

NTT DATA

A Agilidade na América Latina 2022:

De Agile a Agility

MIT
Technology
Review

Publicado por Opinião

Conteúdo

Abstract	3
1. Introdução	4
2. Metodologia do estudo	5
3. Resumo executivo	8
4. Principais descobertas	14
4.1 Experiência e adoção da Agilidade	14
a) O impacto transversal da Agilidade nas organizações	14
b) A liderança das áreas de TI na adoção da Agilidade e o surgimento em outras áreas fundamentais	17
c) O caminho para a Agilidade: benefícios e obstáculos	19
d) Retrato e evolução do <i>mindset Agile</i>	25
4.2 Governo para a Agilidade e alinhamento estratégico	26
a) Frameworks adaptáveis para obter resultados e trabalhar de forma eficiente	26
b) Do trabalho em equipe à escalada da Agilidade: coordenação entre equipes, processos, práticas e frameworks	27
c) OKR e seu impacto em todas as equipes	33
4.3 Transformação cultural e gestão de talento	34
a) Planos de carreira ágeis e desenvolvimento de capacidades	34
b) Organizações mais maduras: focadas em expandir a Agilidade e fortalecer a visão de negócio	36
c) O perfil de um líder <i>Agile</i> e suas recomendações para os futuros líderes	39
5. Visão de futuro	41
5.1 Desafios e aspirações para a transformação do negócio	42
5.2 Em direção a um futuro <i>Agile</i> : próximas tendências 2003	44

Abstract

A agilidade converteu-se em um mecanismo para prosperar e sobreviver em tempos de incerteza causados pela crise do COVID-19. As organizações que tinham uma mentalidade *Agile* enfrentaram os desafios com mais precisão graças à **capacidade de adaptação** que ela oferece às empresas.

Em um cenário onde tudo parece ter voltado à normalidade, a Agilidade gerou um grande impacto nos processos nos quais **as pessoas são o centro**, pois os principais benefícios das práticas ágeis se refletem na melhoria da experiência do cliente e no aumento do comprometimento/engajamento das equipes. Além disso, a Agilidade deu seu **impulso em áreas** como Recursos Humanos, Inovação, Vendas e Atendimento ao Cliente e Finanças.

A filosofia Agile está cada vez mais presente nas diferentes áreas das organizações latino-americanas, mas o **estilo de liderança** continua sendo um dos grandes desafios para expandir o *mindset Agile* em todos os níveis das empresas da região. Outros obstáculos ainda presentes são a cultura organizacional, a resistência à mudança e os silos entre as áreas.

Embora as questões culturais continuem sendo uma barreira, 32% das empresas latino-americanas consideram que têm um **alto nível de maturidade** na hora de enfrentar situações de incerteza e mudanças de contexto. Esses dados reafirmam que as empresas avançam por um bom caminho no **entendimento da filosofia Agile e na sua adoção**. Além disso, os resultados revelam que o interesse das organizações está agora focado em melhorar essa adaptação, caminhando **em direção a um Agility mindset**.



1. Introdução

Por mais que as organizações façam planos e tracem objetivos para manter seus negócios e aumentar sua relevância, qualquer evento imprevisto, como a crise do COVID-19, pode colocá-las em risco. A pandemia criou um cenário em que trabalhar em um **contexto de incerteza se transformou na nova normalidade**.

Por isso, as empresas latino-americanas estão cientes de que não devem apenas se preparar para um futuro que pode trazer mudanças inesperadas, mas também devem estar prontas para reagir de forma eficaz. E a forma de conseguir isso é garantir que a mentalidade *Agile* se estenda a todos os níveis da organização e seja compreendida a partir **de uma nova visão de negócio**.

Quando uma empresa adota uma filosofia ágil, está investindo em **flexibilidade, velocidade e eficiência**, valoriza a mudança como oportunidade e o fracasso como parte do aprendizado para impulsionar a transformação da empresa.

Na América Latina, o avanço da Agilidade tem aumentado progressivamente. Se há um ano as organizações começavam a perceber seus benefícios, agora a mentalidade começa a fazer parte do DNA das organizações, o que indica que elas estão **caminhando na direção certa rumo à Agility**.



Metodologia do Estudo



Este estudo se concentrou em **sete países**: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México e Peru. Para sua elaboração, houve um total de 388 entrevistados, dos quais 106 são **líderes de transformação ágil** em empresas latino-americanas (sendo 45% C-Level) e 282 **especialistas em Agile** (*Agile Coach, Scrum Master, CoE Leads, etc*).

Da amostra entrevistada, 77% pertencem a empresas dos setores **Bancário, Consultoria ou Telecomunicações**. Após a elaboração da pesquisa, foram realizadas 13 entrevistas com líderes de empresas com grande impacto em ques-

tões ágeis. Essas entrevistas visaram obter **conhecimento mais qualitativo** e ilustrar as conclusões com casos reais.

Neste estudo, a maturidade das organizações na aplicação da Agilidade foi categorizada **com base no tempo de adoção**. Constatamos que cinco em cada 10 empresas estão adotando a Agilidade há mais de três anos, 72% da amostra estabeleceram escritórios de transformação e 34% já possuem mais da metade de suas equipes trabalhando com essa metodologia.



Países participantes



México



Colômbia



Equador



Peru



Chile



Argentina



Brasil

Resumo Executivo



A crise socioeconômica do COVID-19 obrigou empresas de todo o mundo a tomar medidas rápidas para responder à pandemia e às consequências que ela causou em seus negócios. Nesse cenário, a Agilidade se tornou um mecanismo para prosperar e sobreviver em tempos de incerteza. Agora as organizações da região já entendem a importância do *mindset Agile* e sua **missão se concentra em dar um passo adiante**, adotando-o em todos os níveis da empresa: dar o salto de *Agile* para *Agility*.

Para traçar uma radiografia do grau de maturidade da agilidade nas empresas latino-americanas nesse contexto, a NTT DATA e o *MIT Technology Review* em espanhol elaboraram a quinta edição do estudo *A Agilidade na América Latina 2022: De Agile a Agility*. 388 entrevistados da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México e Peru participaram de sua realização, dos quais 106 são líderes de transformação ágil e 282 são especialistas em Agile.

Este ano pode-se observar que o número de entrevistados **aumentou consideravelmente** em relação ao ano passado. Isso pode ser devido ao fato de que cada vez mais empresas são conscientes de que a Agilidade é um pilar fundamental para o sucesso graças aos benefícios que ela oferece.

Novas áreas no *mindset Agile*

As áreas ligadas à tecnologia são as propulsoras da filosofia *Agile* nas empresas. Isso pode ser comprovado em 90% das organizações latino-americanas, que afirmam que suas áreas de TI e/ou *Software Development* adotam essa forma de trabalho. Ao contrário do ano anterior, a área de Data&Analytics ganhou força nesta edição: 48% já integram esse *mindset*.

Além disso, outras áreas também estão contribuindo para a agilidade. Especificamente, 44% das áreas de Inovação das empresas pesquisadas, 32% das áreas de RH e 30% das áreas de Marketing. Essa filosofia também apresentou um crescimento em áreas como Vendas e Atendimento ao Cliente (19%) e Finanças (18%) em relação à edição anterior.

Esses dados refletem o interesse e o progresso da Agilidade nas empresas da região. E, embora as áreas mais tecnológicas continuem liderando a sua adoção, outras áreas, como Auditoria e Jurídica, já aparecem no mapa do *mindset Agile*.



Benefícios e obstáculos na escalada ágil

Mais de dois anos após o surto da pandemia da COVID-19, empresas de todo o mundo se acostumaram gradualmente com a nova normalidade. Assim, a capacidade de **adaptação às mudanças** no ambiente continua sendo o principal benefício da Agilidade percebido pelas organizações latino-americanas: 40% a classificam como excelente.

Ao contrário da edição anterior, neste ano a Agilidade teve um impacto relevante nos processos em que as **pessoas são o centro**. Para 28% das empresas entrevistadas, as práticas ágeis melhoram a experiência do cliente, e 27% acham que elas aumentam o comprometimento/engajamento das equipes.

Apesar de todos os benefícios, as empresas continuam encontrando desafios que dificultam sua transformação ágil. 72% das organizações entrevistadas acreditam que **a cultura organizacional** continua sendo um dos maiores bloqueios na integração da Agilidade, principalmente na velocidade de aceitação, execução e adaptabilidade dos novos frameworks.

Assim como na edição anterior, 69% das organizações entrevistadas continuam preocupadas com o **estilo de liderança**

na adoção da Agilidade e com os silos entre áreas. Isso pode ser devido à dificuldade dos líderes Agile para expandir essa filosofia nas diferentes áreas. Além disso, esse fator está relacionado à **resistência à mudança**, que 61% das empresas consideram um freio para a adoção da Agilidade.

Por fim, como na edição anterior, os **processos burocráticos** continuam sendo um problema para 62% das empresas latino-americanas.

Expansão da filosofia ágil para fortalecer a visão de negócio

Em relação à análise da maturidade dos aspectos fundamentais para a Agilidade, a maioria das organizações entrevistadas está no **nível intermediário-alto**, o que as posiciona a um passo de serem consideradas organizações ágeis.

Tal como na edição anterior, as empresas deste estudo consideram que continuam tendo um nível intermediário em aspectos como: novas formas de trabalhar, melhoria contínua e respeito pelas pessoas e pela cultura. O que mostra que as organizações deveriam se concentrar em uma escalada por meio da **capacitação tanto do indivíduo quanto das equipes**.





32% dos entrevistados consideram que a sua empresa está em um nível de maturidade elevado na hora de enfrentar situações de incerteza e mudanças de contexto. Esses dados reafirmam que as empresas estão no caminho certo na **compreensão da filosofia Agile** e na sua adoção. Além disso, os resultados revelam que o interesse das organizações está agora focado em melhorar essa adaptação.

OKR e seu papel fundamental na transformação Agile

Os objetivos e resultados chave ou OKR permitem organizar o dia-a-dia das organizações, definindo grupos de trabalho e acompanhando o progresso das equipes. Diferentemente da edição anterior, **esses indicadores são os protagonistas deste ano**. Sua utilização com foco na manutenção do alinhamento do negócio cresceu 10% em relação ao ano anterior.

Entre os **benefícios mais notáveis de sua aplicação**, oito em cada 10 empresas consideram que ela melhora o alinhamento da equipe, sete em cada 10 percebem um avanço na comunicação da estratégia e seis em cada 10 percebem um aumento no engajamento das equipes de trabalho com os objetivos.

Em relação ao **tempo de adoção**, 34% das empresas afirmam que precisam de um período de preparação de seis meses para colocá-los em prática. No entanto, deve-se destacar que uma porcentagem muito semelhante das organizações en-

trevistadas (32%) indicam que o tempo de adoção dos OKR ultrapassa nove meses. Portanto, **existe o desafio de antecipar as necessidades** que garantam uma incorporação satisfatória.

O avanço na realocação de orçamentos

No relatório anterior, a alocação orçamentária era um dos maiores obstáculos na escalada das organizações. Esse era um aspecto que as empresas tendiam a postergar devido à dificuldade de refazer um orçamento com base em novos objetivos. Apesar de ajudar a melhorar a gestão financeira e priorizar as decisões, também **envolvia uma mudança nos processos mais tradicionais e arraigados das empresas**.

Neste ano houve uma **melhoria na forma de alocar orçamentos** em iniciativas ágeis. No ano passado, metade das empresas entrevistadas não haviam mudado sua forma de alocar o orçamento, mantendo uma abordagem clássica de alocação a projetos. Nesta edição, a porcentagem foi reduzida para menos de 40% e, embora ainda estejamos longe de incorporar uma alocação orçamentária focada em valor, estamos abandonando a clássica abordagem de fazer orçamentos com foco em projetos.

