

*Trilha Cultura Ágil*

# LIDERANÇA ÁGIL NA ERA DA IA: COMO POTENCIALIZAR A PERFORMANCE DAS EQUIPAS



**By Filipe Seixas**

*Business Director in ISQe*







# Acceleration

15 MAY 2025

ScrumAlliance

**Regional  
Scrum  
Gathering**  
LISBON







# O que é Agilidade na Gestão de Pessoas?

## Agile Culture

Framework ≠ Mindset





# Powerskills: A Base Humana da Agilidade

## Human Infrastructure

Basis of the Future of Work

**WHAT  
DO YOU  
THINK UR  
SUPER-  
POWER  
IS?**



# Divergência Cognitiva: A Energia da Inovação

## Different Thinking

Powerskills transformam divergência cognitiva em inovação colaborativa





# Onde Entra a Inteligência Artificial?

## Augmented People

*“AI automatiza tarefas. Mas quem  
define problemas, formula boas  
perguntas, interpreta resultados?  
As pessoas.”*





# What about Real Teams?

## Agile + AI + Power Skills

**Spotify**  
**Google**  
**IBM**

**Portugal**  
**CGI, PHC Software, ISQe**





# Human-Led Agility

Agile é sobre fluxos. AI é sobre dados. Mas é nas competências humanas que reside a capacidade de guiar, adaptar e transformar equipas.





# Human-Led Agility

- › Invistam nas powerskills
- › Usem AI como ferramenta, não substituto
- › Criem espaço para pensamento divergente dentro das práticas Agile







**No futuro da gestão de  
equipas,  
a agilidade é o método, a  
inteligência artificial é a  
ferramenta...**

**mas o talento humano  
continua a ser o motor!**





# Obrigado por este maravilhoso momento!

**Filipe Santos Seixas**  
Business Director @ISQE





*Trilha Pessoas, Papéis e Equipas*

# **O FUTURO DOS PAPÉIS ÁGEIS: O QUE ESPERAR DAQUI PARA A FRENTE?**



**By Rodrigo Pinto**

*Delivery & Product Manager | Agile Expert  
in Mindera*





# Rodrigo Pinto

- Mestrado em Ciência da Computação
- 16 anos de experiência com Agile
- Dev, SM, PO, AC, Manager
- Delivery Manager at Mindera
- Scrum.org Trainer



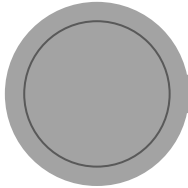


START





# 1968

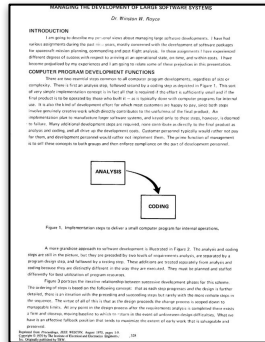
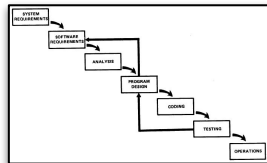
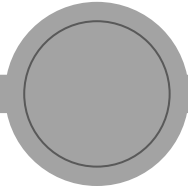


## **A Crise do Software:**

- Projetos que ultrapassam o orçamento
- Projetos com over-time
- Software era muito pouco eficiente
- Software de baixa qualidade
- Software muitas vezes não cumpria os requisitos
- Projetos incontroláveis e código difícil de manter
- Software nunca foi entregue



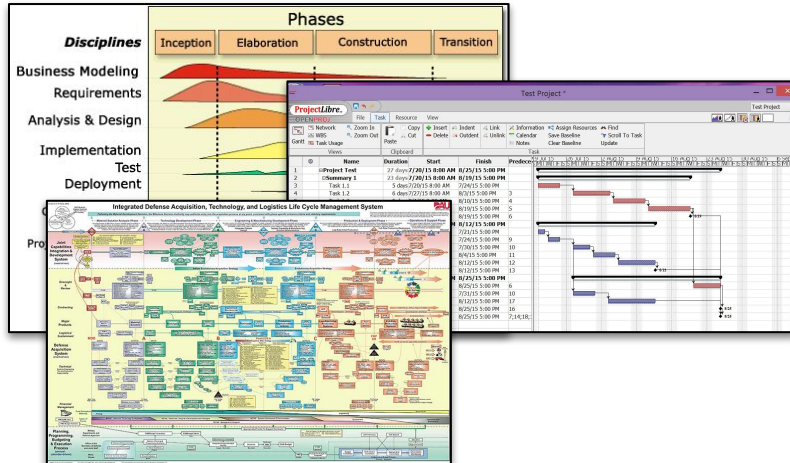
# 1970



- ## Fortalecimento da Engenharia de Software:
- “Waterfall whitepaper” (Winston Royce)
  - Pouco se falava em **papéis e responsabilidades**



# 1990'



## Heavyweight Software Development Methodologies:

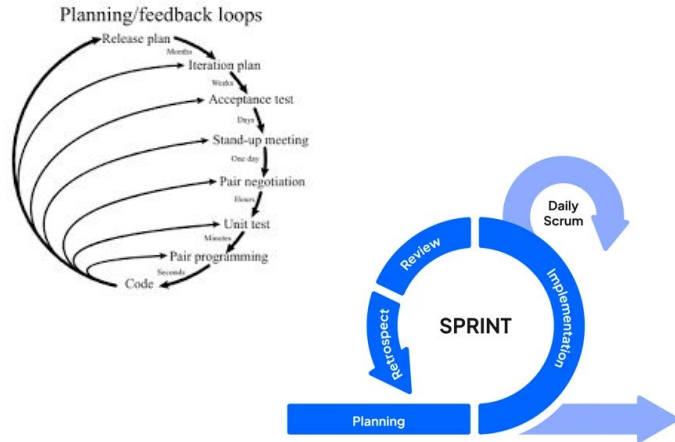
- Muita prescrição
- Estruturas super-complexas
- **Dezenas de papéis** foram instituídos (“workers”)



# 2001

## Manifesto Ágil:

- 1st Gen. Frameworks (**Scrum, XP**)
- Papéis clássicos:
  - **Developer, Scrum Master, Product Owner**



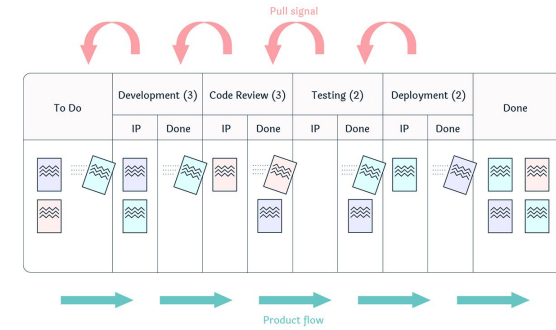
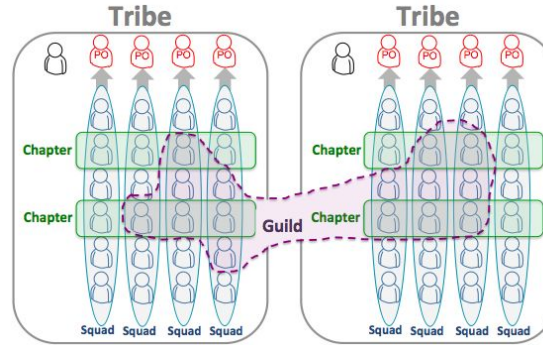
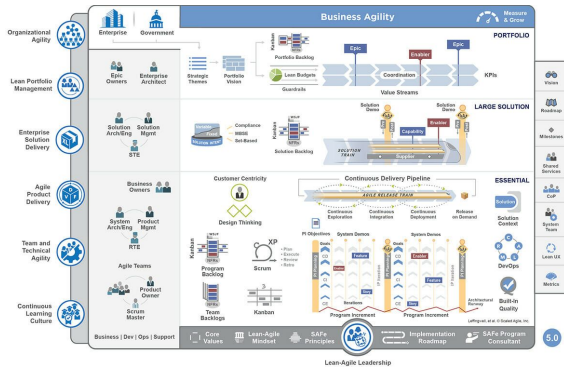
### Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.  
Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools  
Working software over comprehensive documentation  
Customer collaboration over contract negotiation  
Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.





2010'

## 2nd Gen Frameworks:

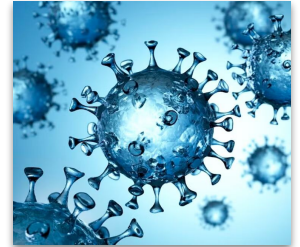
- Kanban, Spotify Model, SAFe
- Novos papéis:
  - **Agile Coach, Chapter Lead, Agile Master, Agilista, RTE, SDM, etc.**



2020...

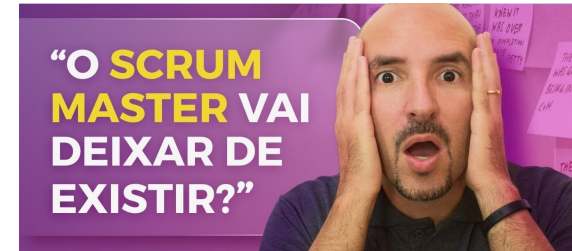
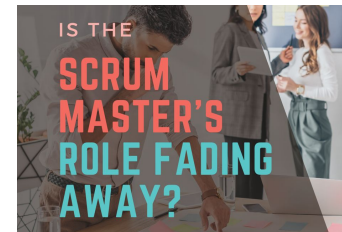
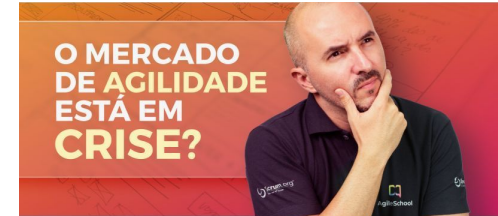
Devido à Pandemia:

- Crescimento acelerado de “empregos digitais”
- Criação de **novas equipas** e demanda por **Agilistas**.
- **Baixo critério** para contratação.





# ...2023





LinkedIn  
<https://pt.linkedin.com/posts/ma...> · Translate this page

### Marcelo Antonelli no LinkedIn: O layoff de agilistas pode ser ...

O layoff de agilistas pode ser uma situação desafiadora, já que esses profissionais são especializados em métodos ágeis e podem encontrar dificuldades para ...

LinkedIn · Ana G Soares  
40+ reactions · 7 months ago

### A crise da Agilidade no mercado? A farsa da morte ...

Os layoffs pós-pandemia afetaram todas as áreas, não apenas os Agilistas. Designers, Analistas e Coordenadores também foram demitidos. Mas, ...

Agile School  
<https://agileschool.com.br/crise...> · Translate this page

### Estamos vivendo uma crise no mercado de Agilidade?

Como ficam as carreiras para o ano de 2023 no setor de agilidade? Entenda a situação atual e o papel do agilista para superar os layoffs.

Reddit · r/brdev  
100+ comments · 4 months ago

### Cortaram todos os agilistas, 2/3 dos POs, e agora está tudo ...

Eles tiveram muitas rodadas de demissões em massa, começou exatamente assim Agilistas, depois PO/PM e por fim cortaram uma boa parte dos QA's.

Product Guru's  
<https://www.productgurus.com.br/> · Translate this page

### Debate: Os agilistas estão morrendo? - by Paulo Chiodi

1 Feb 2023 — Observando as recentes demissões em massa no Brasil, ele sugere que os papéis de agilista, agile coach, scrum master e afins estão perdendo ...

Product Inspirations  
<https://www.productinspirations.com/> · Translate this page

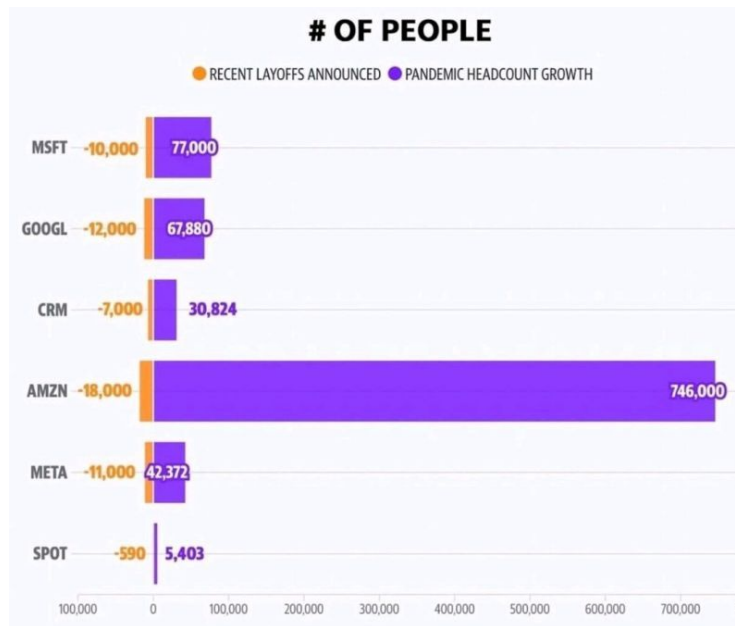
### A bolha do Agile está para estourar

3 Oct 2023 — Mas afinal, o que se passa com a agilidade que cada vez mais está com menos credibilidade e virou piada dentro das empresas e no mercado?

Medium · Reynaldo Barros Jr  
1 like · 1 year ago

### O fim da agilidade (será?) - Reynaldo Barros Jr - Medium

- A bolha de ilusão criada ao redor da agilidade levou a uma desconfiança atual no trabalho dos agilistas, com foco em corte de custos e ...







