

Leading SAFe

Agile Essentials



Introdução

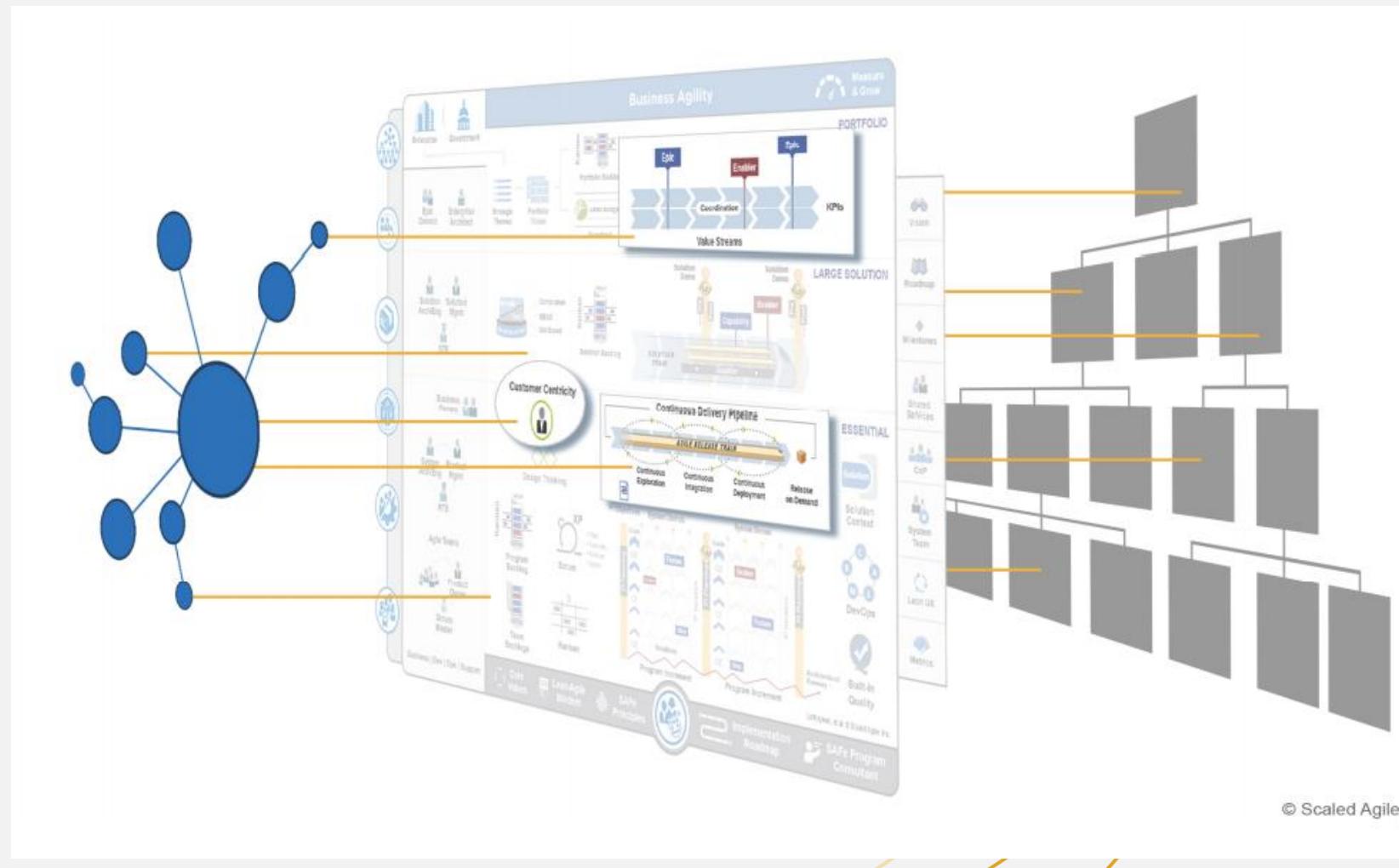
- Vivemos na era do software - um mundo interconectado em tempo real no qual todos os setores dependem da tecnologia e todas as organizações (pelo menos em parte) são empresas de software.
- Para se manterem competitivas, as empresas precisarão transformar digitalmente suas operações, soluções de negócios e experiência do cliente.
- O maior desafio em muitas empresas é que seus modelos de negócios atuais, hierarquia organizacional e infraestrutura de tecnologia não conseguem acompanhar a rápida mudança necessária.

O Desenvolvimento Ágil

- O desenvolvimento ágil proporcionou melhorias significativas para muitas organizações.
- Por si só, entretanto, mesmo o desenvolvimento ágil não é suficiente. O que começou no desenvolvimento de software agora deve se expandir para abrangem toda a empresa, mudando a forma como as pessoas trabalham e como cada aspecto do negócio opera.
- Simplificando, as empresas precisam de **agilidade nos negócios**, o fator determinante que vai decidir os vencedores e perdedores na economia digital.

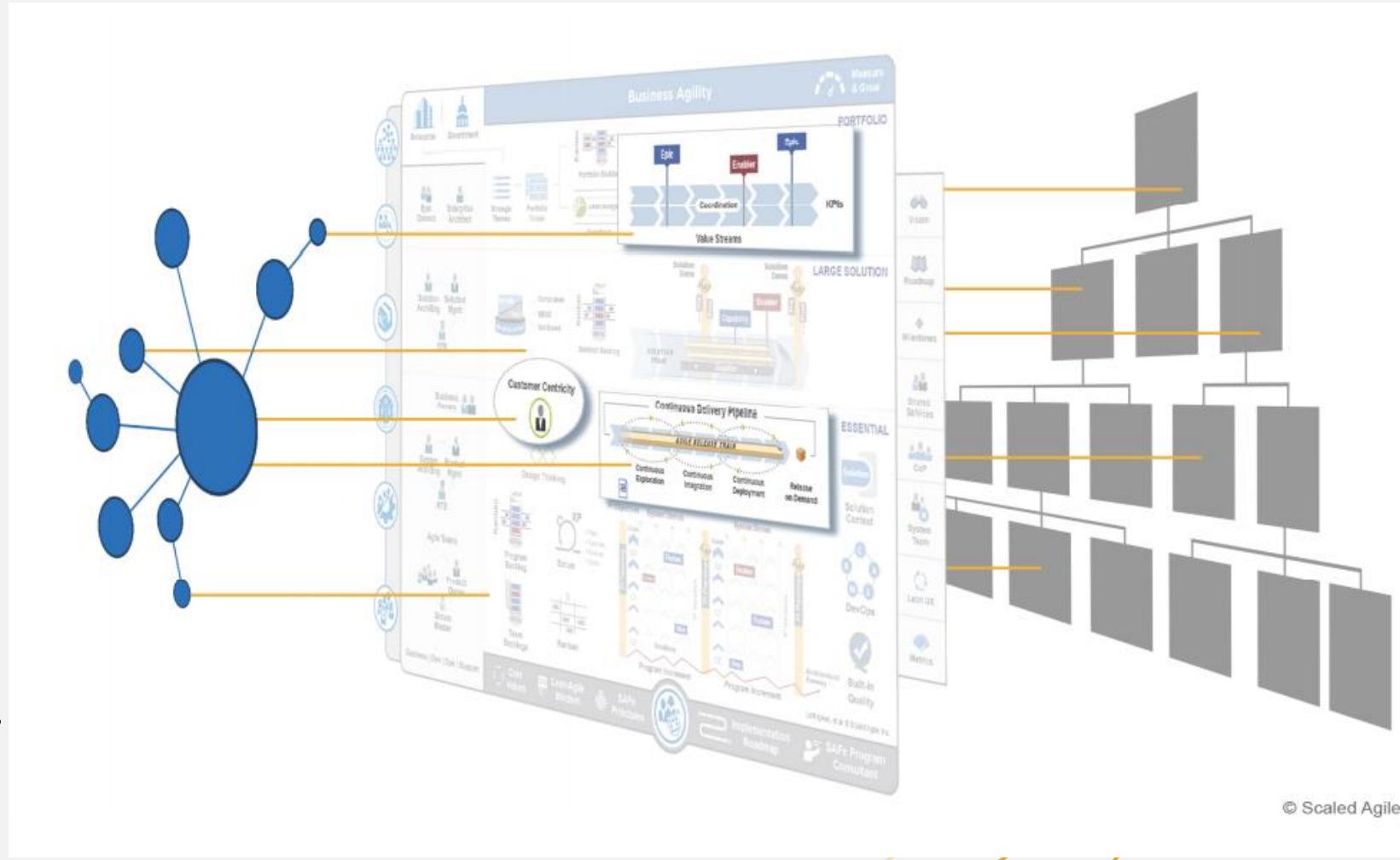
A agilidade de negócios

- Ao capacitar as pessoas a tomar decisões rápidas, incluindo a alocação de recursos e o alinhamento das pessoas certas em torno do trabalho certo, a agilidade dos negócios permite que as empresas capitalizem as oportunidades emergentes.
- No entanto, atingir esse nível de agilidade requer o domínio não de um, mas de dois sistemas operacionais de negócios.



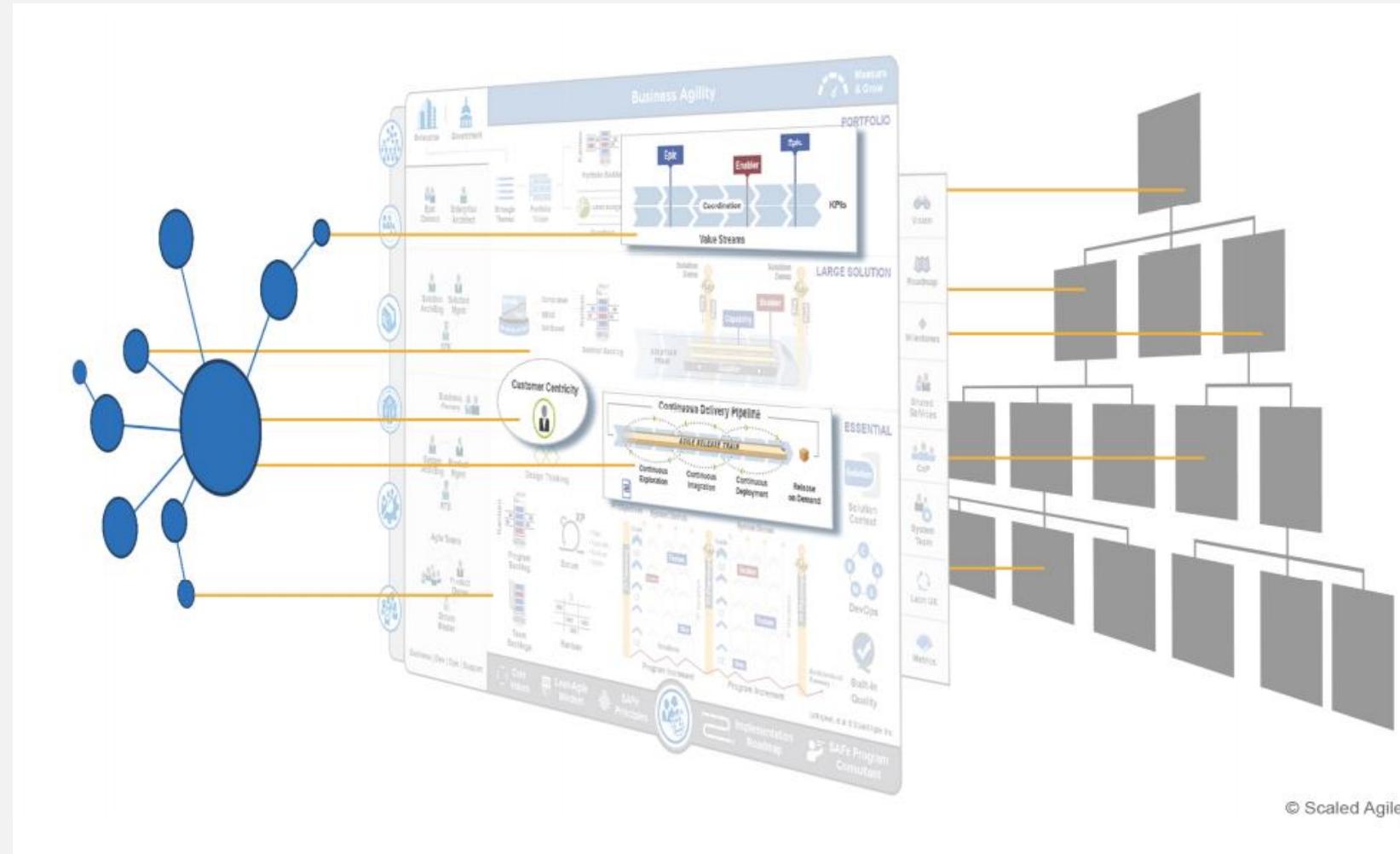
A agilidade de negócios – O Sistema Hierárquico

- O primeiro sistema é principalmente hierárquico e comum à maioria das empresas.
- Ele fornece a eficiência, estabilidade e outros aspectos escalonáveis necessários para cumprir a missão atual (por exemplo, operações de pessoal, serviços financeiros e comerciais e conformidade).



A agilidade de negócios – O Sistema Centrado no Cliente

- O segundo sistema é uma rede centrada no cliente, vital para a entrega rápida de soluções inovadoras para um mercado em rápida evolução.



O propósito do SAFe 5.0

- Com a orientação do SAFe® 5.0, você pode implementar este segundo sistema operacional e permitir que sua empresa:
 - Adapte-se rapidamente e responda às ameaças competitivas emergentes
 - Identificar e entregar com eficiência valor incremental ao cliente
 - Manter a qualidade em um portfólio de produtos e soluções em evolução
- Além disso, é possível organizar equipes de maneira ideal para criar valor e se mobilizar rapidamente em resposta às necessidades de negócios em constante mudança.
- O resultado: sua empresa alcançará a agilidade de negócios necessária para sobreviver e prosperar na era digital.

O que vamos abordar nesta aula

- Visão geral do SAFe
- Scaled Agile Framework
- Lidere a mudança
- JORNADA | ROADMAP
- Abraçando a mentalidade Lean-Agile
- Princípios SAFe



**Transformação Digital está afetando todas
as indústrias por todo o mundo**

*Empresas precisam aprender como se
adaptar rapidamente às mudanças
tecnológicas e condições econômicas ou
serão extintas;*

*Empresas que entendem a urgência de
mover, mudar e adaptar de forma rápida
sua forma de trabalho, terão sucesso;*



COMPAQ

**Líderes de mercado icônicos que não puderam se adaptar a novos
modelos de negócios e inovações tecnológicas**

The Uber logo, featuring the word "UBER" in a large, white, sans-serif font, centered on an orange rectangular background. A thin, gold-colored diagonal line starts from the bottom right corner of the Uber box and extends towards the bottom left corner of the slide.

Não são apenas empresas de tecnologia.

**De construtores navais e agricultores a bancos, companhias
aéreas e agências governamentais, praticamente todas as
grandes organizações estão em algum tipo de jornada de
transformação digital.**



Reasons for Adopting Agile

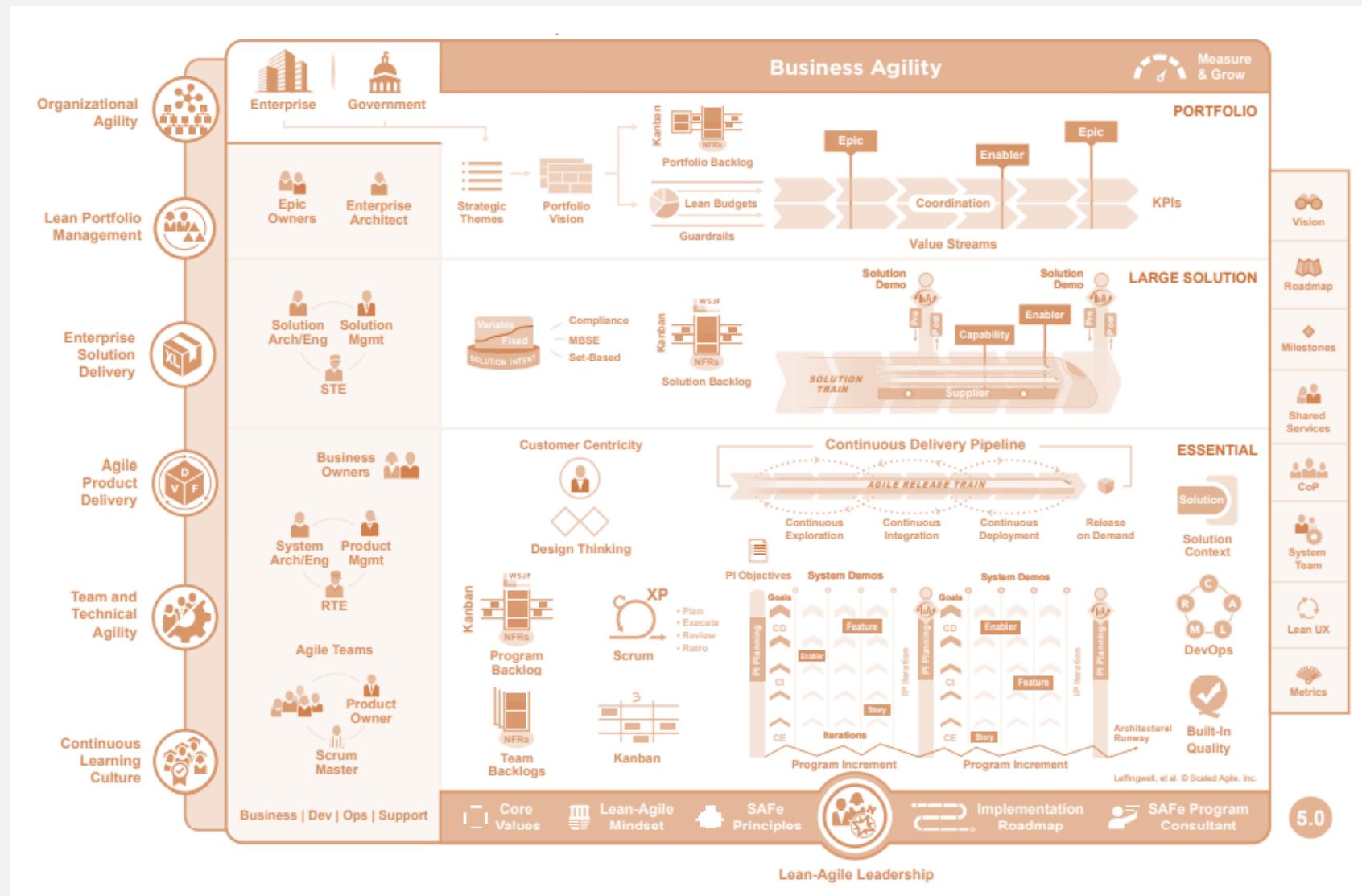
The top two reasons for adopting agile for the last three years has been to accelerate product delivery (62%) and enhance their ability to manage changing priorities (56%).

*Respondents were able to make multiple selections.

Source: The 10th annual State of Agile™ survey by VersionOne

Porque SAFe é necessário

- O Scaled Agile Framework® (SAFe) é uma base de conhecimento online de princípios integrados comprovados,
- práticas e competências para implementar Lean, Agile e DevOps em escala.
- O gráfico Big Picture ao lado em scaledagileframework.com oferece acesso direto à extensa biblioteca de conteúdo da SAFe.
- Cada ícone neste gráfico está vinculado a um artigo de suporte e itens relacionados
- Recursos.
- O site da SAFe também inclui uma variedade de artigos adicionais de tópicos avançados, downloads, apresentações, vídeos e um glossário traduzido para vários idiomas.





SAVE 35% WITH CODE SCALEDAGILE

ORDER NOW



SUBSCRIBE TO SAFe UPDATES

Home

About

Blog

Community

Resources

Glossary

Implementing

Customer Stories

SAFe Training

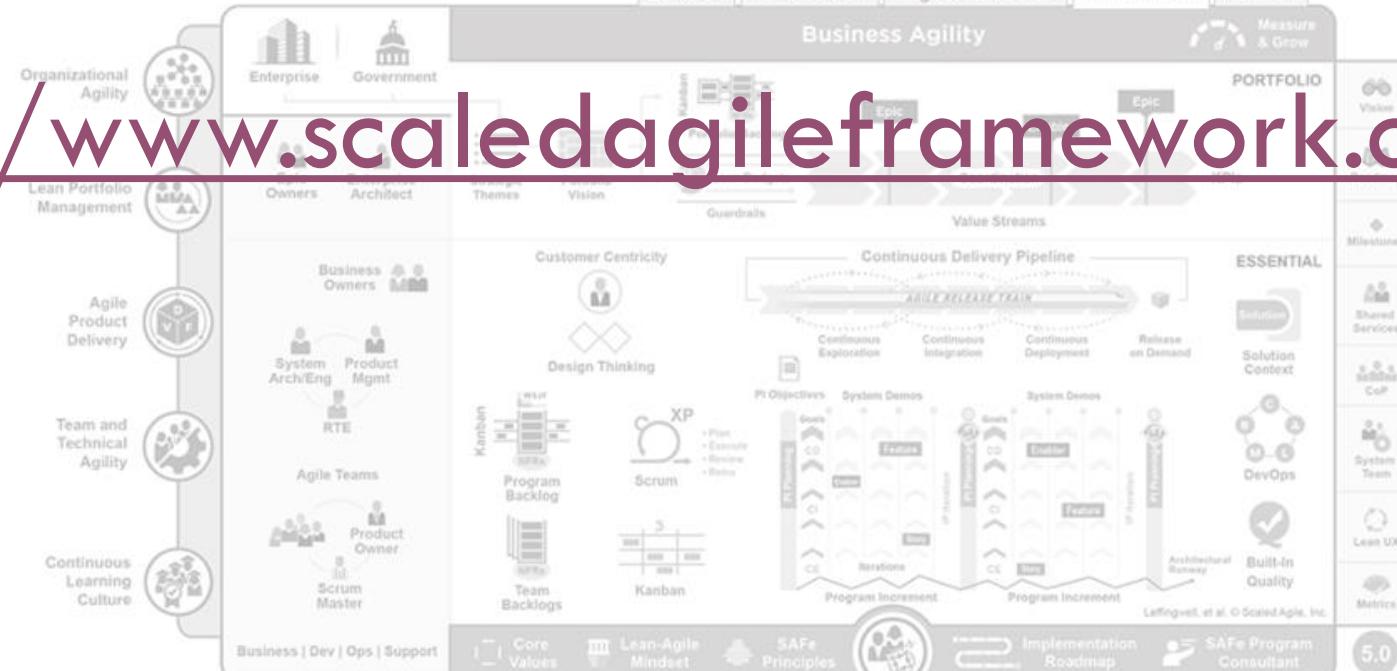


SAFe® for Lean Enterprises 5.0

Select Configuration
Overview Essential SAFe Large Solution SAFe Portfolio SAFe Full SAFe

Business Agility

• <https://www.scaledagileframework.com/>

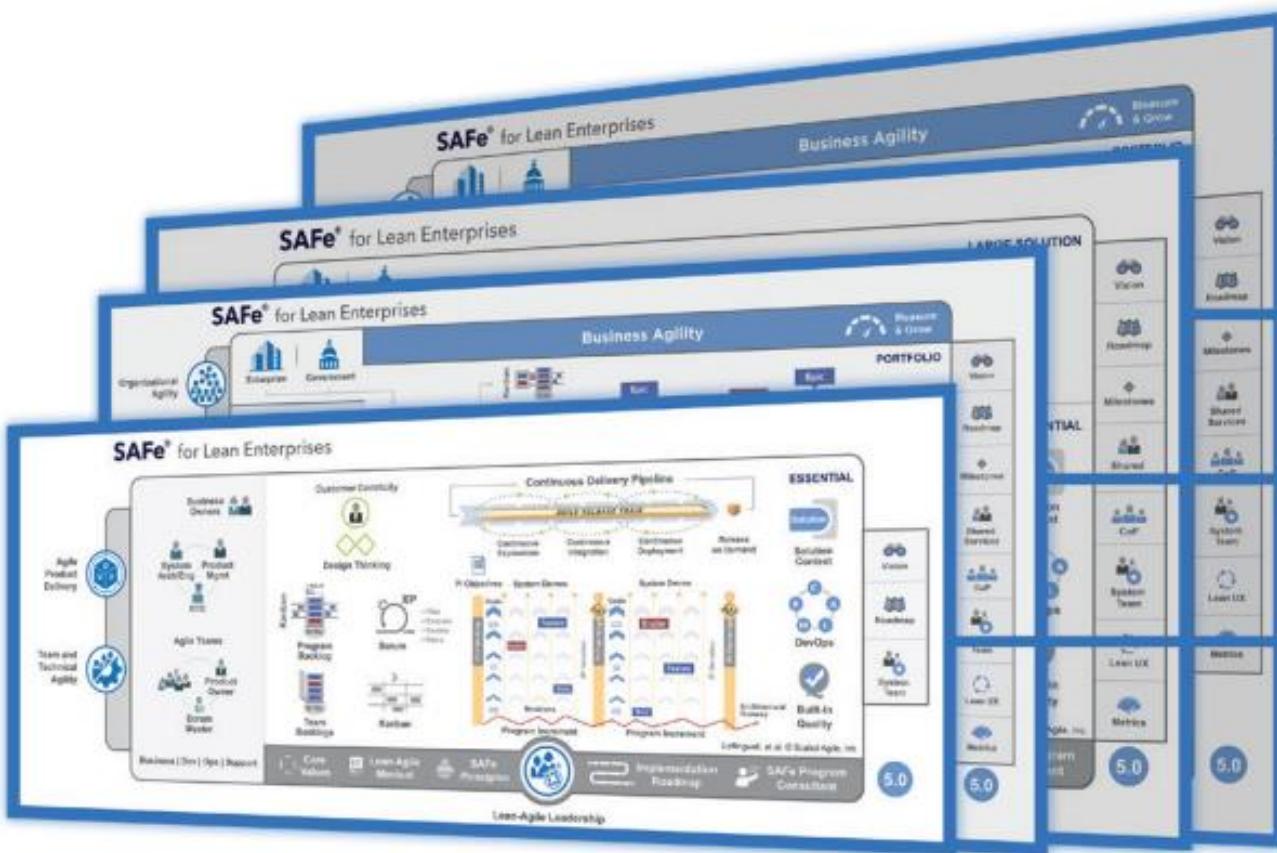


Lean-Agile Leadership

Configurar SAFe

- Configurável e escalonável, o SAFe permite que cada organização adapte o Framework às suas próprias necessidades de negócios (Figura no próximo slide).
- Com quatro configurações prontas para usar, o SAFe oferece suporte a todo o espectro de soluções, desde aquelas que exigem um pequeno número de equipes até aqueles sistemas complexos que exigem centenas - e até milhares - de pessoas para construir e entregar.