Nesse sentido, e de forma positiva, as em-

presas que alocam seu orçamento para capacidades ágeis (tribos, *value streams*, equipes, etc.) aumentaram sete pontos percentuais, e as organizações latino-americanas que se lançaram a usar o *Lean Portfolio Management* tiveram um incremento de 2%. Todos esses dados demonstram um aumento na **maturidade ágil** das empresas latino-americanas em relação à edição anterior.

Tendências no futuro da Agilidade

O ambiente muda, as empresas se transformam e se renovam, as competências evoluem... As organizações latino-americanas precisam se adaptar às tendências para estarem presentes no futuro da Agilidade:

- **Democratização do *mindset* Agile.** Essa filosofia já é uma realidade e está sendo adotada por todos os tipos de perfis e funções, o que pode reafirmar que ela está avançando para ser um tema de interesse e domínio público.
- **Produtividade como centro da conversa.** Após os desafios que a pandemia trouxe, as empresas já alcançaram estabilidade e agora apostam em usar a Agilidade como meio de aproveitar sua capacidade atual e aumentar sua produtividade.
- **Colaboração e cocriação em outro nível.** A ideia é que a Agilidade não apenas coexista, mas que esteja integrada em todos os postos de trabalho; um processo em que a figura do líder

desempenha um papel fundamental para completar a transformação.

- **A evolução do Product Management.** Compreender o papel do representante do negócio ou do produto como uma carreira profissional, não como um papel em uma equipe Scrum, e por isso ele deve desenvolver habilidades e conhecimentos ligados à criação de produtos e geração de valor. Essa tendência está ganhando importância em áreas relacionadas à estratégia, design, planejamento e tração de produtos em contextos digitais.
- **Otimização de Downstream.** Visualizar e otimizar os fluxos de valor de uma empresa de forma regular é a alternativa mais eficaz para desafiar diretamente os silos nas organizações. Grandes empresas bancárias e de tecnologia já iniciaram esse caminho revisando seus projetos de estruturas ágeis e promovendo a evolução de seus modelos de produção de software por meio de *DevOps*, *DevSecOps* ou *BizDevOps*.

Concluindo, as organizações latino-americanas já estão adotando as práticas ágeis necessárias para se tornarem empresas líderes de mercado na região e alcançar a transformação organizacional de forma efetiva. Apesar dos desafios que enfrentam, elas **navegam na direção certa para dar o salto de Agile para Agility.**



Reflexão do estudo

Víctor León, Head of Agility na NTT DATA LATAM

Estamos muito felizes por poder apresentar uma nova edição do Estudo de Agilidade na América Latina, desta vez focando na transição “de *Agile* para *Agility*”. Este ano tivemos a participação de mais de 100 líderes de transformação e um grupo muito importante de agilistas representando Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Equador, México e Peru; permitindo-nos, mais uma vez, contribuir para a comunidade ágil da região com uma visão integral dos principais agentes de mudança.

Nós o chamamos de “de *Agile* para *Agility*” porque é o principal *insight* que gostaríamos de compartilhar com você, já que todos - em maior ou menor grau - entendemos neste ano de 2022 a Agilidade com um sentido muito mais capacitador, promovendo competências adaptativas que exigem que as organizações estejam preparadas para um mundo que muda em uma velocidade sem precedentes, assim como aconteceu conosco nos últimos anos. Podemos observar essa transformação desde os novos benefícios que esperamos, as diferentes dificuldades que enfrentamos até o que projetamos para o futuro - são sinais claros de que a Agilidade ultrapassou as fronteiras do *software* e se posiciona como um facilitador das estratégias corporativas.

Já neste contexto, celebramos as equipes que com muito esforço e convicção têm conseguido impactar positivamente os objetivos estratégicos, demonstrando que a Agilidade é um caminho confiável para acompanhar essas empresas com perspectiva de mudança para se tornarem locais onde todos se sintam orgulhosos de pertencer.

Adicionalmente, queremos contribuir com conhecimento, práticas e orientações refletidas neste estudo para continuarmos enfrentando os desafios que serão apresentados no futuro, com especial atenção para aqueles ligados à adoção de novos estilos de liderança e cultura, pois eles são o motor dessa grande mudança que estamos experimentando.

Por fim, convido vocês a usar, compartilhar e comentar sobre essas tendências de Agilidade na América Latina, pois elas refletem nossa adaptação e evolução para ambientes mais focados nos clientes, nas pessoas e em um mercado que se transforma em uma velocidade difícil de prever, para o qual estamos nos preparando há anos.

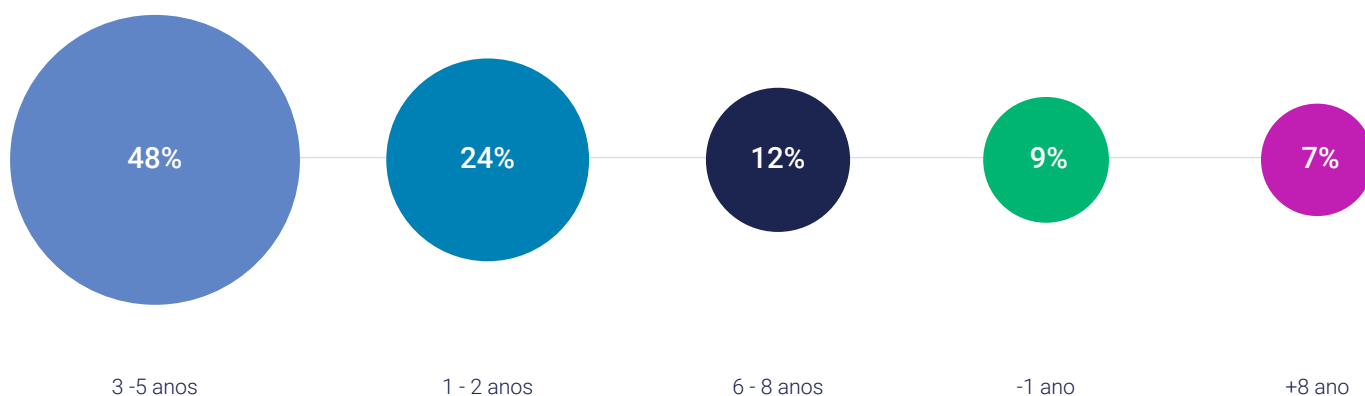
Principais Descobertas



4.1 Experiência e adoção da Agilidade

a) O impacto transversal da Agilidade nas organizações.

Anos adotando a agilidade



O impacto da Agilidade é uma realidade. Enquanto a visibilidade das iniciativas continua melhorando, a redução de custos é uma tarefa pendente.

Pelo terceiro ano consecutivo, o impacto da Agilidade se reflete na melhoria da **visibilidade das iniciativas corporativas**; isso é confirmado por 63% das empresas entrevistadas. Diferentemente das duas edições anteriores, **a rapidez na entrega de produtos/serviços** melhorou consideravelmente, segundo 60% das empresas. Em terceiro lugar, 59% das organizações acreditam que o alinhamento entre o negócio e a TI (Tecnologia da Informação) melhorou.



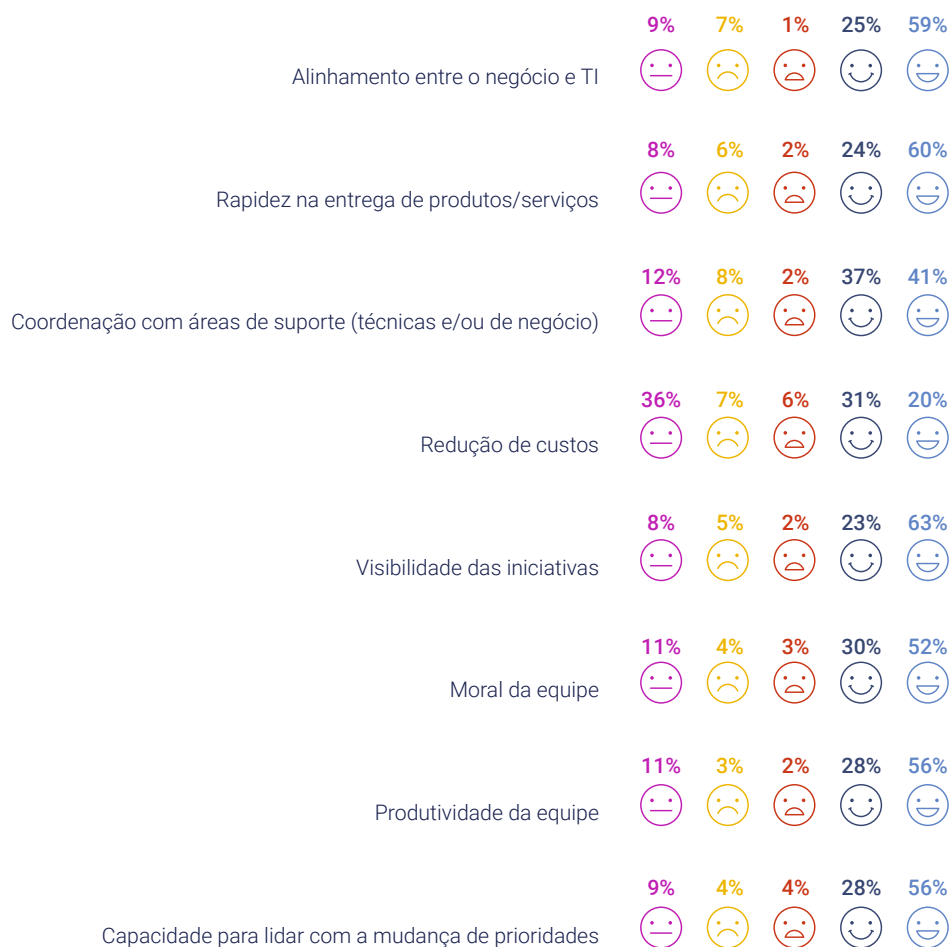
Esse progresso pode ser devido ao fato das empresas com nível avançado de escalabilidade terem que expandir a Agilidade para diferentes áreas **para fortalecer o alinhamento com a estratégia**. Também pela motivação de serem mais eficazes na entrega de soluções, o que se traduz em maior valor para a empresa e para os clientes.

56% das organizações latino-americanas concordam que houve um aumento na **produtividade e na capacidade de ge-**

reenciar a mudança de prioridades e 52% consideram que o moral da equipe melhorou. Todas essas variáveis têm um impacto positivo no ambiente de trabalho e estão relacionadas: se as equipes se sentem mais confortáveis e motivadas, a produtividade da empresa aumenta e seus benefícios econômicos aumentam. No entanto, este ano observa-se que apenas 20% das empresas latino-americanas afirmam que, graças à Agilidade, foi possível **reduzir os custos**.

Grau de impacto da agilidade

 Não sei
  Não foi implementado
  Piorou
  Foi mantido
  Melhorou





b) A liderança das áreas de TI na adoção da Agilidade e o surgimento em outras áreas fundamentais

Novas áreas são adicionadas ao mindset Agile graças aos seus benefícios, tendo os líderes como peça fundamental na sua adoção.

As áreas ligadas à tecnologia são as impulsionadoras da filosofia *Agile* nas empresas. Isso pode ser verificado em **90% das organizações latino-americanas**, que afirmam que suas áreas de **TI e/ou Software Development** adotam essa forma de trabalhar. Diferentemente do ano anterior, a área de *Data&Analytics* ganhou força nesta edição: 48% já integram esse *mindset*. A Agilidade tem como missão oferecer soluções em tempos de incerteza, e os dados têm um papel importante nesse processo.

