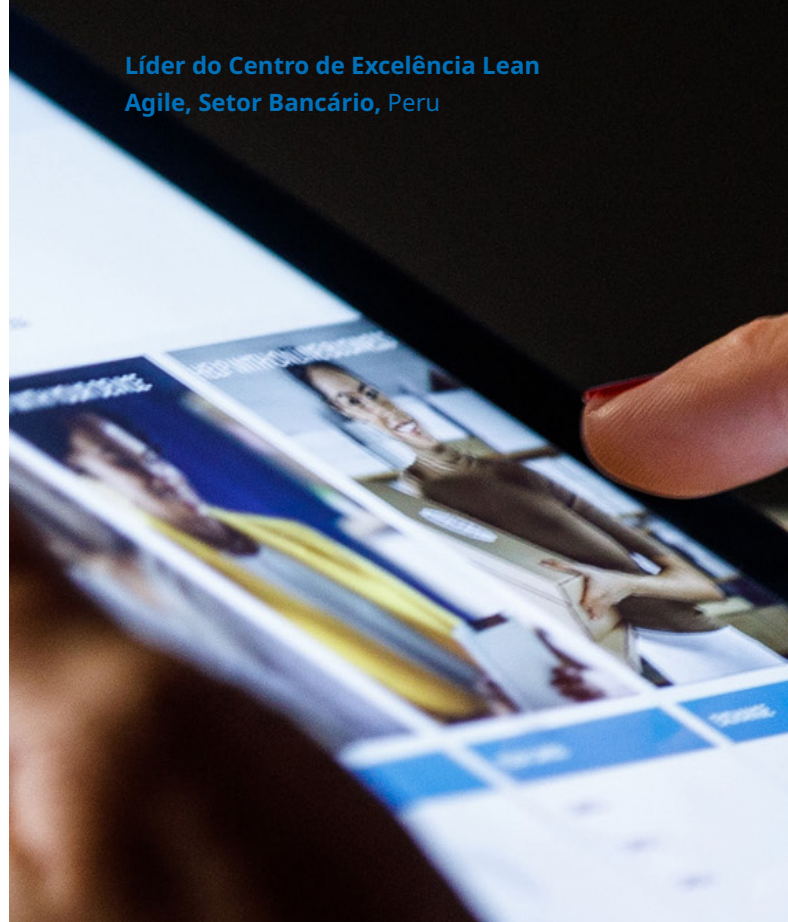
A Agilidade é uma disciplina complexa, e seu impacto e eficácia podem ser influenciados por uma infinidade de fatores.

As métricas de agilidade são apenas uma parte do panorama geral. Além dessas métricas, as organizações devem considerar **fatores críticos, como a satisfação do cliente, a qualidade do produto e a lucratividade**. No entanto, as métricas ágeis desempenham um papel significativo ao fornecer uma indicação precisa do progresso das organizações na jornada para a Agilidade.

“

Agora temos metas granulares e queremos mensurar os percentuais de eficiência da produção, quantos dias de desperdício têm as equipes e por que os têm, os custos de entregas completas, incluindo todas as funções multifuncionais envolvidas. Queremos começar a calcular a porcentagem de liquidez dos recursos para nos certificarmos de que os recursos estão concentrados onde geram mais valor para nós.

Líder do Centro de Excelência Lean Agile, Setor Bancário, Peru



4.3.3 Obstáculos e desafios: Lições de uma transformação ágil

A cultura organizacional, a liderança e a resistência à mudança continuam sendo os principais desafios na adoção de estruturas ágeis

Na jornada rumo à Agilidade, as organizações enfrentam uma série de obstáculos e desafios que fazem a diferença entre o sucesso e a dificuldade na adoção de estruturas ágeis. De acordo com os agilistas, **o principal obstáculo identificado continua sendo a cultura organizacional, com 72%** apontando-a como o principal desafio.