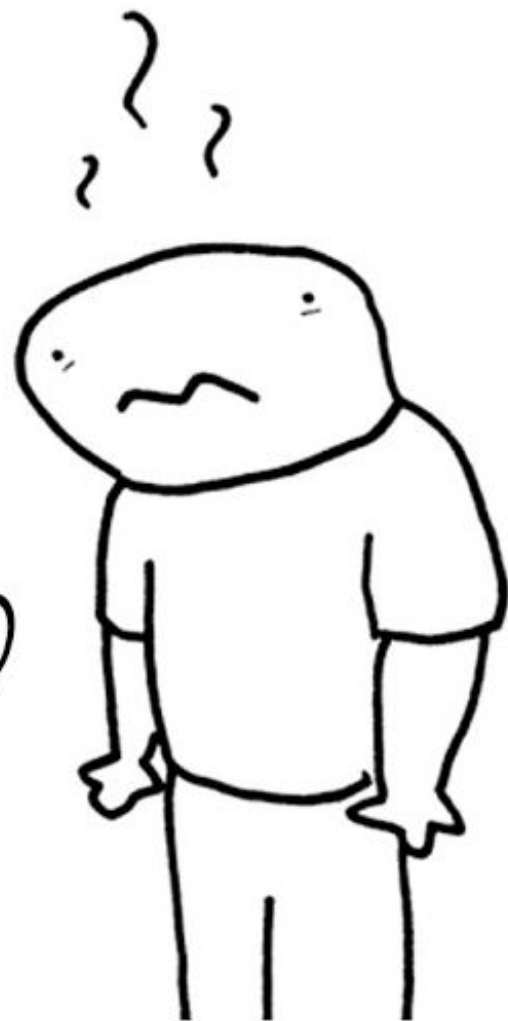
**QUANDO A MARÉ  
BAIXA, É QUE SE VÊ  
QUEM ESTAVA A NADAR  
SEM CALÇÕES.**

**Warren Buffet**  
*Investidor Americano*





O que  
deu errado?





# Agilista = Project Manager

Anti-patterns



**FAKE AGILE**

**Agile in Name Only:  
The Illusion of Agility  
and Its Hidden Costs**





# Agilista = Assistente da Equipa

Anti-patterns





# Agilista = Agile Police

Anti-patterns



*"Did you know that possessing  
Documentation is illegal in this state?"*





# Agilista = Abraçador de Árvore

Anti-patterns





A close-up photograph of Jackie Chan. He has a confused or exasperated expression, with his eyebrows furrowed and his mouth slightly open. His hands are pressed against his temples, with his fingers spread. He is wearing a light grey, textured jacket over a white t-shirt. The background is out of focus, showing vertical lines and soft lighting.

**WHY YOU**

**GOT IT WRONG**



# Scrum Team





# Scrum Team





# Scrum Team



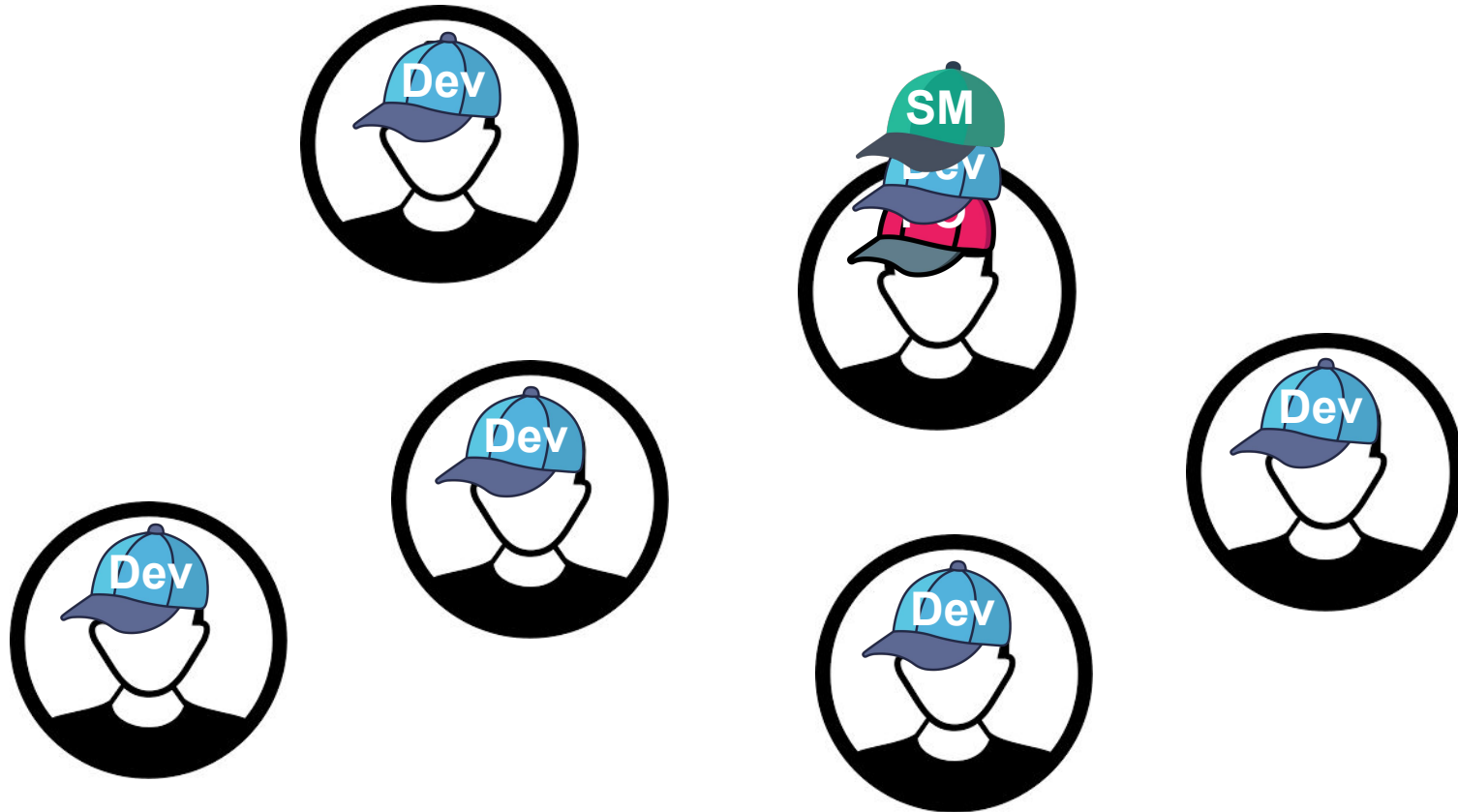


# Scrum Team



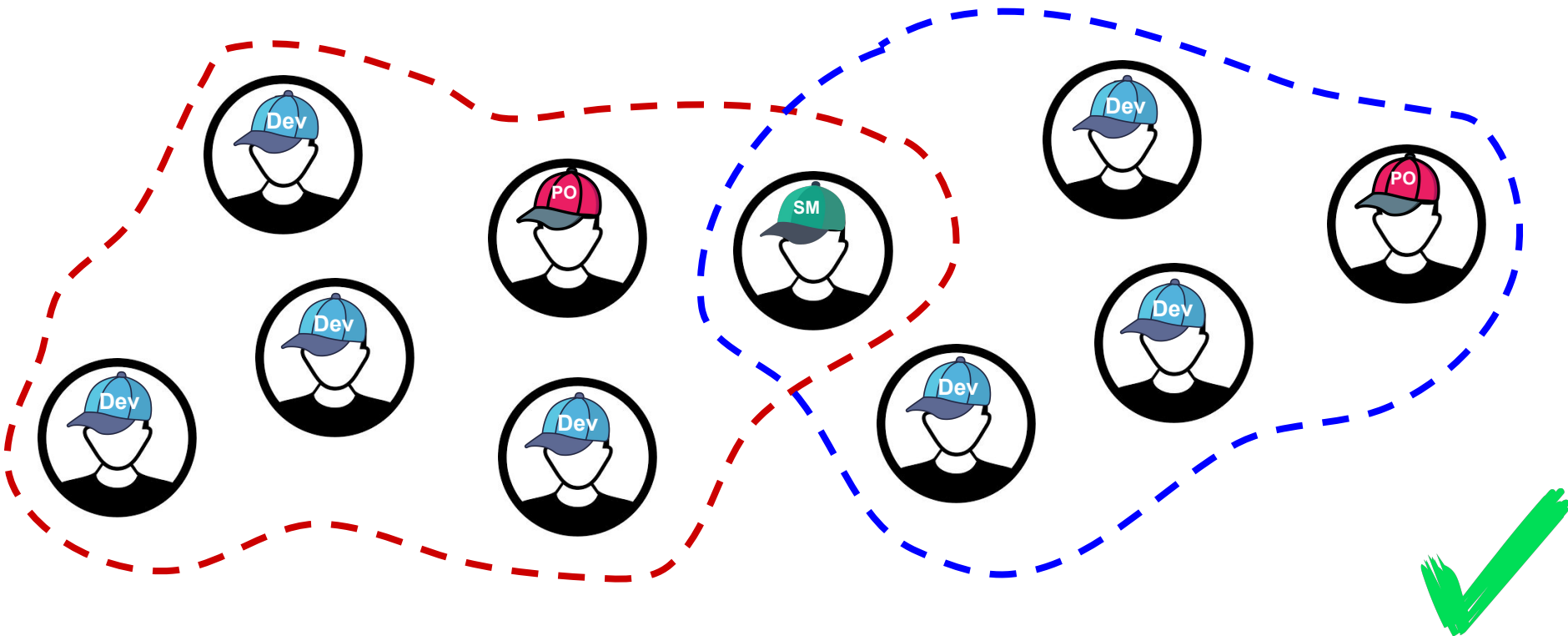


# Scrum Team





# Scrum Team







“Nossa empresa não tem mais agilistas.”



# Scrum Team



Product Lead  
(João)



## Responsabilidades:

- Gestão Product Backlog
- Regras de Negócio
- Relac. Stakeholders
- **Gestão Processo, conflitos e facilitação**
- **Suporte e desbloqueio da equipa**

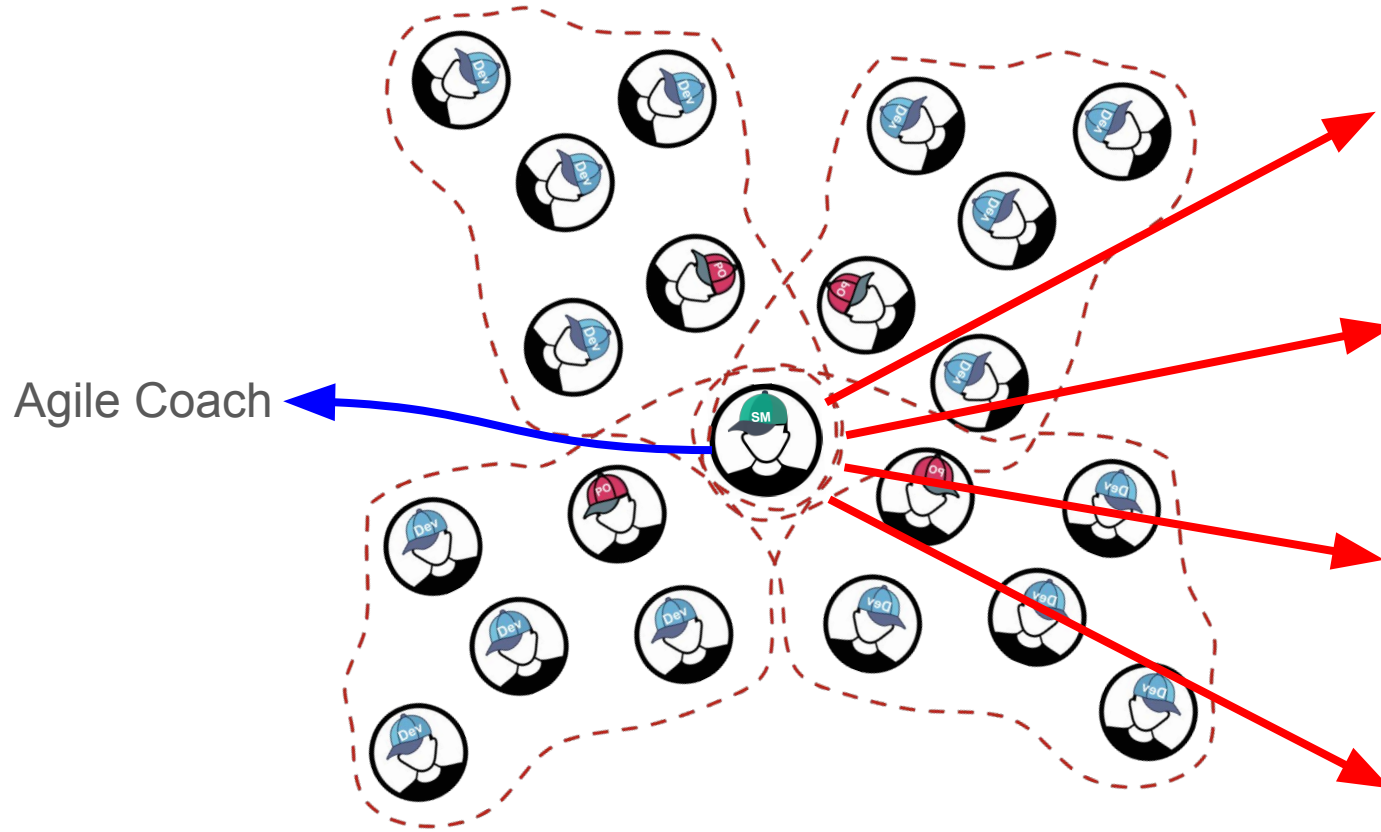




“Nossa empresa não tem mais agilistas, somente 1 Agile Coach.”



# Scrum Team





# Scrum Master tem Valor?





# Olá, esse é o João



O **João é responsável** pela implementação do processo de trabalho.

O **João é responsável** pela eficácia de sua equipa.

O **João é um verdadeiro líder** que serve sua equipa e a organização em geral.





# Olá, esse é o Scrum Master



O **Scrum Master** é responsável pela implementação do Scrum, ajudando todos a compreender sua teoria e a prática.

O **Scrum Master** é responsável pela eficácia da Scrum Team.

Os **Scrum Masters** são verdadeiros **líderes** que servem a Scrum Team e a organização em geral.