Casos ou experiências:

Um gerente de Transformação *Agile* de uma empresa argentina conta: “O alinhamento da Agilidade entre as áreas é regido pela área de TI. Segue-se uma ordem para padronizar o uso da tecnologia, seu modelo de trabalho e seu vocabulário para adaptá-los aos diferentes papéis da empresa”.

Por outro lado, **44% das áreas de Inovação** adotam a Agilidade e, em nível geográfico, observa-se que essa área assume um papel mais relevante no Brasil, Colômbia e Equador.

Em relação aos **Recursos Humanos (RR HM)**, 32% se juntam à Agilidade, sendo a Argentina o país em que ganhou maior importância. Essa área tem um papel muito importante na transformação ágil, pois dela depende a atração e a retenção de talentos.

Caso ou experiência:

Um diretor de Talento e Transformação de uma importante empresa mexicana comenta: “Estamos integrando a área de Talentos para que eles também possam ser facilitadores da Agilidade em outras áreas. O objetivo é ter *Agile Champions* descentralizados para depois construir Centros de Excelência (CoE)”.

A agilidade continua avançando positivamente nas empresas latino-americanas. A adoção **dessa filosofia de trabalho tem crescido** nas áreas de Marketing, nas quais a aposta na Agilidade passou de 23% para 30%. O mesmo é observado nas áreas de **Vendas e Atenção ao cliente**, com percentual de 19%, em comparação com 12% das empresas pesquisadas no ano anterior. Em relação às áreas de Finanças, 18% das empresas latino-americanas adotaram esse *mindset*, em comparação com 12% na última edição.



Essas áreas têm um grande impacto nas empresas, e um dado marcante é que **uma em cada três empresas do setor de Telecomunicações** adotou a Agilidade nessa *front line* (Marketing, Vendas e Atenção ao cliente). Além disso, os entrevistados neste estudo garantem que a integração dos **líderes de transformação** é fundamental para escalar a Agilidade nas diferentes áreas da empresa.

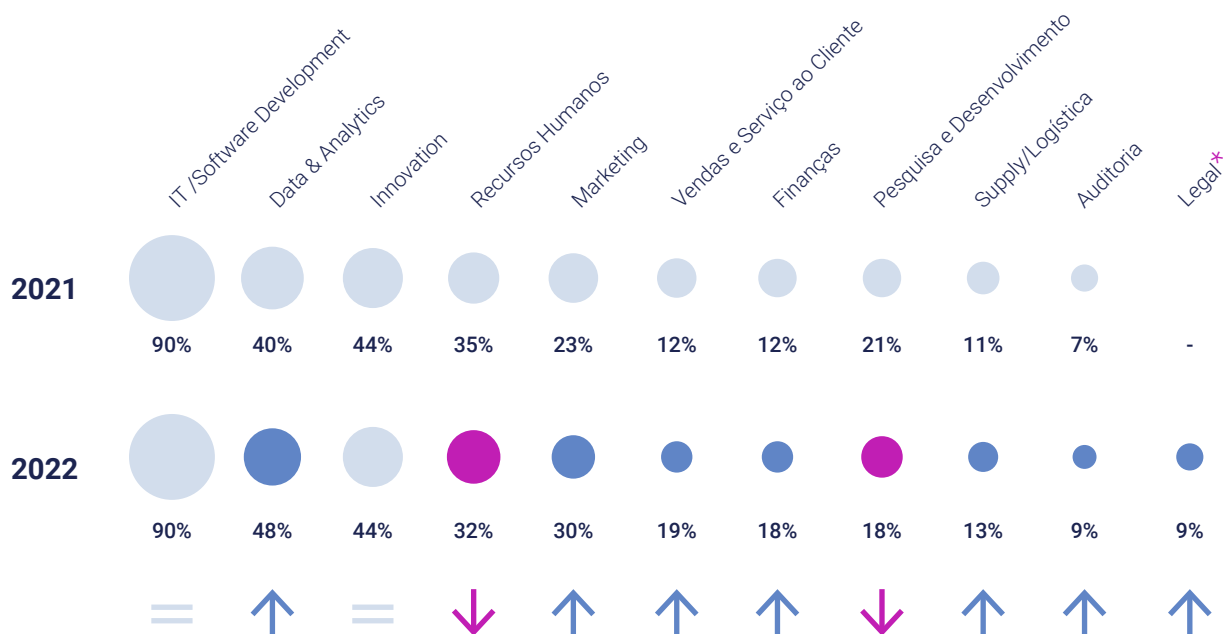
Caso ou experiência:

Um Gerente de Consultoria Interna de Transformação Digital do Brasil no setor de telecomunicações comenta: “Temos que fazer a seguinte abordagem estratégica: como garantir que todas as áreas entendam que a estratégia do negócio reside em cada entrega de resultados? A resposta é óbvia: com a agilidade”.

Embora a adoção da Agilidade esteja mais madura nas áreas citadas anteriormente, este ano pode-se observar como **outras áreas estão, aos poucos, apostando** nessa forma de trabalhar. É o caso da **Auditoria**, cuja adoção da Agilidade passou de 7% para 9% nas empresas entrevistadas. Nesse sentido, a Agilidade pode aumentar a performance dessas áreas, desenvolvendo ciclos de auditoria mais eficientes, além de um planejamento de auditoria mais iterativo, na forma de *sprints*, para avaliação de resultados.

Esses dados refletem o interesse e o progresso da Agilidade nas empresas da região e, embora as áreas mais tecnológicas continuem liderando sua adoção, outras áreas como **Auditoria e Jurídica** já aparecem no mapa do **mindset Agile**.

Áreas que adotam a agilidade



* Novo indicador

c) O caminho para a Agilidade: benefícios e desafios

Como principais benefícios, a Agilidade coloca as pessoas no centro das atividades: melhoria na experiência do cliente e no comprometimento/engajamento das equipes.

Mais de dois anos depois do início da pandemia da COVID-19, empresas de todo o mundo se adaptaram gradualmente ao novo normal. Portanto, a capacidade de **adaptação às mudanças do ambiente** continua sendo o principal benefício da Agilidade percebido pelas organizações latino-americanas. Especificamente, 40% a classificam como excelente.





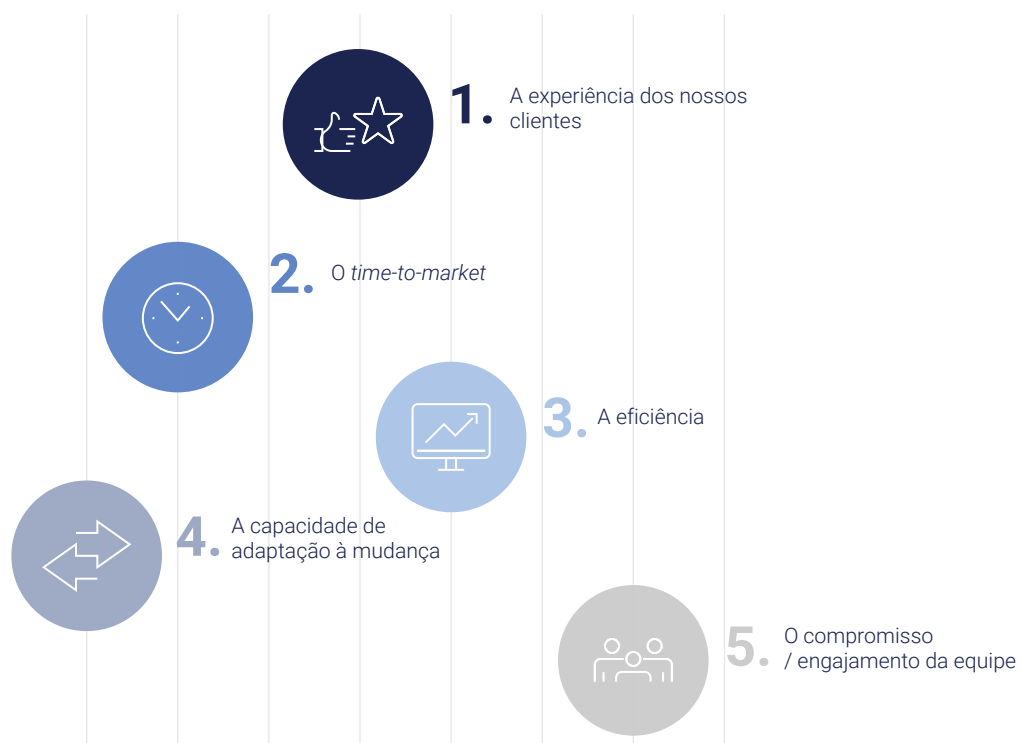
Ao contrário da edição anterior, este ano observou-se que a Agilidade teve um impacto significativo nos processos em que as **pessoas são o centro**. 28% das empresas entrevistadas afirmam que a Agilidade melhora a **experiência do cliente** e 27% acham que ela aumenta o **comprometimento/engajamento** das equipes.

Embora o impacto da Agilidade no *time-to-market* tenha aumentado 2% em relação ao ano passado (20%), nesta ocasião, é um dos benefícios menos valorizados. Isso pode ocorrer porque as empresas esperam que a Agilidade se torne um **catalisador que primeiro desenvolva as pessoas** e depois acelere seu processo de transformação.

Gerar mais inovação tem sido percebido como o fator de menor impacto e foi posicionado como o último motivo para adotar a Agilidade. No entanto, as pessoas entrevistadas neste estudo afirmam que a inovação é consequência da adoção da Agilidade em sua metodologia de trabalho.

Por outro lado, e em linha com os benefícios, as empresas entrevistadas consideram que as principais **razões para a adoção da Agilidade** são externas: melhorar a experiência dos clientes e do *time-to-market*, embora o grau de impacto seja sobretudo percebido internamente. Esse aspecto reflete a importância de transformar e melhorar a experiência das equipes para oferecer intrinsecamente uma melhor experiência aos clientes.