The SAFe configurations



○ **Full** Configuration

○ **Large Solution** Configuration

○ **Portfolio** Configuration

○ **Essential** Configuration

The SAFe configurations

- **Essential SAFe** é o bloco de construção para todas as outras configurações e é o ponto de partida mais simples para implementação. O Essential SAFe oferece as competências essenciais de LeanAgile Leadership, Team and Technical Agility e Agile Product Delivery para a empresa.
- **Large Solution SAFe** traz a competência Enterprise Solution Delivery para organizações que constroem as maiores e mais complexas soluções. Essa configuração oferece maior foco na coordenação de vários ARTs e fornecedores e no cumprimento de padrões regulatórios e de conformidade.
- **Portfólio SAFe** incorpora a competência Lean Portfolio Management para alinhar a execução do portfólio à estratégia empresarial. Essa configuração também organiza o desenvolvimento em torno do fluxo de valor por meio de um ou mais fluxos de valor. Além disso, o Portfólio SAFe é a configuração mais simples projetada para ajudar as organizações a obter agilidade nos negócios.
- **Full SAFe** é a versão mais abrangente, integrando todas as sete competências essenciais para dar suporte a empresas que criam e mantêm um portfólio de grandes soluções integradas.

A visão geral do SAFe 5.0

- A visão geral do SAFe 5.0 (Figura 4) apresenta as sete competências essenciais necessárias para a agilidade dos negócios.
- Cada competência tem três dimensões e é um conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados.
- Ao dominar as competências da SAFe, as empresas podem obter agilidade de negócios para responder rapidamente às condições voláteis do mercado, mudanças nas necessidades dos clientes e tecnologias emergentes.
- Medir e crescer, no canto superior direito, explica como os portfólios avaliam seu progresso nas competências e determinam os próximos passos para melhorar.





EXECUTION



Enterprise Solution
Delivery



Agile Product
Delivery



Team And
Technical Agility



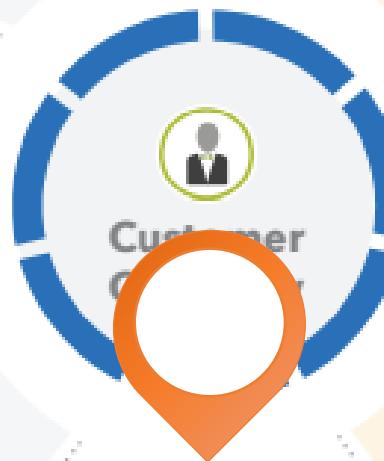
Lean Portfolio
Management



Organizational
Agility



Continuous
Learning Culture



Lean-Agile
Leadership



Liderança Lean-Agile

- Os gerentes, executivos e outros líderes de uma organização fornecem a base para a adoção e o sucesso do desenvolvimento Lean-Agile e o domínio das competências que levam à agilidade dos negócios.
- Somente os líderes têm autoridade para mudar e melhorar continuamente os sistemas que regem o desempenho do trabalho.
- Somente os líderes podem criar um ambiente que estimule equipes Agile de alto desempenho.
- Ao ajudar os líderes a se desenvolverem ao longo das três dimensões ilustradas na Figura ao lado, as organizações podem estabelecer a competência central da Liderança Lean-Agile.

Mindset & Principles



Core Values

Lean-Agile Mindset

SAFe Principles

Leading by Example

- Authenticity
- Emotional Intelligence
- Lifelong Learning
- Growing Others
- Decentralized Decision-Making



Leading Change





EXECUTION



Enterprise Solution
Delivery



Agile Product
Delivery



Team And
Technical Agility



Lean-Agile
Leadership



STRATEGY



Lean Portfolio
Management



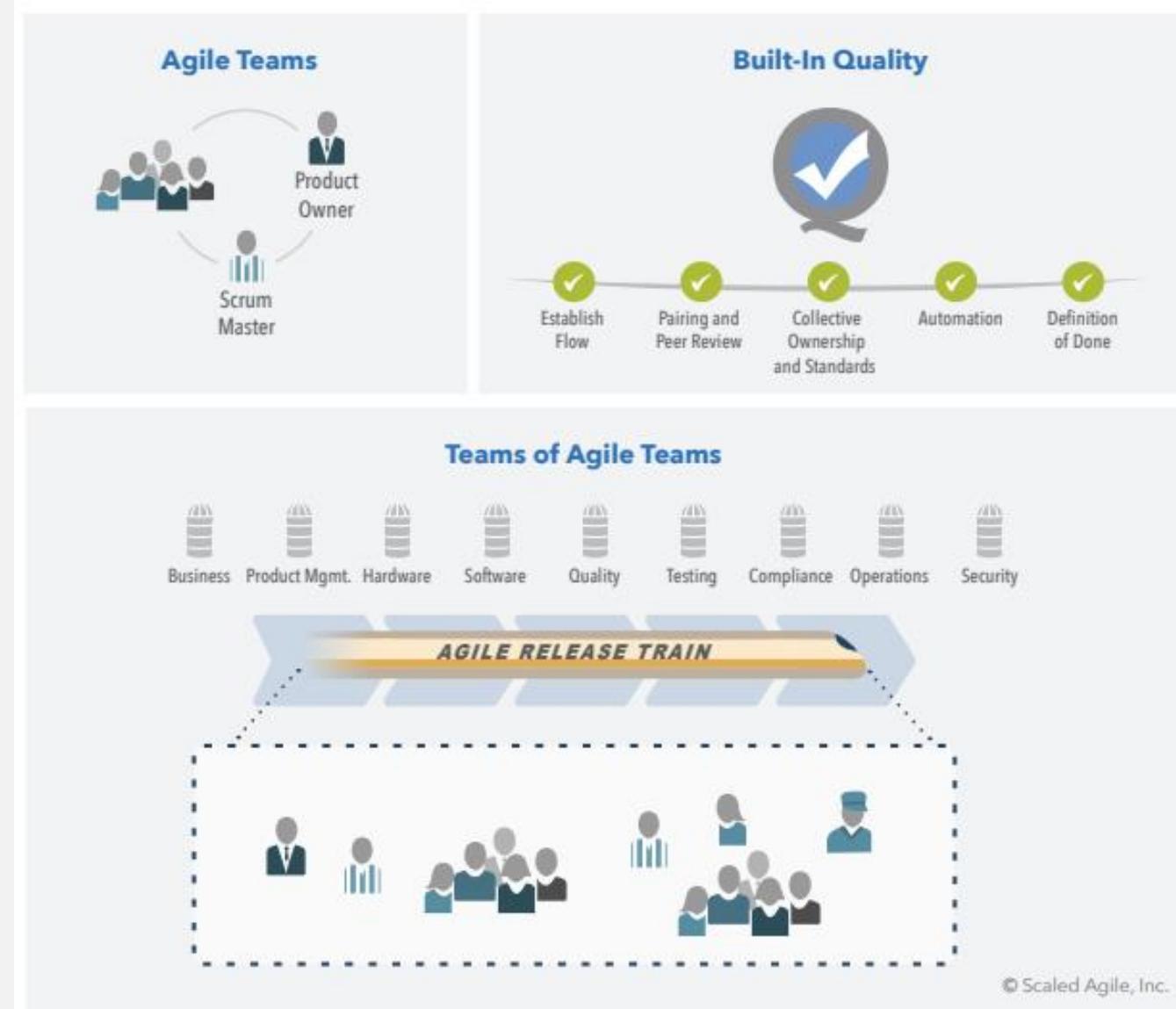
Organizational
Agility



Continuous
Learning Culture

Equipe e Agilidade Técnica

- As equipes ágeis são a base da agilidade dos negócios.
- A competência Equipe e Agilidade Técnica, que descreve
- As habilidades, princípios e práticas do Lean-Agile que as equipes Agile de alto desempenho usam para criar soluções de alta qualidade para seus clientes, consiste em três dimensões, conforme ilustrado na Figura ao lado.





EXECUTION



Enterprise Solution
Delivery



Agile Product
Delivery



Team And
Technical Agility



Lean-Agile
Leadership



STRATEGY



Lean Portfolio
Management



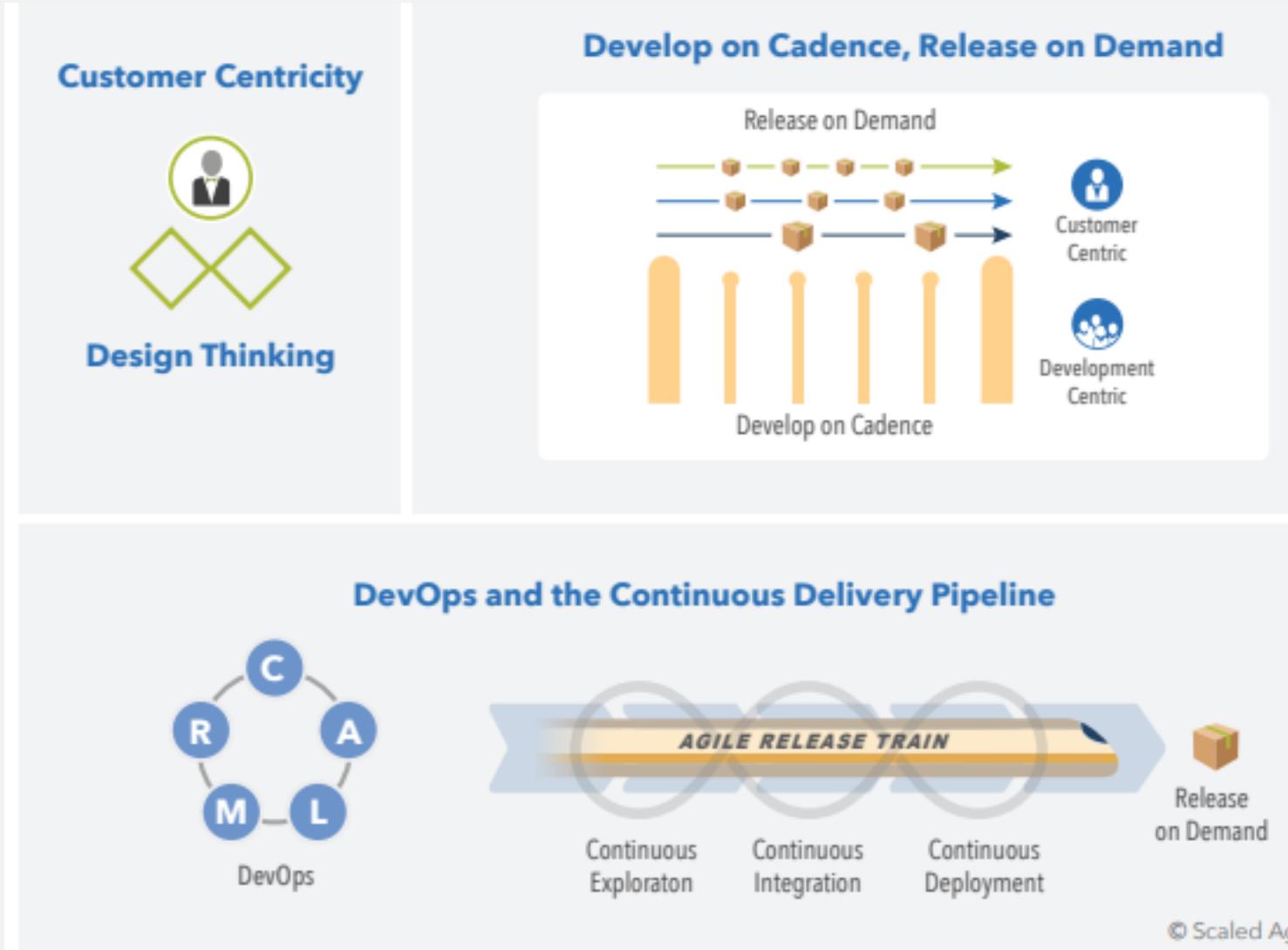
Organizational
Agility



Continuous
Learning Culture

Agile Product Delivery - Entrega ágil de produtos

- Entrega de produto ágil é uma abordagem centrada no cliente para definir, construir e liberar um fluxo contínuo de produtos e serviços valiosos para clientes e usuários.
- Essas capacidades oferecem suporte mútuo e criam oportunidades para uma liderança sustentada de mercado e serviços.
- Existem três dimensões no Agile Product Delivery, conforme ilustrado na Figura ao lado.





EXECUTION



Enterprise Solution
Delivery



Agile Product
Delivery



Team And
Technical Agility



Customer
Centricity



Lean-Agile
Leadership



Lean Portfolio
Management



Organizational
Agility



Continuous
Learning Culture

Enterprise Solution Delivery - Entrega de solução empresarial

- Construir e desenvolver grandes sistemas ciberfísicos e soluções de software de classe empresarial é um empreendimento significativo. Muitos desses sistemas requerem centenas ou milhares de engenheiros, exigindo práticas sofisticadas e rigorosas de engenharia, operações e suporte.
- Isso exige o fornecimento contínuo de novos recursos, junto com atualizações de tecnologia, patches de segurança e outros aprimoramentos.
- A competência Enterprise Solution Delivery descreve como aplicar os princípios e práticas Lean-Agile para especificar, desenvolver, implantar, operar e desenvolver o maior e mais sofisticado aplicativos de software, redes e sistemas ciberfísicos.
- Essa competência consiste em três dimensões (Figura ao lado).

Lean System and Solution Engineering



Coordinating Trains and Suppliers



Continually Evolve Live Systems





EXECUTION



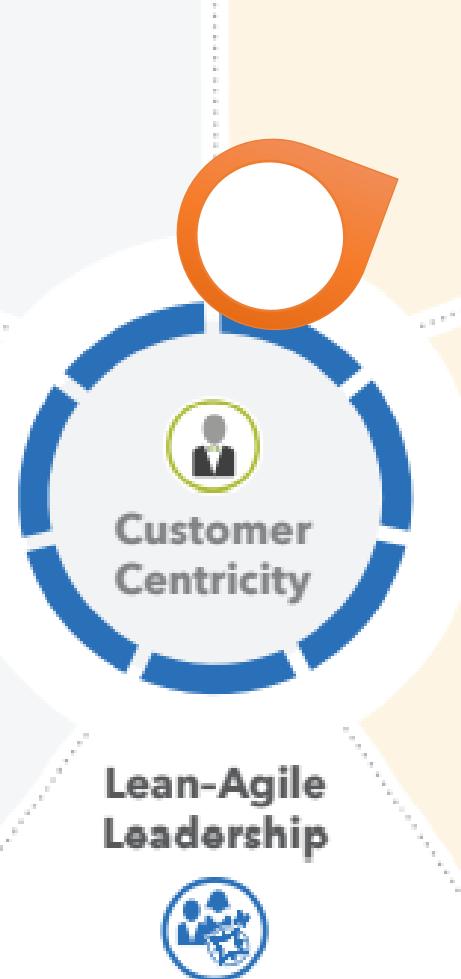
**Enterprise Solution
Delivery**



**Agile Product
Delivery**



**Team And
Technical Agility**



STRATEGY



**Lean Portfolio
Management**



**Organizational
Agility**

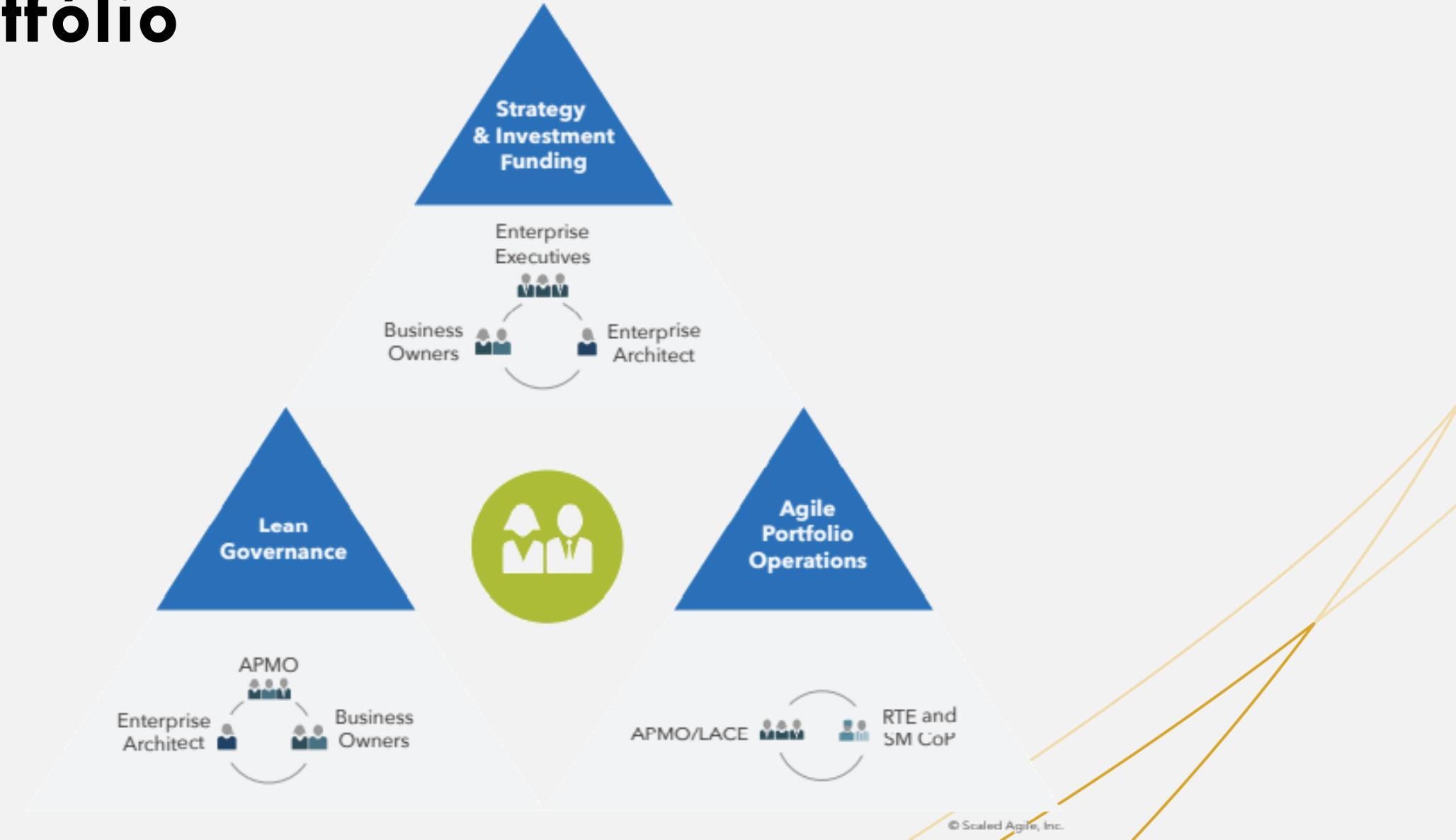


**Continuous
Learning Culture**

Lean Portfolio Management - Gestão Lean de Portfólio

- As três competências mencionadas anteriormente fornecem as práticas técnicas para construir e implantar soluções de negócios significativas.
- Mas nenhum deles aborda a questão maior de quais soluções devem ser construído e por quê.
- Para isso, precisamos abordar as preocupações do portfólio. No entanto, as abordagens tradicionais de gerenciamento de portfólio não foram projetadas para lidar com o impacto de uma economia global ou da ruptura digital.
- Esses fatores pressionam as empresas a trabalhar com um grau mais alto de incerteza e, assim, fornecer soluções inovadoras com muito mais rapidez.
- Conseqüentemente, as abordagens de gerenciamento de portfólio devem ser modernizadas para dar suporte à nova forma de trabalhar Lean-Agile.
- A competência Lean Portfolio Management (LPM) alinha estratégia e execução aplicando Lean, Agile e pensamento sistêmico.
- Conforme ilustrado na Figura no próximo slide, realizar isso requer três colaborações - estratégia e financiamento de investimento, operações de portfólio Agile e governança Lean.