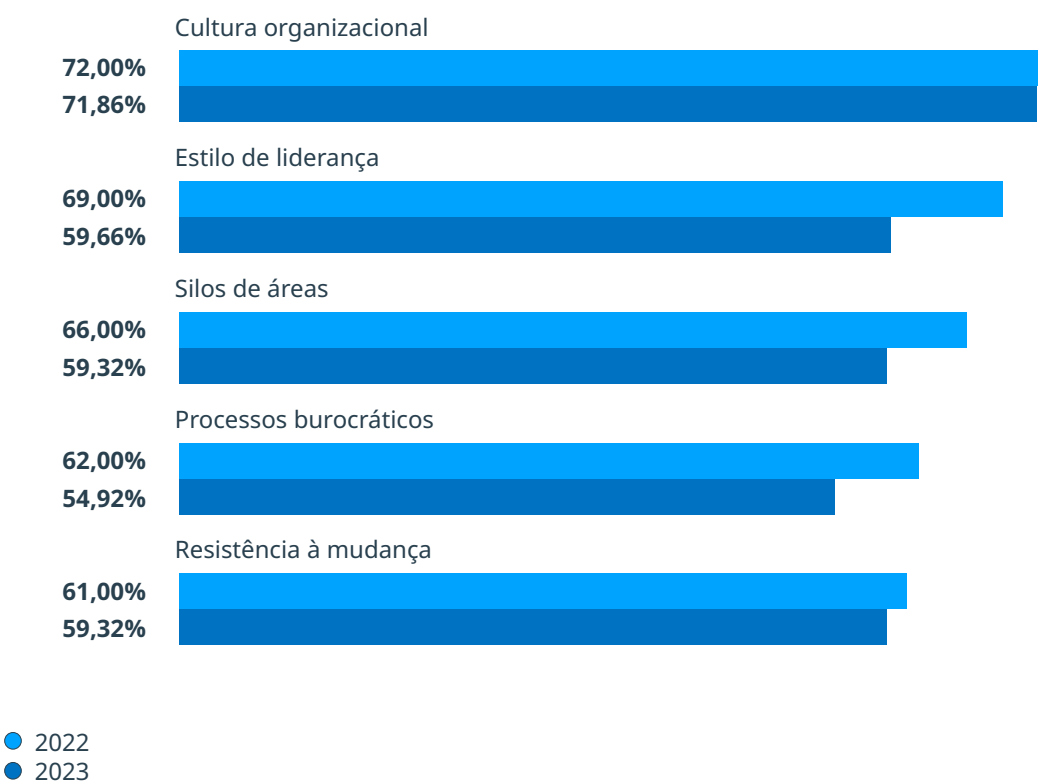
Está claro que a adoção de estruturas ágeis requer uma profunda transformação na mentalidade e na abordagem da cultura, uma tarefa particularmente desafiadora nas organizações da região que estão mais enraizadas em práticas tradicionais. Assim, esse fator está intrinsecamente ligado ao segundo desafio: **o estilo de liderança, destacado por 60%** dos agilistas. A liderança desempenha um papel fundamental no sucesso da transformação ágil e enfatiza a necessidade de uma peça-chave para apoiar os princípios ágeis e escalá-los em toda a organização.

Os líderes devem não apenas estar dispostos a apoiar e incentivar a mudança, já que a **resistência à mudança é classificada como um grande desafio por 59%** das organizações pesquisadas, mas também devem estar capacitados com as habilidades essenciais para fazê-lo. Essas habilidades, juntamente com a resiliência e o aprendizado, são vitais para impulsionar a transformação, que, como se vê, são as menos presentes entre os líderes latino-americanos.

Além disso, para a **camada de liderança, a cultura organizacional** também está no topo da lista de desafios com 64%, seguida de perto pelos **silos entre as áreas**, com 63%. Nesse caso, o que mais se destaca, em contraste com a edição anterior, é que a gestão de talentos não é mais um obstáculo proeminente.

Todos esses dados revelam que, embora haja progresso em certos aspectos, ainda existem desafios que precisam ser abordados para **garantir o sucesso e a sustentabilidade da transformação ágil** com o passar do tempo. Nesse contexto, reconhecer e abordar esses obstáculos é crucial para avançar com sucesso na jornada da Agilidade, garantindo uma **evolução eficaz da cultura e das práticas organizacionais**.