Com relação aos benefícios da Agilidade, áreas onde houve melhora:



Maiores impactos

Onde se vê com maior clareza



Visibilidade das iniciativas



Rapidez na entrega



Alinhamento entre Negócio e TI

Onde ainda faltam impactos



Redução de gastos



Coordenação entre as áreas



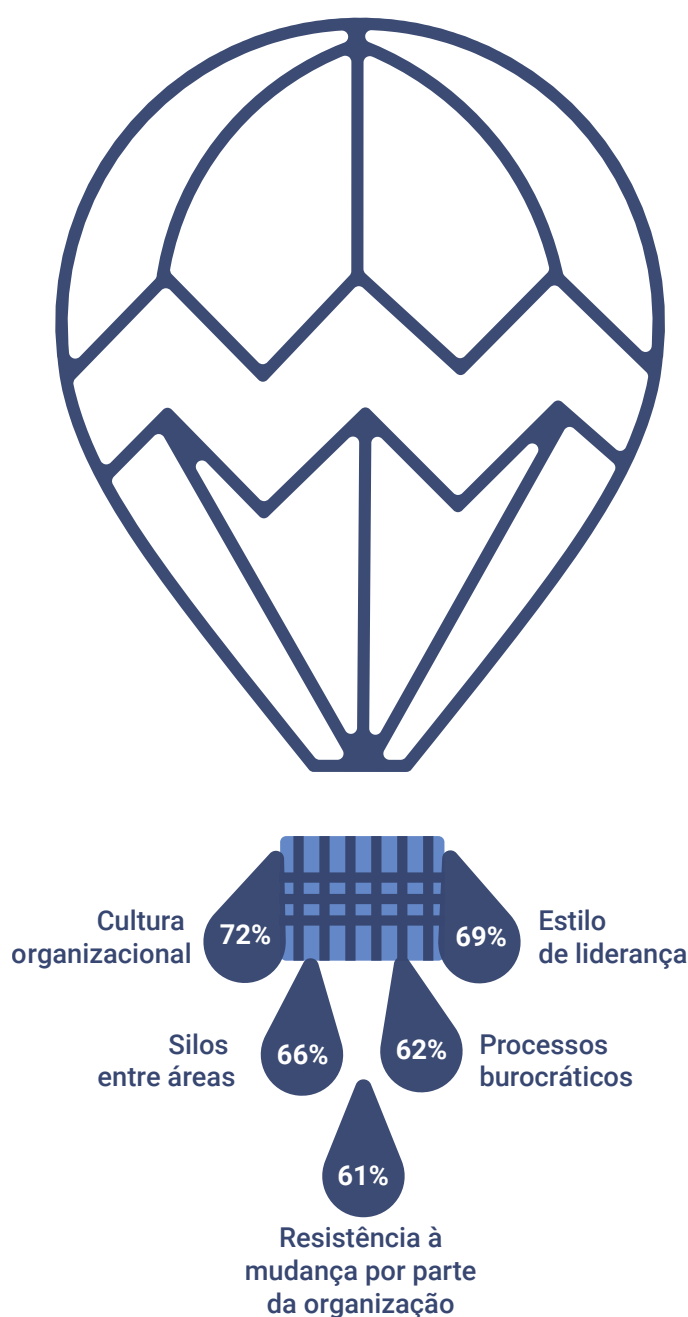
Produtividade

A percepção de redução de gastos não melhora nas últimas versões do estudo, o que nos convida a repensar a forma como alocamos recursos dentro de uma organização e melhoramos a produtividade.

A cultura organizacional, o estilo de liderança, os silos e processos burocráticos persistem como principais desafios para a adoção de frameworks ágeis.

Apesar de todos os benefícios, as empresas continuam enfrentando desafios que dificultam sua transformação ágil. 72% das organizações entrevistadas afirmam que a **cultura organizacional continua sendo um dos maiores empecilhos** na adoção da Agilidade, principalmente na velocidade de aceitação, execução e adaptabilidade dos novos frameworks.

Desafios para a adoção de frameworks ágeis



Em segundo lugar, o **estilo de liderança** também continua sendo uma barreira para a adoção da Agilidade para 69% das empresas entrevistadas, o que representa 10% a mais do que no ano anterior.

As lideranças entrevistadas afirmaram que isso pode ser devido ao fato de que grande parte das organizações participantes vive um **momento de expansão**. O principal objetivo é levar Agilidade às diversas áreas. Para que isso aconteça, o líder *Agile* tem a missão de negociar com os líderes de outras áreas a **adoção da Agilidade em suas equipes e seus diferentes procedimentos**, o que é um obstáculo no processo de adoção.

Por esses motivos, não é de estranhar que **75% dos líderes de transformação ágil** das empresas latino-americanas afirmem que o **estilo de liderança** é sua maior preocupação para adotar frameworks ágeis.

Um importante *Head of Agile* de uma grande instituição bancária chilena comenta: às vezes, a camada diretiva não tem tempo suficiente para aprender e ser treinada em Agilidade, o que dificulta a implementação de novas formas de trabalho”

Para 66% das organizações entrevistadas, os **silos entre as áreas** são o terceiro obstáculo. Isso pode ser devido ao que foi mencionado anteriormente: a dificuldade dos líderes *Agile* em levar a Agilidade para diferentes áreas. Especificamente, para oito em cada 10 empresas mexica-

nas os silos entre as áreas são o principal obstáculo. Além disso, esse fator está relacionado com a **resistência à mudança**, que 61% das empresas consideram um freio para a adoção da Agilidade.

Por outro lado, os **processos burocráticos** continuam sendo um problema para 62% das empresas latino-americanas. A nível geográfico, para sete em cada 10 empresas brasileiras esse é o maior obstáculo, e a nível setorial, nove em cada 10 mineradoras também o consideram seu principal freio.



Os orçamentos das empresas latino-americanas exigem Agilidade, flexibilidade e renovação de processos.

No relatório anterior, a **alocação orçamentária** era um dos maiores obstáculos na escalada das organizações. Esse era um aspecto que as empresas tendiam a adiar devido à dificuldade de redesenhar um orçamento com base em novos objetivos. Apesar de ajudar a melhorar a gestão financeira e priorizar decisões, ela também trouxe uma mudança nos processos mais tradicionais e arraigados das empresas.

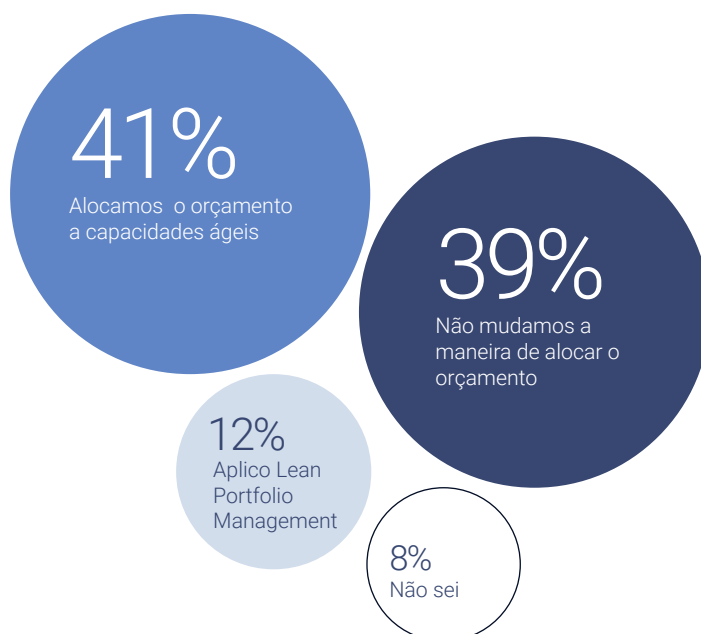
Este ano podemos ver uma **melhoria na forma de alocar orçamentos** em iniciativas ágeis. No último ano, metade das empresas entrevistadas não tinham mudado sua forma de alocar o orçamento para promover a adoção dessa metodologia. Nesta edição, a porcentagem foi reduzida para menos de 40%.

Nesse sentido, e de forma positiva, as empresas que alocam seu orçamento em **capacidades ágeis** (tribos, *value streams*, equipes, etc.) aumentaram sete pontos percentuais, e as organizações latino-americanas que começaram a usar o *Lean Portfolio Management* tiveram um aumento de 2%.

Caso ou experiência:

Um importante *Head of Agile* de uma grande instituição bancária chilena comenta: “na nossa organização houve uma grande mudança no processo orçamentário, incorporando Agilidade orçamentária, conferindo flexibilidade e capacidade de adaptação e descentralizando a tomada de decisões.”

Como as empresas alocam o orçamento?



Em geral, as empresas que optaram por essa gestão buscam ser mais flexíveis e continuar encurtando **seu time-to-market**. O alinhamento e a cooperação organizacional permitem minimizar as batalhas orçamentárias e facilitam as mudanças, oferecendo a possibilidade de modificar os orçamentos de acordo com cada produto e situação.

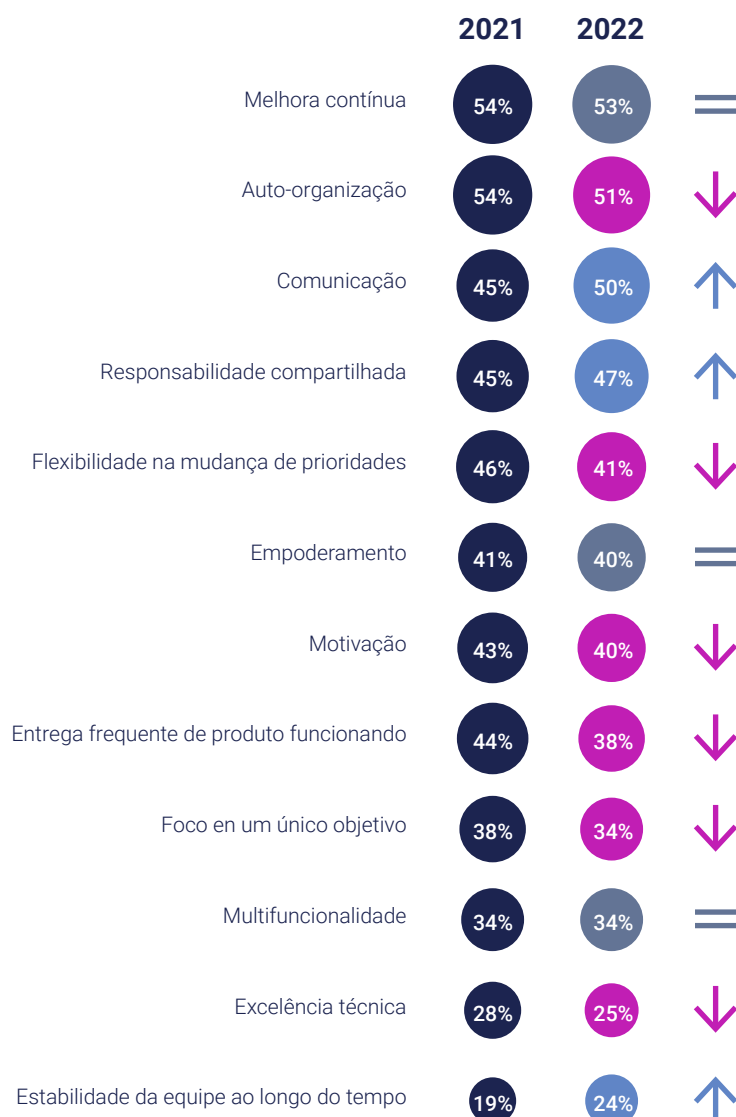
d) Retrato e evolução do mindset Agile

Desde a compreensão da filosofia Agile até a capacidade de adaptação no negócio.

As empresas latino-americanas já entenderam a importância da filosofia *Agile*. Agora seu foco é garantir sua adaptabilidade ao negócio e expandi-lo para as pessoas/áreas-chave necessárias. Para isso, a **comunicação é essencial**.

A comunicação, que aumentou 5%, e a responsabilidade compartilhada, com um aumento de 3% em relação à última edição, são os traços que tiveram maior crescimento positivo nas equipes ágeis. Essas capacidades permitem criar uma **nova mentalidade e abordar os princípios da metodologia** de forma eficaz.

Aspectos fundamentais que mostram a evolução do mindset de 2021 a 2022



Caso ou experiência

As empresas que participaram do estudo compartilham: “O sucesso de qualquer projeto depende de canais de comunicação sólidos. Mas, à medida que as equipes passam para a gestão ágil, a maneira como se comunicam também precisa mudar.”

Portanto, os planos de comunicação em equipes ágeis são fundamentais. Esses planos possibilitam o **intercâmbio de informações entre as partes interessadas**

para garantir o alinhamento e permitir uma rápida tomada de decisões e pivôs ao longo do processo.

Esse ponto também está relacionado com a **responsabilidade compartilhada entre as equipes**. Nesse caso, o objetivo do líder da equipe é **facilitar reuniões produtivas e remover obstáculos** para que a equipe possa colaborar e se comunicar com eficiência.

4.2 Governança para Agilidade e alinhamento estratégico

a) Frameworks adaptáveis para obter resultados e trabalhar com eficiência

A agilidade latente nas iniciativas estratégicas e nas operações do dia-a-dia.