Lean Portfolio Management - Gestão Lean de Portfólio





EXECUTION



Enterprise Solution
Delivery



Agile Product
Delivery



Team And
Technical Agility



Lean-Agile
Leadership



STRATEGY



Lean Portfolio
Management



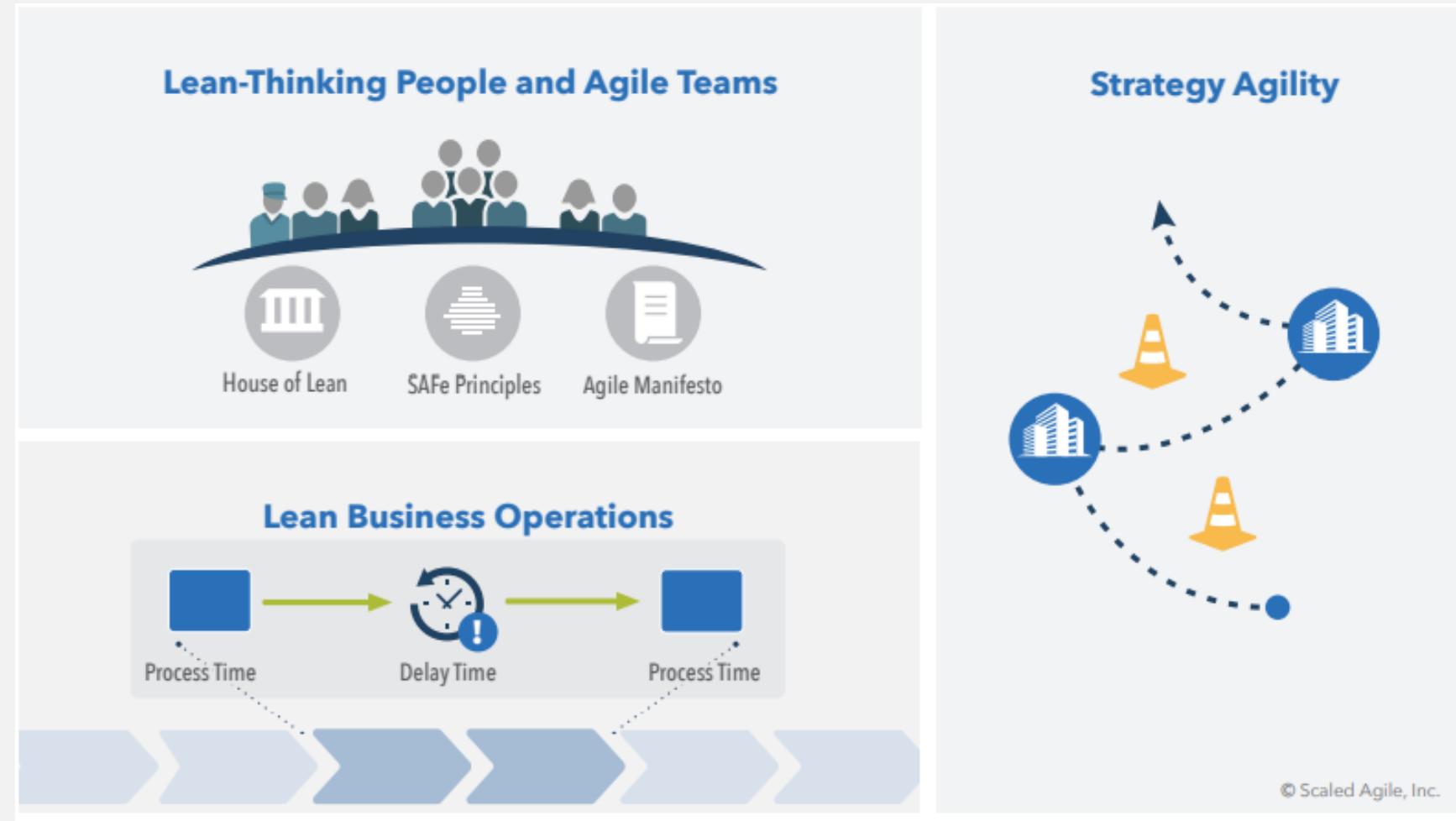
Organizational
Agility



Continuous
Learning Culture

Organizational Agility - Agilidade Organizacional

- Além de dominar as competências descritas anteriormente, as empresas devem ser capazes de responder rapidamente para lidar com os desafios e oportunidades que os mercados em rápida mudança de hoje apresentam.
- Essa nova realidade exige mais flexibilidade e adaptabilidade do que os sistemas operacionais hierárquicos tradicionais podem fornecer.
- Novamente, o segundo sistema operacional e mais flexível vem em nosso socorro.
- O SAFe ajuda as empresas a enfrentar esses desafios com a Agilidade Organizacional, expressa em três dimensões (Figura ao lado).





EXECUTION



Enterprise Solution
Delivery



Agile Product
Delivery



Team And
Technical Agility

STRATEGY



Lean Portfolio
Management



Organizational
Agility



Continuous
Learning Culture



Lean-Agile
Leadership



Continuous Learning Culture- Cultura de Aprendizagem Contínua

- Mesmo depois de dominar todas as outras competências, princípios e práticas, é provável que as empresas vivam a volatilidade como norma. As empresas iniciantes continuam desafiando o status quo,
- enquanto gigantes da tecnologia como Amazon e Google estão entrando em mercados inteiramente novos, como bancos e saúde.
- As expectativas dos trabalhadores da próxima geração, clientes e sociedade como um todo desafiam as empresas a pensar e agir além dos balanços e relatórios trimestrais de lucros.
- Para atender à demanda por aprendizado contínuo, crescimento pessoal e melhoria de processos, a competência Cultura de Aprendizagem Contínua descreve valores e práticas que incentivam os indivíduos - e toda a empresa - a aumentar continuamente o conhecimento, a competência, o desempenho e a inovação. Isso é expresso em três dimensões, conforme mostrado na Figura ao lado.





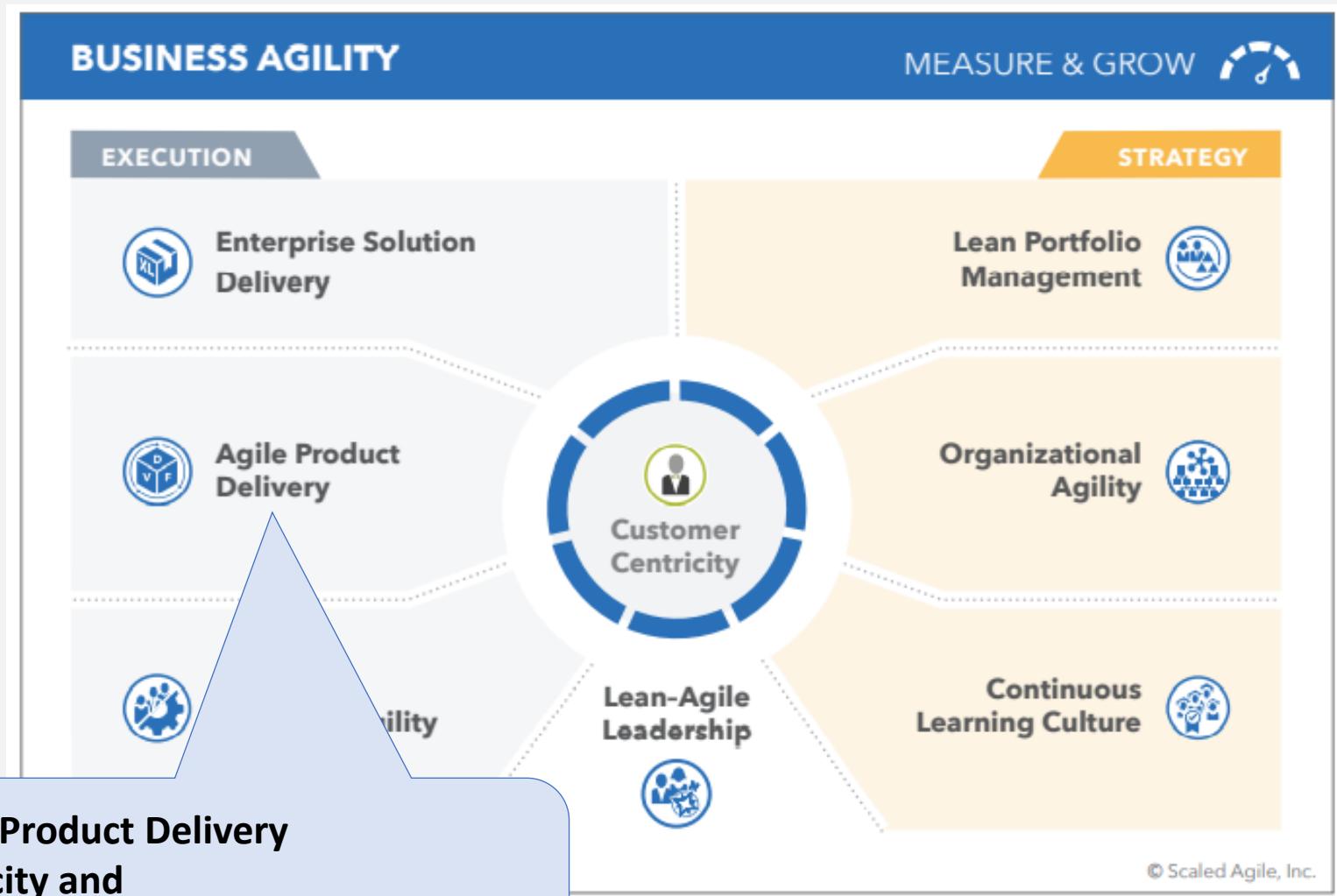
Lean-Agile Leadership

- Mind Set & Principles
- Lead by Example
- Leading Change



Team and Technical Agility

- Agile Teams
- Team of Agile Teams
- Built-in Quality



- Customer Centricity and
- Develop on Cadence, Release on Demand
- DevOps and the Continuous Delivery Pipeline

Enterprise Solution Delivery

- Lean Systems and Solution Engineering
- Coordinating Teams and Suppliers
- Continually Evolve Live Systems



Lean Portfolio Management

- Strategy and Investment Funding
- Agile Portfolio Operations
- Lean Governance



Lean Portfolio Management

- Lean-Thinking People and Agile Teams
- Lean Business Operations
- Strategy Agility

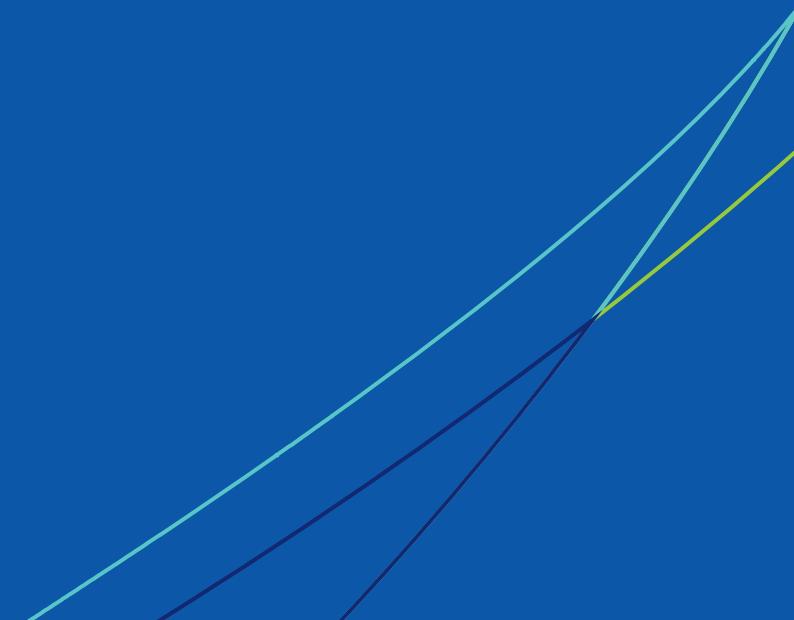




Continuous Learning Culture

- Learning Organization
- Innovation Culture
- Relentless Improvement

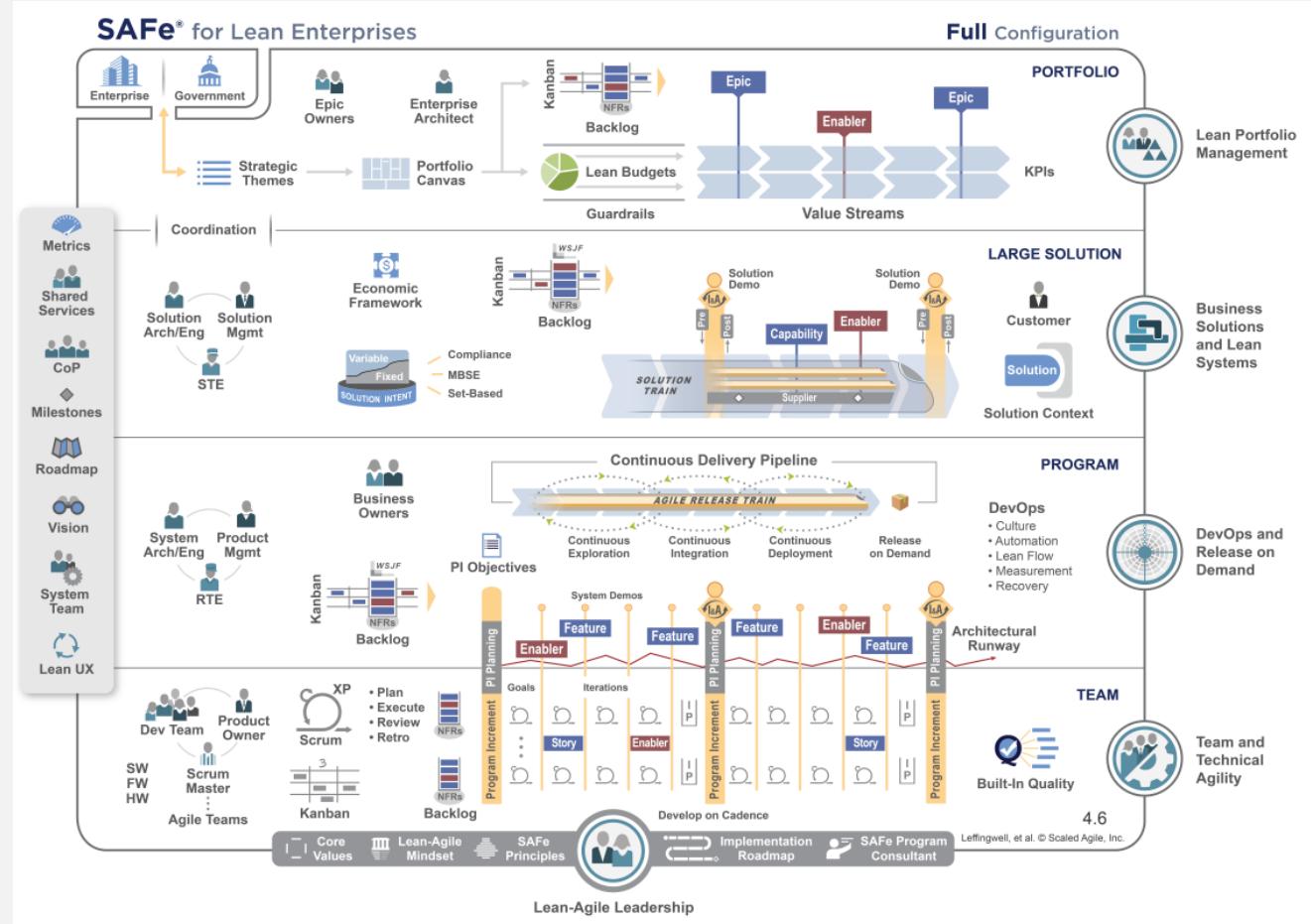
Scaled Agile Framework



**O SAFe é uma base de conhecimento de princípios,
práticas e competências comprovadas e integradas
para Lean, Agile e DevOps**

The Scaled Agile Framework (SAFe)

Sincroniza alinhamento, colaboração e entrega para um grande número de times



Core Values

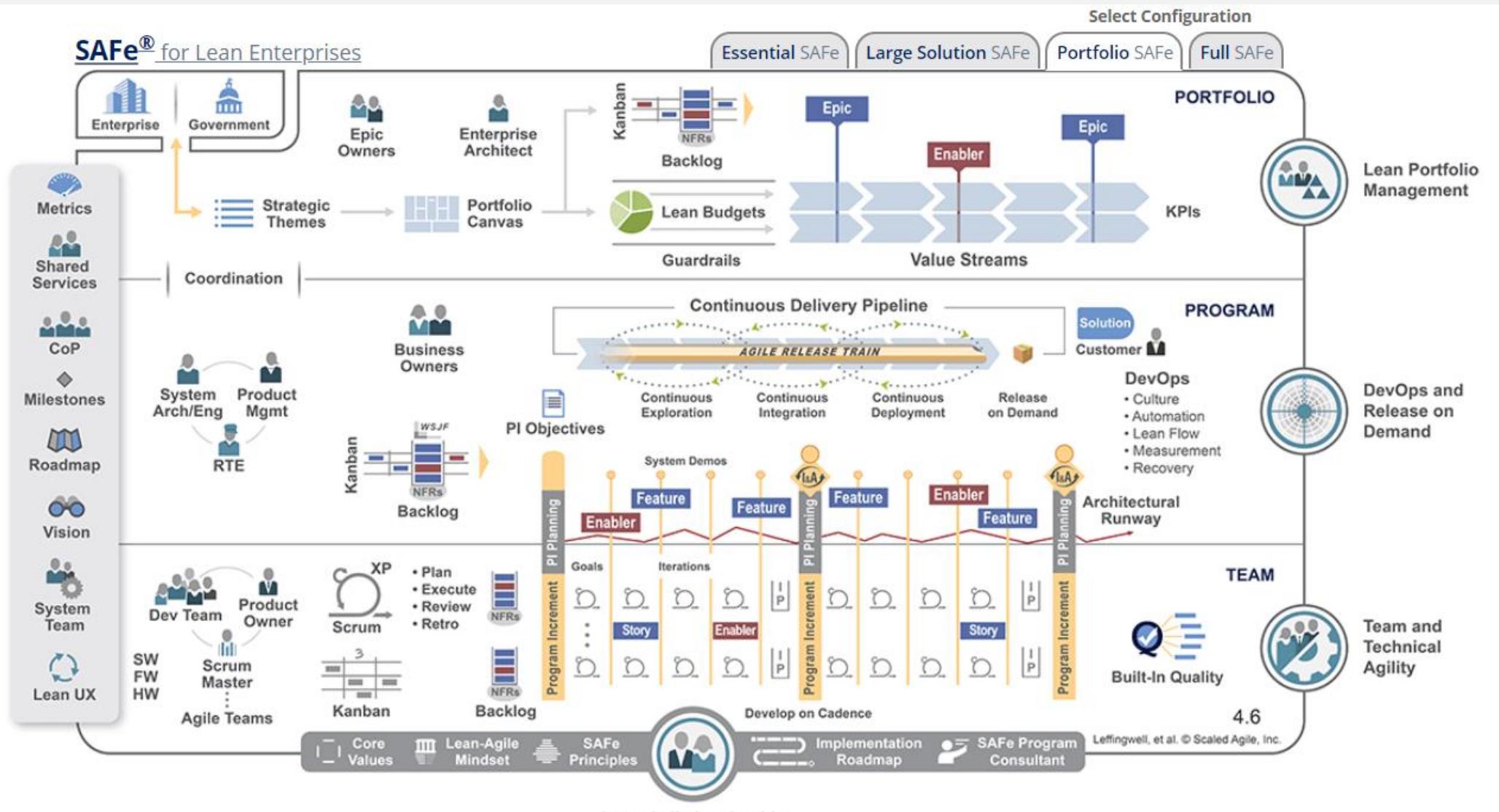
1. Qualidade embutida
2. Execução do programa
3. Alinhamento
4. Transparência

Resultados de negócio

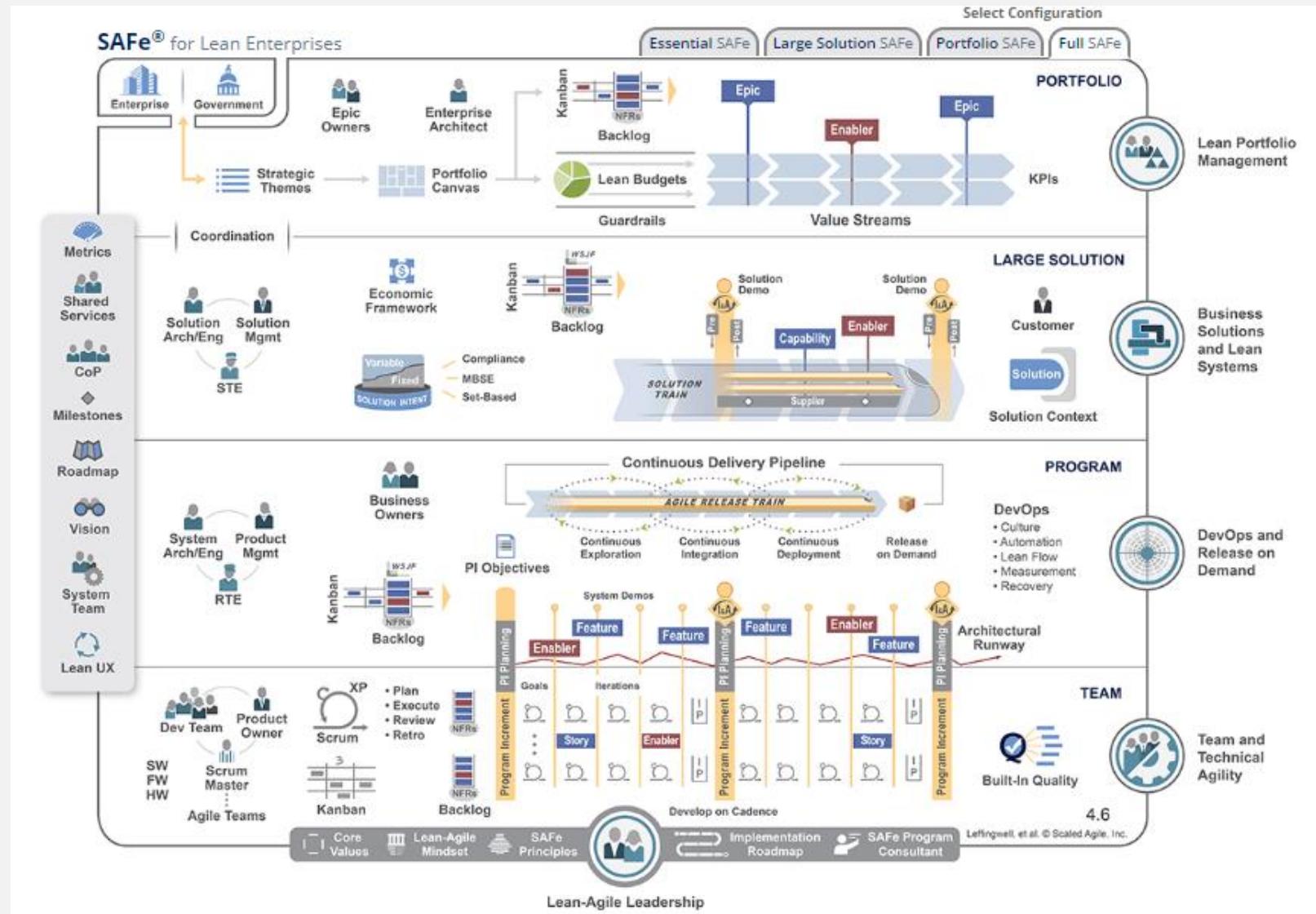


Veja ScaledAgileFramework.com/case-studies

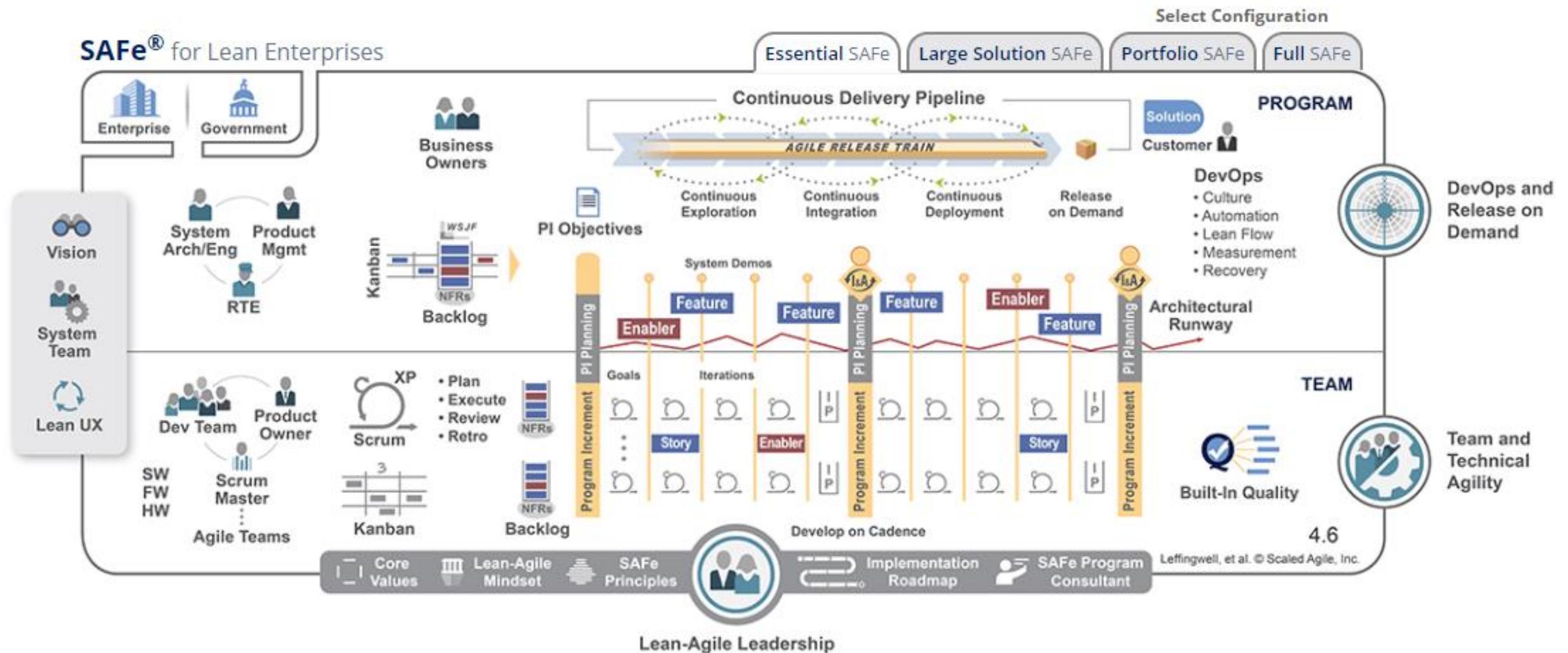
Comece simples e leve



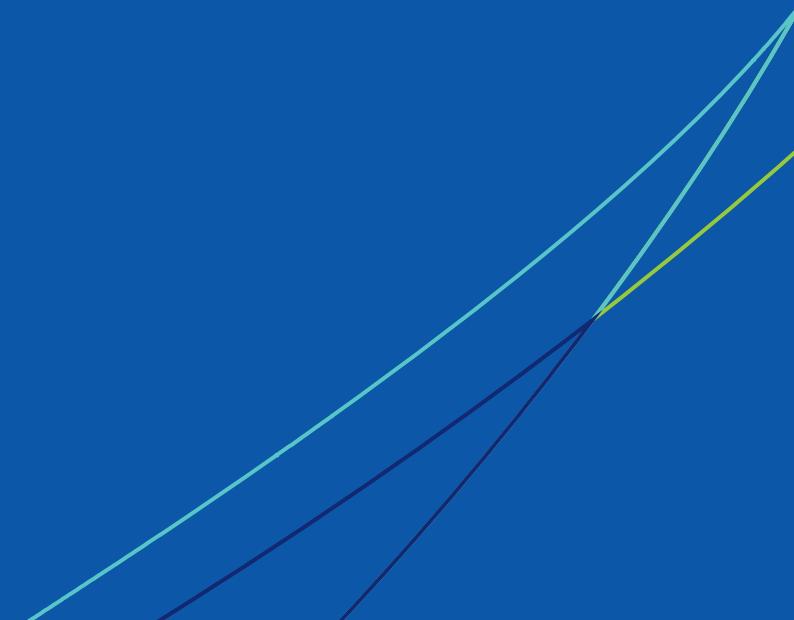
E expanda para grande escala com Value Streams