# Scrum Master

O Scrum Master serve a Scrum Team:

- **Treinar** os membros da equipa na auto-gestão e na multifuncionalidade;
- Ajudando a Scrum Team a **concentrar-se na criação de Increments de alto valor** que vão ao encontro da Definition of Done;
- Causar a **remoção de impedimentos ao progresso** da Scrum Team; e,
- Assegurar que todos os eventos do Scrum têm lugar e são **positivos, produtivos e mantidos** dentro tempo previsto.





# Scrum Master

O Scrum Master serve o Product Owner:

- **Ajudando** a encontrar técnicas para uma definição eficaz do Product Goal e para a gestão do Product Backlog;
- **Ajudando** a Scrum Team a compreender a necessidade de itens claros e concisos no Product Backlog;
- **Ajudar** a estabelecer o planeamento empírico do produto para um ambiente complexo; e,
- **Facilitar** a colaboração dos stakeholders conforme solicitado ou necessário.





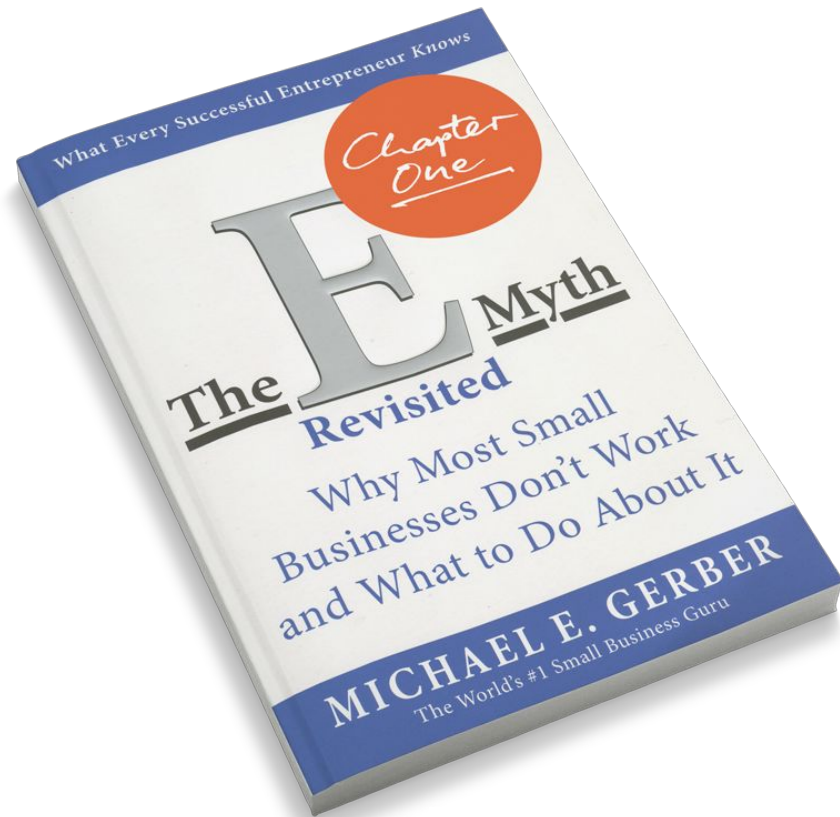
# Scrum Master

O Scrum Master serve a organização:

- **Liderar, formar e treinar** a organização na sua adopção do Scrum;
- **Planear e aconselhar implementações** de Scrum dentro da organização;
- **Ajudar** funcionários e stakeholders a **compreender** e **adoptar** uma abordagem empírica para trabalhos complexos; e,
- **Remover barreiras** entre stakeholders e Scrum Teams.











### Entrepreneur

- Visionary
- Lives in the future
- Innovator
- Creative personality
- Craves control



### Manager

- Pragmatic
- Lives in the past
- Planner & Organizer
- Clings to status quo
- Craves order



### Technician

- Tinkers
- Lives in the present
- Happy to be working on one thing at a time
- “How to do it”





Business  
Growth

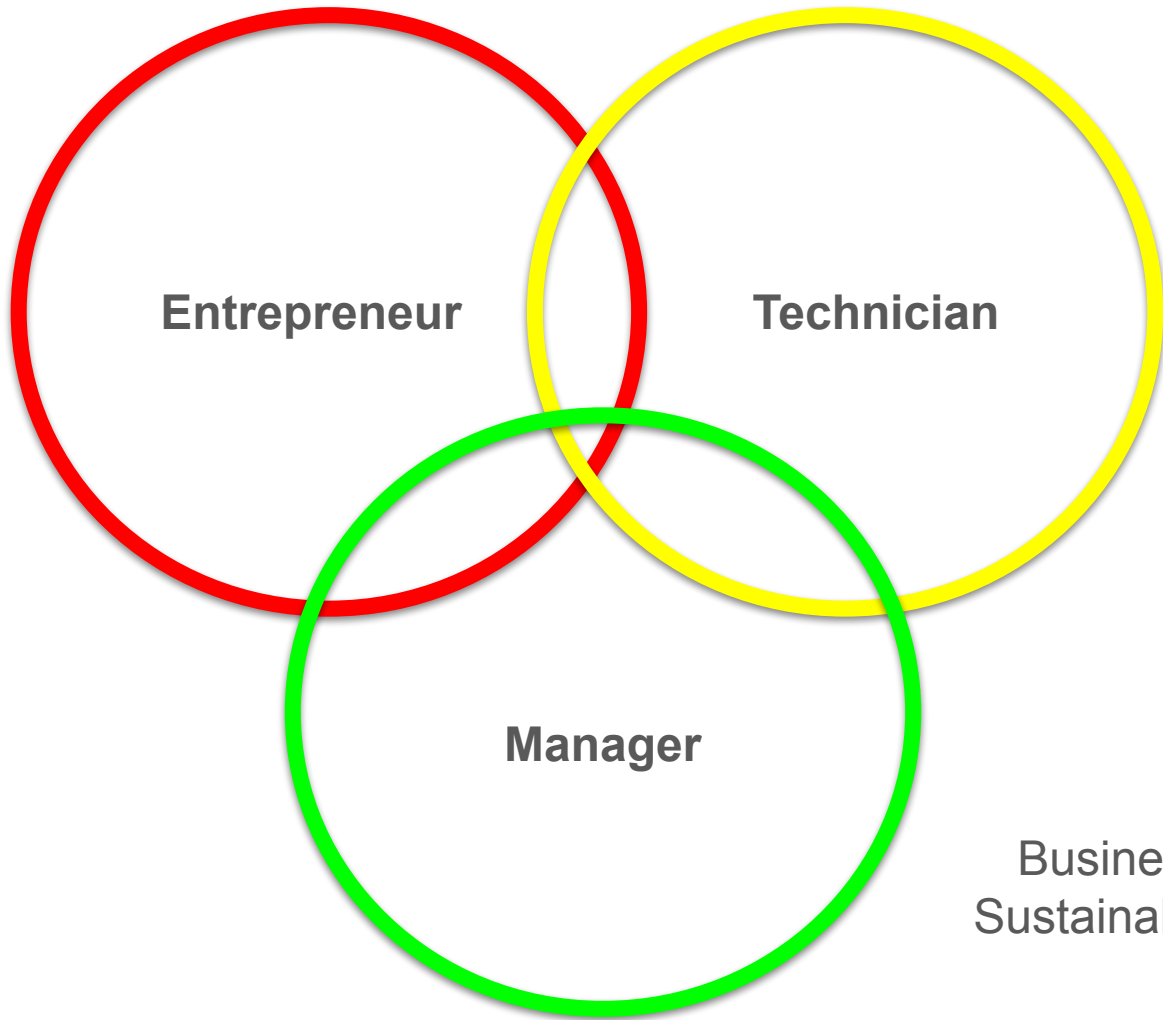
**Entrepreneur**

Business  
Creation

**Technician**

**Manager**

Business  
Sustainability





Business  
Growth

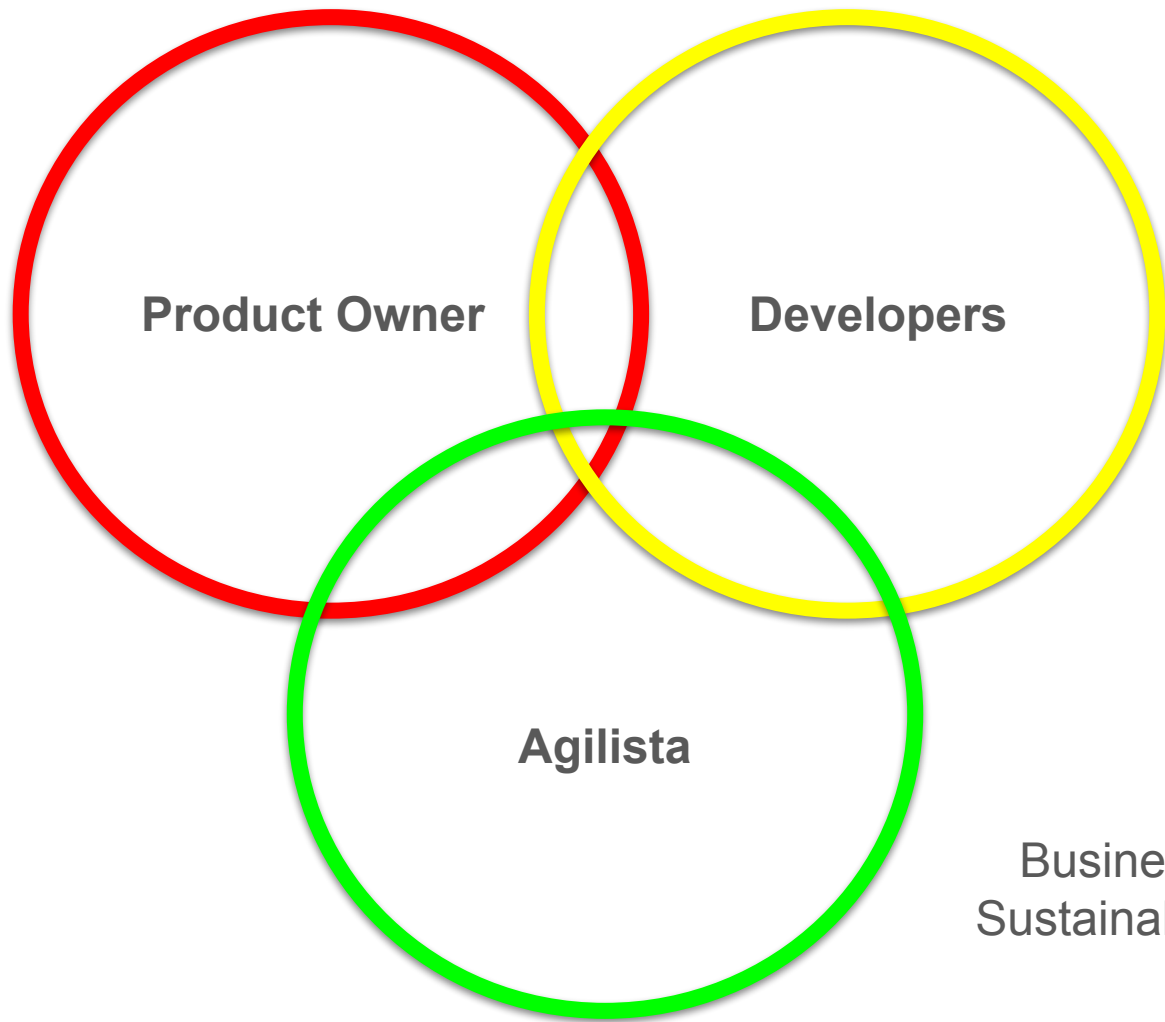
**Product Owner**

**Developers**

Business  
Creation

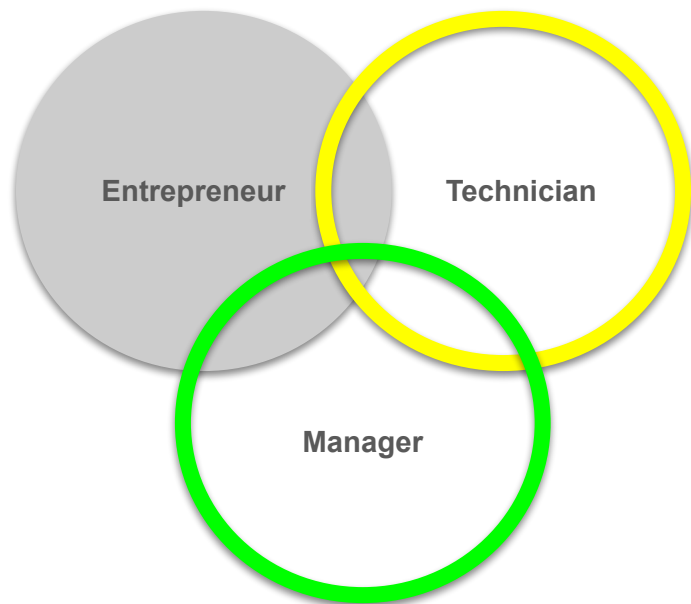
**Agilista**

Business  
Sustainability





# O que acontece com a falta de uma função?



## 🧠 Ausência do Empreendedor

**Sintomas:** sem visão a longo prazo, preso nas tarefas do dia a dia.

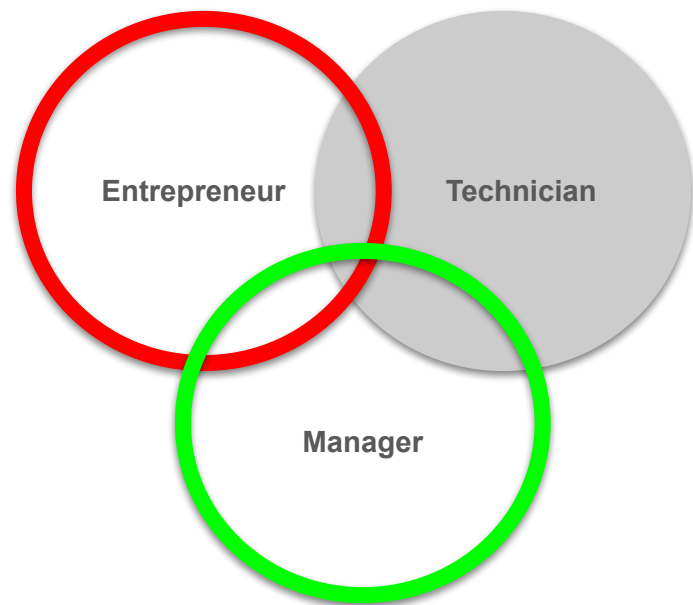
**Resultado:** o negócio estagnado ou torna-se obsoleto.