Como foi mencionado, os líderes são uma peça fundamental para a adoção da Agilidade. Este ano, os líderes concordam que não se trata mais de padronizar procedimentos - agora é importante **estabelecer frameworks adaptáveis** aos diferentes projetos, processos e necessidades da empresa.



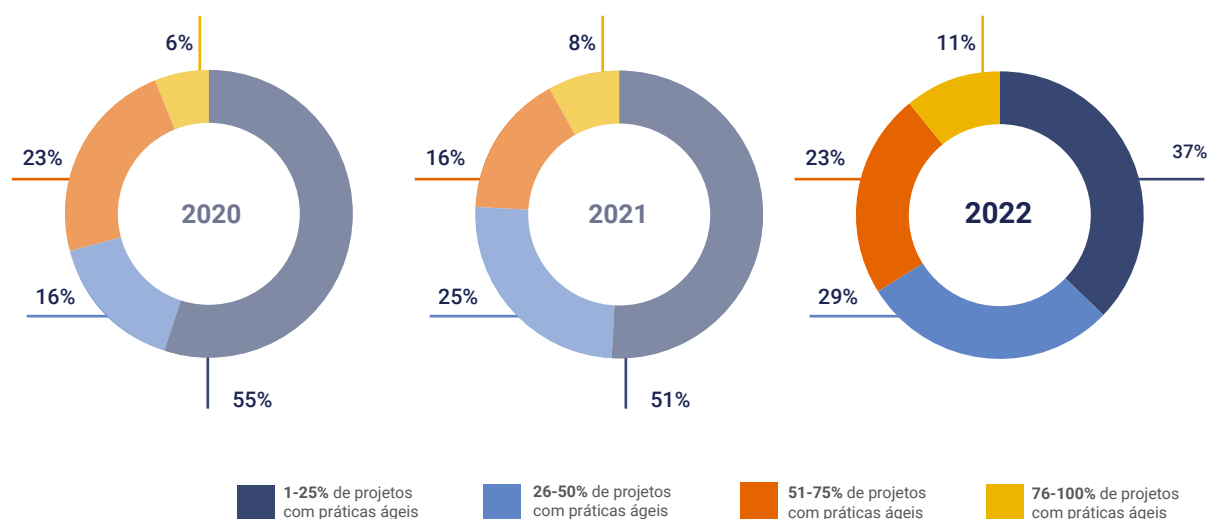
No dia a dia dos negócios (BAU ou Business as Usual), a Agilidade se encarrega de ajustar as atividades e ações para manter o funcionamento com normalidade de acordo com a realidade de cada negócio, promovendo a melhoria contínua. Os líderes entrevistados afirmaram que o melhor modelo que pode ser implementado é aquele que é **mais eficiente para alcançar o sucesso do negócio** e a Agilidade pode ajudar nesse processo.

Hoje em dia, as práticas ágeis nas operações facilitam a **detecção de barreiras**,

simplificam procedimentos complexos/burocráticos e otimizam os fluxos de entrega de diversas áreas.

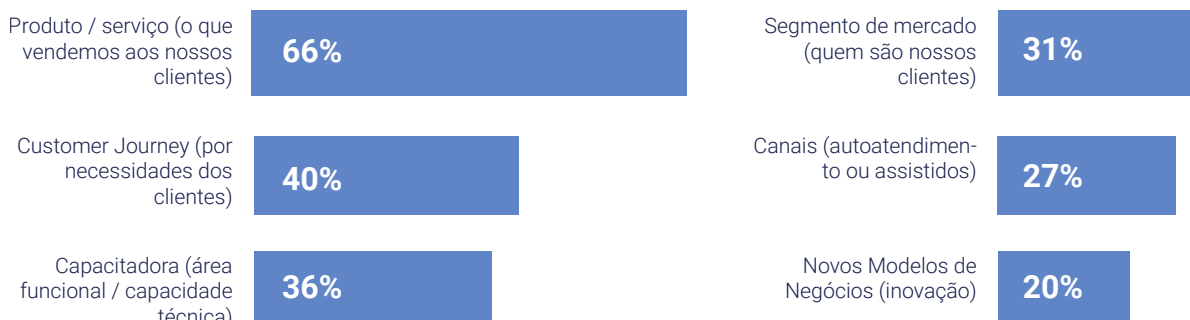
O gráfico mostra o crescimento na porcentagem de projetos desenvolvidos com Agilidade em relação aos anos anteriores. Isso pode ser devido ao fato de haver maior confiança nas equipes de trabalho ágil devido aos seus **resultados e impacto nos indicadores estratégicos**. Além disso, os entrevistados consideram que esta metodologia é uma forma **ordenada, eficiente e divertida** de trabalhar.

Porcentagem de empresas que desenvolvem projetos com práticas ágeis



b) Do trabalho em equipe à escalada da Agilidade: coordenação entre equipes, processos, práticas e frameworks

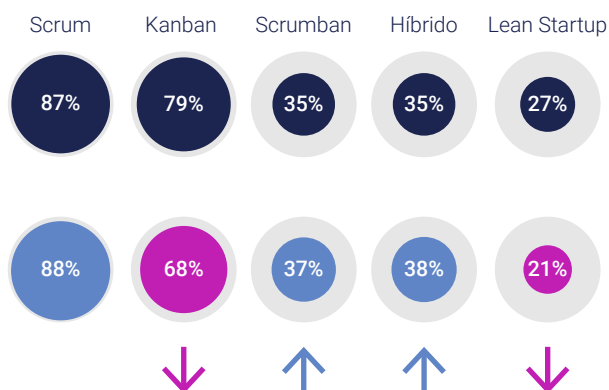
CrITÉRIOS de agrupamento ao escalar em agilidade



Scrum e Kanban, os frameworks preferidos para as equipes nas organizações da região.

As equipes conseguem mudar suas formas de trabalhar graças à soma de diferentes frameworks e práticas que permitem atingir objetivos e ajudam a **acelerar a adoção da Agilidade** em diferentes áreas.

Frameworks ágeis más utilizados nas organizações



Caso ou experiência

Um importante líder da Agilidade no Peru menciona: “Em duas semanas alcançamos resultados que normalmente eram alcançados em seis meses. Agora queremos compartilhá-lo, replicá-lo e expandi-lo a todas as equipes.”

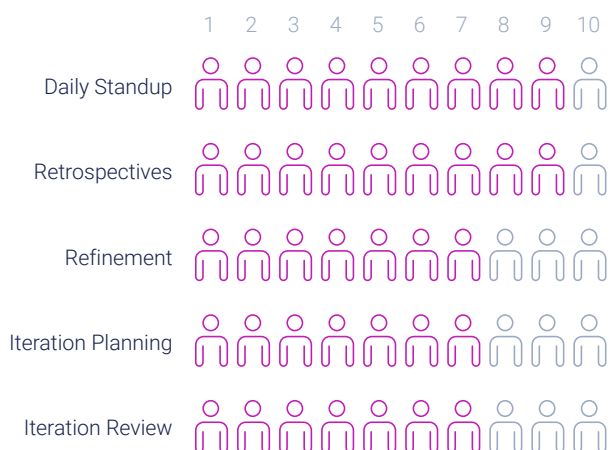
Nesse sentido, os frameworks ágeis mais utilizados são **Scrum (88%) e Kanban (68%)**. Pode-se destacar que o primeiro framework se posiciona como o principal graças a sua capacidade de sincronizar e facilitar **os primeiros níveis de escalada**. Em terceiro lugar, 37% das empresas entrevistadas se apoiam em **frameworks Scrumban** para avançar na sua transformação ágil.



Neste ano destaca-se a presença de **frameworks híbridos**: 38% das organizações latino-americanas já o utilizam, diferente da última edição, em que não foram tão relevantes. Entre as cinco favoritas também está a Lean Startup, para 21% das empresas entrevistadas.

Com relação às práticas de Agilidade mais utilizadas nos frameworks, destacam-se o Daily Standup e o Retrospectives, escolhidos por mais de 90% dos entrevistados graças à sua capacidade de monitoramento, planejamento e melhoria contínua.

Top 5 de práticas de agilidade favoritas



As empresas têm um nível de escalada mais avançado: agora querem expandir e acelerar a Agilidade.

Em relação à escalada, este ano observou-se que os líderes entrevistados apostam por adaptar a Agilidade ao negócio para alcançar uma escalada com sucesso. Abaixo mostramos o padrão que as empresas da região estão seguindo para alcançar a Agilidade a nível organizacional.

Como algumas organizações vivenciam a escalada da Agilidade?

O padrão é baseado em um modelo de maturidade iterativo, no qual foram identificados cinco níveis de escalada principais:

01

Entendimiento

Estado inicial

- Análise da visão da organização que ainda precisa ser abordada na transformação *Agile*.
- Identificação de lacunas que impedem o funcionamento correto do modelo.
- Alinhamento com a estratégia do negócio.

02

Lançamento

Status de execução

- Identificação do impacto da Agilidade nos objetivos estratégicos.
- Atribuição de competências, técnicas e recrutamento.
- Entendimento do novo estilo de liderança e treinamento das equipes.
- Gestão da mudança.

03

Consolidação

Estado de monitoramento

- Acompanhamento das equipes e *frameworks* que foram adotados.
- Os papéis começam a funcionar. Todos os eventos e o trabalho são facilmente replicados.
- Entrega e expansão de resultados. O *mindset Agile* começa a ser propagado para outras áreas.

04

Aumentar o valor

Estado de melhoria contínua

- Ajustes periódicos para garantir que o modelo gere resultados.
- Medição, principalmente na geração de valor (percebe-se na entrega de valor ao cliente, na sua satisfação e no retorno do investimento no que é feito em cada processo).
- A Agilidade está integrada à estratégia da empresa.

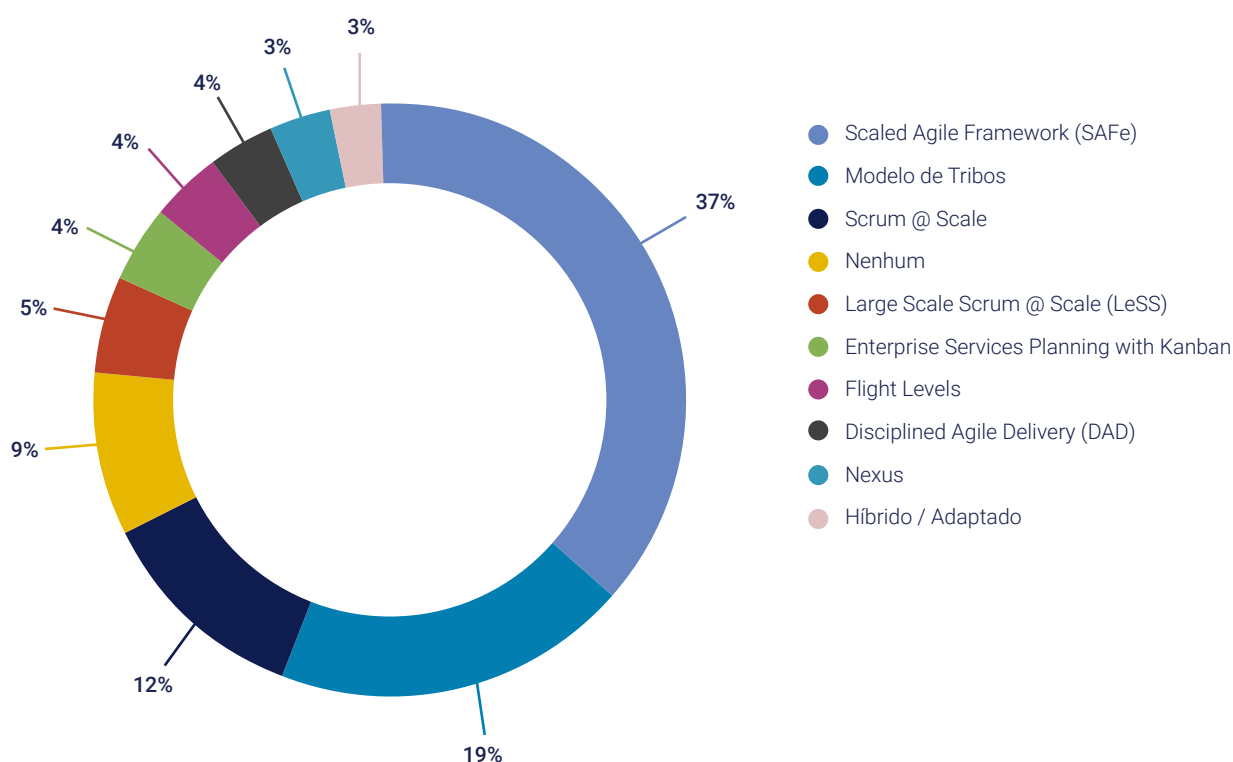
05

Autonomia

Estado de aceleração

- O processo avança progressivamente.
- Há convicção sobre os resultados desejados.
- Os níveis anteriores estão dominados, mas além disso há inovação e são estabelecidos métodos próprios para a sustentabilidade da escalada da Agilidade.