SAFe Essential

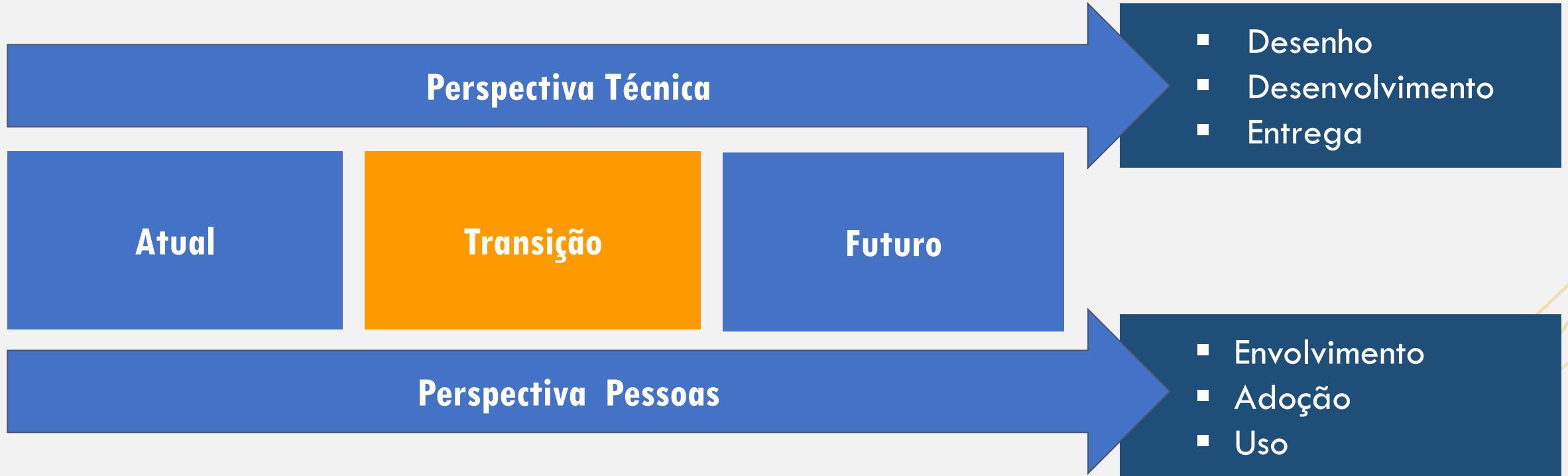


Lidere a mudança



Gestão de Projetos com Sucesso

Proposta de valor conjunta orientada para os resultados do negócio.



O que diferencia o sucesso do fracasso?

- 18 edições
- 4500 respondentes
- 19 países
- 80% empresas Fortune 100+

100% das mudanças
avaliadas como
“SUCESSO” tiveram
uma boa solução ou
abordagem técnica

98% das mudanças
avaliadas como
“FRACASSO” também
tiveram boa solução ou
abordagem técnica.

Fatores críticos de sucesso



1. Patrocínio executivo ativo e visível



2. Participação e engajamento dos colaboradores



3. Comunicação aberta e frequente



4. Engajamento dos Gerentes e Supervisores



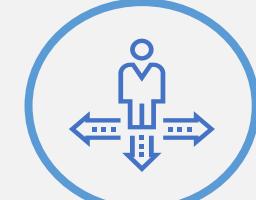
Maiores obstáculos para o sucesso



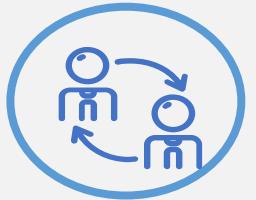
1. Falta de patrocínio executivo visível e ativo



2. Falta de gestão para a mudança



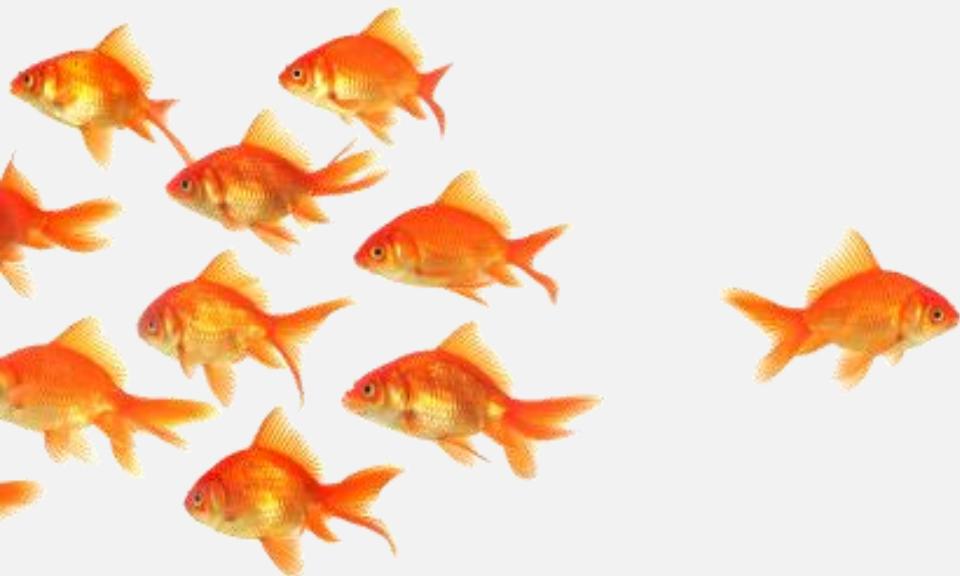
3. Resistência dos Gerentes e Supervisores



4. Resistência dos Colaboradores



Razões para a resistência dos colaboradores



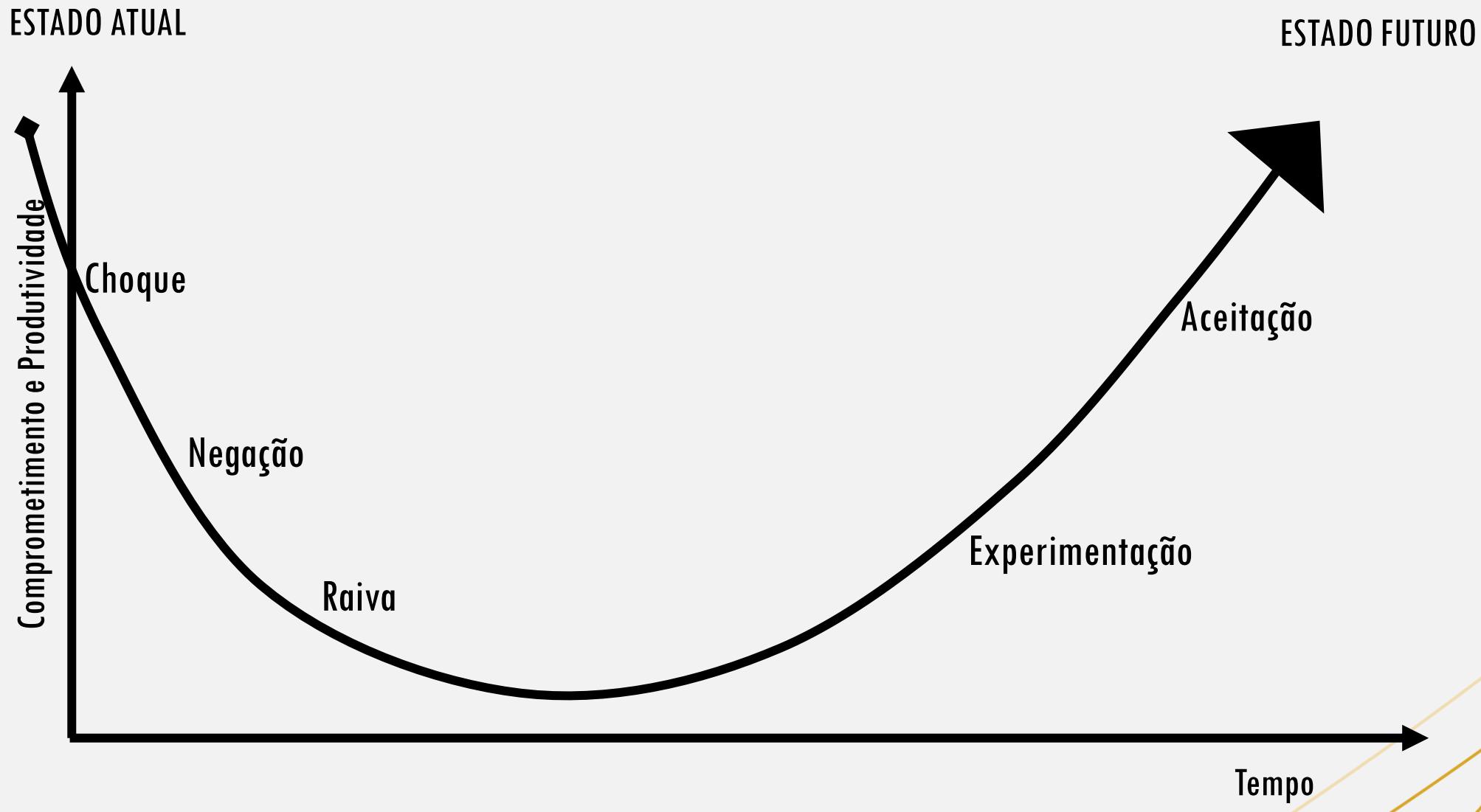
- **Falta de consciência sobre a mudança**
 - *Por quê?*
 - *Qual o impacto sobre mim?*
- **Medo do desconhecido**
 - *Sair da zona de conforto*
- **Insegurança quanto ao patrocínio**
 - *Falta confiança no discurso da Liderança*

Razões para a resistência dos gestores

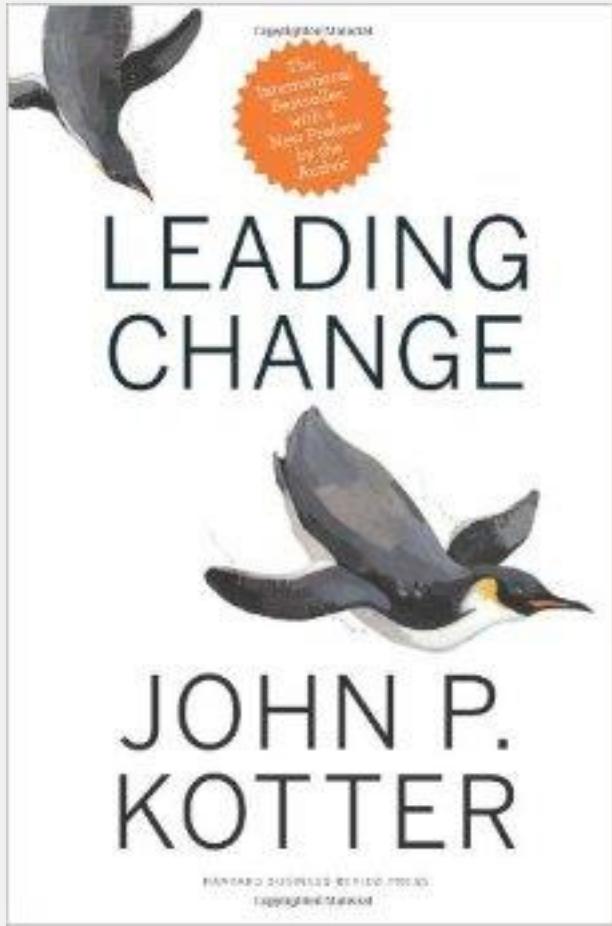


- Medo de perder o **controle**
- Falta de **tempo**
- **Confortável** com a situação atual
- **Sem respostas** em relação à mudança
- **Sem envolvimento** no desenho da proposta

Curva de reações à mudança

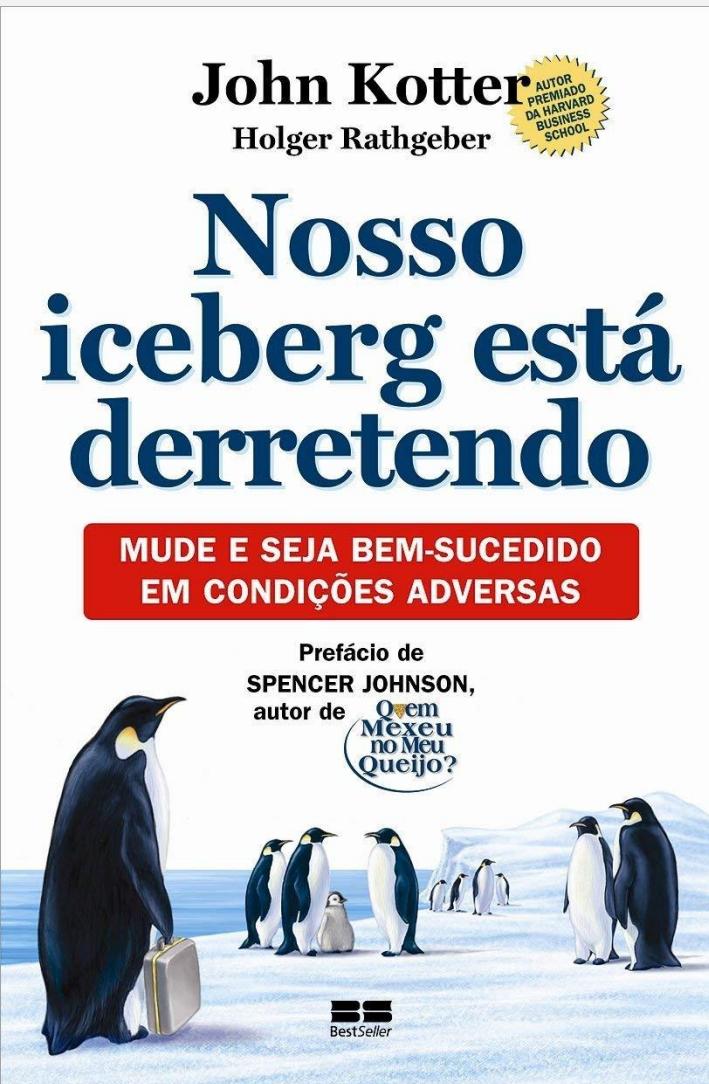


Liderar uma gestão de mudança de sucesso



1. Estabelecer um senso de urgência
2. Criar uma coalisão poderosa
3. Desenvolver a visão e a estratégia
4. Comunicar a visão
5. Capacitar os funcionários para uma ação ampla
6. Gerar ganhos de curto prazo
7. Consolidar ganhos e produzir mais vitórias
8. Fixar novas abordagens na cultura

Liderar uma gestão de mudança de sucesso



- É um livro que estabelece os principios de Gestão de Mudança de Kottler de forma simples didática e fácil de entender com base me uma história simples...

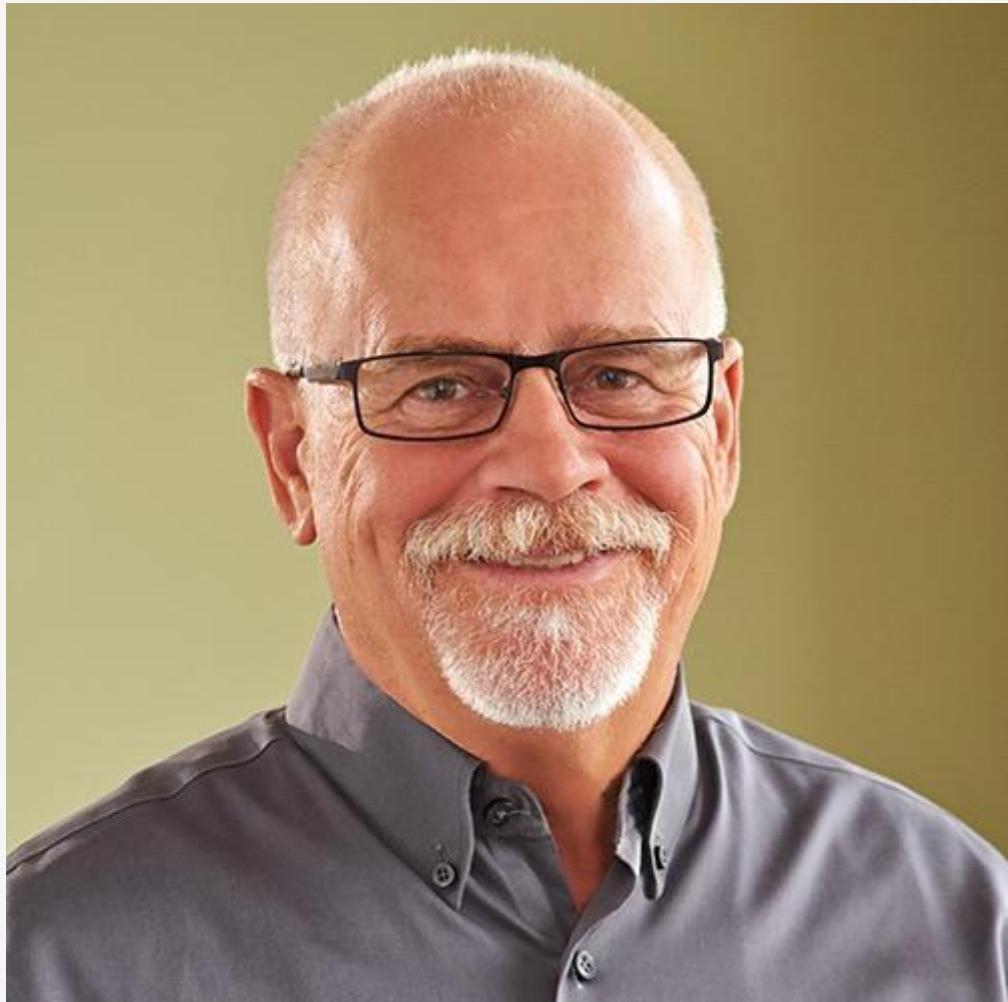
<https://www.youtube.com/watch?v=wPjSnJa-GS0>

E agora???

EU SOU AGENTE DE MUDANÇA



Uma jornada de aprendizado



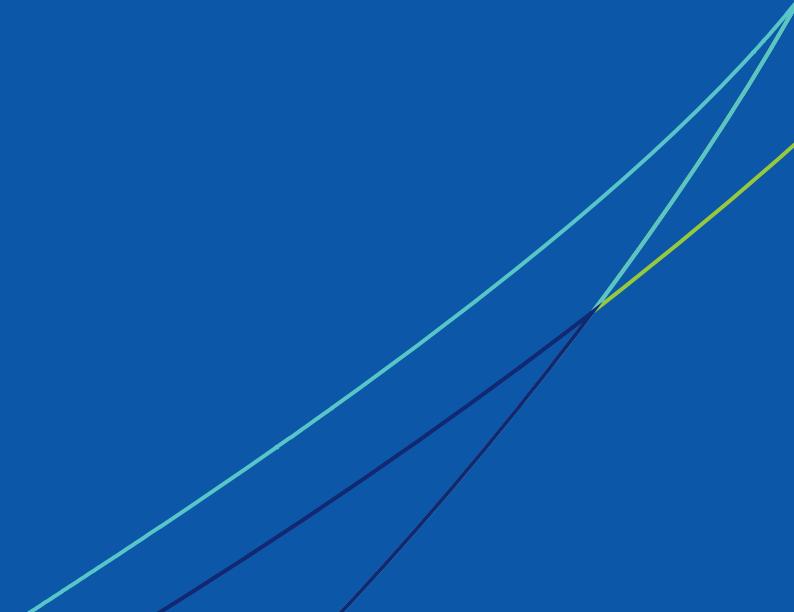
“Líderes Lean-Agile são eternos aprendizes que ajudam os times a construir sistemas melhores através da compreensão e exposição dos valores, princípios e práticas Lean, pensamento sistêmico e desenvolvimento ágil”.

—Dean Leffingwell

“ A responsabilidade final pela adoção, melhoria contínua e sucesso do desenvolvimento *Lean-Agile* reside nos gerentes, líderes e executivos.