**Realidade:** empresa sempre ocupada, mas nunca cresce realmente.





# O que acontece com a falta de uma função?



## Ausência do Técnico

**Sintomas:** grandes ideias e planos, mas ninguém para os executar.

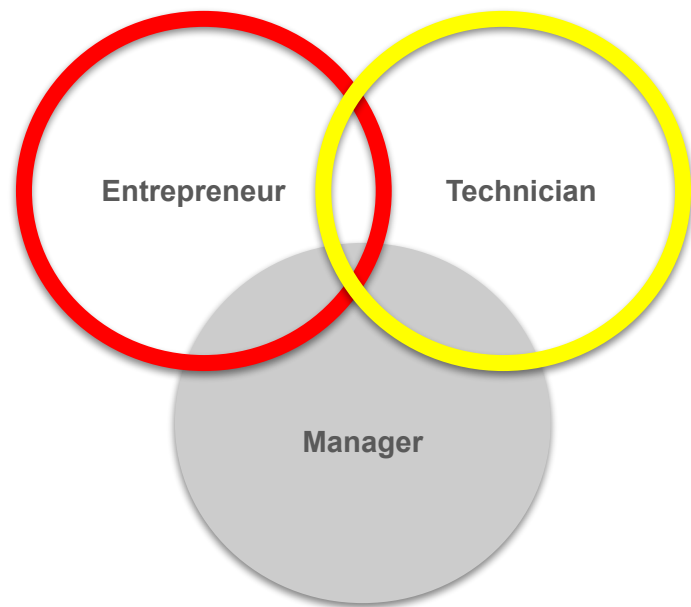
**Resultado:** má qualidade do produto/serviço, clientes insatisfeitos.

**Realidade:** nada é feito com qualidade, ou sequer é feito.





# O que acontece com a falta de uma função?



## Ausência do Gerente

**Sintomas:** caos, desorganização, combate constante a incêndios.

**Resultado:** mau planeamento, processos pouco escaláveis e resultados pouco confiáveis.

**Realidade:** o crescimento é imprevisível ou insustentável.





# O que acontece com a falta de uma função?

Entrepreneur

Te

Manager

1968



## A Crise do Software:

- Projetos que ultrapassam o orçamento
- Projetos com over-time
- Software era muito pouco eficiente
- Software de baixa qualidade
- Software muitas vezes não cumpria os requisitos
- Projetos incontroláveis e código difícil de manter
- Software nunca foi entregue

debate constante a

os poucos  
eis.

vel ou insustentável.





# **FUTURE TRENDS**







- Agile se torna mais popular, mainstream:
  - Menor necessidade de formação ou “Transformação Ágil”
- IA aumenta a produtividade:
  - Mais com menos pessoas
  - Não ocupará o lugar de pessoas
- Especialistas/consultores de Agilidade a atuar principalmente em contextos escalados





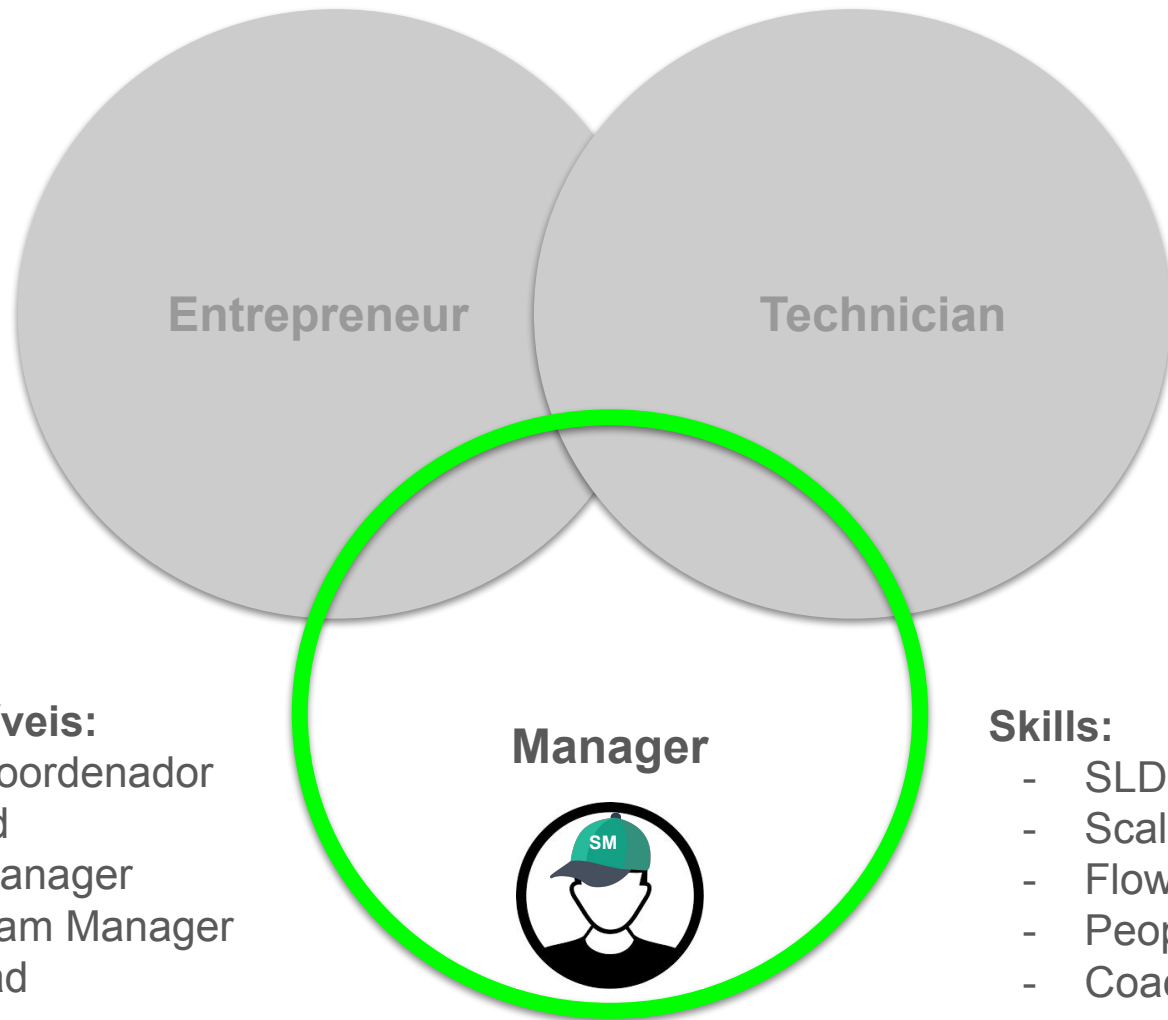


Eu

- Possíveis caminhos para carreira de um Scrum Master:
  - **Especialista: Agile Coach**
  - **Gestão: Manager (SM)**
  - **Part-time:**
    - **PO + SM**
    - **Dev + SM**







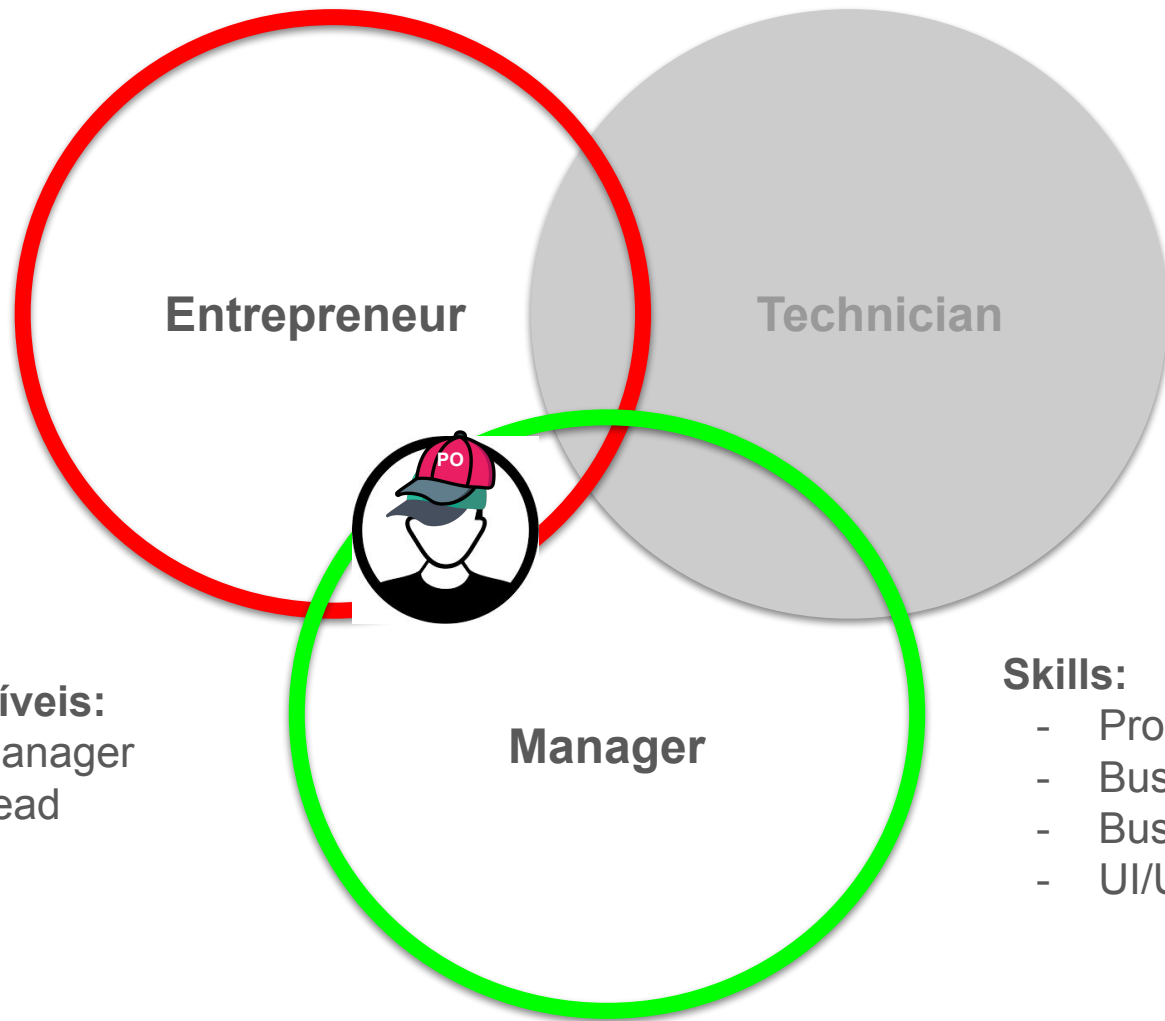
**Funções possíveis:**

- Gerente/Coordenador
- Team Lead
- Delivery Manager
- Value Stream Manager
- Squad Lead

**Skills:**

- SLDC
- Scaled Frameworks
- Flow & metrics
- People skills
- Coaching/mentoring





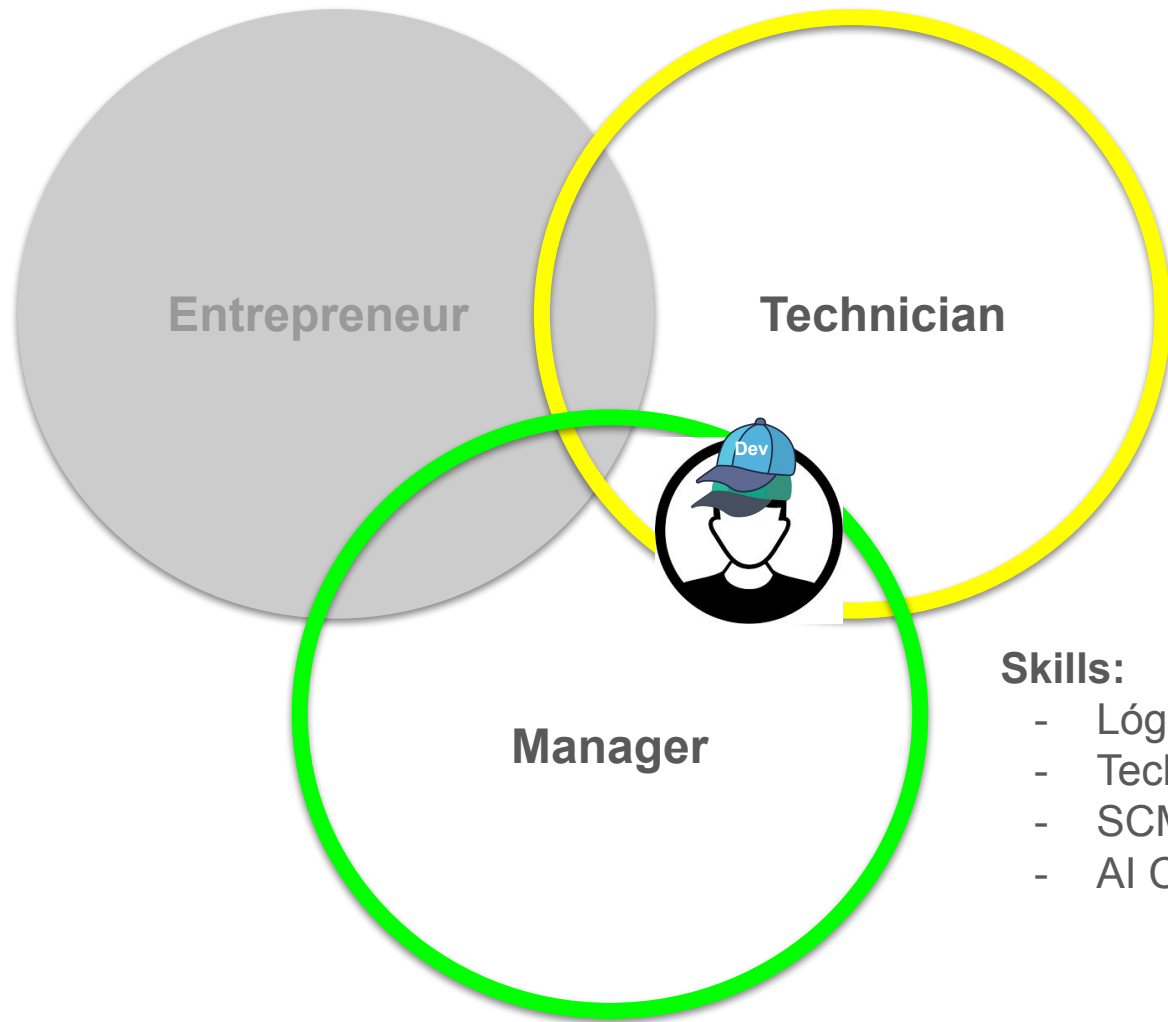
**Funções possíveis:**

- Product Manager
- Product Lead
- etc

**Skills:**

- Product Mngmt
- Business Domain
- Business Analysis
- UI/UX





**Skills:**

- Lógica
- Tech Stack
- SCM (Git), CI/CD
- AI Copilot





## Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.  
Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