Por outro lado, para alcançar uma escalada bem-sucedida, os frameworks ágeis desempenham um papel fundamental. Este ano, como na edição anterior, o framework **SAFe (Scaled Agile Framework)** é o **favorito das organizações latino-americanas**, graças à sua capacidade de estruturar as funções e responsabilidades, bem como pela sua forma de planejar e gerenciar o trabalho. Ele já é usado por seis em cada 10 agilistas e quatro em cada 10 líderes.



O **modelo de tribos** ocupa o segundo lugar. Esse modelo facilita a comunicação horizontal entre *squads*, permitindo que a aprendizagem e a cocriação ocorram de forma transversal. Nesta edição, 25% dos agilistas e 29% dos líderes o utilizam.

Finalmente, o **Scrum@Scale ganha força este ano**, com 17% das organizações que já se apoiam nesse modelo para avançar na adoção da Agilidade. Vale destacar

que 16% dos entrevistados afirmam que não seguem nenhum framework especializado. No entanto, os dados mencionados anteriormente indicam que mesmo a abordagem de **frameworks comuns está melhorando a escalada das organizações.**

A importância de adaptar as formas de trabalho para facilitar a transformação ágil.

As formas de trabalhar nas organizações ágeis são facilitadoras e capacitadoras da transformação. No estado inicial da escalada, elas permitem alcançar resultados com uma visão *Agile* e de negócio.

Caso ou experiência:

Uma renomada empresa do setor bancário na Colômbia conta que já trabalhou com unidades ágeis de entrega de valor, neste caso, com tribos que permitiram **passar da estratégia à operação**. Para isso, cada tribo focou em uma atividade diferente: multiproduto, renda, Centros de Excelência, tarefas especializadas, etc. O resultado é uma forma de trabalho ágil e cooperativa que facilita o alcance dos objetivos.

No entanto, alguns líderes comentaram que as tribos devem ser usadas como um guia, pois quando a transformação *Agile* começa, o **objetivo é quebrar silos, e não criá-los**. Essa crença pode ser decorrente de uma adoção rígida e despersonalizada, que leva à centralização das capacidades ágeis. Para evitar isso, os líderes entrevistados aconselham:

- *Dedicar especial atenção para alcançar uma cultura organizacional unificada.*
- *Promover a adaptação de frameworks.*
- *Estar alinhados com a estratégia.*
- *Manter uma comunicação contínua.*
- *Contar com ferramentas como PI (Program Increment) Planning e QBR (Quarterly Business Review ou revisão trimestral de negócios).*



Caso ou experiência

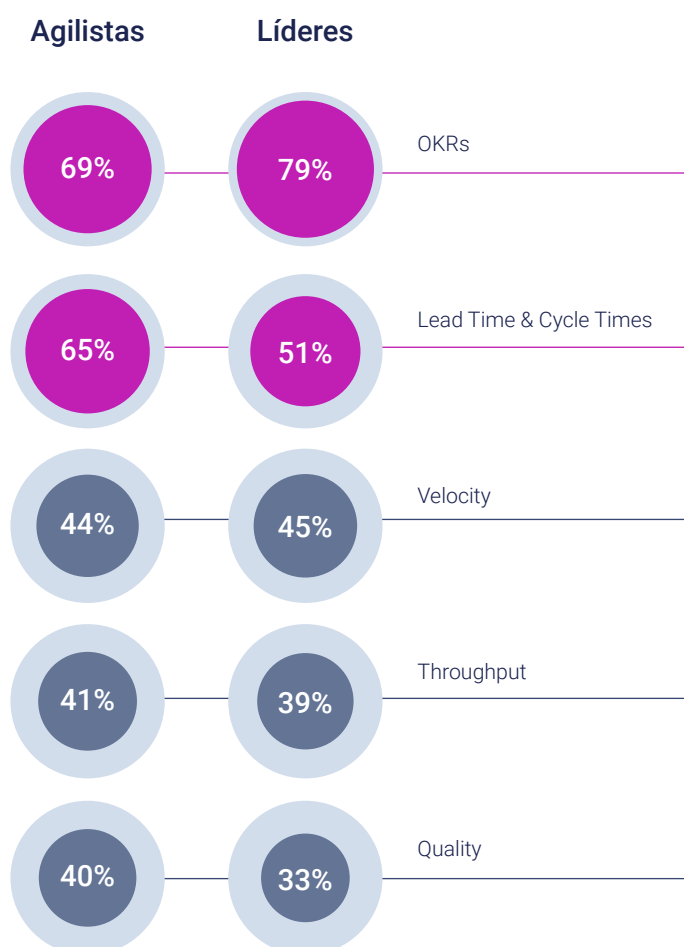
Um líder peruano com ampla experiência em escalada comenta: “Depois de adaptar as formas de trabalhar, o que resta é trabalhar em tudo o que devemos fazer para conquistar e otimizar. Devemos também apostar em práticas técnicas que sejam mensuráveis e nos ajudem a automatizar”.

Top 5 métricas para medir o sucesso da Agilidade:

Podemos observar como os agilistas preferem medir a Agilidade com *Lead Time & Cycle Times*, diferente dos líderes que optam pelos OKRs.

Isso é devido a que o primeiro permite um maior controle sobre os tempos dos eventos, sendo mais simples para as equipes *Agile* mostrarem os resultados alcançados.

Por outro lado, os OKRs facilitam o alinhamento das metas *Agile* com os objetivos estratégicos do negócio, sendo o respaldo dos líderes para os gestores que mostra de forma tangível a eficácia da Agilidade.



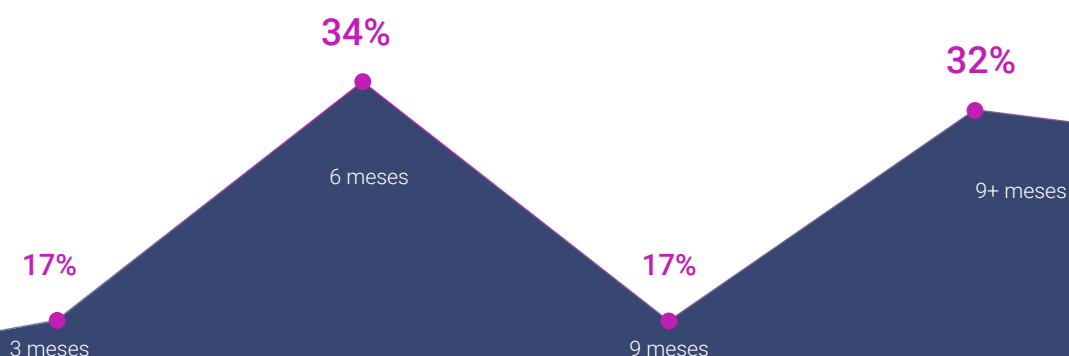
c) OKR e seu impacto em todas as equipes

Uma correta adoção de OKR (Objectives and Key Results) para alcançar o alinhamento entre as equipes e a estratégia.

Os objetivos e resultados chave ou OKR permitem organizar o dia-a-dia das empresas, definindo grupos de trabalho e monitorando os progressos das equipes. Diferentemente da edição anterior, os **OKRs são os protagonistas neste ano**. Seu uso com foco em manter o alinhamento do negócio cresceu 10% em relação ao ano passado, sendo já uma métrica utilizada por **sete em cada 10 empresas entrevistadas**.

Entre os **benefícios** mais notáveis de sua aplicação, oito em cada 10 empresas consideram que ela melhora o **alinhamento das equipes**, sete em cada 10 percebem um avanço na **comunicação da estratégia** e seis em cada 10 percebem um aumento no **engajamento das equipes** de trabalho com os objetivos.

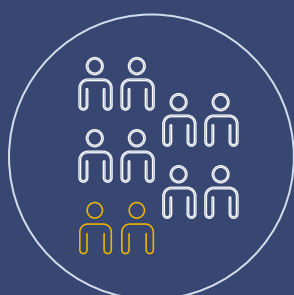
Tempo estimado para a implementação dos OKRs:



Por outro lado, cerca de 55% das empresas latino-americanas que os utilizam, os executam em grupos ágeis, estratégias corporativas e em equipes. Com relação ao tempo de adoção, 34% delas afirmaram que precisam de um período de preparação de seis meses para colocá-los em prática.

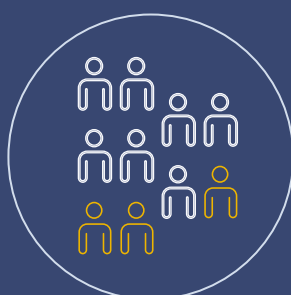
No entanto, deve-se destacar que uma porcentagem muito semelhante das organizações entrevistadas (32%) afirmou que o tempo de adoção do OKR é superior a nove meses. Segundo os líderes de Agilidade entrevistados, isso pode ser devido ao fato do modelo de adoção não estar se adequando corretamente aos processos e necessidades. Portanto, há o desafio de antecipar as necessidades que garantam uma incorporação satisfatória.

Os principais benefícios continuam sendo:



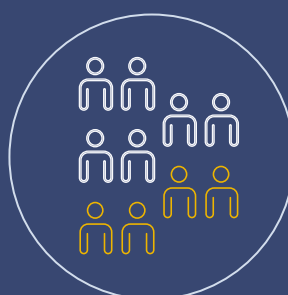
O alinhamento das equipes

8 - 10



A melhoria na comunicação da estratégia

7 - 10



O engajamento das equipes de trabalho com os objetivos

6 - 10

4.3 Mudança cultural e gestão de talentos

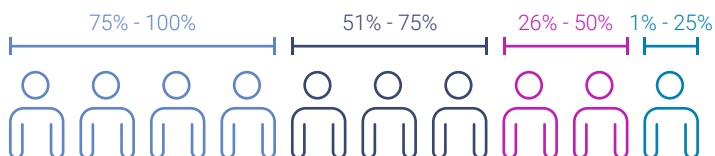
a) Planos de carreira ágeis e desenvolvimento de capacidades

O trabalho remoto e o modelo híbrido chegaram para ficar, mas podem representar um risco para a captação de talentos

Nos últimos dois anos, as empresas se adaptaram a um modelo de trabalho que alterna *home office* e o trabalho presencial, graças à flexibilidade que ele oferece: **o modelo híbrido**. De fato, **98% das organizações** entrevistadas preferem uma modalidade de trabalho híbrido, mantendo o trabalho remoto em diferentes porcentagens:



Trabalho remoto



A **flexibilidade** e o **aumento da digitalização** permitiram que 10% dos entrevistados trabalhassem para um país diferente daquele em que vivem. Embora este fator seja cada vez mais atraente para os funcionários, as organizações da região consideram que pode ser um **desafio atrair e reter talentos**. Assim comenta um líder

Agile de uma empresa argentina: “As pessoas procuram oportunidades de trabalho em empresas internacionais, onde têm mais possibilidades de *networking* sem ter que deixar suas famílias. Isso dificulta que uma pessoa com as habilidades que procuramos nos prefira.”