JORNADA | ROADMAP

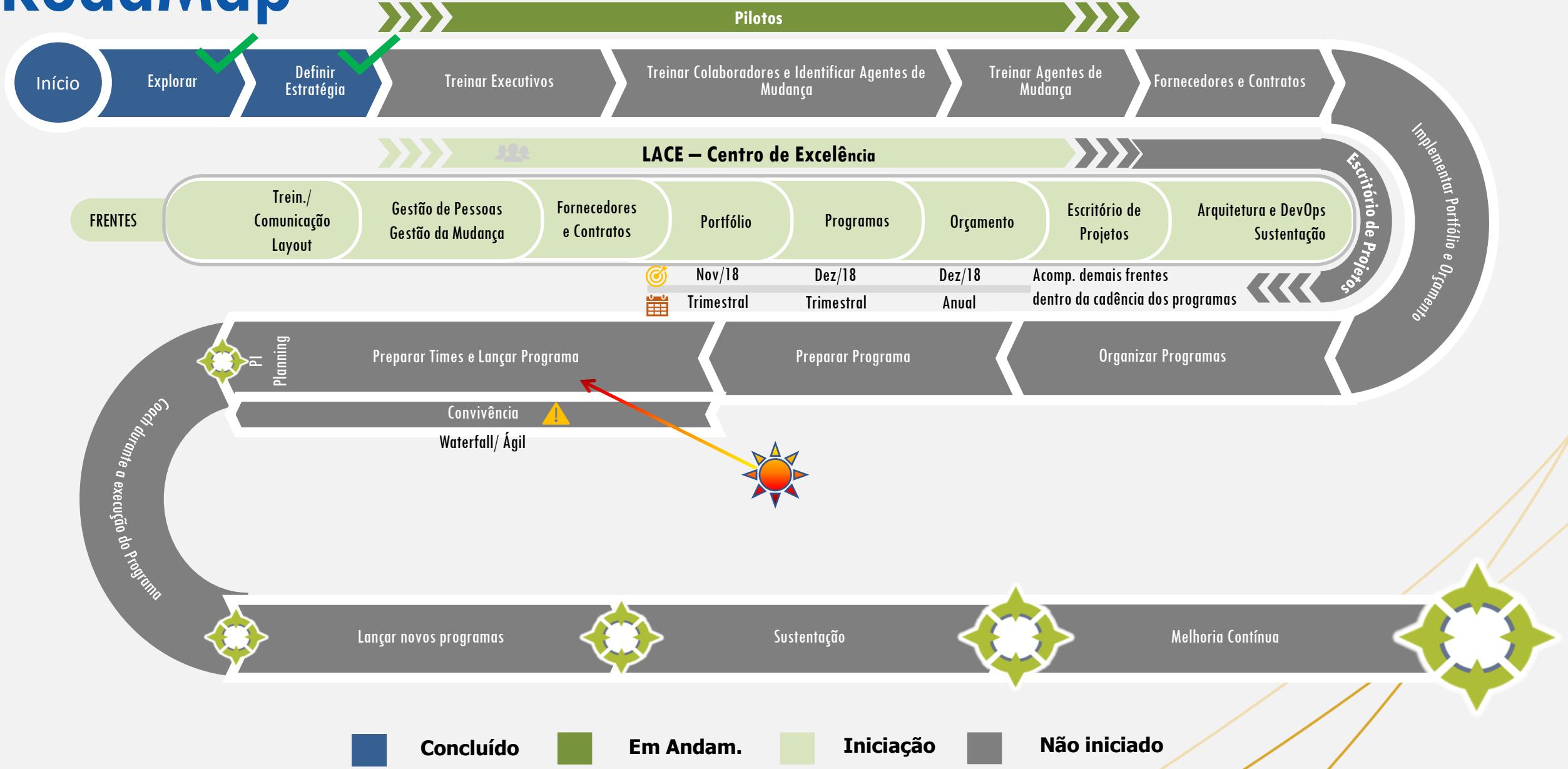


Propósito – Banco Original

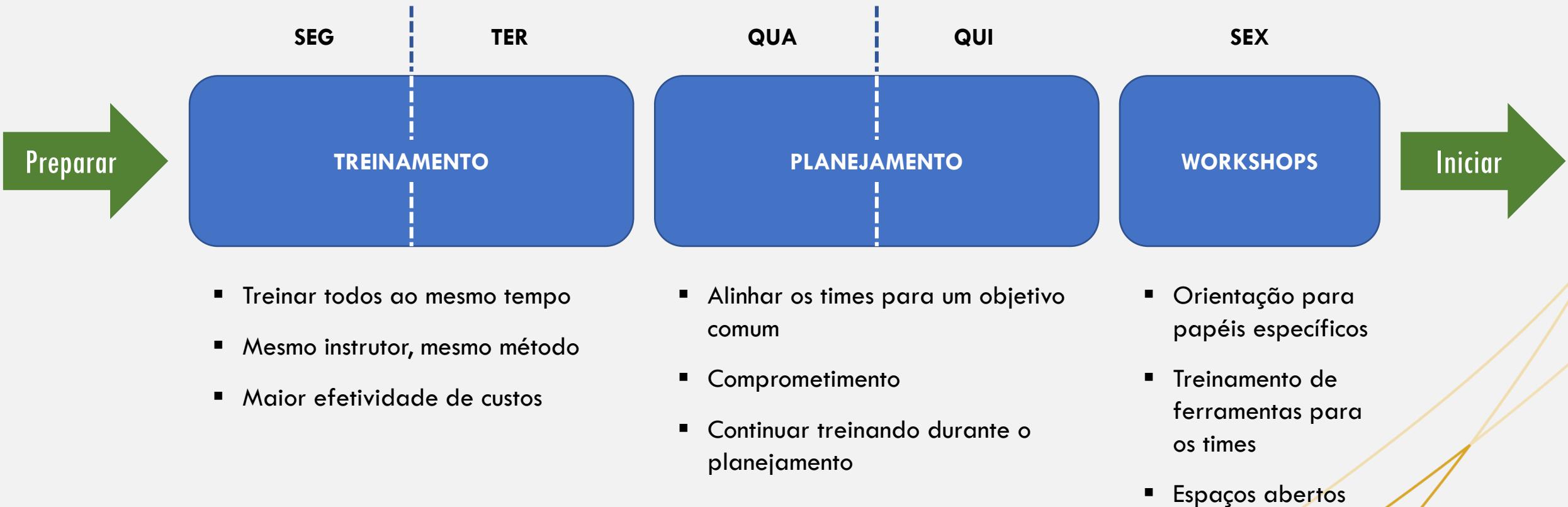
Reducir 50% o tempo de **lançamento do produto** com **entregas frequentes** de valor durante o projeto, buscando maior **qualidade** do produto entregue



RoadMap



Preparar times e lançar o Programa

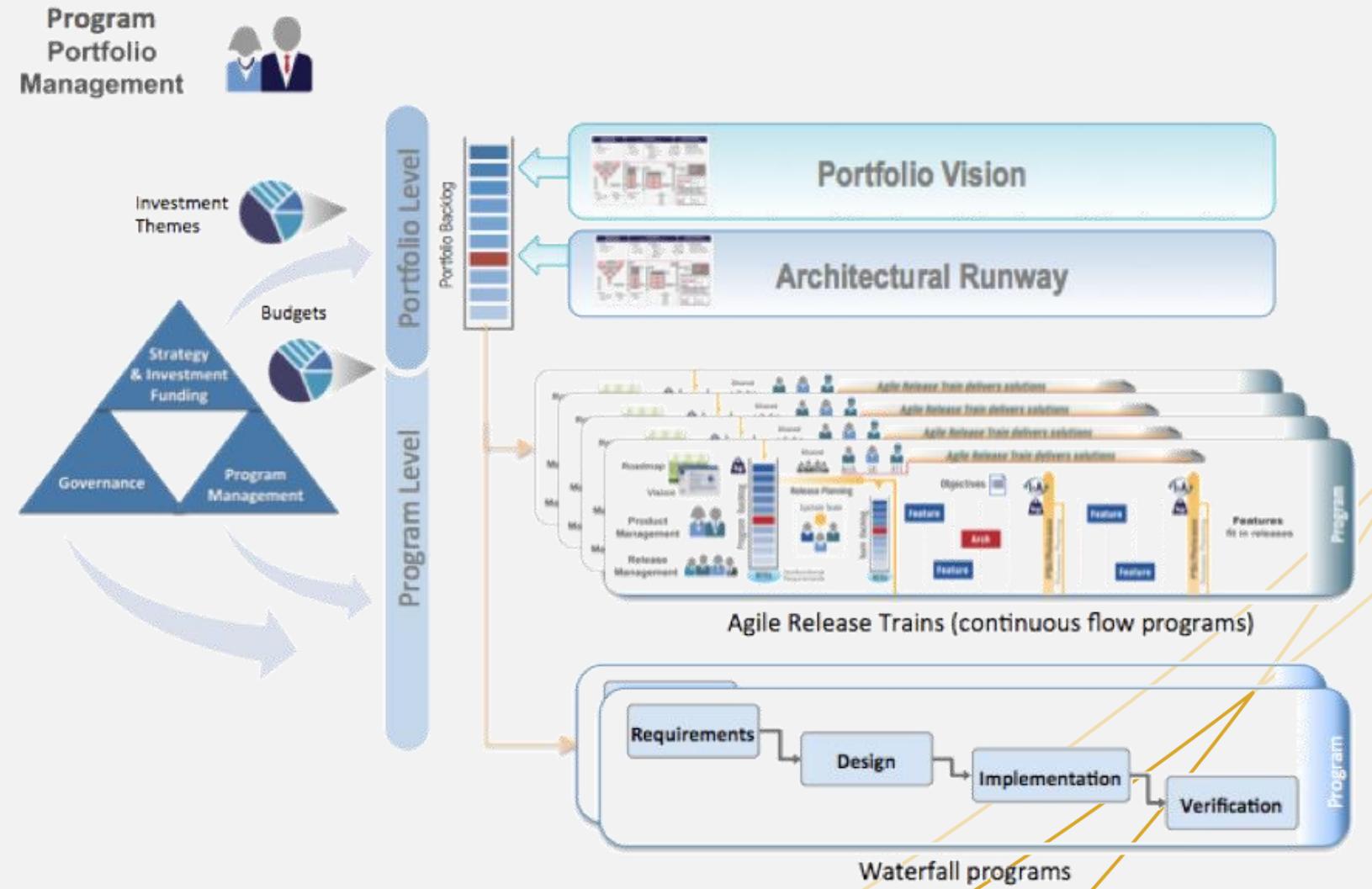


Lean-Agile Portfolio Program Management Office

A existência de um Lean-Agile PMO pode prover governança para programas Agile e Waterfall

O aspecto chave é que o Lean-Agile PMO desempenha as mesmas funções essenciais de um PMO tradicional, mas executadas de um diferente modo.

Embora algumas das funções sejam executadas da modo tradicional, deve-se adotar mecanismos para evoluir de forma incremental para a mentalidade Lean-Agile.



Lean-Agile Center of Excellence

Este grupo de trabalho se torna o ponto focal e fonte contínua de inspiração e energia para as atividades de gestão de mudança.

VISÃO

O Lean-Agile Center of Excellence será um time de Gestão de Mudança Cross-Funcional do Original , que dirigirá a transformação Lean-Agile utilizando o Scaled Agile Framework. Ao contrário dos esforços anteriores de implementação Agile, o CoE proverá praticantes dedicados e comprometidos para implementar treinamentos, processos, tecnologias, ferramentas, cultura e mudanças de governança necessárias para obter os benefícios para o negócio de um modo de trabalho Lean-Agile.



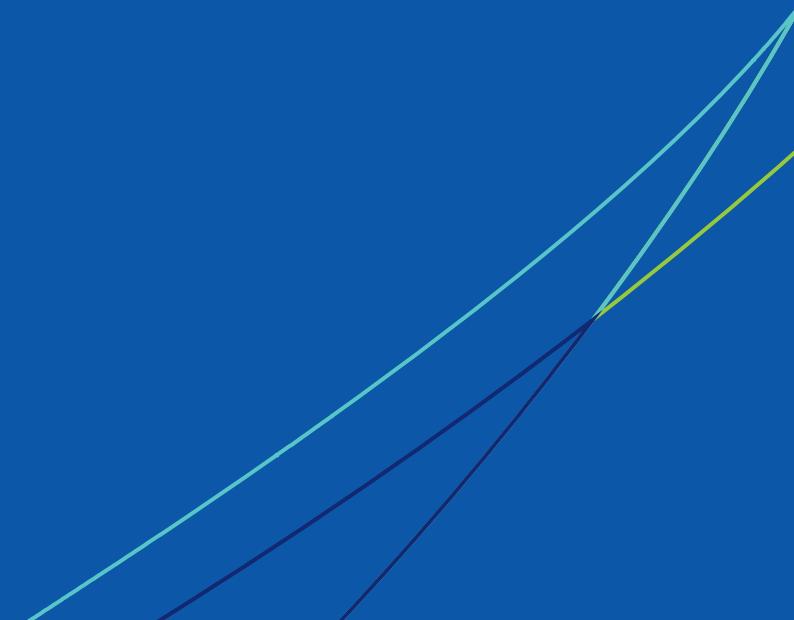
ESCOPO

- Comunicação
- Liderança, treinamento e coaching
- Lançamento de novos projetos
- Ferramentas Agile
- Fomentar a Comunidade de Práticas SAFe
- Gerenciar o Backlog de Melhorias
- Liderar a melhoria contínua

PARTICIPANTES

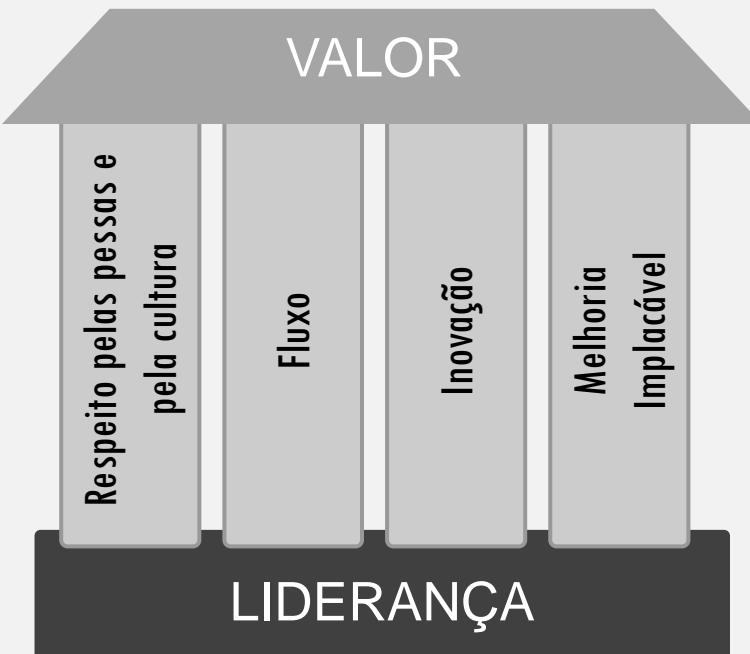
- Parceiros de consultoria
- Líderes internos de negócio e de tecnologia
- Gerentes de portfólio, programa e projeto
- Arquitetos
- Recursos Humanos
- Líderes de Processos

Abraçando a mentalidade Lean-Agile



Agile manifesto

Casa Lean-Agile



Agile Manifesto

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar::

Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas

Software em funcionamento mais que documentação abrangente

Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos

Responder a mudanças mais que seguir um plano

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

12

Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente

Aceitar mudanças de requisitos

Entregar software funcionando com frequência

Pessoas relacionadas à negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto

Construir projetos ao redor de indivíduos motivados

Comunicação cara a cara.

12

Software funcional é a medida primária de progresso

Processos ágeis promovem um ambiente sustentável

Contínua atenção à excelência técnica e bom design, aumenta a agilidade

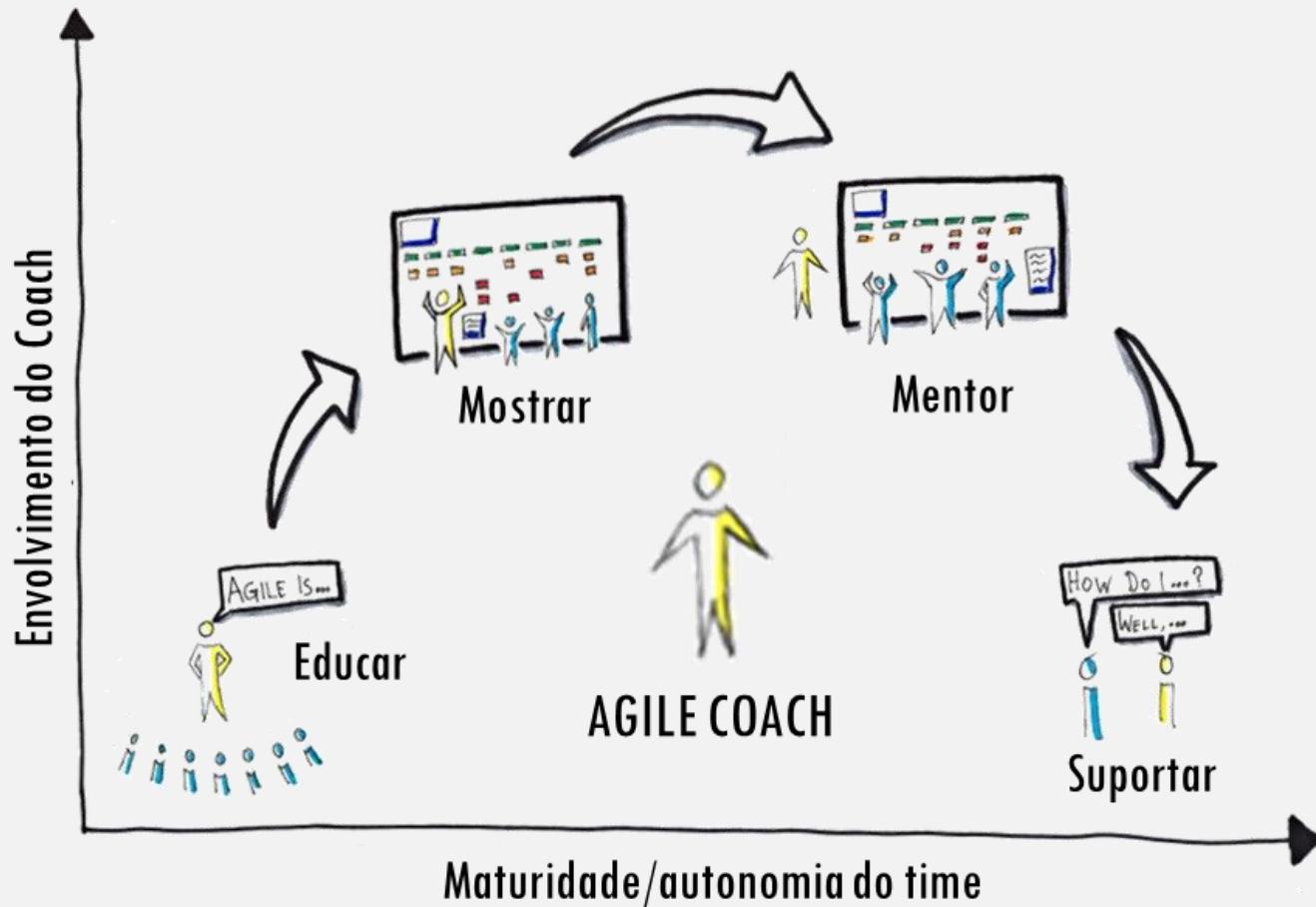
Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito

As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto organizáveis

Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo

Coach

É importante entender que o treinamento e o planejamento sozinhos não tornam as equipes recém-formadas preparadas para executar métodos ágeis.



Atividades com o Programa

- Ajudar a construir e manter a Visão e o Roadmap
- Suportar as frequentes integrações de sistema, incluindo Demos
- Facilitar as reuniões de Inspeção e Adaptação e acompanhar os itens de melhoria
- Suportar ou oferecer treinamento adicional

Atividades com o Time

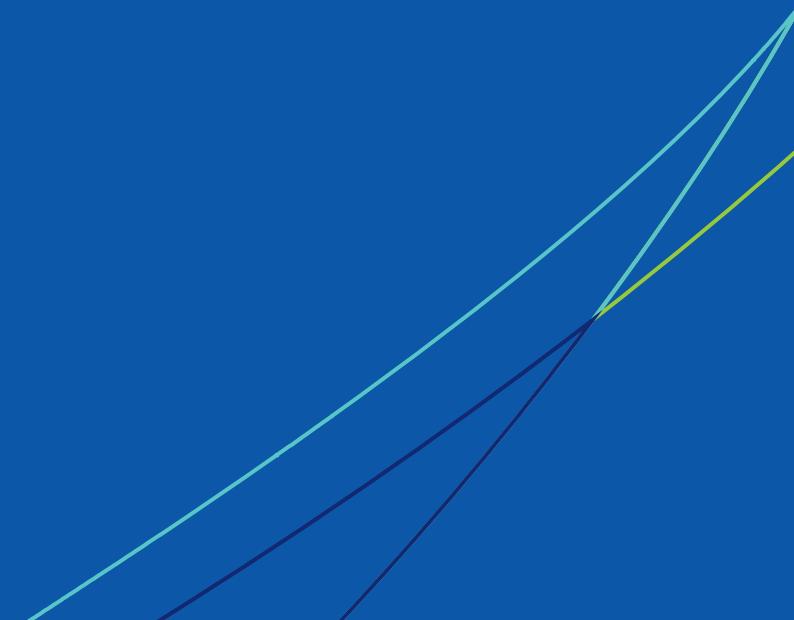
- Ajudar os times a realizar o planejamento, a execução e a retrospectiva das primeiras iterações
- Coaching de novos Scrum Masters e Product Owners
- Iniciar e apoiar práticas técnicas ágeis
- Ajudar as equipes a estabelecer a infraestrutura, as práticas e a cultura necessária para a integração contínua
- Estabelecer Comunidades de Prática