Desafios para a adoção de estruturas de trabalho ágeis: 2022 vs. 2023

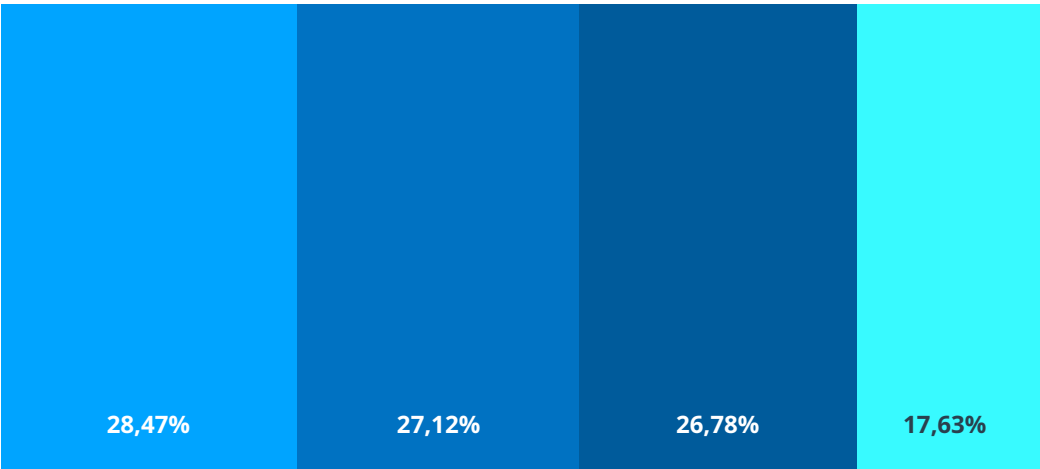


Em termos das **práticas mais eficazes na gestão de dependências entre equipes**, as matrizes de dependência lideram as preferências, sendo a escolha de 28% das organizações como a prática mais usada.

Ao analisar a aplicação dessas práticas em termos das estruturas ágeis predominantes, há uma série de mudanças nas tendências. No contexto do **SAFe, o Program Increment Planning assume a liderança**, sendo a preferência de 35% das empresas pesquisadas. Por outro lado, as organizações que adotam um **modelo de tribo tendem a usar matrizes de dependência**, com 47% das organizações utilizando-as como prática principal. As que aderiram ao **Scrum@Scale mostram uma preferência significativa pelo Daily Scrum do Scrum**, com 36%.

A escolha dessas práticas não apenas **reflete a realidade operacional das organizações latino-americanas**, mas também como elas se alinham aos princípios e valores específicos das estruturas ágeis adotadas. Isso demonstra a **diversidade de abordagens à gestão de dependências no panorama ágil da região**, evidenciando a adaptabilidade das práticas a diferentes estruturas e metodologias.

Práticas eficazes em gestão de dependências



- Matrizes de dependência
- Program Increment Planning
- Daily Scrum de Scrum
- Não se aplica

Nesse contexto, os desafios enfrentados pelas organizações latino-americanas na gestão de **portfólios e dependências** são:

- **Falta de alinhamento**

As organizações da região têm dificuldade em alinhar seus objetivos estratégicos com as iniciativas de portfólio. Essa falta de alinhamento pode ser decorrente da falta de comunicação e colaboração entre diferentes áreas, assim como da falta de compreensão dos objetivos.

- **Resistência à mudança**

A relutância em abandonar os processos e práticas tradicionais em prol da Agilidade é um desafio comum. Essa resistência pode surgir de uma desconfiança em relação à Agilidade ou de preocupações com os riscos associados à mudança.

- **Complexidade**

A gestão de portfólios e dependências pode se tornar um pouco confusa em organizações maiores. O número significativo de iniciativas e as dependências entre elas podem ser um dos motivos desse desafio.

- **Mudança constante de prioridades**

As dificuldades em priorizar as iniciativas podem resultar em mudanças constantes de prioridades. Essa situação pode gerar confusão e frustração nas equipes, assim como atrasos na entrega de valor.

- **Falta de gestão das dependências**

Identificar e gerenciar as dependências entre as iniciativas pode ser um desafio. A falta de gestão eficiente pode levar a problemas de qualidade na execução.

- **Falta de visibilidade das iniciativas**

A falta de uma visão nítida do portfólio de iniciativas dificulta a tomada de decisões informadas sobre priorização e alocação de recursos.