Autossuficiência e melhoria contínua, as características preferidas para formar as equipes Agile

As empresas não precisam apenas estar preparadas e equipadas para um modelo de trabalho cada vez mais digital: as principais características que se buscam em uma equipe ágil são focadas na **melhoria contínua, na auto-organização, na comunicação e na responsabilidade compartilhada**. Tudo isso implica alcançar a excelência técnica e a estabilidade da equipe ao longo do tempo.

Por outro lado, no cenário atual, as organizações entrevistadas consideram que a Agilidade está sendo implementada como um teste de tentativa-erro. Portanto, nos estágios iniciais elas valorizam menos alcançar a excelência técnica e conseguir a fidelidade dos frameworks ágeis. Conforme mencionado em pontos anteriores, espera-se que com o tempo as equipes amadureçam esses aspectos e **melhorem suas execuções para entregar valor externamente**.

Para os líderes *Agile* entrevistados, a característica mais relevante é a **entrega frequente de produtos**, seguida da **melhoria contínua e responsabilidade compartilhada**. As organizações querem alcançar melhores resultados e tornar suas equipes autossuficientes.

Na visão dos agilistas, a **melhoria contínua** também é sua característica preferida, mas eles a valorizam com níveis muito semelhantes à auto-organização e à comunicação. Dessa forma, os especialistas ágeis mostram a importância que dão para poder decidir seus tempos, além de ter um canal aberto com todos os participantes do processo para **conversar com transparência** sobre o que acontece no dia a dia da organização.



b) Organizações mais maduras: focadas em expandir a Agilidade e fortalecer a visão de negócios

O surgimento de novos papéis, como o *Agile Team Facilitator* reflete o progresso na transformação ágil das organizações.

Evolução da prioridade de funções *Agile* Comparação 2021 x 2022

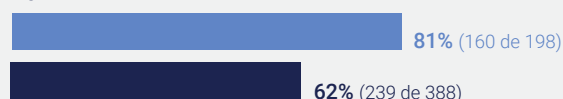
■ 2021 ■ 2022

Funções essenciais

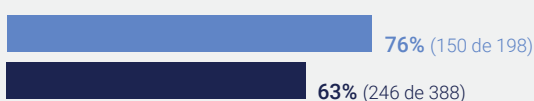
Scrum Master



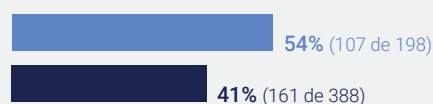
Agile Coach



Product Owner

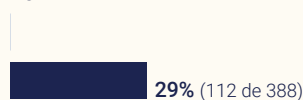


Development Team

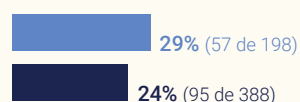


Funções especializadas / novas

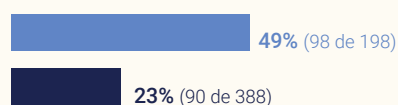
Agile Team Facilitator *



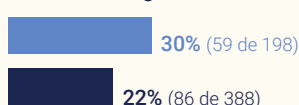
Chapter Lead



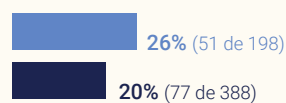
CoE Lead



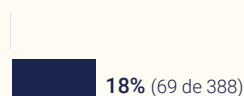
Product Management



Tribe Lead



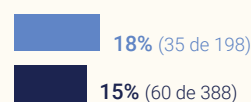
DevOps Lead*



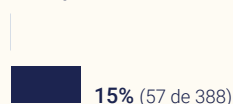
Enterprise Architect



Tribe Technical Lead



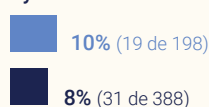
DevOps Practitioner*



Release Train Engineer



System Team



Epic Owners

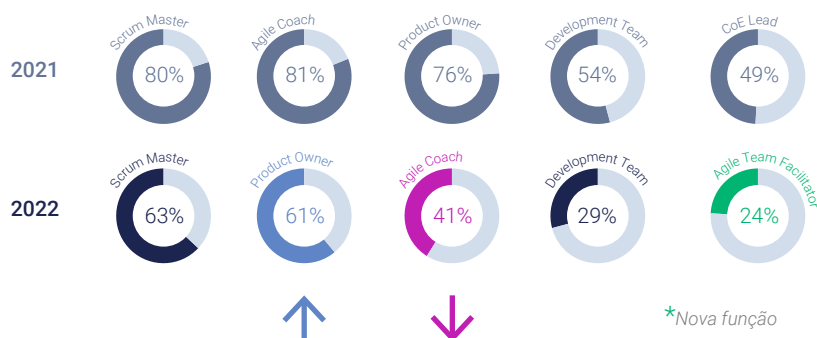


* Novas funções sem métricas em 2021

Como foi comentado ao longo do estudo, as empresas latino-americanas avançaram em seu nível de maturidade ágil, o que pode ser reafirmado com a mudança de comportamento em seus diferentes papéis.

No ano passado, houve uma forte segmentação entre as funções essenciais e as novas ou mais especializadas. Nesta edição, pode-se observar uma queda mais orgânica da pirâmide de funções, e não há mais uma segmentação tão drástica. Além disso, pode-se verificar que a porcentagem de **prioridade das funções essenciais** diminuiu.

Funções essenciais



Apesar de ter diminuído quase 20% em relação ao ano anterior, a função de **Scrum Master** ainda é a mais valorizada por 63% das organizações pesquisadas. Além disso, o **Product Owner** está posicionado à frente do **Agile Coach** para 61% das empresas participantes. Esses dados podem confirmar que as organizações estão mais focadas em uma **visão de negócio: do Agile ao Agility**.

Aprofundando mais, nesta edição uma nova função se destaca: **Agile Team Facilitator**. O surgimento desta figura corrobora a escalada e o nível de apren-

dizado que as organizações estão alcançando. Portanto, pode-se dizer que as empresas já conseguiram **recrutar novos facilitadores de outras áreas e equipes** que atuam como aliados para a expansão ágil na empresa.

Em conclusão, as funções que estão sendo mais desenvolvidas e treinadas são as que estão escalando mais rapidamente. Esses perfis são responsáveis por **fortalecer os métodos, assumir a liderança empresarial e trabalhar com agentes estratégicos** que promovam o Business Agility.



A maturidade *Agile* é uma realidade nas organizações, agora o objetivo é melhorar sua adoção.

Nível de maturidade nas organizações



Com relação à análise da maturidade dos aspectos-chave para a Agilidade, observa-se que a maioria das organizações entrevistadas está em um **nível intermediário-alto**, o que as posiciona a um passo de serem consideradas uma organização ágil.

À semelhança da edição anterior, as empresas deste estudo consideram que continuam tendo um nível intermediário em aspectos como: novas formas de trabalhar, melhoria contínua e respeito pelas pessoas e pela cultura. O que mostra que as organizações deveriam concentrar-se na escalada através da **capacitação tanto do indivíduo quanto das equipes**.



32% dos entrevistados consideram que a sua empresa se encontra em um elevado nível de maturidade para lidar com situações de incerteza e mudanças de contexto. Esses dados reafirmam que as empresas estão avançando no caminho certo no entendimento da filosofia Agile, sua adoção e adaptação, mostrando que seu interesse agora está voltado para aprimorá-la.

Embora a tendência seja crescente, apenas 18% dos entrevistados consideram que já são uma organização ágil no conceito de liderança Lean-Agile. São empresas que possuem um estilo de liderança que facilita, orienta e constrói comunidade.

c) O perfil de um líder *Agile* e suas recomendações para os futuros líderes

Conforme discutido ao longo deste estudo, não é possível realizar uma transformação ágil sem uma liderança de alto nível que inspire e facilite a mudança. Por isso, nesta edição optou-se por destacar as capacidades que a distinguem.

Dez habilidades das quais nunca se fala, mas que buscamos em um líder ágil

1

Mostra o melhor caminho

Um bom líder sabe quando mudar de direção, reconhece com facilidade quando não há resultados e identifica sem resistência se algo não está funcionando, se houve uma falha ou se simplesmente é preciso desistir e iterar novamente.

2

Age com valor e resiliência

A transformação de uma organização em direção à Agilidade é um processo complexo. Portanto, o líder sabe como agir apesar das más previsões que podem existir durante a adoção *Agile*.

3

Fomenta a experimentação como aprendizado

Compreende que é ele quem toma as decisões, assume os possíveis erros e aprende com eles.

4

É prudente e cuidadoso

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

5

Resolve os desafios com engenhosidade e graça

Proporcionando à equipe além de segurança, um ambiente agradável, cocriativo, com soluções únicas e de melhoria contínua

6

Sabe negociar

Ele entende que tem um novo *mindset* em suas mãos, tem a capacidade de fazer acordos com outros líderes, colaboradores e *stakeholders* para adotar a Agilidade.

7

Ensinar não é suficiente

Ele busca o aprendizado através de cada pessoa e inconveniente, mesmo em situações onde não há resultados, e com todas as informações ao seu alcance.

8

Transformar é uma constante para ele

Ele não apenas se adapta, mas encontra conforto evoluindo e promove isso.

9

Olha com uma perspectiva humanizada

Um líder na Agilidade encontra a maneira de harmonizar a otimização/ automatização de processos e de dar autonomia às equipes a partir de uma perspectiva humana.

10

Tem inteligência emocional

Ele se conhece, ouve e usa suas emoções com inteligência, alcançando grande empatia e domínio consigo mesmo e com os outros.

A coragem de experimentar, corrigir e buscar gerar valor diferencial.

A busca pelo líder do futuro é o grande desafio para qualquer organização que deseje uma transformação de sucesso. A seguir, mostramos uma série de **recomendações** que todo líder deve seguir para ser ágil:

- 1** Permanece aberto e curioso. É preciso analisar e observar tudo.
- 2** O acompanhamento externo deve ser aquele que se adapta.
- 3** Os modelos não funcionam igualmente para todos, eles devem ser personalizados para fazer a diferença.
- 4** O objetivo não é alcançar uma empresa 100% *Agile*, mas identificar onde é possível obter o maior valor com esse *mindset* e as dinâmica de trabalho.
- 5** A experimentação é vital para a Agilidade. Pode-se começar experimentando para buscar uma mudança de forma incremental e permanente.
- 6** A solução estará sempre dentro da organização, basta olhar de uma perspectiva diferente daquela que causa os problemas.
- 7** Deve-se começar rapidamente a colocar a filosofia em ação para aprender paralelamente.
- 8** É fundamental fazer os ajustes e tomar as decisões necessárias para reestruturar as equipes. O objetivo é ser construtivo e ser capaz de acompanhar as pessoas rumo a um *growth mindset*.
- 9** Para que a Agilidade funcione, deve-se ter clareza sobre onde ir e usá-la como um meio para criar valor.
- 10** Menos tempo não significa melhores resultados. É essencial aprender e usar essas lições para redirecionar cada vez mais rápido.