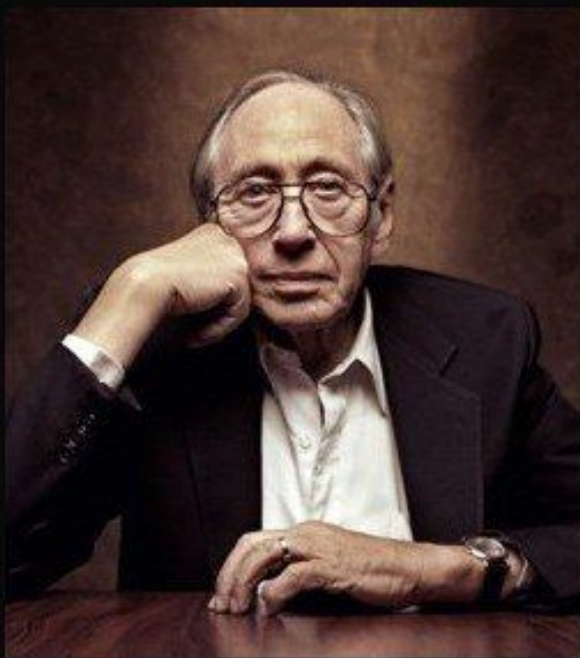
Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.





O analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender, e reaprender.

(Alvin Toffler)





15 MAY 2025 ScrumAlliance®  
**Regional  
Scrum  
Gathering®**  
**LISBON**



**Thanks!**





## *Trilha Digital*

# **A VELOCIDADE QUE O DIGITAL NOS TROUXE E O EXPONENCIAL QUE O QUÂNTICO NOS TRARÁ**

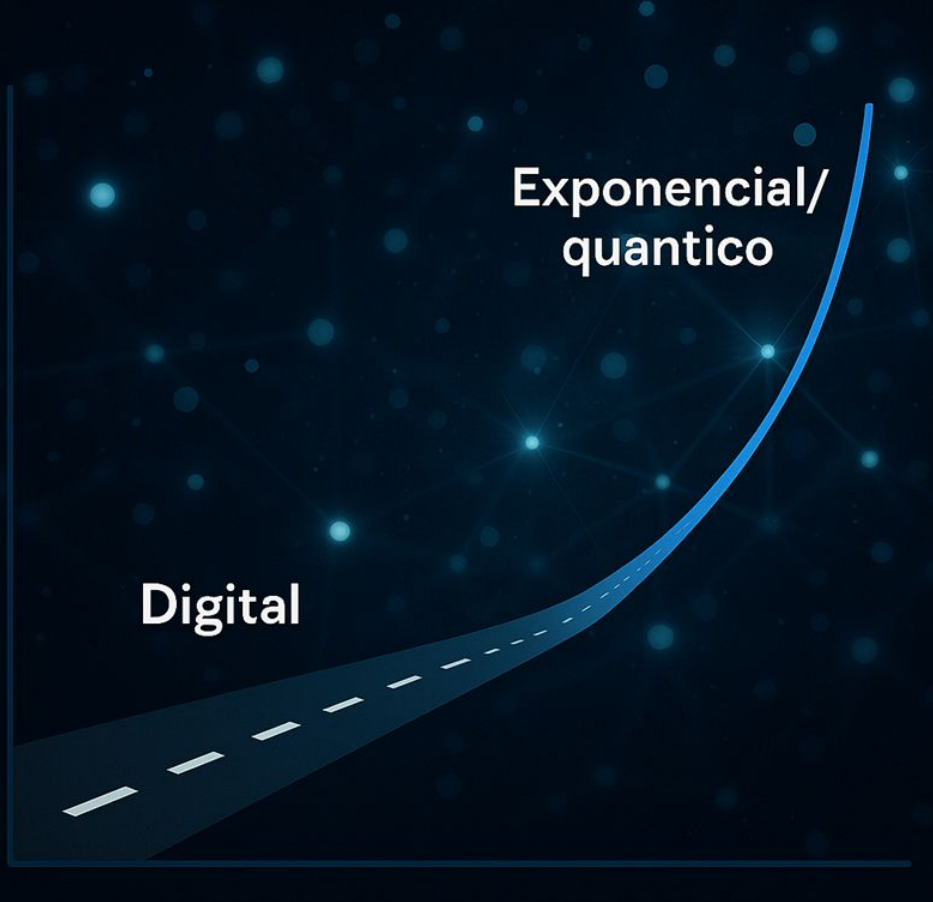


**By Rui Ribeiro**

Dir. Exec. da Lusófona Executive School e Consultor  
de Transformação Digital





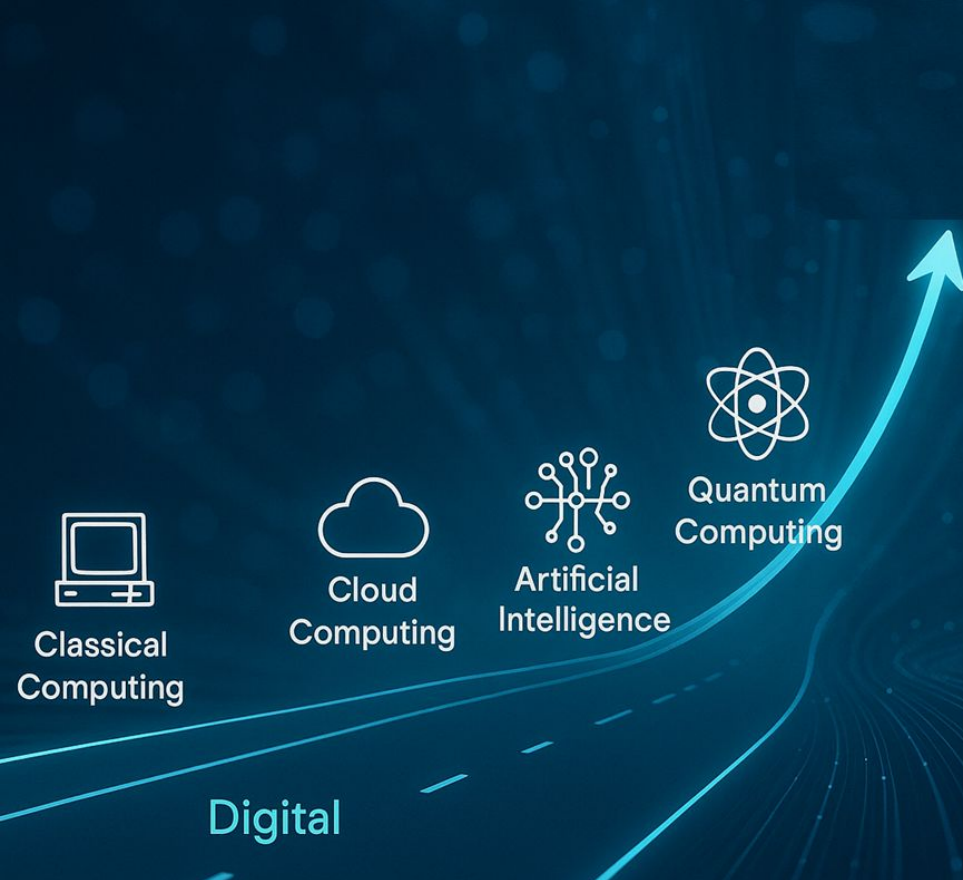


Vivemos numa era  
onde o digital nos  
ensinou a **correr**.

Pois é... O quântico  
vai-nos desafiar a **voar**.







# Enquadramento

*Do Linear ao Exponencial*

- A transformação digital acelerou os negócios e a sociedade → mobile, cloud, AI.
- **O que era 5x mais rápido, passou a ser 50x em menos de uma década.**
- *Mas o **quântico** não será "mais rápido" Será outra escala*





# Chip Sycamore: A Google tem o ingrediente perfeito para dar uso aos computadores quânticos

ZAP 13 OUTUBRO, 2024



Google / Youtube

The Google Sycamore chip, 54 qubits, capable of performing a calculation in 200 seconds that would take a classical computer 10,000 years to complete. This was the basis of Google's quantum supremacy achievement which was widely hailed as a major milestone in the development of quantum computing and has spurred further research and development in the field.



**Quantum - 200 sec.**  
**VS**  
**Digital - 10.000 anos**





# Mas ...

A corrida não pára



Source: Emergen Research

E muitas mais...







# O que esta Transformação Digital nos trouxe já

- **Velocidade e flexibilidade** (Cloud, API economy, AI generativa)
- **Novos modelos de trabalho** (Agile, remoto, gig economy)
- Tomada de decisão em **tempo real** (dados e automação)
- *Mas também **novas ansiedades** → burnout, pressão para entregar sempre.*





# Vários são os casos

Adoção de metodologias ágeis para  
assegurar mudanças rápidas de  
mercado



Source: ValueX2

E muitas mais...

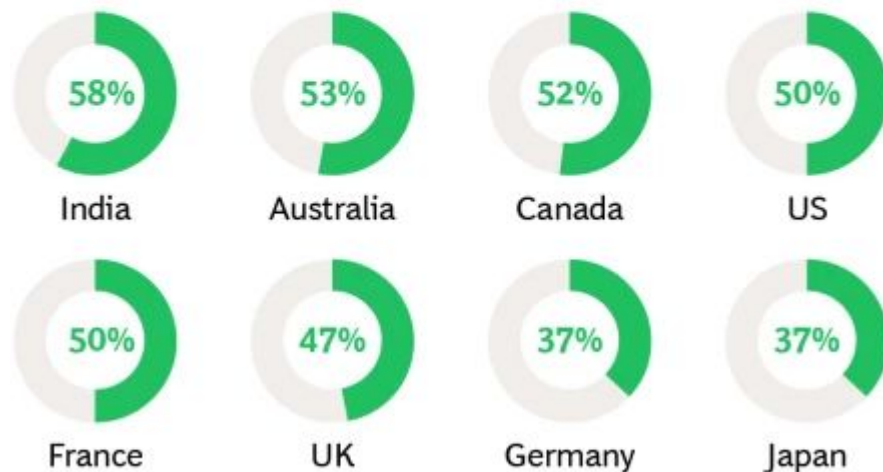




# Mas ...

Esta velocidade aumenta as probabilidades de Burnouts...

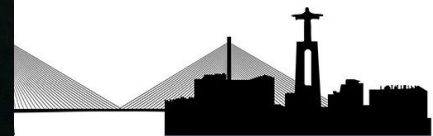
## Nearly half of the global workforce is grappling with burnout



Source: BCG Employee Sentiment Survey, October 2023.











# A importância da Gestão Ágil

*Como responder à velocidade digital*

- **Papéis-chave do Scrum** (Product Owner, Scrum Master, Team)
- Planeamento **adaptativo** vs planeamento **preditivo**
- Iterações curtas → **entrega contínua** de valor
- *Agile como cultura para **gerir a imprevisibilidade** do digital*





# QUANTUM APPLICATIONS



SECURITY



SIMULATION



LOGISTICS  
OPTIMIZATION



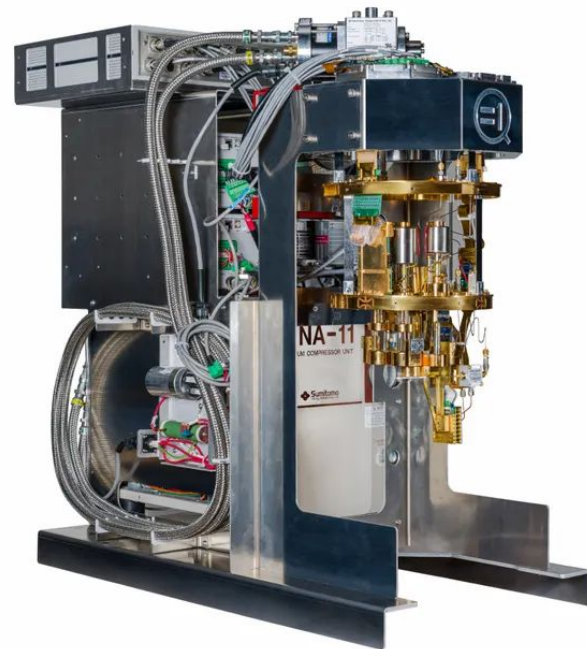
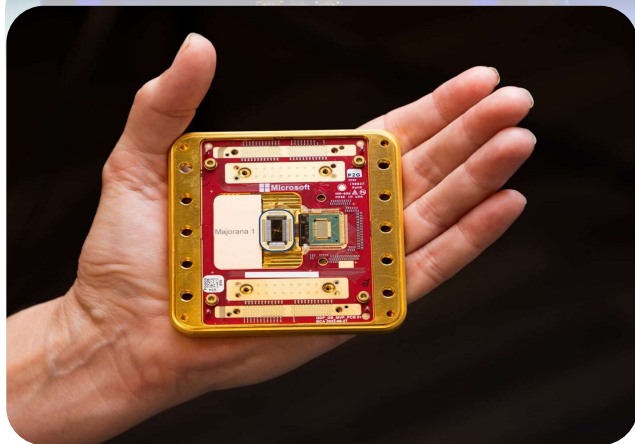
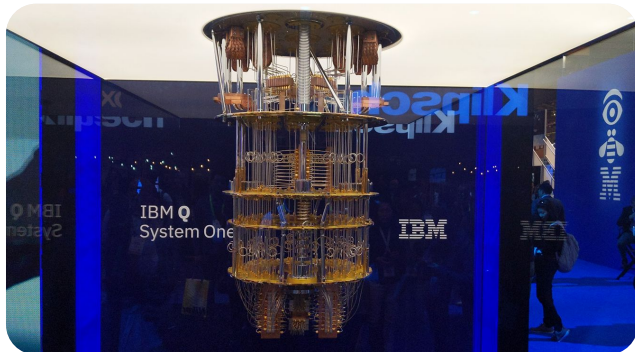
## Do digital ao quântico