Tom Wujec | TED2010

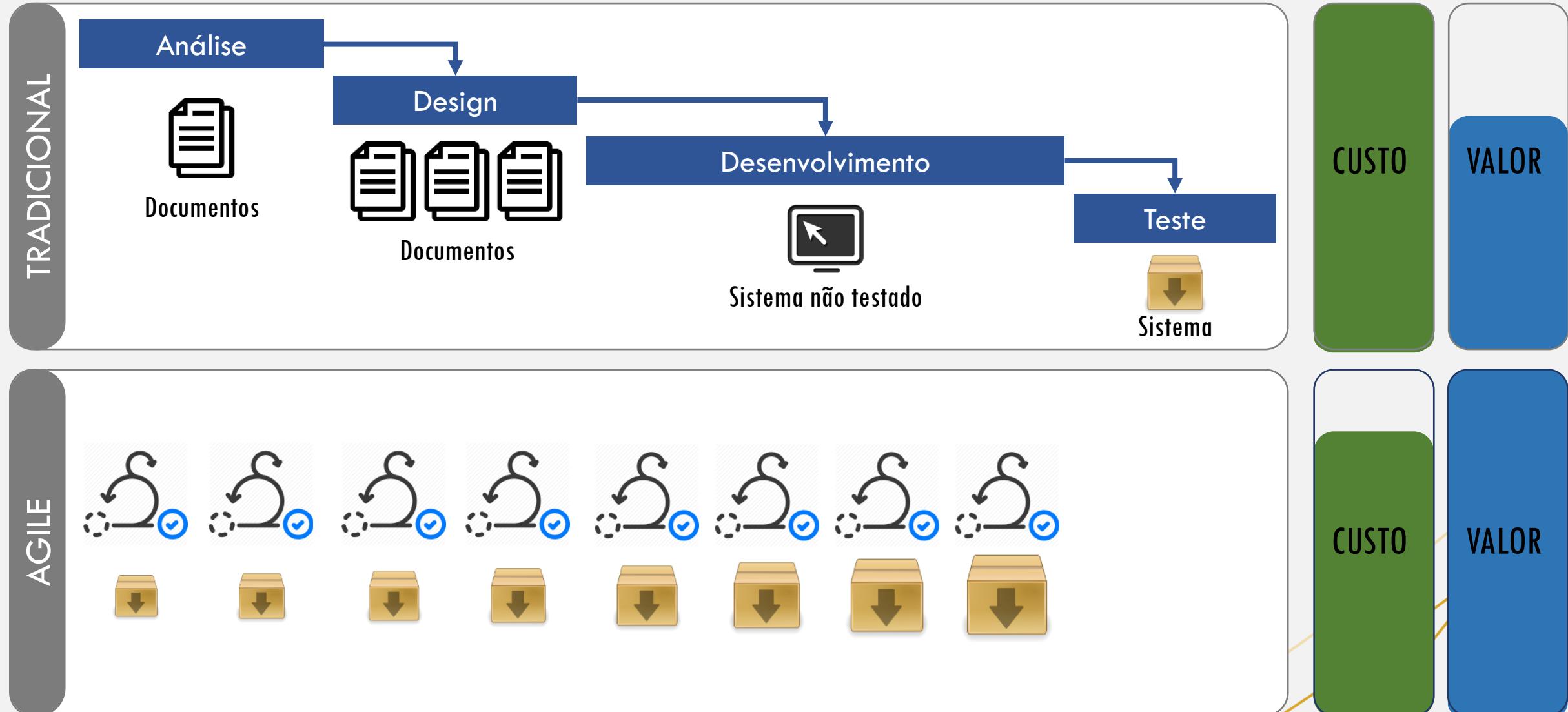
Construa uma torre, construa uma equipe

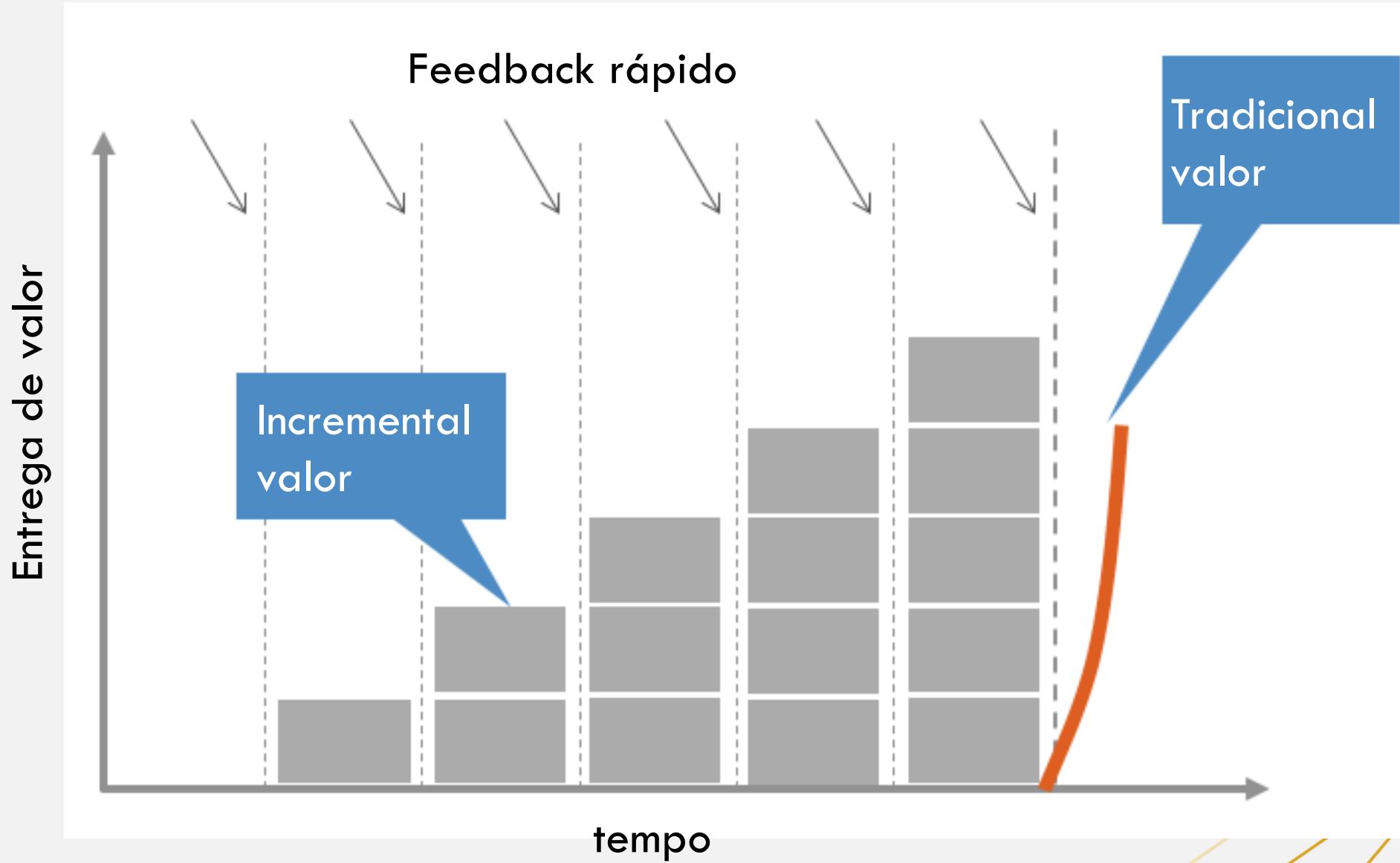


Princípios SAFe



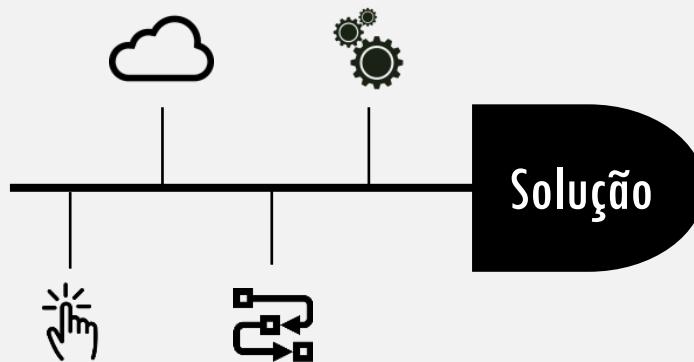
#1 - Obtenha uma visão econômica





#2 - Aplique pensamento sistêmico

A solução por si só é um sistema



A empresa que constrói o sistema é um sistema também



Otimizar todo o fluxo de valor

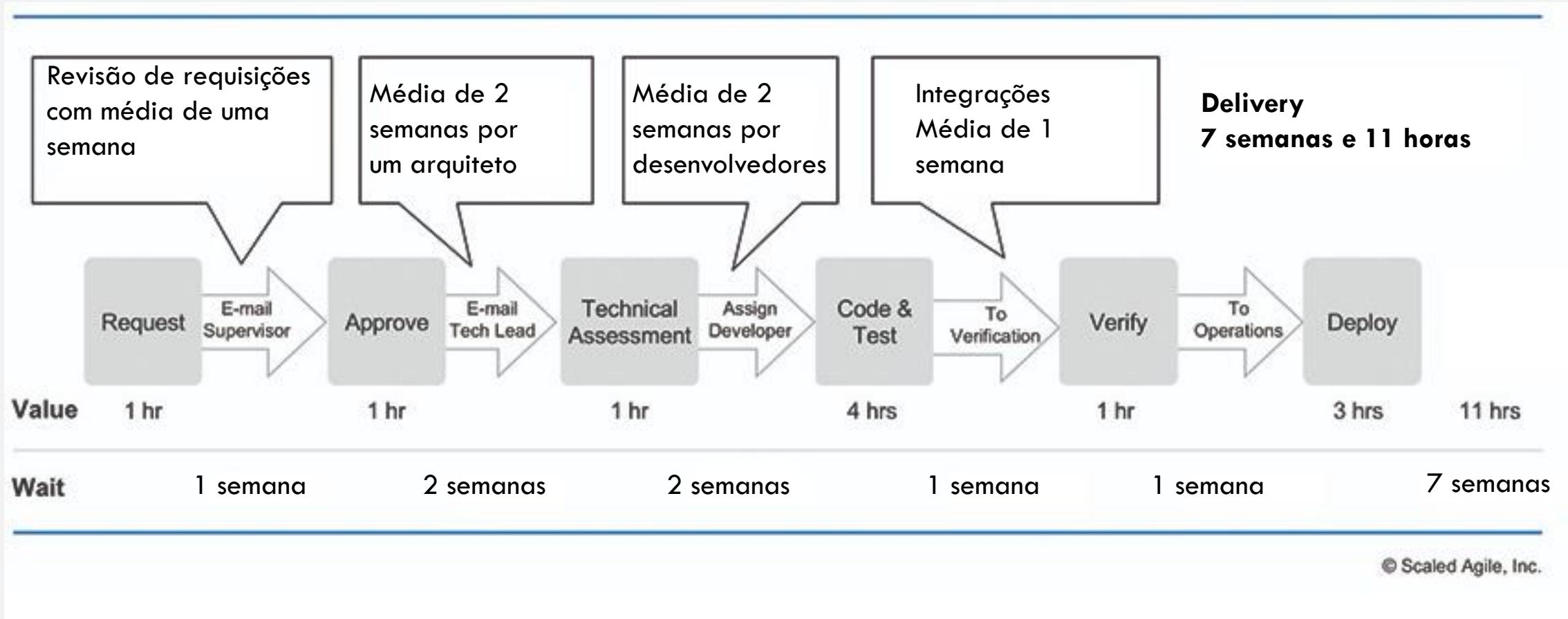


- Otimizar um componente não otimiza o sistema
- Para o sistema comportar-se bem como sistema, um alto nível de entendimento do comportamento e da arquitetura é necessário
- O valor de um sistema passa através de suas interconexões
- Um sistema pode evoluir não mais rápido que seu ponto de **integração mais lento**

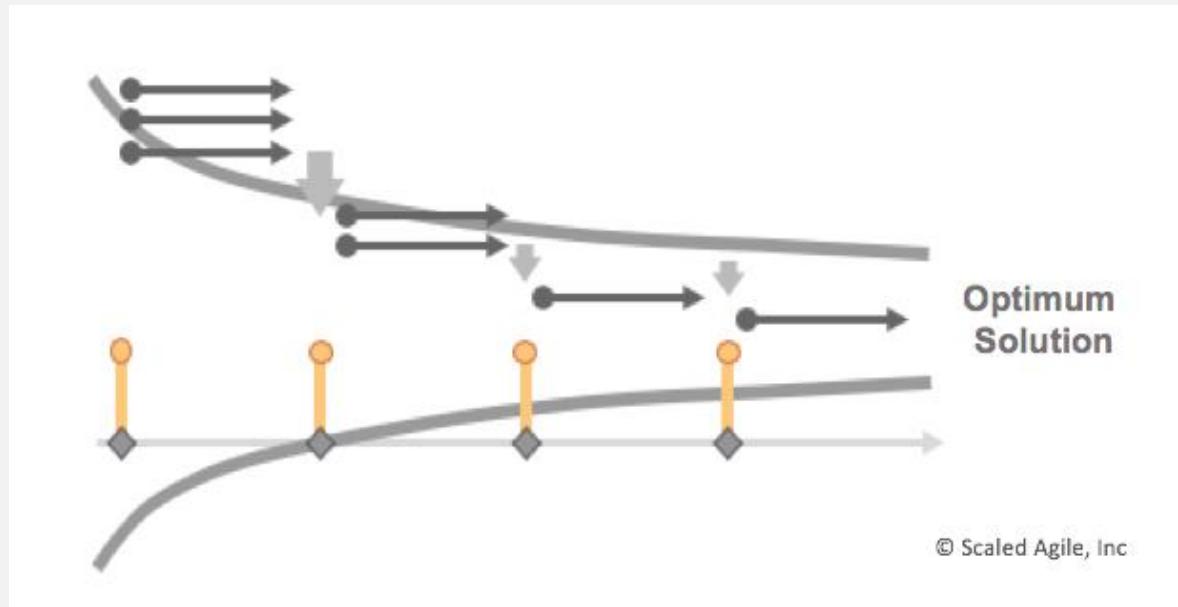
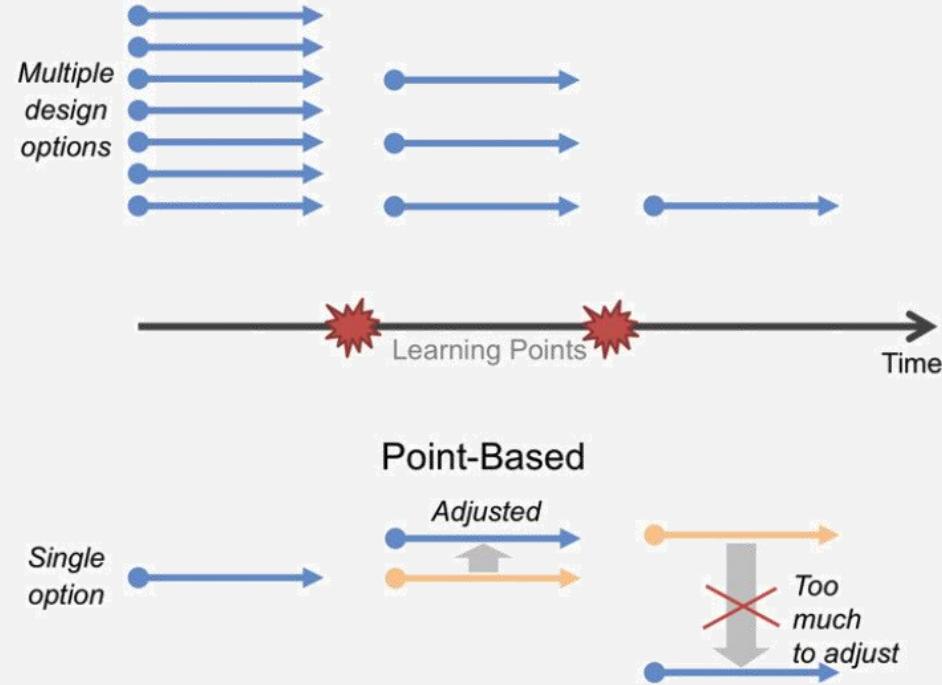
Otimizar apenas um componente



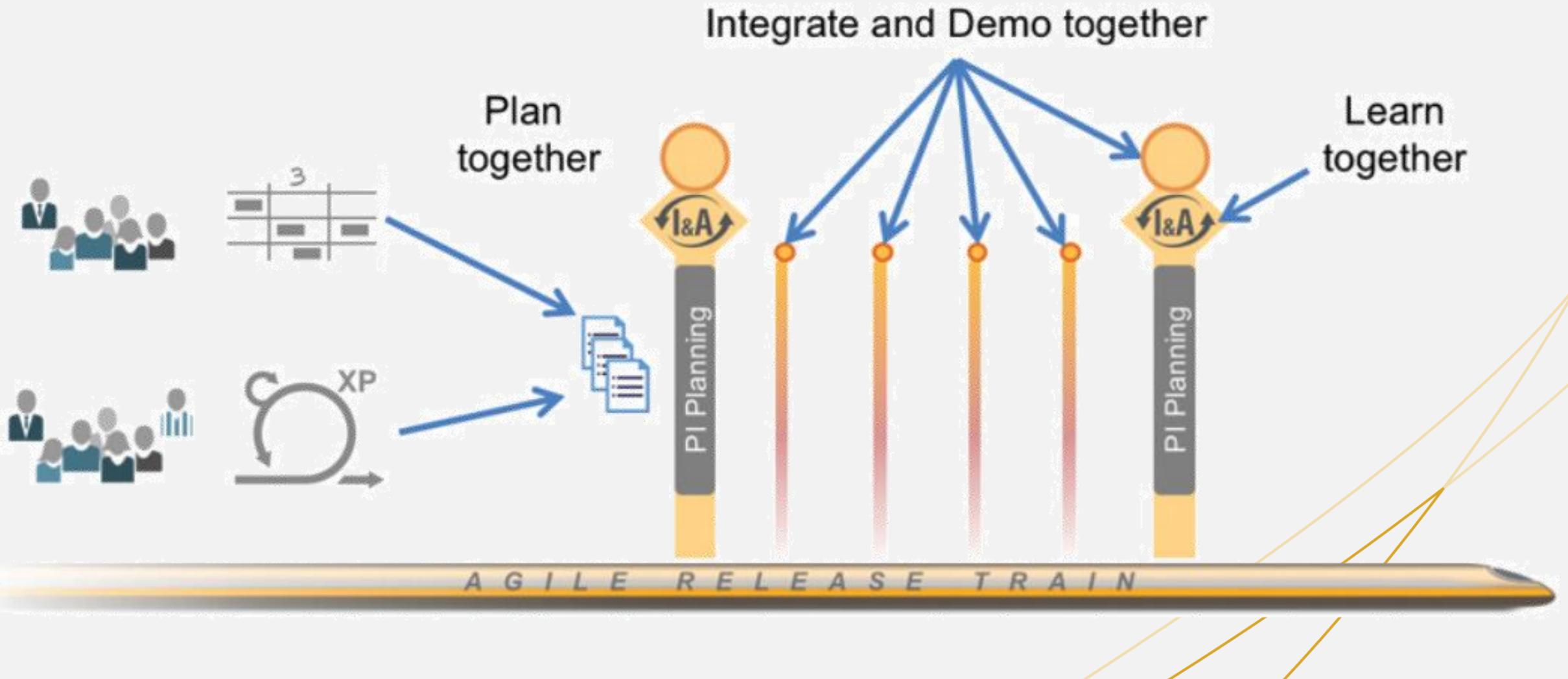
Fluxo de Valor



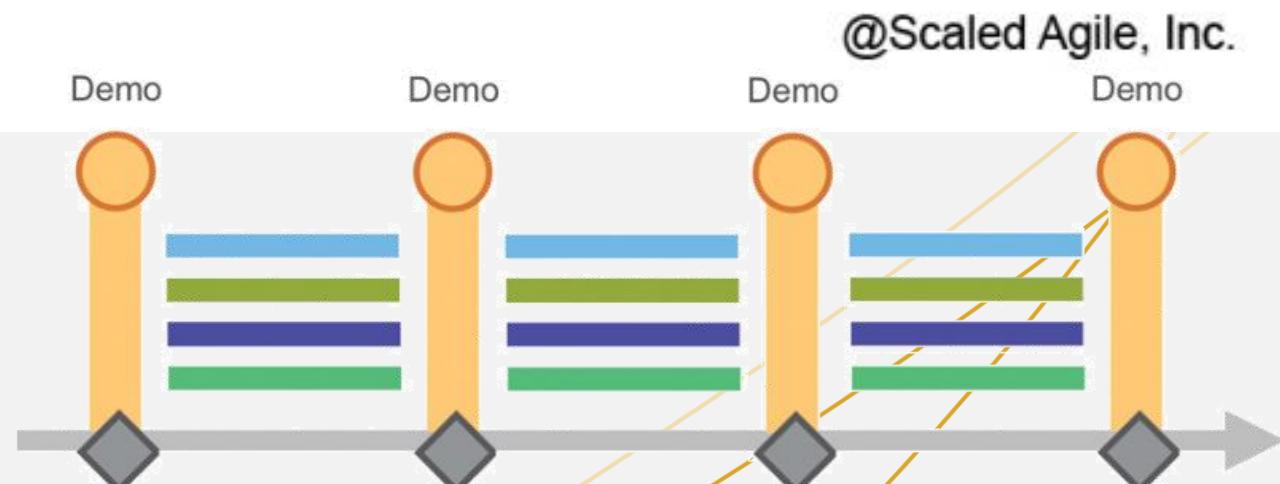
#3 - Assuma a variabilidade; preserve opções



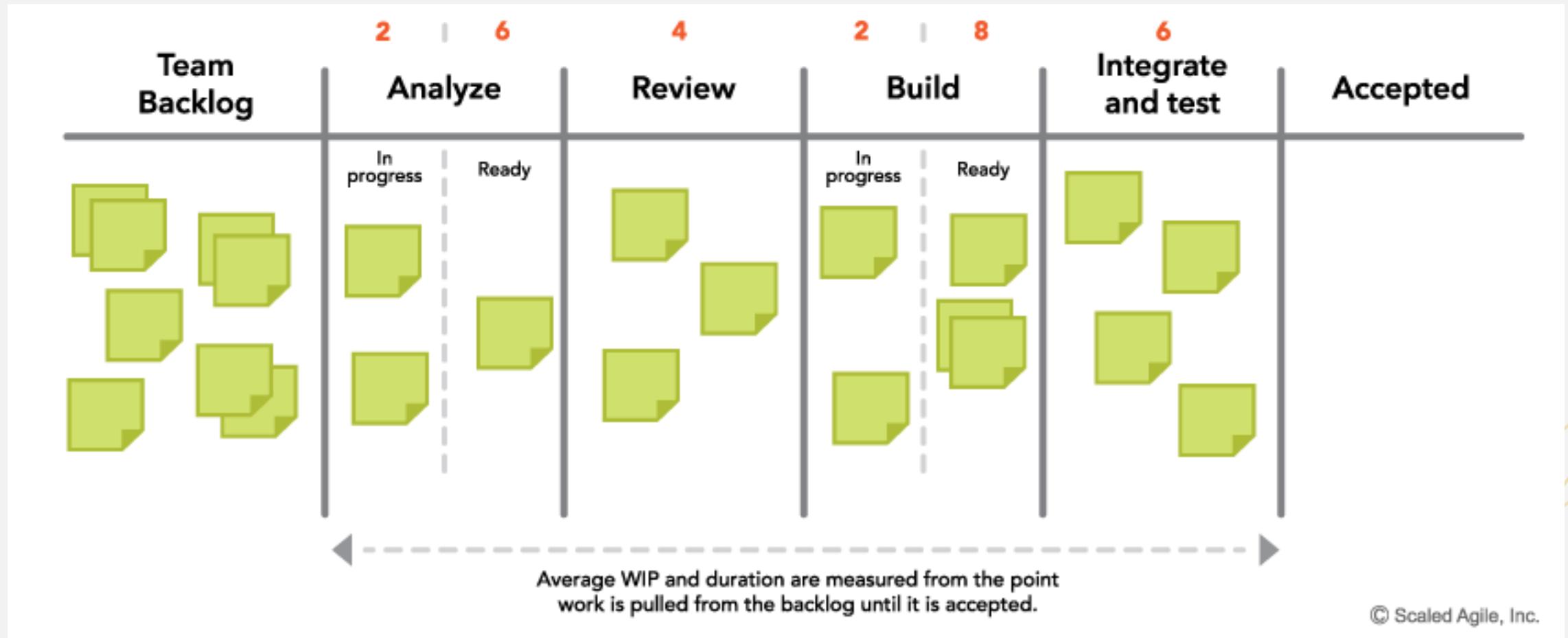
#4 - Construa incrementalmente com velocidade e ciclos de aprendizado integrado



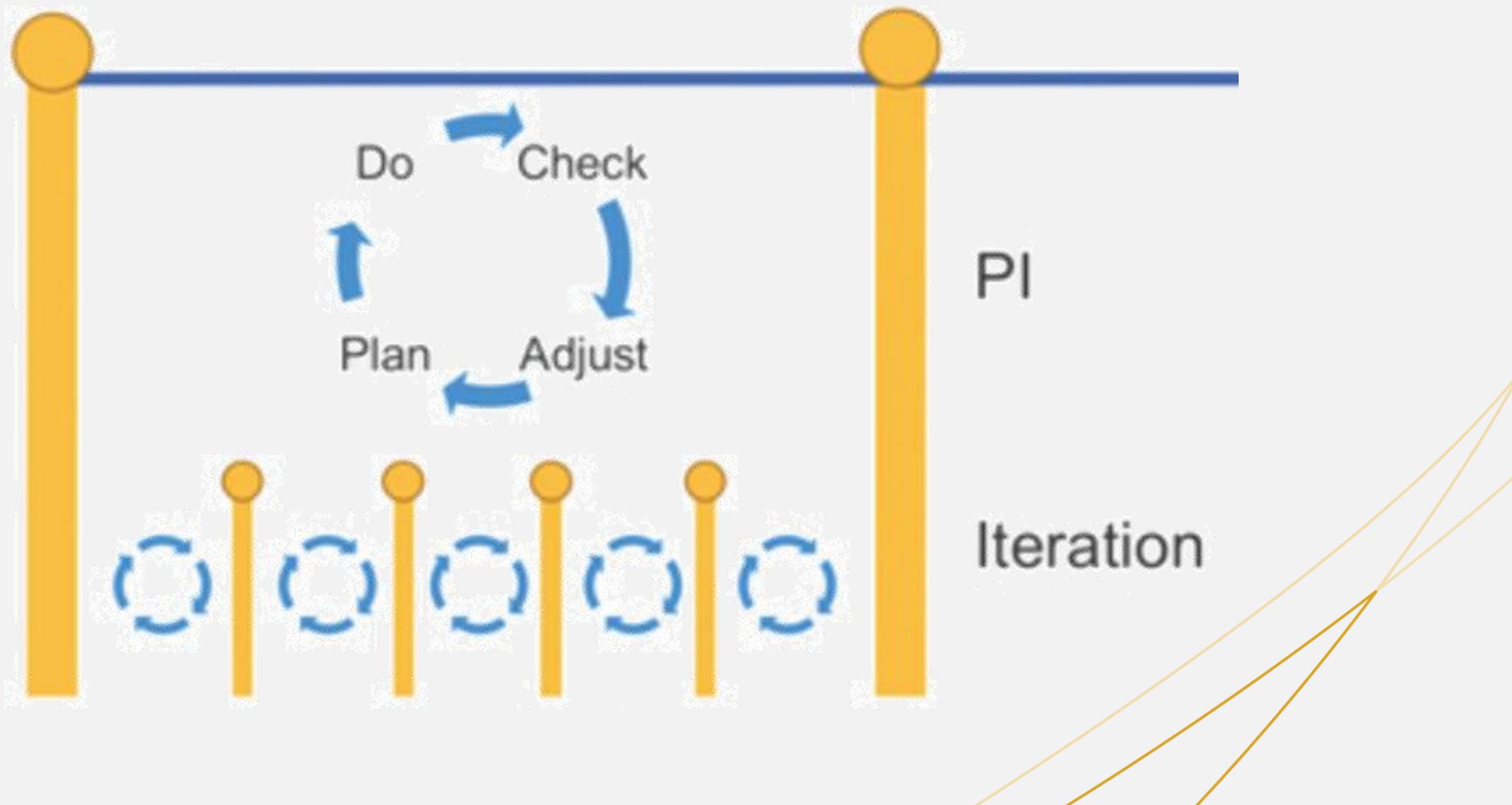
#5 - Marcos base na avaliação objetiva de sistemas de trabalho