Desafios futuros: demonstrar o ROI da Agilidade é um novo desafio na transformação ágil

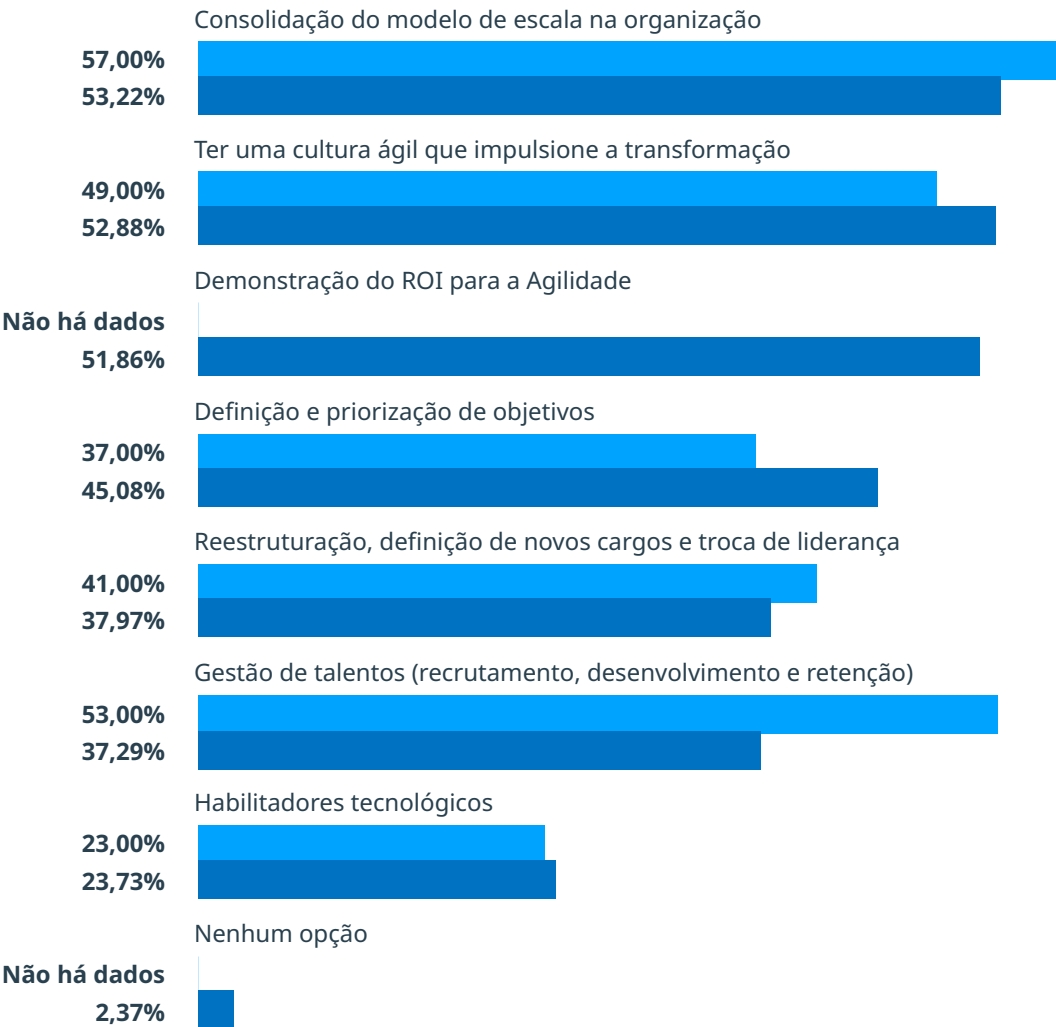
Ao analisarmos o futuro da agilidade empresarial, existem desafios que determinarão o curso das organizações latino-americanas. = De acordo com 53% dos líderes pesquisados, a **consolidação do modelo de escala na estrutura organizacional** surge como um objetivo persistente, sustentando sua relevância por dois anos consecutivos. Esse desafio destaca a importância de escalar de forma eficiente para expandir a agilidade por todos os setores da empresa. Além disso, este ano, um novo desafio ganhou destaque para a mesma porcentagem de líderes: **demonstrar o retorno sobre o investimento (ROI, na sigla em inglês) da agilidade**.

Isso reflete a crescente demanda por evidências concretas dos benefícios econômicos da implementação da agilidade nas operações empresariais.