*Porque o quântico é diferente*

- Computação **clássica** → velocidade linear/**melhorada**
- Computação **quântica** → resolução de problemas **impossíveis hoje**
- Exemplo: simulação de moléculas, otimização massiva, IA quântica
- *Não é "mais rápido". É outro paradigma.*











# O Exponencial que vem aí

*Impacto potencial das tecnologias quânticas*

- **Redefinição** do que é possível → IA, logística, pharma, criptografia
- **Riscos e oportunidades** para gestores e equipas ágeis
- *Quântico poderá exigir **agilidade ainda mais radical***



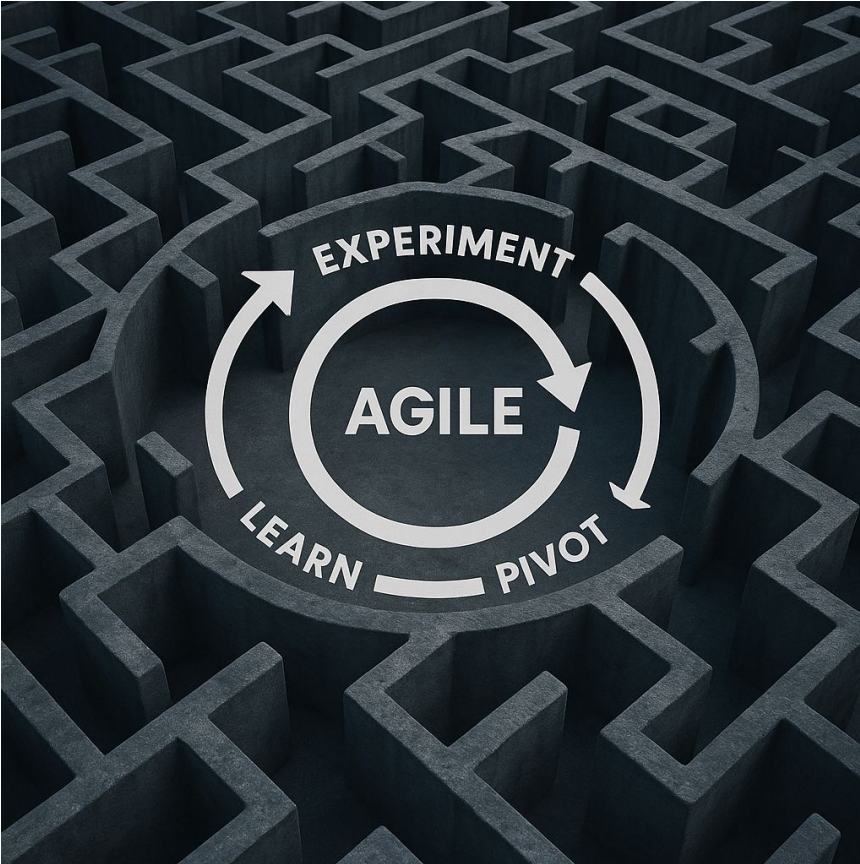




Wolfsburg / Lisbon. Volkswagen is launching in Lisbon the world's first pilot project for traffic optimization using a quantum computer. For this purpose, Volkswagen is partnering with public transport provider CARRIS to equip MAN-buses with a traffic management system developed in-house. This system uses a D-Wave quantum computer and calculates the fastest route for each of the nine participating buses individually and almost in real-time. This way, passengers' travel times will be significantly reduced, even during peak traffic periods, and traffic flow will be improved. Volkswagen is testing its system, which was developed jointly with the software specialists Hexad and PTV Group, during the Web-Summit technology conference in Lisbon from November 4 to 8 - during the conference, buses will carry thousands of passengers through the city traffic in Lisbon.







# O Paradoxo

*Agilidade num mundo exponencial*

- Planeamento ágil adaptativo → **vital**
- Aprendizagem contínua → **fundamental**
- Mindset → de fazer para aprender para **descobrir**
- *O papel do Scrum pode evoluir: de "entregar rápido" para "**explorar rápido**"*







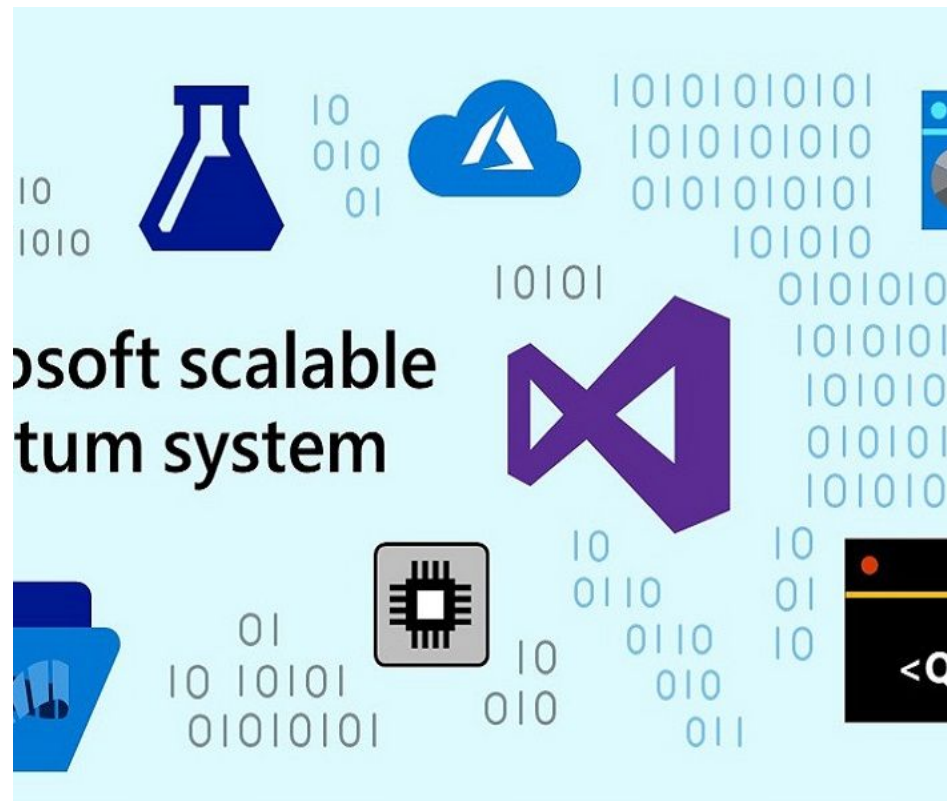
# O novo papel da Liderança

*Liderar no novo contexto digital e quântico*

- Promover **safe-to-fail** environments
- Fomentar **experimentação rápida**
- Trabalhar **em rede**, além da hierarquia
- *Liderar é **preparar para a incerteza**, não controlar a certeza.*











“The auto-scheduler is saving both time and effort, trimming what was once an 80-hour task to just 15 hours each week, an 80%-time savings.”

**Pattison Food Group**

“Utilizing quantum annealing, the route for collecting waste, currently requiring a distance of about 2,300 km, was optimized and reduced to just 1,000 km. As a result, CO2 emissions would be reduced by approximately 57%, and the number of vehicles reduced by approximately 59%.”

 **Groovenauts** +  **MITSUBISHI ESTATE**

“With D-Wave’s hybrid quantum technology,” he said, “we aim to set a new standard in the telecommunications industry for operational performance.”

**NTT docomo**





# O que fazer hoje

*Começar já a explorar o que aí vem*

- Promover **literacia quântica** nas equipas
- Reforçar a cultura de **aprendizagem contínua**
- **Alinhar Agile** com inovação tecnológica
- *A era quântica não substituirá o Agile — exigirá um Agile evoluído.*





**O digital exigiu sermos rápidos.**

**O quântico exigirá sermos ágeis para descobrir o que nem imaginávamos ser possível.**





# Obrigado



## SCAN ME

**Rui Ribeiro**

Professor Universidade Lusófona  
Associate Partner Zertive





*Trilha Cultura Ágil*

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2.0: EQUIPAS E INDIVÍDUOS NA ERA DA IA**



**By Inês Santos**

*Head of Talent & Service Quality  
in Axians*







PARA MELHORAR A VIDA DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES

Entregamos a combinação perfeita entre **TECNOLOGIA** e **SERVIÇOS**

**38**  
PAÍSES

**16 600**  
COLABORADORES

2024

 **1.450** COLABORADORES

Portugal, Luxemburg, Belgium,  
France, Angola, Mozambique,  
UK, Brasil, USA, Netherlands

A Axians é a marca do grupo VINCI Energies dedicada às Tecnologias de Informação e Comunicação e ao desafio da Transformação Digital.

Através de metodologias human-centered, respondemos a todas as necessidades de TIC com soluções diferenciadas em telecoms infrastructures, cloud e datacenters, enterprise networks, digital workspace e data analytics.

Cybersecurity é uma prioridade em todas estas áreas. Contamos com a melhor tecnologia para que os nossos clientes cresçam e prosperem num mercado global em constante mudança.





# Avaliação de Desempenho

*Momento Pessoal de reconhecimento e aprovação..!*

- Começa logo na fase que somos crianças, em que precisamos de aprovação que estamos a fazer as coisas corretamente
- Constroi Auto Estima e a forma como vemos o mundo

Avaliações de Desempenho...

Momento tenso, ansiedade em todas as fases do processo..!

- Definição de objetivos
- Fazer uma boa auto-avaliação
- Expetativa do resultado
- Momento da(s) reunião(ões) de feedback





# Avaliação de Desempenho

## Fatores que Influenciam o Sentimento

- Comunicação
- Feedback Contínuo
- Participação dos Colaboradores

## Melhorar o Sentimento em Relação à Avaliação de Desempenho

- Formação das Lideranças e Colaboradores
- Transparência no Processo
- Foco no Desenvolvimento

## Sentimentos Positivos

- Reconhecimento e Valorização
- Oportunidades de Crescimento

## Sentimentos Negativos

- Ansiedade e Stress
- Injustiça e Parcialidade





# Avaliação de Desempenho 2.0

## Métodos Tradicionais

- Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho geralmente são baseados em critérios subjetivos e avaliações anuais
- Podem ser influenciados por preconceitos e subjetividades, e muitas vezes não fornecem feedback contínuo, o que pode limitar a capacidade dos colaboradores de fazer ajustes imediatos e melhorias contínuas

## Avaliação de Desempenho 2.0

- Abordagem moderna que visa melhorar a eficácia e a precisão das avaliações de desempenho
- Utiliza tecnologias avançadas, como a **inteligência artificial**, para fornecer uma análise mais objetiva e detalhada do desempenho dos colaboradores





# Avaliação de Desempenho

*Avaliação de Desempenho ≠ Gestão de Desempenho*

## Avaliação de Desempenho

- Inclui objetivos individuais
- Os objetivos definidos permanecem os mesmos ao longo do ano
- Tem alguns fatores qualitativos
- Centra-se na avaliação o passado
- Avaliação anual

## Gestão de Desempenho

- Integra objetivos organizacionais e individuais
- É possível reajustar ao longo do ano os objetivos definidos de acordo com as mudanças na empresa
- Inclui competências preditivas de êxito
- Promove melhoria do futuro
- Processo contínuo de revisão com uma ou várias reuniões formais





# Avaliação de Desempenho

*Avaliação de Desempenho ≠ Gestão de Desempenho*

## Avaliação de Desempenho

- Frequentemente ligada à retribuição
- As classificações obtidas têm pouco impacto quer a nível individual quer a nível organizacional
- Frequentemente assumida como responsabilidade dos RH

## Gestão de Desempenho

- Ligada a vários subsistemas organizacionais como Sistema de Incentivos, Gestão da Carreira, Recrutamento/Mobilidade, Formação, etc
- Os resultados obtidos apoiam o crescimento profissional dos colaboradores e contribuem para o desenvolvimento organizacional
- Responsabilidade difundida pelas diversas chefias





# Avaliação de Desempenho 2.0

## Desafios

- Organizações em constante mudança (práticas de gestão e pessoas, mercado)
- Exigência em abordagens flexíveis, colaborativas e focadas no desenvolvimento dos colaboradores

## Caraterísticas chave

- Feedback Contínuo
- Desenvolvimento de competências
- Tecnologia como suporte
- Abordagem baseada em dados





# Avaliação de Desempenho 2.0

## *Benefícios da IA*

- Objetividade e Precisão  
Elimina preconceitos e subjetividades
- Feedback em Tempo Real  
Permite ajustes imediatos e melhorias contínuas
- Análise de Dados  
Identifica padrões e tendências

Estas tecnologias não só melhoram a qualidade das avaliações, mas também ajudam a identificar **áreas de melhoria** e a desenvolver **planos de ação mais eficazes** para o crescimento dos colaboradores e das equipas.