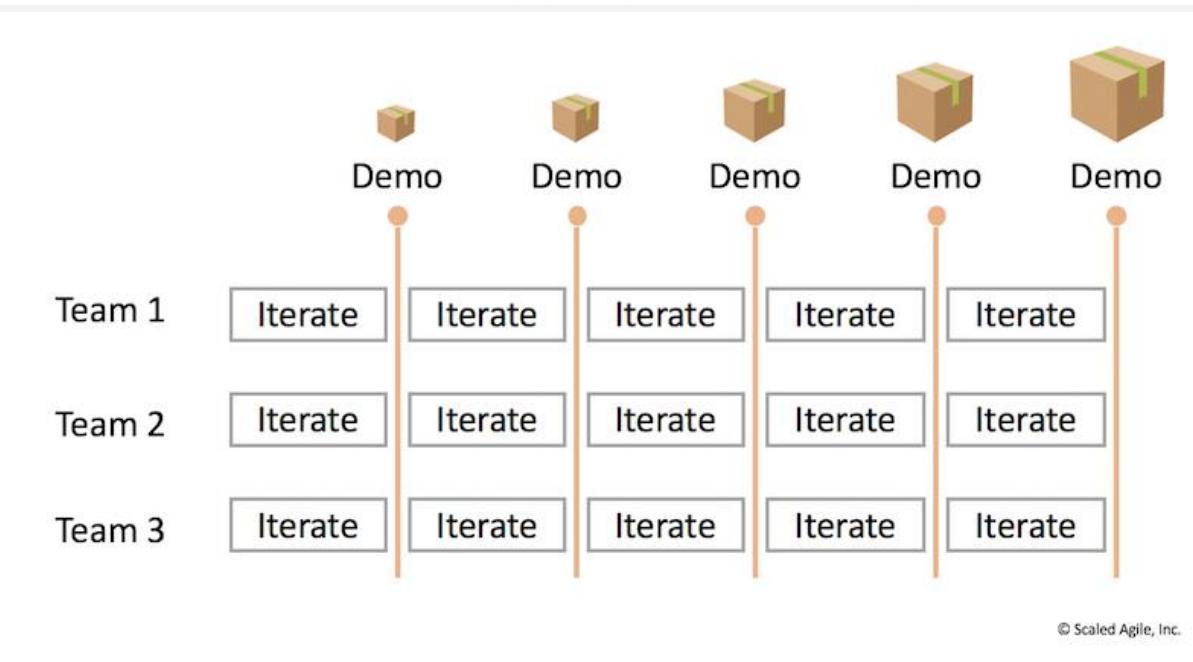
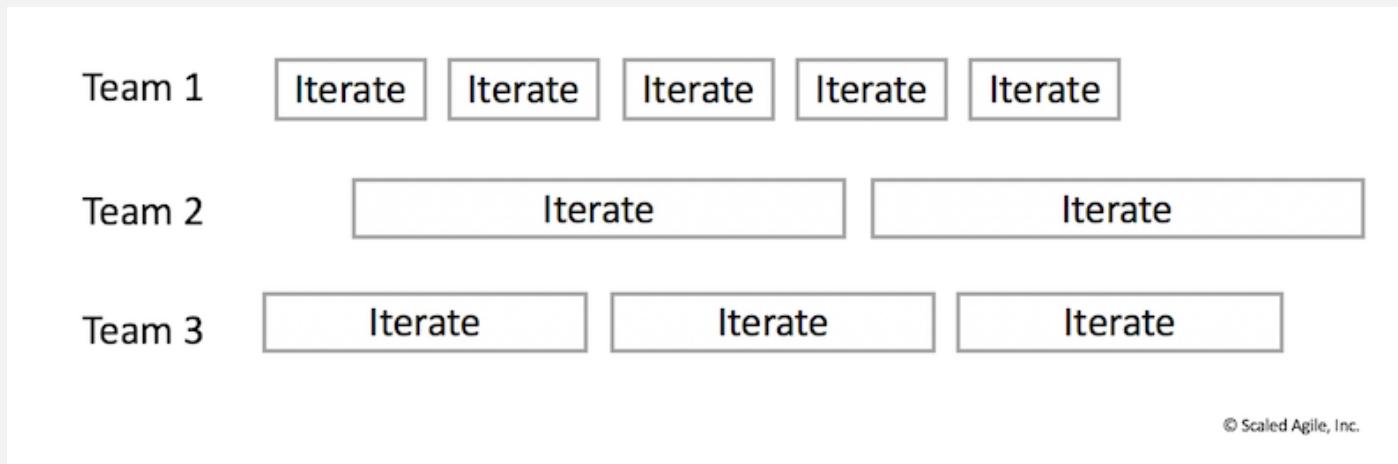
#6 - Visualize e limite WIP, reduza o tamanho dos lotes, e gerenciar o tamanho das filas



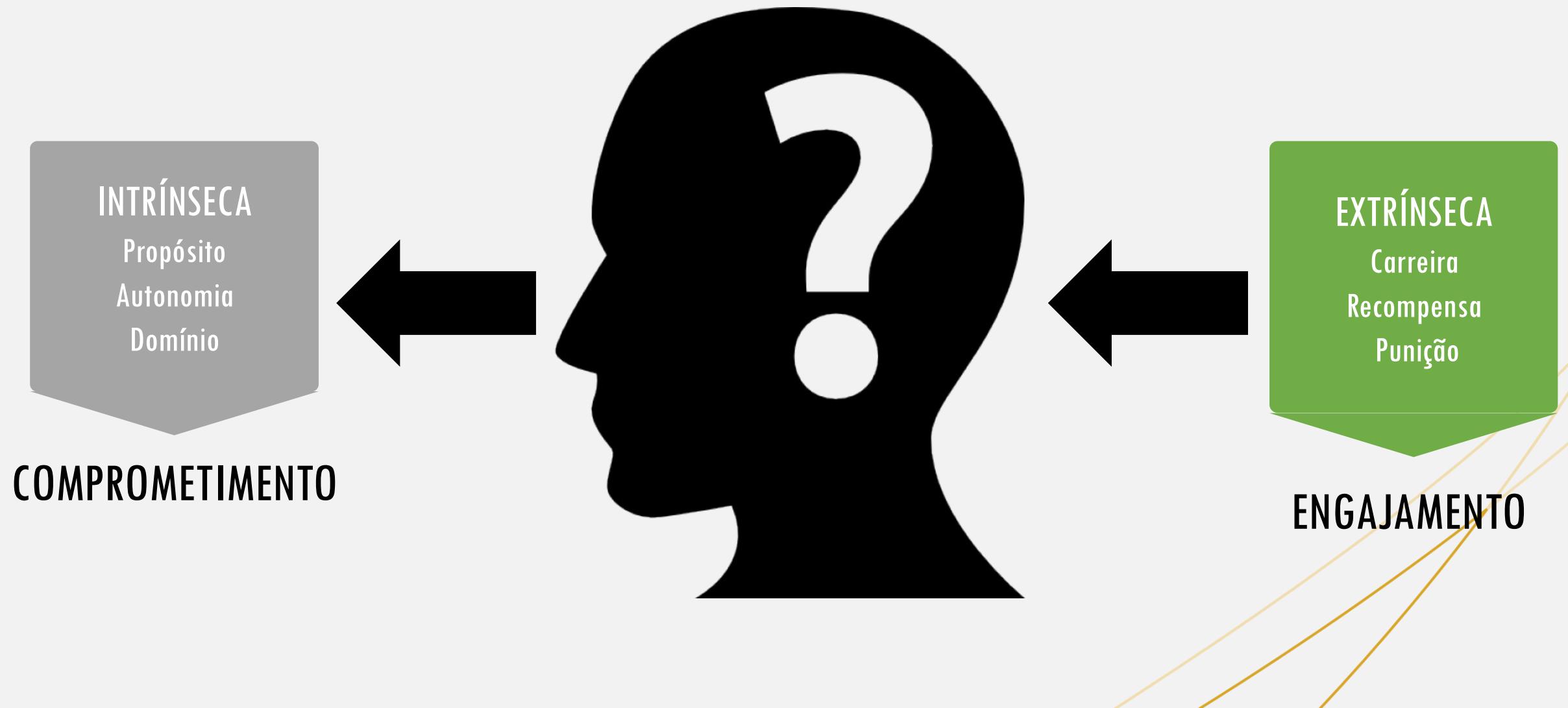
#7 - Aplique cadênciа, sincronize com planejamento cross-domain



Alinhando a Cadênciа



#8 - Desbloqueie a motivação intrínseca dos trabalhadores do conhecimento



#9 - Decentralize a tomada de decisão

Definir a lógica econômica por trás de uma decisão; Capacitar os outros para realmente fazê-los.

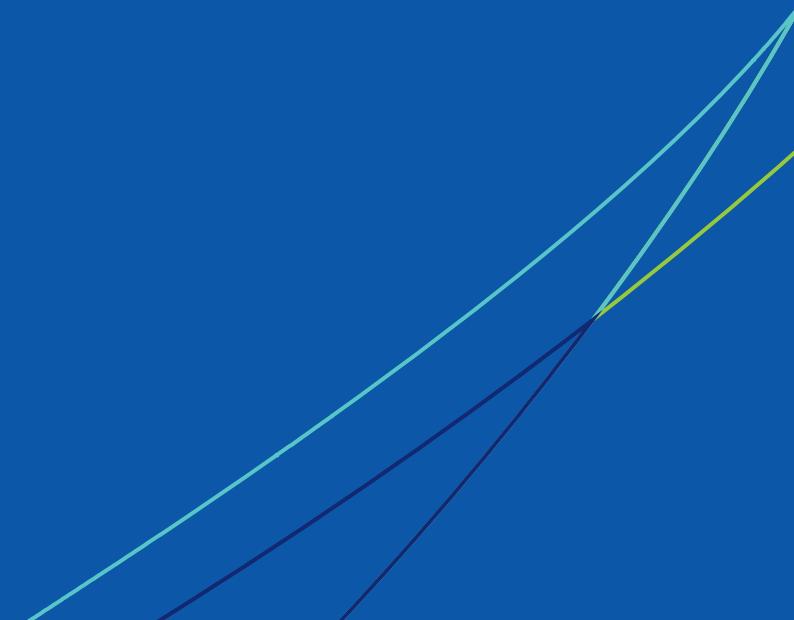
Centralize

- **Infrequente** - não é realizado muito frequentemente e geralmente não é urgente (ex.: estratégia de internacionalização).
- **De longa duração** - uma vez realizada, altamente improvável de mudar (ex.: plataforma tecnológica comum).
- **Economias de escala significativa** – fornece grandes e amplos benefícios econômicos (ex.: estratégia de compensação).

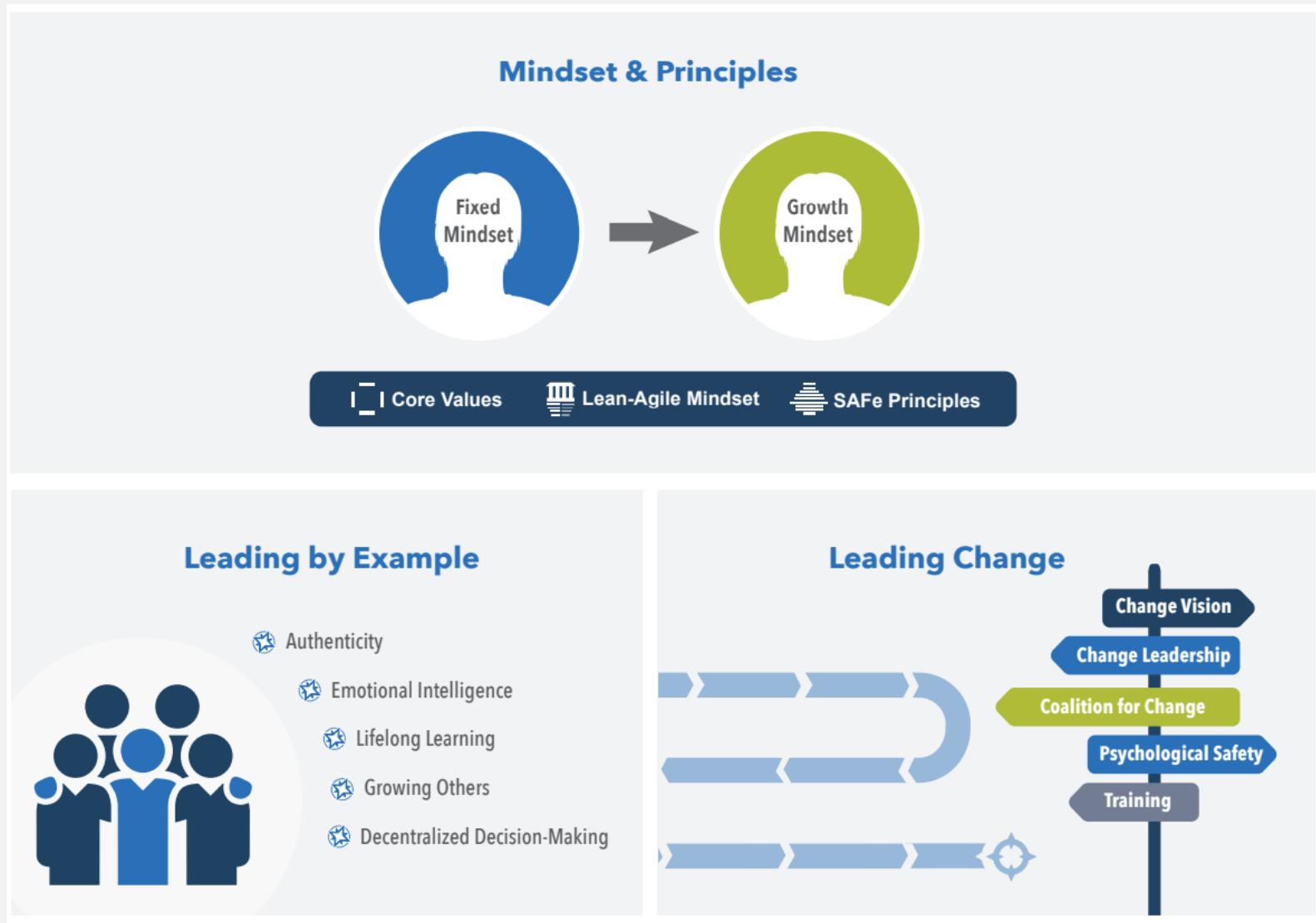
Decentralize

- **Frequente e comum** – rotineira, decisões diárias (ex.: backlog do programa e do time)
- **Tempo crítico** – alto custo de atraso (ex.: ponto de liberação para o cliente)
- **Informação local necessária** – informação específica do contexto do cliente ou de tecnologia loca (ex.: critérios da feature)

Princípios SAFe



Lean-Agile Leadership



Liderando pelo exemplo

- Ao internalizar e modelar maneiras mais enxutas de pensar e operar, os líderes podem ajudar as pessoas a aprender com seu exemplo, treinamento e incentivo. As maneiras pelas quais os líderes podem fazer isso incluem:
 - Autenticidade. Os líderes exibem comportamentos profissionais e éticos, agindo com honestidade, integridade e transparência. Esses líderes são fiéis a si próprios e às suas crenças.
 - Inteligencia emocional. Os líderes identificam e gerenciam suas emoções e as dos outros por meio de autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais.
 - Formação contínua. Líderes automotivados se engajam na busca contínua de conhecimento e crescimento e encorajam e apóiam outros a fazerem o mesmo.
 - Cultivando outros. Os líderes oferecem orientação e recursos para ajudar os indivíduos a assumir níveis crescentes de responsabilidade e tomada de decisões.
 - Tomada de decisão descentralizada. A autoridade de tomada de decisão passa para as pessoas mais próximas da informação. Alcançar essa autonomia requer investir em competência técnica e proporcionar clareza organizacional por meio de uma estrutura simples de tomada de decisão.

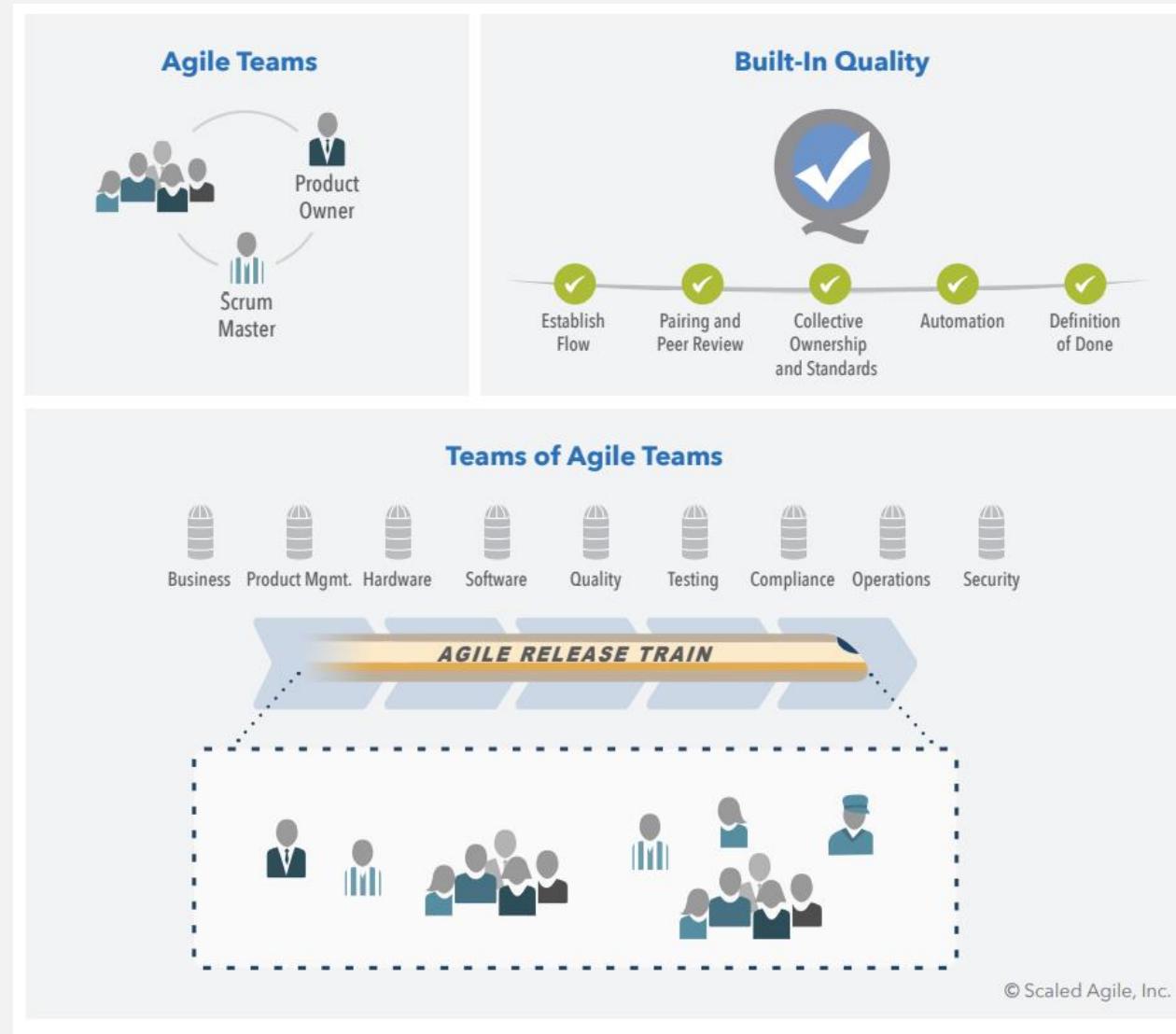
Mentalidade e Princípios

- Cultivar uma mentalidade construtiva influencia a capacidade dos líderes de crescer, permitindo-lhes acreditar e demonstrar que as pessoas podem aprender novos comportamentos.
- Ao adotar a mentalidade Lean-Agile e aplicar os princípios SAFe em suas decisões e ações, os líderes modelam de forma consistente as novas normas em toda a organização.

Mentalidade Construtiva versus mentalidade fixa



Team and Technical Agility



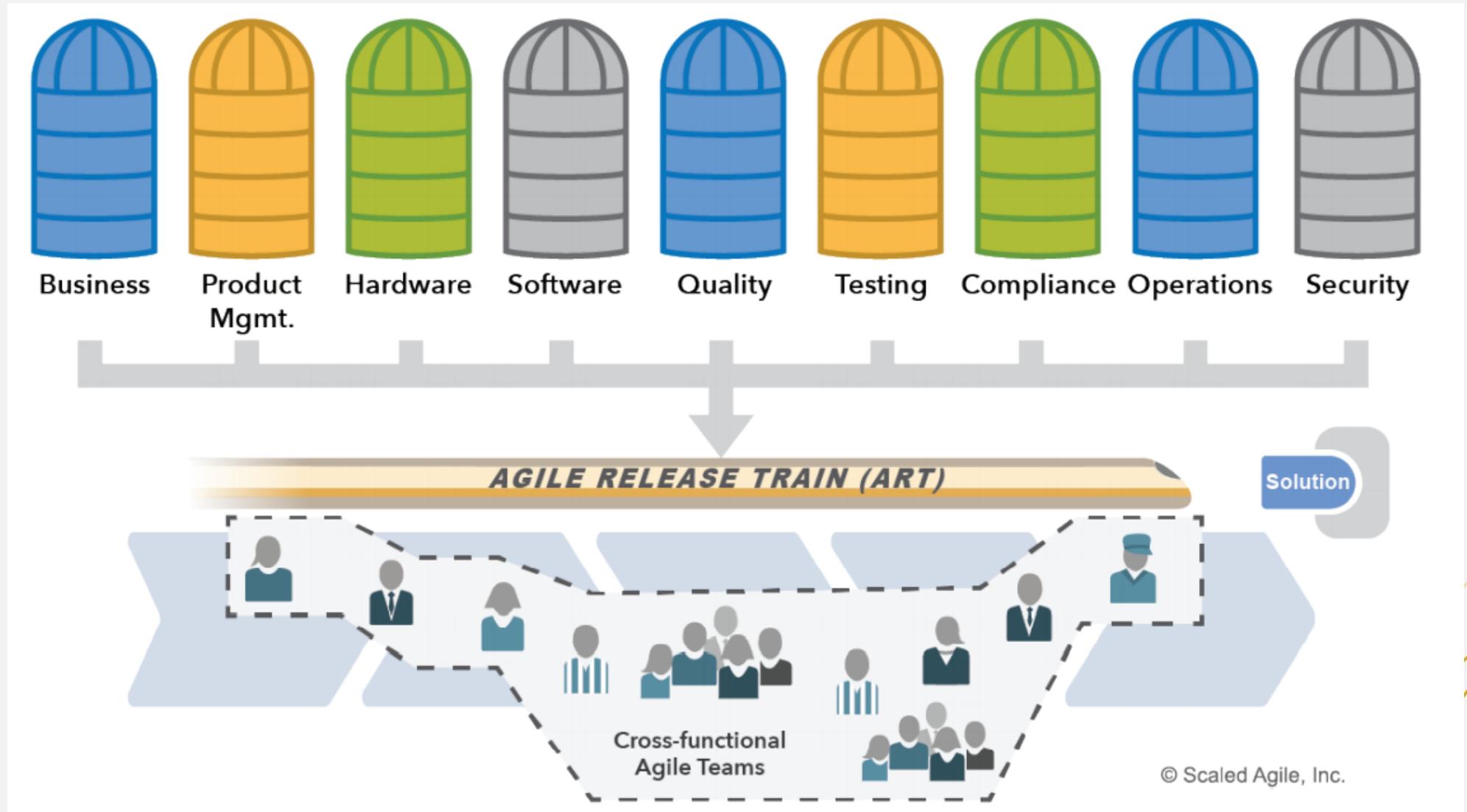
Equipes ágeis

- Equipes multifuncionais de alto desempenho ancoram a competência aplicando princípios e práticas eficazes do Agile.
- As equipes ágeis têm todas as habilidades necessárias para definir, construir, testar e implantar valor em iterações curtas.
- Eles são capacitados, colaborativos e focados em objetivos comuns.
- Para entregar e manter o valor para os clientes, eles podem ser equipes de software, equipes de hardware, equipes de negócios, equipes de operações, equipes de suporte ou uma equipe transversal de várias disciplinas.

Equipe de equipes ágeis

- Construir soluções de classe empresarial normalmente requer mais escopo e amplitude de habilidades do que um único time ágil pode fornecer.
- Geralmente, ele precisa de uma ampla gama de habilidades especializadas que não podem ser contidas em uma única equipe Agile.
- Portanto, várias equipes Agile devem colaborar. O Agile Release Train (ART) da SAFe é uma longa equipe de equipes Agile (Figura a seguir), que, junto com outras partes interessadas, desenvolve, entrega e, quando aplicável, opera uma ou mais soluções.