Ao mesmo tempo, para 53% dos agilistas, a necessidade de **contar com uma cultura ágil que impulse a transformação** é um fator essencial no cenário atual, um aspecto que ganha terreno em comparação com o ano anterior, destacando a importância de cultivar um ambiente propício à adoção de práticas ágeis.

As organizações da região têm a tarefa de enfrentar esses desafios para continuar o progresso e a implementação bem-sucedida de práticas ágeis em suas estruturas organizacionais e culturais.

Principais desafios que as organizações enfrentarão no futuro: 2022 vs. 2023



Em organizações menores, é comum solicitar prioridades e um portfólio definido. Entretanto, em grandes empresas, é essencial descentralizar as decisões. Cada unidade de negócios deve definir sua estratégia. Embora todos devam seguir na mesma direção, uma vez definida a direção, as equipes podem trabalhar de forma autônoma. A transparência da visão da liderança permite um trabalho eficaz, sem processos burocráticos.

Executivo de transformação, tecnologia. Brasil.

4.3.4 Visões futuras: Impacto, promessas e projeções para a Agilidade

Olhando para o futuro, as organizações latino-americanas têm explorado as possibilidades e os desafios que estão por vir no caminho da agilidade empresarial. Nessa jornada, a **adoção de tecnologias emergentes** aparece como um fator essencial para aprimorar a agilidade organizacional.

Nesse contexto, as empresas da região que incorporam tecnologias emergentes às práticas ágeis há mais de três anos relatam um impacto significativo na Agilidade. *Data & Analytics*, *Cloud* e inteligência artificial generativa se destacam como as mais influentes nesse processo.

Especificamente, 26% das organizações latino-americanas mencionam o impacto positivo no uso de nuvem, enquanto 21% dizem que o *Data & Analytics* fortaleceu a agilidade e 11,5% destacam a contribuição da IA generativa. No entanto, quando se trata de falar sobre o futuro, o que pensam as empresas da região?

IA generativa, o futuro das empresas

A **IA generativa** foi uma das 10 tecnologias emergentes do MIT Technology Review para 2023 e promete continuar transformando a realidade dos negócios nos próximos anos. Essa afirmação é confirmada por 51% das organizações da região, confiantes de que **a IA generativa será a tecnologia que terá o maior impacto sobre a agilidade no futuro**, uma visão compartilhada tanto por empresas que acabaram de adotar essa tecnologia quanto por aquelas que já possuem mais experiência com essa ferramenta revolucionária.

Essa tecnologia em ascensão ganhou terreno no último ano graças à sua capacidade de não apenas simplificar uma série de tarefas rotineiras, como reorganizar e classificar dados, mas também ao seu potencial de **criar novos dados**. A IA generativa terá um impacto significativo em vários setores e impulsionará a anatomia do trabalho, aumentando a **capacidade dos colaboradores** na automação de algumas de suas tarefas, o que, por sua vez, aumentará a **produtividade e os benefícios econômicos** para as organizações.

À medida que essa tecnologia continua evoluindo e amadurecendo, ela tem o potencial de abrir novas fronteiras no campo da criatividade e da inovação, e as **organizações latino-americanas não querem ficar para trás**.

“

A IA no contexto da agilidade me parece estar altamente ligada à produtividade, embora seja um mundo imersivo que precisa ser explorado. Em um evento, testemunhei como uma empresa utilizava dados de entrega para obter *insights*, um avanço significativo, considerando que esse processo geralmente é realizado manualmente. Essa é apenas a ponta do iceberg em termos das possibilidades oferecidas pela inteligência artificial.

Líder do Centro de Excelência Lean Agile, Setor Bancário. Peru.

Data & Analytics, motor de transformação ágil

O papel do *Data & Analytics* na formação do futuro dos negócios na América Latina é visto como um **elemento-chave para impulsionar a agilidade organizacional**. Cerca de 35% das organizações da região reconhecem que essa tecnologia terá um grande impacto em suas práticas ágeis nos próximos anos.

A capacidade de aproveitar os dados para tomar decisões mais informadas destaca-se como um dos principais benefícios. Essa tomada de decisão sólida e orientada por dados permite respostas rápidas e adaptativas, fundamentais para a filosofia ágil.