# “The best of ICT with a human touch”

axians

VINCI  
ENERGIES





# UMA ORGANIZAÇÃO DE PESSOAS PARA PESSOAS!

A frase "**The best of ICT with a human touch**" destaca a combinação perfeita entre tecnologia e serviços com um toque humano. Isso significa que, apesar da crescente automação e digitalização, o elemento humano continua a ser essencial para o sucesso das organizações.





# The best of ICT with the human touch

*Como?*

## **Empatia e Relacionamento**

A capacidade de entender e responder às necessidades dos clientes de forma empática e personalizada. Isso é fundamental para criar conexões genuínas e duradouras.

## **Inovação Centrada no Humano**

A tecnologia é utilizada para melhorar a vida das pessoas, seja através de melhores experiências para comunidades, empresas, e governos.

## **Adaptação e Flexibilidade**

A habilidade de se adaptar rapidamente às mudanças e de oferecer soluções que realmente atendam às necessidades dos clientes, colocando as pessoas à frente da tecnologia.





# Valores da Axians

## e a Avaliação Feedback 360

*Os nossos valores são mais do que palavras.  
Orientam as nossas atitudes, ações e  
comportamentos*

*nas atividades diárias, interna e externamente. É  
a combinação de todos eles que cria a nossa*

*identidade única e personalidade como empresa.  
Acreditamos firmemente que estes valores*

*nos ajudam a promover o negócio e a criar um  
envolvimento participativo*





# Valores da Axians

*A Axians é uma marca do Grupo VINCI Energies. Uma organização descentralizada, mas que partilha valores comuns com as suas empresas. A sua atividade assenta em valores sólidos e uma ética profissional inabalável – seguida, de forma fiel, pelas equipas Axians*

- **CONFIANÇA** - Promove e inspira confiança?
- **ESPÍRITO EMPREENDEDOR** - Promove um ambiente propício a mudanças, propondo novas ideias e/ou projetos que criam valor?
- **SOLIDARIEDADE** - Está disponível para apoiar e acompanhar o “outro”?
- **AUTONOMIA** - Decide no seu perímetro de responsabilidade?
- **RESPONSABILIDADE** - Faz o que diz e diz o que faz?





# Valores da Axians

## *Feedback 360*

- **CONFIANÇA**
- **ESPÍRITO EMPREENDEDOR**
- **SOLIDARIEDADE**
- **AUTONOMIA**
- **RESPONSABILIDADE**





# 30%

*Até quanto (%) a Avaliação Feedback 360° pode  
contribuir para a Avaliação Final de  
Desempenho do colaborador!*





# Avaliação de Desempenho 2.0

*Resumindo*

## Modelo de Avaliação

- Feedback Contínuo
- Objetivos Especificos  
Organização » Equipa » Individuais
- Outros Objetivos  
360, Social Feedback, Customer Survey, ...

- ☐ Adaptação ferramentas
- ☐ Transparência no processo

## Mais Valia da IA

- Objetividade e Precisão
- Feedback em Tempo Real
- Análise de Dados





# Takeaway

- ☐ Sim, a IA é um auxiliador em todos os âmbitos da nossa vida (profissional / pessoal)
- ☐ As ferramentas de suporte são peças fundamentais, mas não chega!
- ☐ As organizações têm desafios para com os jovens profissionais. Têm de ser desafiantes e promovam o crescimento profissional que ambicionam e que têm como expectativa. São as futuras lideranças!
- ☐ ...e nas camadas mais seniores, as organizações serem ageis para que esteja ao seu alcance acompanharem a evolução dos tempos (gestão da mudança)
- ☐ No final do dia.. Somos tomos humanos e o cuidado que as empresas têm com os seus colaboradores é o que torna as relações únicas, duradouras e diferenciadoras no mercado de trabalho e tem de fazer parte da estratégia da organização!





# Takeaway

Pessoas felizes fazem mais, melhor e por mais tempo!

As organizações de maior sucesso têm resultados porque também têm as pessoas certas, motivadas, focadas, comprometidas com a organização e conscientes da importância do seu desempenho como contributo chave para o sucesso!





# Obrigada!

ines.santos@axians.com,  
ines.santos@vinci-energies.com





*Trilha Pessoas, Papéis e Equipas*

# AGILIDADE E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: COMO A IA ESTÁ REVOLUCIONANDO PRÁTICAS ÁGEIS



**By José JR**

*Head of Partnerships Americas in  
Businessmap Brasil*





**Agilidade Morreu?**

**AI está superestimada?**



# Agilidade







# X15

## Mach 6.7

8.227km/h

# DII – Desenvolvimento Incremental e Interativo

199  
Voos tripulados

## 1959 - 1968





# Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.  
Through this work we have come to value:

**Individuals and interactions** over processes and tools  
**Working software** over comprehensive documentation  
**Customer collaboration** over contract negotiation  
**Responding to change** over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.



**Alejandro Vasquez:**  
(www.psl.com.co)

[Pascal LOCHERT.](#)

[Christiana Vetterman:](#) (The Control Group) Implementing the Manifesto into our dev team's everyday lives has allowed us to increase our deliverables as well as create a stable emotional balance within our teams. Finally something that is focused on the devs and not solely on process. It's a miracle... nay, it's the manifesto!

[Jacob Friedman:](#) I fully support the Agile framework. I've seen first hand its positive impact on team members, organizations, and customers!

[Kavi Kumar:](#) ( Wipro)

**Zsombor Donka:** my "student syndrome" is gone now, forever!

**Armin Troy.**

**Derek Silva:** (Phuse, Inc.)

**Paul Joseph Murphy Jr.**

[Jeremy Cerda:](#) (Freighthouse) The importance on communication and constant interaction between our stakeholders and the development team is essential to our continued success. Being able to deliver quickly and consistently has always facilitated positive results and relationships.

[Galena Alyson Canada.](#)

**Eric Follows.**

[Helmuth Schmidt.](#)

[Thomas Holmes:](#) (AGMednet)

[Alpesh Nakrani:](#) (iGauri Solutions)

[Mauricio Arbelaez](#)

Agile

**Javier Gamarra.**

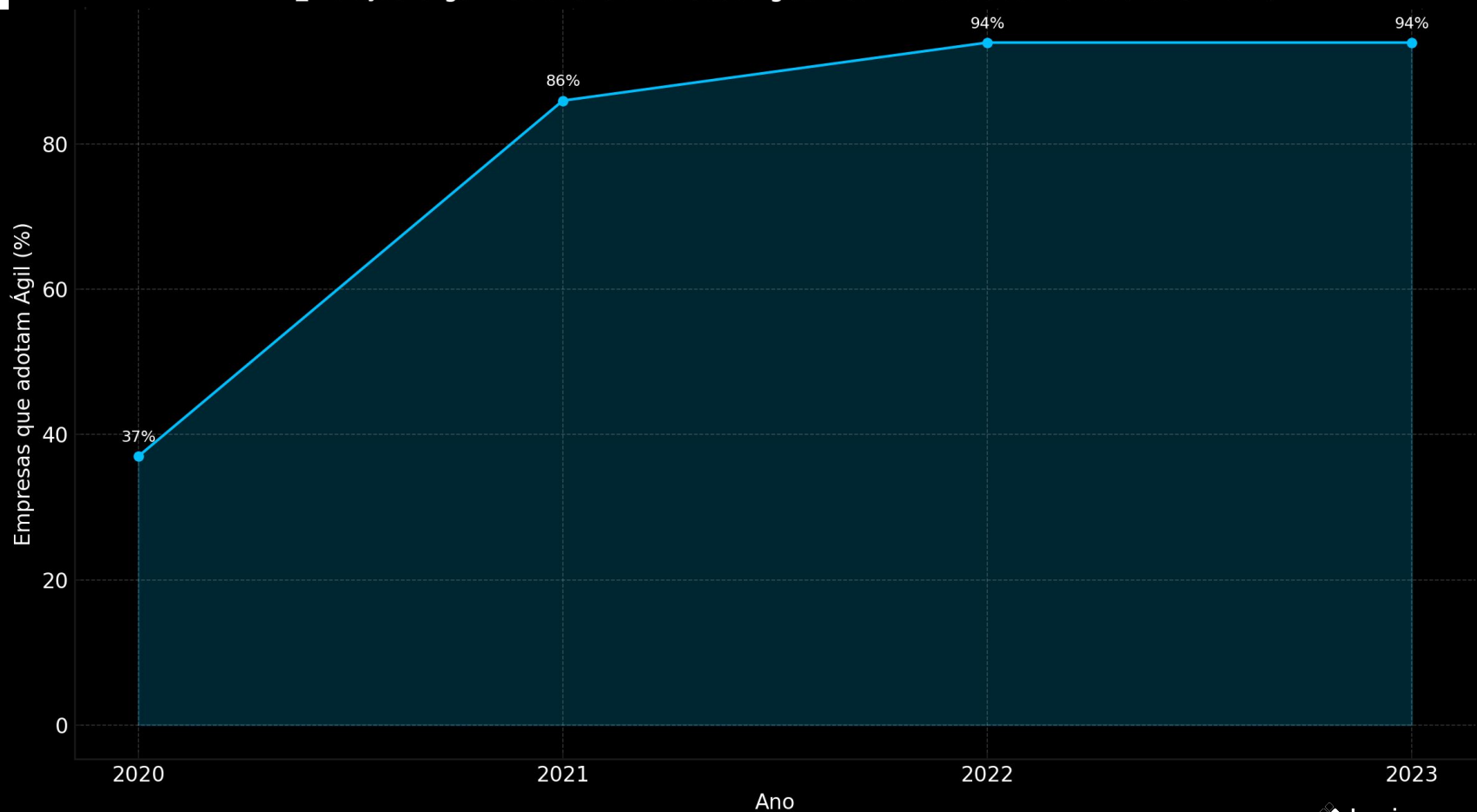
[Pawel Ziembra:](#) (Wielkopolskie Stowarzyszenie Coachingu) Agile Manifesto is still primary concept that pull many organizations into New Era of management.

[Jose JR:](#) Eu já utilizava e pensava Agilmente, antes de conhecer o Manifesto. Ele realmente quando aplicado em um bom time com foco no resultado é maravilhoso! Quando as interações acontecem os resultados aparecem!---- ENGLISH ---->> I already used agile way before know about Agile Manifesto. When he is use with a good team with focus on customer value its wonderful! Interactions work very well, and when the interactions work well the goals are achieved.

**Antolin Diaz Bueno.**



Adoção Organizacional de Métodos Ágeis nos EUA e Globalmente (2020-2023)





# Métodos Ágeis mais conhecidos

## *Gestão de Projetos / Times*

- Scrum
- Kanban
- Scrumban
- Extreme Programming (XP)
- Crystal
- Agile Unified Process (AUP)
- Dynamic Systems Development Method (DSDM)

## *Escalabilidade / Agilidade Organizacional*

- SAFe (Scaled Agile Framework)
- LeSS (Large Scale Scrum)
- Nexus
- Disciplined Agile (DA)
- Spotify Model (não é um framework oficial, mas amplamente referenciado)
- Flight Levels

## *Gestão de Produtos / Portfólio*

- Lean Startup
- Design Thinking
- Dual Track Agile
- Lean Inception
- Lean Portfolio Management

## *Outros relacionados ou híbridos*

- DevOps (cultura de entrega contínua que complementa o ágil)
- Agile Marketing
- Agile HR (HR Agile)
- Agile Sales