Agile Release Train (ART)



Built-in Quality - Qualidade Integrada

- A qualidade integrada impulsiona a meta Lean de entregar valor no menor tempo de entrega sustentável, permitindo que as empresas respondam continuamente às mudanças do mercado.
- As equipes Agile aderem aos padrões de qualidade e processos para apoiar a "propriedade coletiva" de artefatos, código e outros conteúdos.

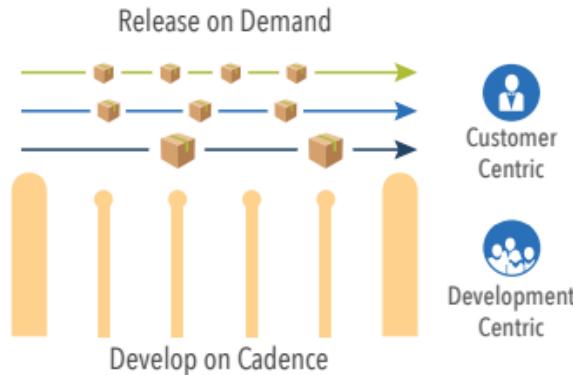
Agile Product Delivery

Customer Centricity

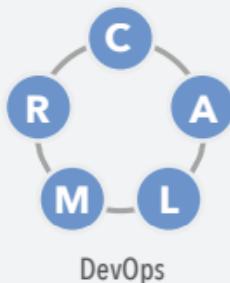


Design Thinking

Develop on Cadence, Release on Demand



DevOps and the Continuous Delivery Pipeline



Release
on Demand

© Scaled Agile, Inc.

Centricidade no Cliente e Design Thinking

- Centricidade no cliente é uma mentalidade que coloca o cliente no centro de cada decisão.
- Usando o design thinking, as organizações podem confirmar que a solução é desejável, viável, viável e sustentável.
- Isso nos motiva a:
 - Foco no cliente
 - Compreender as necessidades do cliente
 - Pense e sinta-se como o cliente
 - Construir soluções de produtos completos
 - Conheça o valor da vida do cliente

Develop on Cadence, Release on Demand

- O desenvolvimento de soluções no SAFe é feito em cadência fixa. A Cadence garante que eventos importantes, como Planejamento de Incremento de Programa (PI), Demonstrações de Sistema e Solução e Inspeção e Adaptação, aconteçam em uma programação regular e previsível.
- As empresas centradas no cliente procuram criar um fluxo contínuo de valor para seus clientes.
- Separar a liberação de valor do cronograma de desenvolvimento permite que os clientes obtenham o que precisam, quando precisam.
- O momento desses lançamentos é determinado pelas necessidades do mercado e do cliente e pela própria motivação da empresa para fornecer valor.

DevOps e o pipeline de entrega contínua

- DevOps e o pipeline de entrega contínua permitem que as empresas liberem valor sob demanda e são elementos significativos da entrega de produto ágil.
- DevOps é uma mentalidade, uma cultura e um conjunto de práticas técnicas. Ele fornece comunicação, integração, automação e a estreita cooperação necessária para planejar, desenvolver, testar, implantar, lançar e manter uma solução.
- O pipeline de entrega contínua representa os fluxos de trabalho, atividades e automação necessários para conduzir uma nova funcionalidade, desde a concepção até a liberação de valor.
- Consiste em quatro aspectos: exploração contínua, integração contínua, implantação contínua e liberação sob demanda.
- Cada ART constrói e mantém um pipeline para entregar o valor da solução da forma mais independente possível.

Enterprise Solution Delivery

Lean System and Solution Engineering



Coordinating Trains and Suppliers



Continually Evolve Live Systems



Sistemas Lean e Engenharia de Soluções

- Sistemas enxutos e engenharia de soluções aplicam práticas Lean-Agile para alinhar e coordenar todas as atividades necessárias para especificar, arquitetar, projetar, implementar, testar, implantar, evoluir e, por fim, descomissionar esses sistemas.
- Os aspectos dessa dimensão incluem o refinamento contínuo da intenção da solução fixa / variável; aplicação de múltiplos horizontes de planejamento; arquitetura para escala, modularidade, liberabilidade e capacidade de manutenção; e continuamente abordando questões de conformidade.

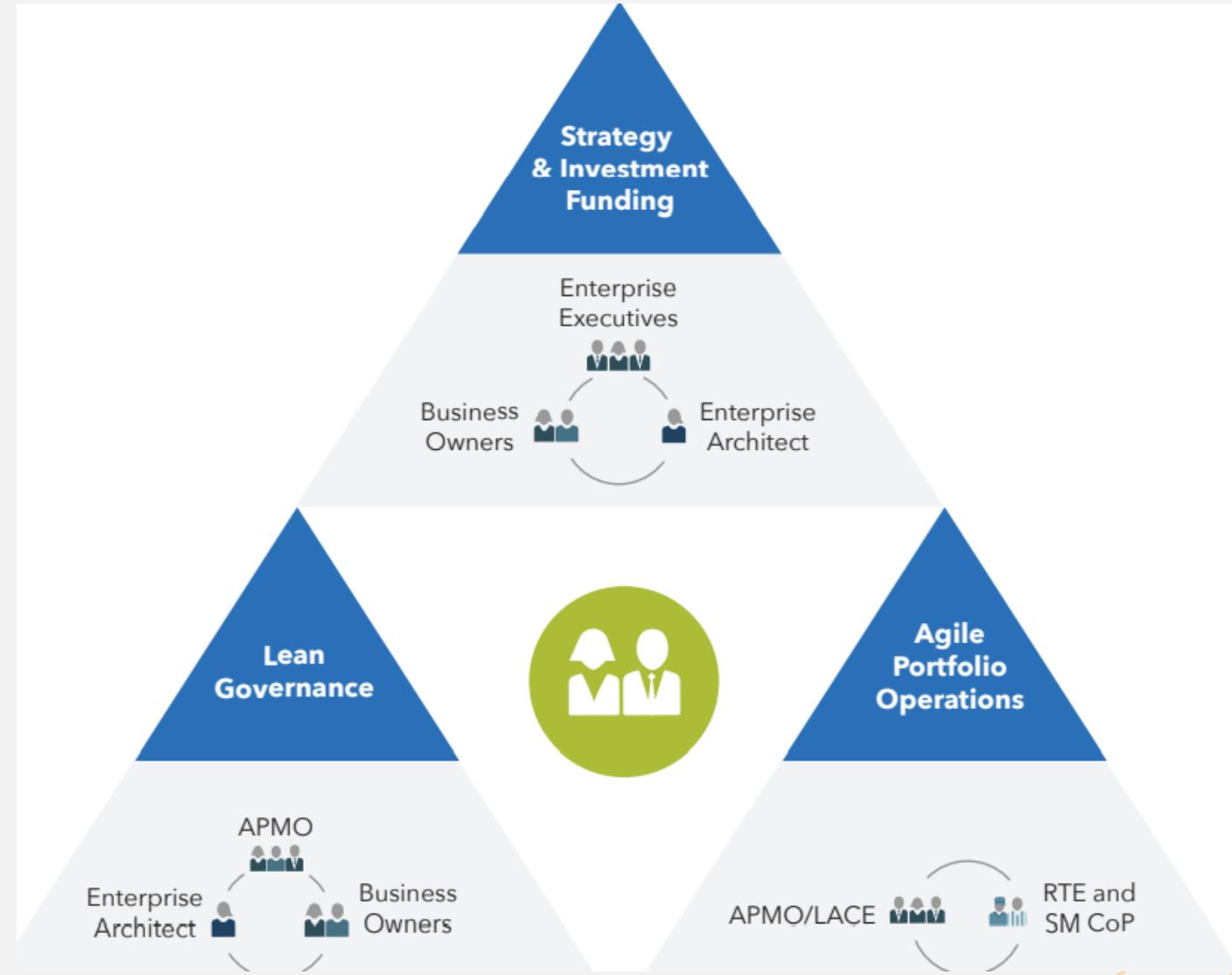
Coordenação de ARTs e fornecedores

- A coordenação de ARTs e fornecedores alinha e direciona o conjunto estendido de fluxos de valor para uma missão compartilhada de negócios e tecnologia.
- Este elemento inclui a visão coordenada, atrasos e roteiros com Incremento de Programa (PI) comum e pontos de sincronização.

Evolua continuamente os sistemas

- Uma pipeline de entrega contínua rápida e econômica significa que um sistema mínimo viável pode ser lançado antecipadamente e evoluir após o lançamento no campo.
- Isso permite que as empresas aprendam muito cedo com menos investimento e possivelmente até começem a gerar receita mais cedo.
- O objetivo é entrar no ambiente operacional
- aprender rapidamente, obter feedback, agregar valor e chegar ao mercado antes da concorrência.
- Esses sistemas devem, portanto, ser arquitetados para oferecer suporte à implantação contínua e liberação sob demanda.

Lean Portfolio Management



Estratégia e Financiamento de Investimento

- Estratégia e financiamento de investimento garantem que todo o portfólio esteja alinhado e financiado para criar e manter as soluções necessárias para atender às metas de negócios.
- Afinal, apenas alocando corretamente os investimentos "para construir as" coisas certas " possibilitam que uma empresa atinja seus objetivos de negócio.
- No entanto, a estratégia de portfólio é muito mais do que priorização e seleção dos melhores investimentos.
- A equipe do portfólio deve compreender seu papel na realização da estratégia corporativa.
- Portanto, os líderes devem aplicar o LPM para entender o estado atual do portfólio e desenvolver um plano proposital para evoluir continuamente para um estado futuro melhor e diferenciado.

Operações de portfólio Agile

- As operações de portfólio Agile coordenam e apóiam a execução descentralizada do programa, permitindo excelência operacional.
- O sucesso requer a cooperação do Agile Program Management Office (APMO) ou um Lean-Agile Center of Excellence (LACE) e Comunidades de Prática para Engenheiros de Train de Liberação, Scrum Masters e disciplinas técnicas em evolução.
- Os princípios SAFe e a mentalidade Lean-Agile promovem a descentralização da execução da estratégia para ARTs e Solution Trains capacitados.
- Mesmo assim, entretanto, o pensamento sistêmico deve ser aplicado para garantir que os ARTs e os trens de solução estejam alinhados e operem dentro do contexto empresarial mais amplo.

Governança Enxuta

- A governança enxuta fornece supervisão de gastos, auditoria e conformidade, previsão de despesas e medição.
- A governança de um portfólio requer colaboração entre APMO / LACE, proprietários de negócios e arquitetos corporativos para prever e orçar dinamicamente, coordenar a conformidade contínua e medir o desempenho do portfólio usando métricas Lean.

Organizational Agility

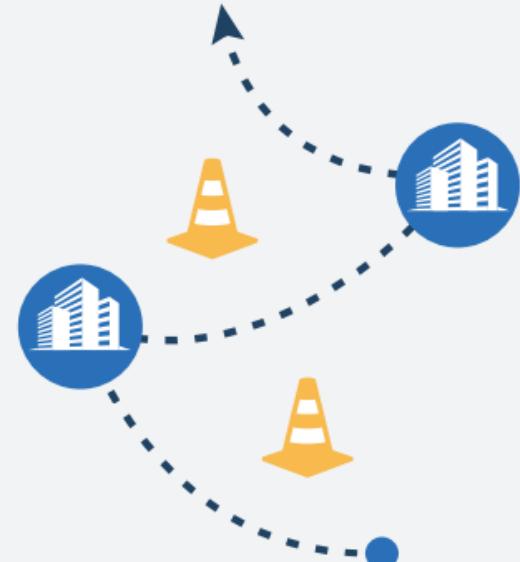
Lean-Thinking People and Agile Teams



Lean Business Operations



Strategy Agility



Pessoas com pensamento enxuto e equipes ágeis

- Todos os envolvidos na entrega de soluções de negócios devem ser treinados nos métodos Lean e Agile e abraçar os valores, princípios e práticas.
- Isso inclui líderes de negócios e tecnologia, desenvolvimento, operações, jurídico, marketing, finanças, suporte, segurança e outros.
- Depois que o lado comercial da organização é treinado nos princípios do Lean-Agile, eles reconhecem os benefícios da nova maneira de trabalhar e normalmente começam a criar equipes multifuncionais do Agile em seu domínio.
- Além disso, essas equipes de negócios estão "nos Trains" e participam da entrega e do suporte de soluções de negócios inovadoras usando os princípios e práticas Lean-Agile.
- Por sua vez, este novo modelo operacional requer 'Agile HR' para trazer a mentalidade, valores e princípios Agile para contratar, engajar e reter pessoas.

Lean Business Operations

- As equipes aplicam os princípios Lean para compreender, mapear e melhorar continuamente os processos de negócios que oferecem suporte aos produtos e serviços da empresa.
- Educar todos em Lean-Agile fornece à empresa a mentalidade, os princípios e as ferramentas de pensamento de que os indivíduos e equipes
- Melhorar incansavelmente os processos de negócios. Uma dessas ferramentas de pensamento é a construção de "fluxos de valor".
- É um conceito fundamental no pensamento Lean e um pilar da Agilidade Organizacional em SAFe.
- Uma vez identificado, o mapeamento do fluxo de valor é aplicado para analisar e melhorar o fluxo de trabalho e operações de negócios (Figura no próximo slide).

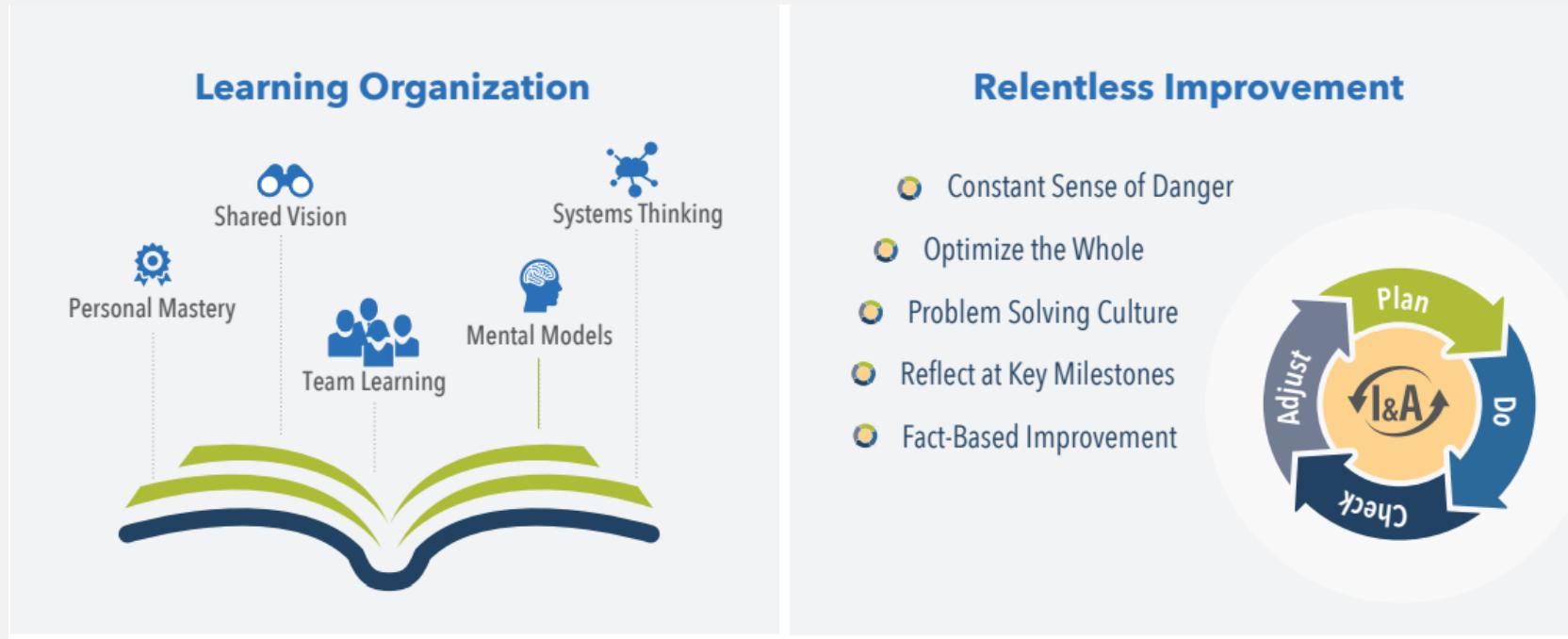
Mapeamento do fluxo de valor mostrando o tempo de processamento, lead time total e eficiência de tempo de um processo



Agilidade da Estratégia

- Agilidade de estratégia ocorre quando a empresa pode continuamente sondar e sentir as mudanças do mercado e adaptar rapidamente sua estratégia.
- Conforme a estratégia muda, a agilidade da estratégia permite que a empresa se reorganize
- Equipes ágeis e ARTs para melhor lidar com novas oportunidades. A hierarquia tradicional não é mais um obstáculo.

Continuous Learning Culture



Learning Organization

- Para que a organização se transforme e se adapte a um mundo em constante mudança, os funcionários em todos os níveis devem continuar aprendendo e crescendo.
- As organizações que aprendem investem e facilitam o crescimento contínuo de seus funcionários.
- Quando todos na organização estão aprendendo continuamente, isso alimenta a capacidade da empresa de se transformar dinamicamente conforme necessário para antecipar e explorar oportunidades que criam uma vantagem competitiva.
- As organizações que aprendem são proficientes na criação, obtenção e compartilhamento de conhecimento, enquanto desenvolvem práticas para incluir os novos insights.
- Essas organizações entendem e desbloqueiam a motivação intrínseca das pessoas para aprender e ganhar domínio para o benefício da empresa.

Melhoria implacável

Para permanecer competitiva, cada parte da empresa deve se concentrar em melhorar incessantemente suas soluções, produtos e processos.

O modelo Lean para melhoria contínua é baseado em uma série de melhorias e experimentos pequenos, iterativos e incrementais que permitem à organização aprender seu caminho para a resposta mais promissora para um problema.

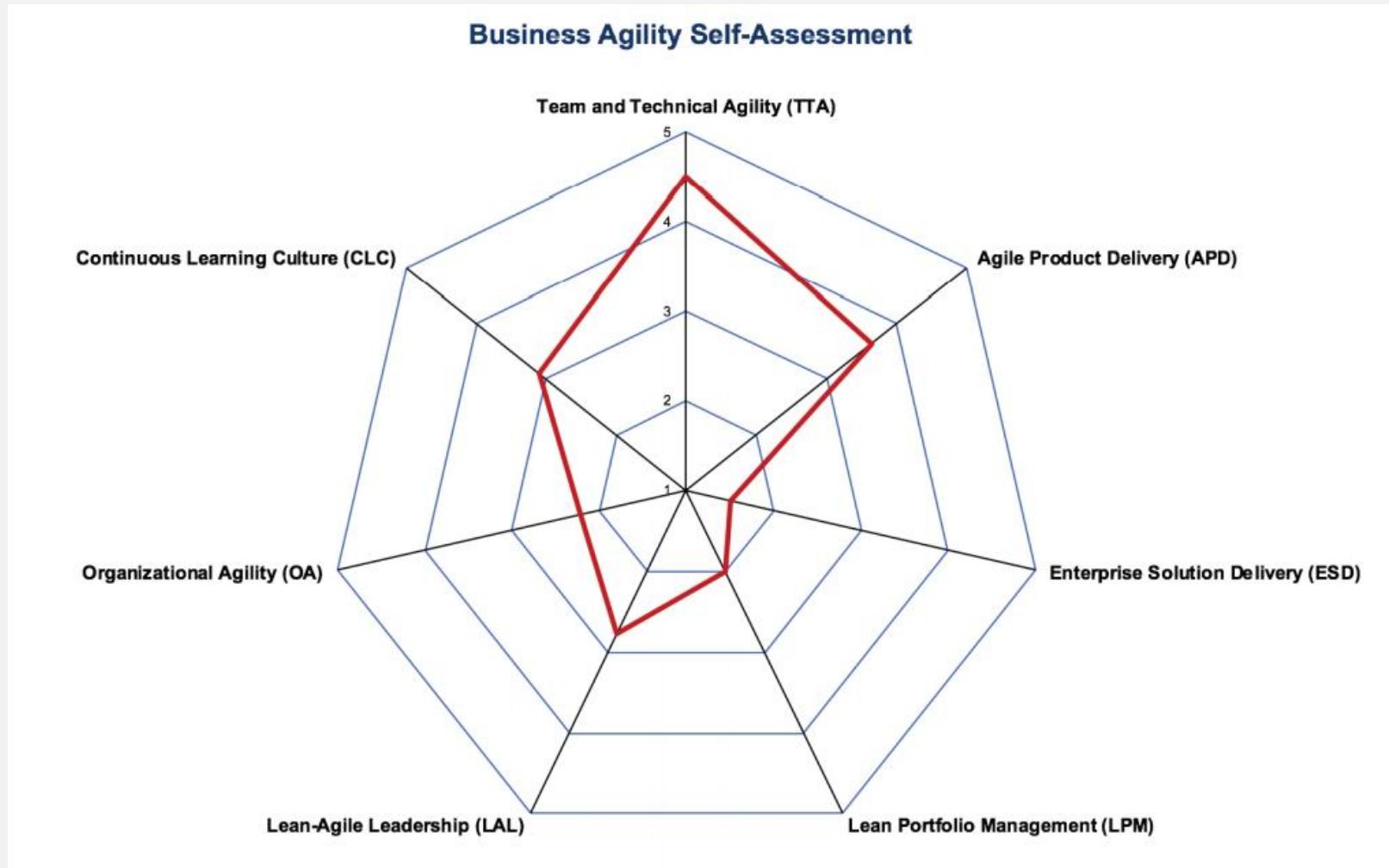
Existem cinco aspectos principais de melhoria implacável:

- Sensação constante de perigo competitivo. A antecipação contínua das ameaças competitivas leva a empresa a buscar agressivamente as oportunidades de melhoria.
- Otimize o todo. A otimização do todo sugere que as melhorias devem ser projetadas para aumentar a eficácia de todo o sistema que produz o fluxo sustentável de valor, em oposição às otimizações locais.
- Cultura de resolução de problemas. Os ciclos Iterative Plan-Do-Check-Adjust (PDCA) fornecem o processo para a solução iterativa de problemas, fazendo pequenos ajustes e inovações revolucionárias.
- Refletir sobre marcos importantes. As atividades de melhoria são frequentemente adiadas em favor de um trabalho mais urgente, como o desenvolvimento de novos recursos e a correção de defeitos. A melhoria implacável requer uma estrutura disciplinada para evitar negligenciar essa atividade crítica.
- Melhoria baseada em fatos. A melhoria baseada em fatos leva a mudanças guiadas pelos dados que cercam o problema e soluções informadas, não por opiniões e conjecturas.

Meça e cresça

- O caminho para a agilidade nos negócios é uma jornada, não um destino.
- Usando a avaliação de agilidade de negócios SAFe, as empresas podem entender onde estão em sua jornada, identificar as próximas etapas e lembrar de comemorar sucessos ao longo do caminho.
- O resumo de alto nível (Figura 18) mede as realizações da empresa em torno das sete competências essenciais. Uma avaliação mais detalhada ilustra o progresso ao longo das 21 dimensões.
- Aplicar periodicamente a avaliação, contemplando os resultados, e
- seguir as recomendações ajudará a garantir os melhores resultados de negócios possíveis.

SAFe business agility self-assessment



Etapas no processo de medição e crescimento

Existem seis etapas no processo de medição e crescimento:

- 1. Faça uma autoavaliação da agilidade do negócio
- 2. Analise os resultados
- 3. Identificar oportunidades de crescimento
- 4. Priorizar e agir
- 5. Integrar a aprendizagem
- 6. Comemore o sucesso

Próximos passos

- Este módulo introdutório forneceu uma visão geral do Scaled Agile Framework 5.0, as sete competências principais para obter agilidade de negócios e os valores, mentalidade, princípios e práticas que orientam as equipes para construir soluções de negócios mais eficazes.
- As competências essenciais são as lentes primárias para compreender e ter sucesso com a SAFe e como abordar sua adoção.
- O site SAFe em scaledagileframework.com fornece informações sobre todos os tópicos abordados aqui (e mais). Para estender seu conhecimento sobre SAFe além deste white paper, sugerimos que você:
 - Leia sobre as implementações do mundo real em scaledagile.com/case-studies
 - Navegue pelo Framework em scaledagileframework.com
 - Encontre treinamento e certificação SAFe com base em funções em scaledagile.com/learning
 - Veja apresentações e vídeos do SAFe em scaledagileframework.com/videos-and-presentations
 - Explore o roteiro de implementação do SAFe em scaledagileframework.com/implementation-roadmap