“

Os dados podem ser nossa próxima incorporação. Os dados podem ser nossa próxima incorporação. Vejo uma urgência em ajustar estruturas e equipes, já que essa demanda vem dos colaboradores, especialmente das gerações mais jovens, que buscam ferramentas inovadoras quando ingressam na empresa.

Gerente Sênior de TI, Manufatura, Argentina.



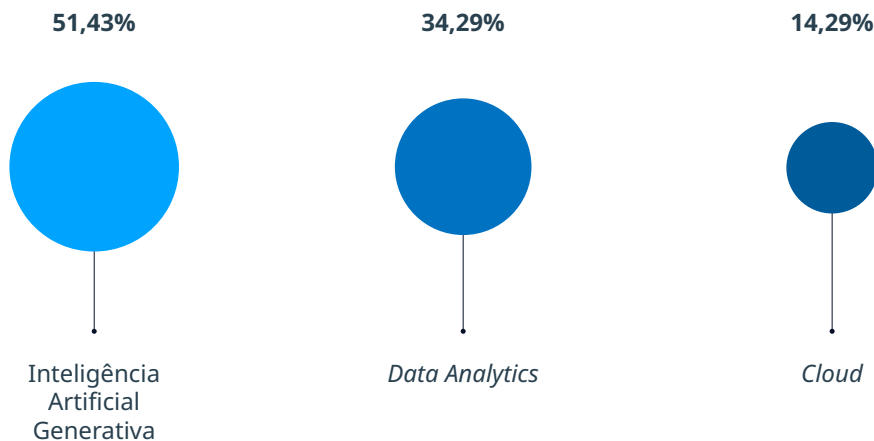
Cloud, uma tecnologia consolidada

A **influência de Cloud** nas organizações é marcante, com mais de 80% das empresas da América Latina já adotando soluções em nuvem, segundo o relatório “Nuvem na América Latina 2023: A principal catalisadora para adoção e maturidade tecnológica”, elaborado pela NTT DATA em colaboração com a MIT Technology Review em espanhol. No contexto da Agilidade, essa tecnologia oferece **flexibilidade para escalar ou reduzir a capacidade de computação** de forma rápida, promove a inovação ao fornecer ferramentas e serviços avançados e facilita a colaboração entre equipes e áreas, melhorando a comunicação e a tomada de decisões.

Analisando os próximos anos, **11% das organizações classificam a nuvem** como a tecnologia que terá o maior impacto nas práticas ágeis.

Esses dados, baseados na experiência e nas perspectivas das organizações latino-americanas, reforçam a importância dessas tecnologias emergentes na evolução da agilidade empresarial.

Quais tecnologias emergentes terão o maior impacto sobre a Agilidade?



Temos *Cloud* como um habilitador que nos leva a outro nível. As gerações mais jovens entram em cena com uma mentalidade diferente. Eles estão procurando um

“ aplicativo poderoso para trabalhar e já possuem conhecimento específico. A integração da tecnologia está nos desafiando como equipes; e isso levanta muitas questões.

Gerente Sênior de TI, Manufatura, Argentina.

05

Conclusões



Conclusões

Depois de analisar a situação atual na região, é possível observar um **panorama de evolução contínua e constante da Agilidade na América Latina**. Por meio de análises realizadas, foram detectados avanços em diversos setores, com uma evidente preponderância da evolução de determinadas funções, estruturas organizacionais e práticas mais conectadas com os desafios de negócios futuros das organizações da região.

Do ponto de vista da **estratégia das organizações**, há uma necessidade crescente de demonstrar o impacto que a adoção dessa nova filosofia de trabalho tem sobre os objetivos estratégicos, o que representa um novo desafio, principalmente quando detectamos um percentual significativo de empresas que ainda não definiram o valor que esperam obter com seu processo de transformação.

Em nível **organizacional**, a consolidação de uma **cultura de ágil** surge como um fator crucial, evidenciando uma mudança cultural que se expande desde a base até a alta gerência. A **resistência à mudança e a necessidade de um novo estilo de liderança** surgem como desafios comuns, impulsionando uma tendência para o desenvolvimento de competências específicas, como a capacidade de negociar, de atuar com valor e de ser prudente e criterioso.