Visão
futuro



5.1 Desafios e aspirações para a transformação do negócio

A consolidação do modelo de escalada e a gestão de talentos são os principais desafios para a transformação ágil.

Assim como na edição anterior, 57% das empresas entrevistadas afirmaram que a **consolidação de um modelo de escalada** que atenda às características de ser adaptável, sustentável e autônomo será o principal desafio das organizações da região. Essa tendência deveria evoluir em direção ao objetivo de expandir e acelerar a Agilidade corretamente para cobrir novas áreas mais rapidamente.

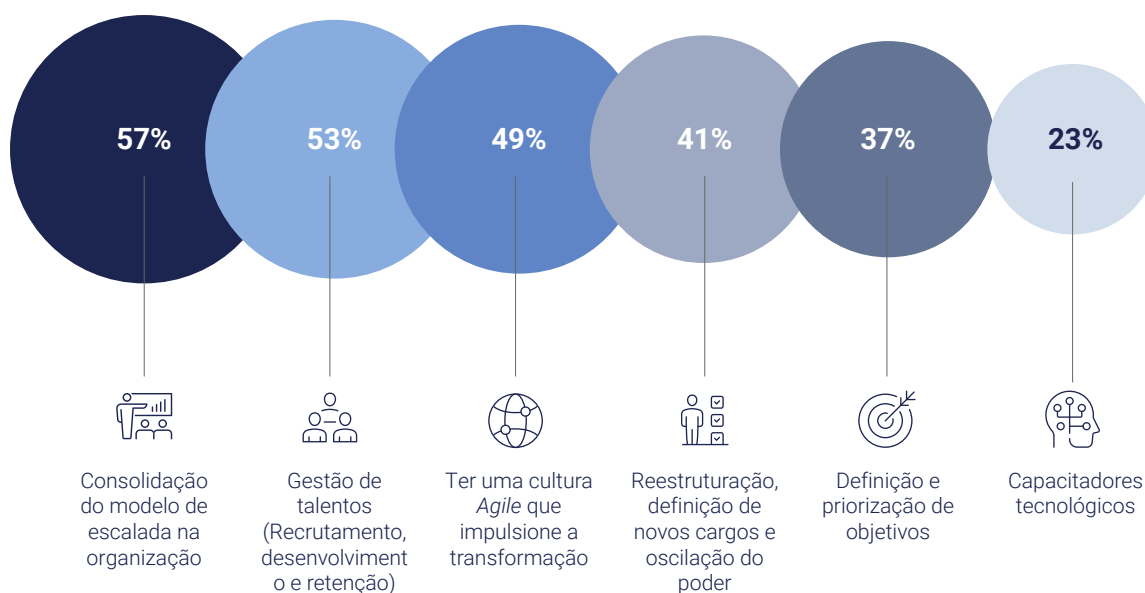
Apesar da **gestão de talentos** ter diminuído quase 10% em relação ao ano anterior, ela continua sendo um desafio para 53% das organizações latino-americanas. Esses números podem indicar que o desafio não é apenas encontrar talentos com habilidades ágeis, mas também

retê-los. Esse desafio está relacionado com o de ter uma **cultura Agile que promova a transformação** — para 49% dos entrevistados — e com a **reestruturação, definição de novos cargos e oscilação do poder**, que 41% das organizações latino-americanas também identificaram como um desafio.

Caso ou experiência

Um líder colombiano com grande conhecimento em escalada comenta: “O modelo de maturidade que adaptemos para nossa empresa deve responder às necessidades do talento, temos que ser mais líquidos na estrutura organizacional”.

Principais desafios que a organização enfrentará no futuro



A expectativa de evolução da Agilidade nos negócios: do Agile ao Agility.

Como foi comentado ao longo deste estudo, neste ano as organizações já têm a filosofia Agile impregnada em seu DNA. Agora é a hora de melhorar sua adoção e valor, passando de uma abordagem Agile para o conceito de Agilidade. Qual a diferença entre eles?

	Agile	Agility
Foco →	Ênfase na adoção de <i>frameworks</i> , como Scrum y Kanban ou frameworks para a escalada.	Destaque para o valor que os frameworks representam nas equipes e o novo mindset. Foco no outcome (resultados obtidos com o método)
Estratégia →	Agile com pouco impacto a nível estratégico nos processos de formulação de objetivos, orçamento e priorização das iniciativas que materializam a estratégia.	Impacto a nível estratégico na formulação de objetivos, gestão de iniciativas e capacidades, com uma abordagem iterativa e focada na captura de valor.
Estrutura e escalada →	Focado em copiar e adaptar modelos existentes às estruturas mistas de uma transformação em andamento. Unidades ágeis em geral agrupadas por produtos muito focadas na fase de delivery.	Focado em evoluir para modelos próprios, ajustando de forma dinâmica as estruturas às necessidades do negócio. Fluxos de valor com uma visão end-to-end focados na experiência dos clientes.
Processos →	Focado em melhorar os processos de desenvolvimento de <i>software</i> .	Focado em melhorar os processos do negócio.
Tecnologia →	Focado em gerar as bases tecnológicas necessárias para a transformação digital (novos canais, arquiteturas, CRM, etc).	Focado em entender a tecnologia como aceleradora da entrega de valor. As equipes que criam o produto têm tudo o que precisam para um fluxo contínuo de entrega.
Ferramentas →	Forte desenvolvimento de ferramentas voltadas para o <i>delivery</i> ou a organização do backlog do produto.	Forte desenvolvimento de ferramentas com foco na medição de valor, monitoramento de OKR e gestão de portfólio de iniciativas.
Produto →	Método iterativo e incremental na criação de produtos, com a promessa de melhorar o <i>time-to-market</i> . Foco na entrega de features do produto.	O desenvolvimento do produto está mais orientado para a validação de hipóteses de valor do que para a velocidade. Foco em OKR, métricas de tração e <i>feedback</i> dos clientes.
Liderazgo →	Líderes envolvidos, mas não comprometidos. Um patrocinador de alto nível é a cara da transformação.	Líderes envolvidos e comprometidos com a transformação com um patrocínio transversal no C-Level.
Roles Ágiles →	Ênfase no desenvolvimento de papéis orientados ao <i>framework</i> , como <i>Agile Coaches</i> , <i>Scrum Masters</i> e/ou <i>Flow Masters</i> .	Ênfase no desenvolvimento de funções focadas no produto, como <i>Product Owners</i> , <i>Product Management</i> e <i>Business Owners</i> .

5.2 Rumo a um futuro Agile: próximas tendências 2023

Do domínio da Agilidade à evolução de técnicas e práticas

O ambiente muda, as empresas se transformam e se renovam, as capacidades evoluem... As organizações latino-americanas precisam se adaptar às tendências para estar presentes no futuro da Agilidade:

1. Democratização da Agilidade

A agilidade já é uma realidade e está sendo adotada por todos os tipos de perfis e funções, o que pode reafirmar que está avançando para ser um **tema de interesse e domínio público**. Isso também se reflete em empresas com esquemas de trabalho rígidos e hierarquizados, que já buscam adotar essa filosofia graças aos seus benefícios.

2. Produtividade no centro da conversa

Após os desafios trazidos pela pandemia, as empresas já alcançaram a estabilidade e agora apostam em usar a Agilidade como meio para aproveitar sua capacidade atual e aumentar sua produtividade.

3. Colaboração e cocriação em outro nível

A visão é que a Agilidade não apenas conviva, mas que **esteja integrada a todas as funções** por meio de várias técnicas, ferramentas, conceitos e disciplinas. Há ênfase especial em mudar **o estilo de liderança**. As empresas procuram erradicar os comportamentos de liderança que podem representar um desafio para concluir a transformação e desenvolver esses perfis para se tornarem uma inspiração na adoção da Agilidade.



4. O Product Management promove a evolução dos papéis Agile

As equipes já entenderam como funcionam, então se sentem seguras para promover a evolução das funções, principalmente na área de *Product Management*. Papéis como *Scrum Master* e *Agile Coach* deixarão de ser apenas “facilitadores”, dando um salto para a **criação de produtos e geração de valor**. O mesmo acontece com o *Product Owner*, que agora está iniciando sua transição para uma função que faz parte de uma equipe *Scrum* para se tornar um trabalho profissional *Product Manager*. Essa tendência é importante nas áreas relacionadas ao design, estratégia, planejamento e implantação de produtos a nível corporativo.

5. Otimização do Downstream

O futuro da Agilidade será marcado pela otimização do *DownStream*, a mais recente alternativa para combater diretamente os silos nas organizações. Grandes empresas no setor bancário ou de tecnologia já começaram a utilizar o DevOps (*Development Operations*) que melhor atendem às suas necessidades, como: DevSecOps (*Development, Security and Operations*) e BizDevOps (*Business Development Methodology*).



Em conclusão, as organizações latino-americanas já estão adotando as práticas ágeis necessárias para se tornarem **empresas líderes no mercado da região** e realizar a transformação organizacional de forma eficaz. Apesar dos desafios que enfrentam, elas **estão navegando na direção certa para dar o salto de Agile para Agility**.

NTT DATA

MIT Technology Review em espanhol

Miguel Foces

Senior Project Manager - Opinno LatAm
miguel.foces@opinno.com

Cristina Moreno

Innovation Network Expert - Opinno LatAm
cristina.moreno@opinno.com

Alejandra Esquer

Strategy & Innovation Consultant - Opinno LatAm
Study Editor
alejandra.esquer@opinno.com

NTT DATA

Victor León

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

Johnny Ordoñez

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

Alejandro Hernández

Agile Coach
NTT DATA Chile
alejandro.alberto.hernandez.
hernandez@nttdata.com

Gisela Barrera

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

Giovanny Cifuentes

Agile Coach
NTT DATA Peru
giovanny.andres.cifuentes.blanco@nttdata.com

Sergio Pardo

Agile Coach
NTT DATA Colômbia
sergio.enrique.pardo.forero@nttdata.com

Elizabeth Merlo

Agile Coach
NTT DATA Brasil
elizabeth.merlo@nttdata.com

Simone Conzatti

Agile Coach
NTT DATA Brasil
simone.teresinha.conzatti@nttdata.com

Valeria Sabaris

Agile Team Facilitator
NTT DATA Argentina
valeriasoledad.sabaris@nttdata.com

MIT Technology Review em espanhol é a edição em espanhol da *MIT Technology Review*, uma revista publicada pela *Technology Review, Inc.*, uma empresa independente de meios de comunicação de propriedade do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Fundada em 1899, é a revista de tecnologia mais antiga do mundo e a autoridade global sobre o futuro da tecnologia na internet, telecomunicações, energia, informática, materiais, biomedicina e negócios. Os conteúdos com o selo *MIT Technology Review* são totalmente protegidos por copyright. Nenhum material pode ser reimpresso total ou parcialmente sem permissão. Se você deseja distribuir o conteúdo da revista *MIT Technology Review*, entre em contato conosco enviando um e-mail para redaccion@technologyreview.com ou ligando para: +34 911 284 864.

A NTT DATA, parte do NTT Group, é uma empresa global inovadora de serviços empresariais e TI com sede em Tóquio. A empresa ajuda os clientes no seu processo de transformação por meio de consultoria, soluções industriais, serviços de processos comerciais, modernização digital e de TI e serviços administrados. A NTT DATA permite que eles, assim como a sociedade, avancem com confiança em direção ao futuro digital. A empresa demonstra seu compromisso com o sucesso de seus clientes a longo prazo, combinando alcance global com atenção local para trabalhar com eles em mais de 50 países ao redor do mundo. Para saber mais, visite nttdata.com.

**MIT
Technology
Review**
Publicado por Opinno