Quanto aos **habilitadores ágeis**, identificou-se que o **Scrum e o Kanban** continuam sendo as estruturas mais utilizadas pelas organizações latino-americanas, além do SAFe como a estrutura preferida para a Agilidade em escala, o que reflete a confiança e a consolidação desses elementos na transformação ágil. Além disso, nesta seção, vale destacar a **importância estratégica da tecnologia emergente para o futuro da Agilidade**. **Data & Analytics, Cloud e Inteligência Artificial Generativa** são as tecnologias que conduzirão o caminho para a melhoria da Agilidade, de acordo com as empresas da região.

Em termos de evolução e tendências, a América Latina demonstra uma forte disposição para avançar na consolidação da Agilidade empresarial, **superando barreiras culturais e liderando com uma abordagem adaptativa**. A projeção futura indica uma continuidade nesse caminho, com desafios que giram em torno da consolidação do modelo de escala, da demonstração do retorno sobre o investimento da Agilidade e da necessidade de contar com uma cultura ágil para impulsionar a transformação.

Em conclusão, este relatório oferece uma **visão otimista da Agilidade na América Latina**, onde a adoção de práticas ágeis vem se consolidando como um elemento-chave para a evolução das organizações na região. Com funções definidas, estruturas organizacionais flexíveis e a integração de tecnologias emergentes, **a Agilidade é um pilar fundamental para enfrentar os desafios do presente e projetar um futuro ágil e promissor**.



MIT Technology Review en español

Miguel Á. Foces Vivancos

Project Director - Opinno LatAm
miguel.foces@opinno.com

Ricardo Espinoza Mendoza

Strategy & Innovation Managing
Consultant - Opinno LatAm
ricardo.espinoza@opinno.com

Carolina Barreiro Valdez

Senior Agile Consultant - Opinno LatAm
carolina.barreiro@opinno.com

NTT DATA

Victor León

Head of Agility - NTT DATA LATAM
victor.leon@nttdata.com

Clovis Hitos

Head of Agility - NTT DATA Brasil
clovis.hitosgoncalves@nttdata.com

Johnny Ordoñez

Head of Agility - NTT DATA Peru-Ecuador
johnny.fabricio.ordonez.ortiz.sa@nttdata.com

Alejandro Hernández

Agile Manager - NTT DATA Chile
alejandro.alberto.hernandez.hernandez@nttdata.com

Gisela Barrera

Enterprise Coach - NTT DATA México
ursula.gisela.barrera.carranza@nttdata.com

Carlos Gil

Enterprise Coach - NTT DATA Colômbia
carlos.fernando.gil.foronda1@nttdata.com

Andrea Araujo Braga

Marketing and Communications Manager Americas
andrea.araujo.braga@nttdata.com

D. Gabriela Gutiérrez Sánchez

Marketing and Communications Leader Americas
dulcegabriela.gutierrezsanchez@nttdata.com

A MIT Technology Review em espanhol é a edição traduzida da *MIT Technology Review*, uma revista publicada por *Technology Review Inc.*, companhia independente de mídia, propriedade do Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Fundada em 1899, é a revista de tecnologia mais antiga do mundo e autoridade global sobre o futuro da tecnologia da Internet, telecomunicações, energia, computação, materiais, biomedicina e negócios.

Os conteúdos sob o selo *MIT Technology Review* estão protegidos inteiramente por direitos autorais. Nenhum material pode ser reimpresso total ou parcialmente sem autorização. Caso você queira divulgar o conteúdo da revista *MIT Technology Review*, entre em contato conosco enviando um e-mail para redaccion@technologyreview.com ou por telefone: **+34 911 284 864**.

Sobre a NTT DATA

A NTT DATA, parte do Grupo NTT, é uma empresa global inovadora de serviços de TI e negócios com sede em Tóquio. A empresa oferece suporte para os clientes em seus processos de transformação por meio de consultoria, soluções industriais, serviços de processos de negócios, modernização digital e serviços gerenciados. A NTT DATA permite aos clientes, assim como à sociedade, avançar com confiança para o futuro digital. Nosso foco está no compromisso de longo prazo, combinando alcance global com uma visão local para fornecer serviços profissionais de ponta em mais de 50 países em que estamos presentes. Para mais informações, visite nttdata.com.