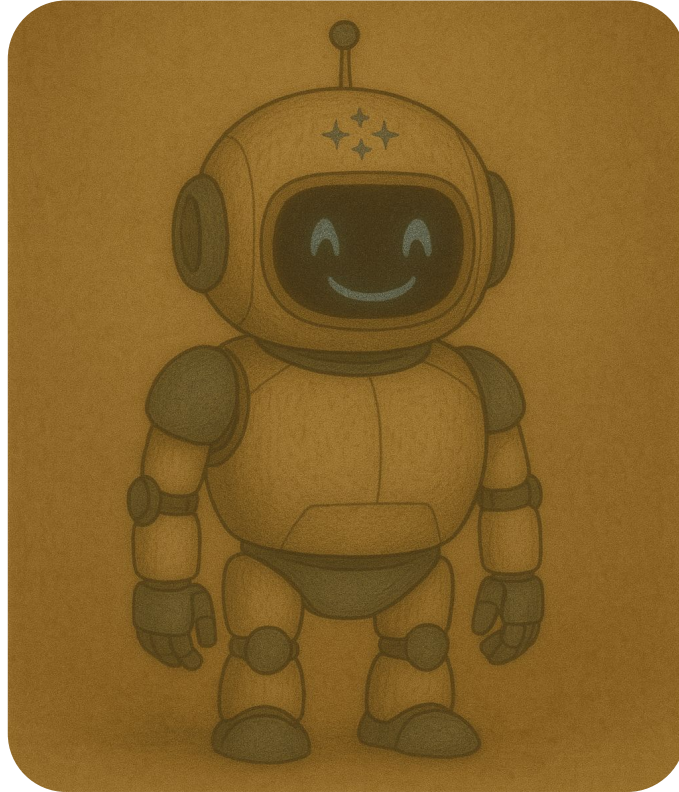
# 22 Métodos



**Supostamente não era para  
existir cargos de Agilidade!**



# AI – Artificial Intelligence



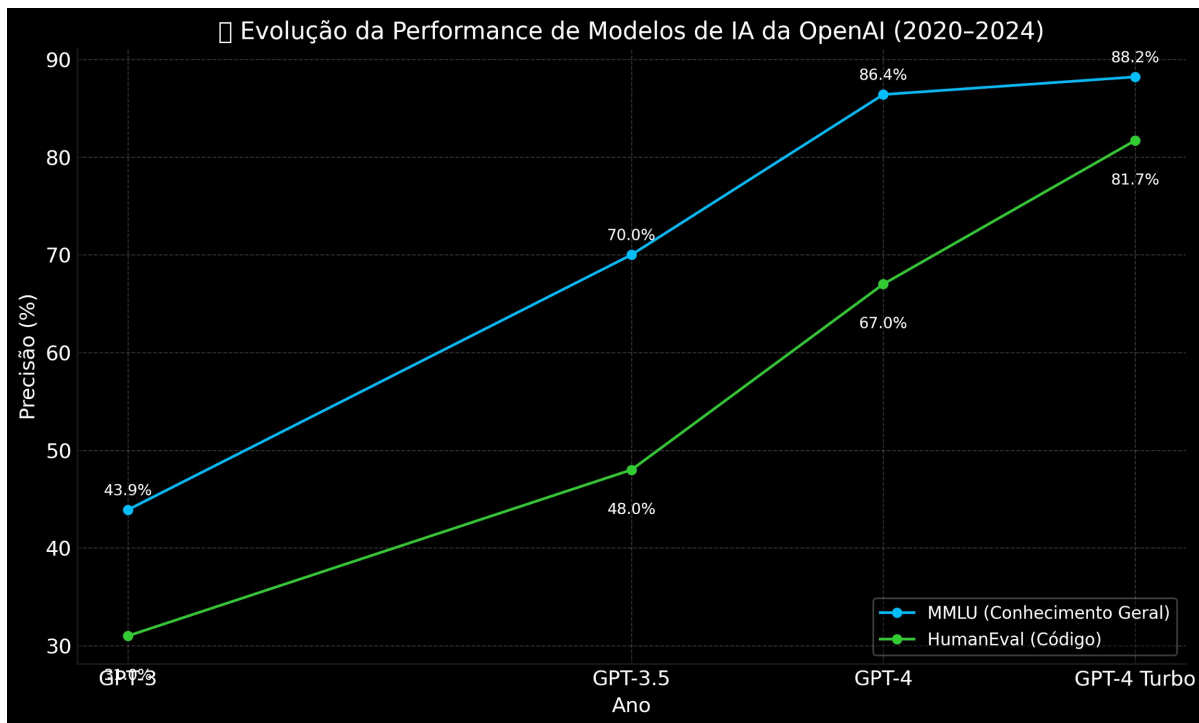


# Tempo estimado para tecnologias atingirem 100 milhões de usuários nos EUA

<i>Tecnologia / Plataforma</i>	<i>Tempo estimado</i>
Telefone	~75 anos
Rádio	~38 anos
Televisão	~13 anos
Internet	~7 anos
Facebook	~4,5 anos
Instagram	~2,5 anos
TikTok	~9 meses
ChatGPT	~2 meses

**Infraestrutur**  
**a**





SOURCE

[https://www.reddit.com/r/MachineLearning/comments/13elf9/d\\_since\\_google\\_buried\\_the\\_mmlu\\_benchmark\\_scores/](https://www.reddit.com/r/MachineLearning/comments/13elf9/d_since_google_buried_the_mmlu_benchmark_scores/)  
<https://x.com/ARKInvest/status/1780966593117204730>  
<https://www.goldmansachs.com/insights/articles/ai-investment-forecast-to-approach-200-billion-globally-by-2025>  
<https://ventionteams.com/solutions/ai/report>  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>



**E na vida  
hoje?**





Olá vc será meu assessor de moda masculina, especialista em como me vestir o de preciso que vc me ajude a escolher os melhor looks.

Quais informações vc precisa para melhor me ajudar antes deu apresentar meu guarda roupa con minhas roupas?

Perfeito, estou pronto para te ajudar a montar os melhores looks!

Antes de você me mostrar seu guarda-roupa, aqui estão algumas informações que vão me ajudar a te orientar com mais precisão:

### 1. Objetivo e rotina

- Para quais ocasiões você quer ajuda? (trabalho, eventos sociais, dia a dia, viagens, etc.)
- Você quer um estilo mais formal, casual, moderno, clássico, street, esportivo?

### 2. Estilo pessoal

- Como você descreveria seu estilo hoje?
- Há alguma referência ou pessoa que você admira em termos de estilo?

### 3. Características físicas

- Sua altura e tipo físico (magro, atlético, forte, mais cheinho, etc.)
- Cor da pele, cabelo e olhos (isso ajuda a definir paletas que te favorecem)





## **Resumo da Viagem**

- **Período:** 28/04 a 19/05
- **Cidades:** Dublin, Munique, Sofia, Lisboa e Porto
- **Objetivos:** Participar de 4 palestras e do evento Scrum Gathering Global em Munique
- **Estilo desejado:** Sport fino para eventos profissionais e casual para momentos informais

## **Clima nas Cidades Visitadas**

### 1. Dublin (29/04 a 02/05)

- Temperaturas entre 7°C e 18°C
- Céu parcialmente nublado a ensolarado
- Possibilidade de chuvas leves
- Leve brisa Climate Data +1 AccuWeather

### 2. Munique (02/05 a 09/05)

- Temperaturas entre 6°C e 17°C
- Céu parcialmente nublado a ensolarado
- Possibilidade de chuvas leves
- Leve brisa





#### 4. Lisboa (14/05 a 15/05)

- Temperaturas entre 13°C e 24°C
- Céu parcialmente nublado a ensolarado
- Possibilidade de chuvas leves
- Leve brisa

#### 5. Porto (15/05 a 19/05)

- Temperaturas entre 12°C e 20°C
- Céu parcialmente nublado a ensolarado
- Possibilidade de chuvas leves
- Leve brisa

Para esta viagem vou levar apenas uma mochila e uma mala de bordo que está dento dos padrões. Nao despacharei nenhuma mala.





Vou te mostrar meu guarda roupa em fotos, algumas estão com cabide. Identifique cada uma delas , como blusas , amisetas , calças sueters , etc. E liste para eu conferir.







## Resumo Consolidado

Categoria	Quantidade	Comentários
Camisetas	14	Variação boa em tons escuros e neutros, ótimas para camadas
Polos	7	Opções versáteis para clima ameno e ocasiões semi-formais
Camisas sociais	5	Perfeitas para palestras ou sobreposição casual elegante
Casacos / Jaquetas	8	De moletom leve a jaquetas impermeáveis – excelente variedade
Calça	1	Seria ideal levar pelo menos mais 1 para revezar
Calçados	3 pares	Bons para clima frio, conforto e estética casual e urbana

Se quiser, já posso montar os **looks por ocasião (palestras, voos, passeios e jantares informais)**. Posso seguir nessa linha agora?





Por favor monte mas lembre-se ainda tenho uma calça jeans azul escuro, uma calça azul mais social da marca arames, bolso faca, e um blazer cinza tecido de malha

## 1. Palestras e Eventos Profissionais (Sport Fino)

### Look 1 – Munich / Scrum Gathering

- Camisa preta social
- Calça social azul Aramis (bolso faca)
- Blazer cinza (malha)
- Tênis preto de couro
- Jaqueta preta (se necessário por cima)

### Look 2 – Palestra em Lisboa

- Camisa azul escura casual (sem gola clássica)
- Calça jeans azul escuro
- Suéter preto losango sobre a camisa
- Blazer cinza (opcional)
- Tênis preto knit (casual e confortável)



# Resultado!!





# Industria da Tecnologia e Agilidade



REFERENCE: 00 /0000

PAYROLL - REGISTRATION

EMPLOYEE ID:00000 NAME: WORKING HOURS:000 OVERTIME HOURS:00 POSITION: DEPENDENTS:00 CHILDREN:00 HIRE DATE:00 /00/0000 ABSENCES:00  
BASE SALARY:RS000000,00 COMPANY ID:00.000.000/0000-00 TRANSPOR VOUCHER (Y/N)

DESCRIPTION	EARNINGS	DEDUCT
BASE SALARY	0,00	
OVERTIME	0,00	
WEEKLY REST	0,00	
TRANSPORTATION VOUCHER		0
ABSENCES		0
SOCIAL SECURITY		0
INCOME TAX		0

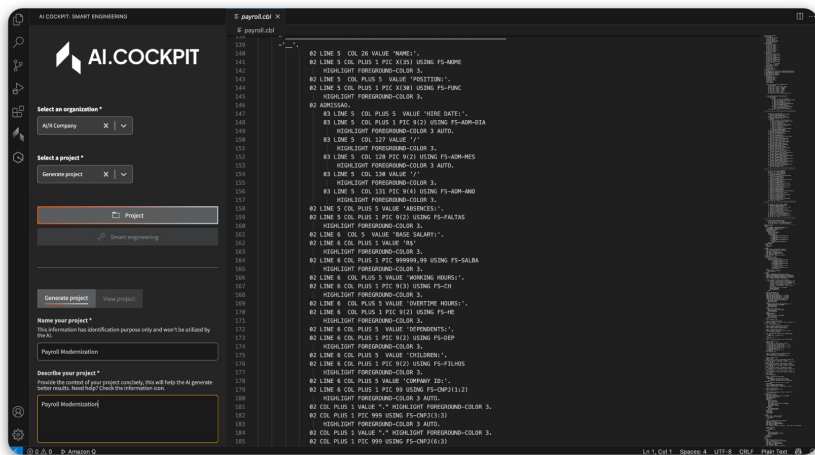
OTHER / BENEFITS	
SEVERANCE FUND	0
FAMILY ALLOWANCE	0

GROSS SALARY: RS 0,00 NET SALARY: RS 0



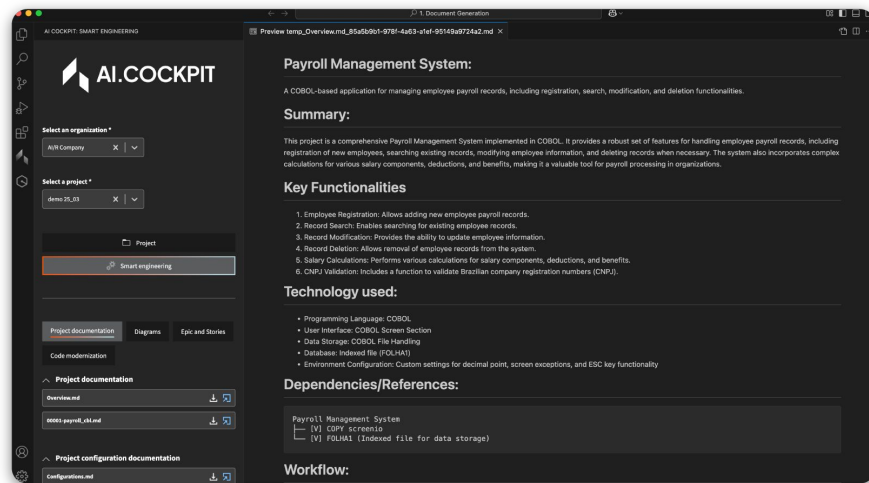
# Cobol





# Análise

# Documentação



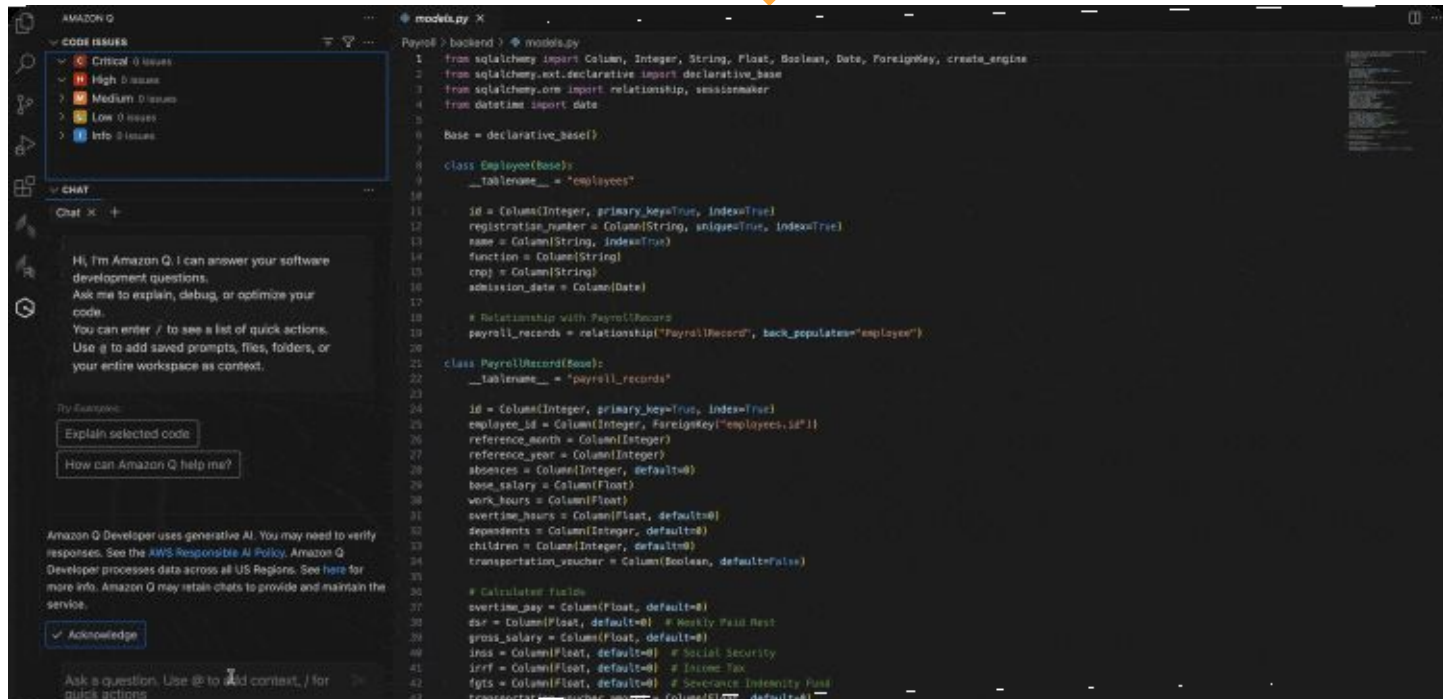




@realjosejr



# Teste e Segurança





**AWS** Payroll System. Home Employees Payroll Records

## Payroll Records

ID	Employee
1	Madan

### Add Payroll Record

Employee: Select Employee Month: January Year:

Base Salary:  Please select an item in the list. **WORK HOURS** Overtime Hours: 0

Absences: 0 Dependents: 0 Children: 0

☐ Transportation Voucher

Cancel Save

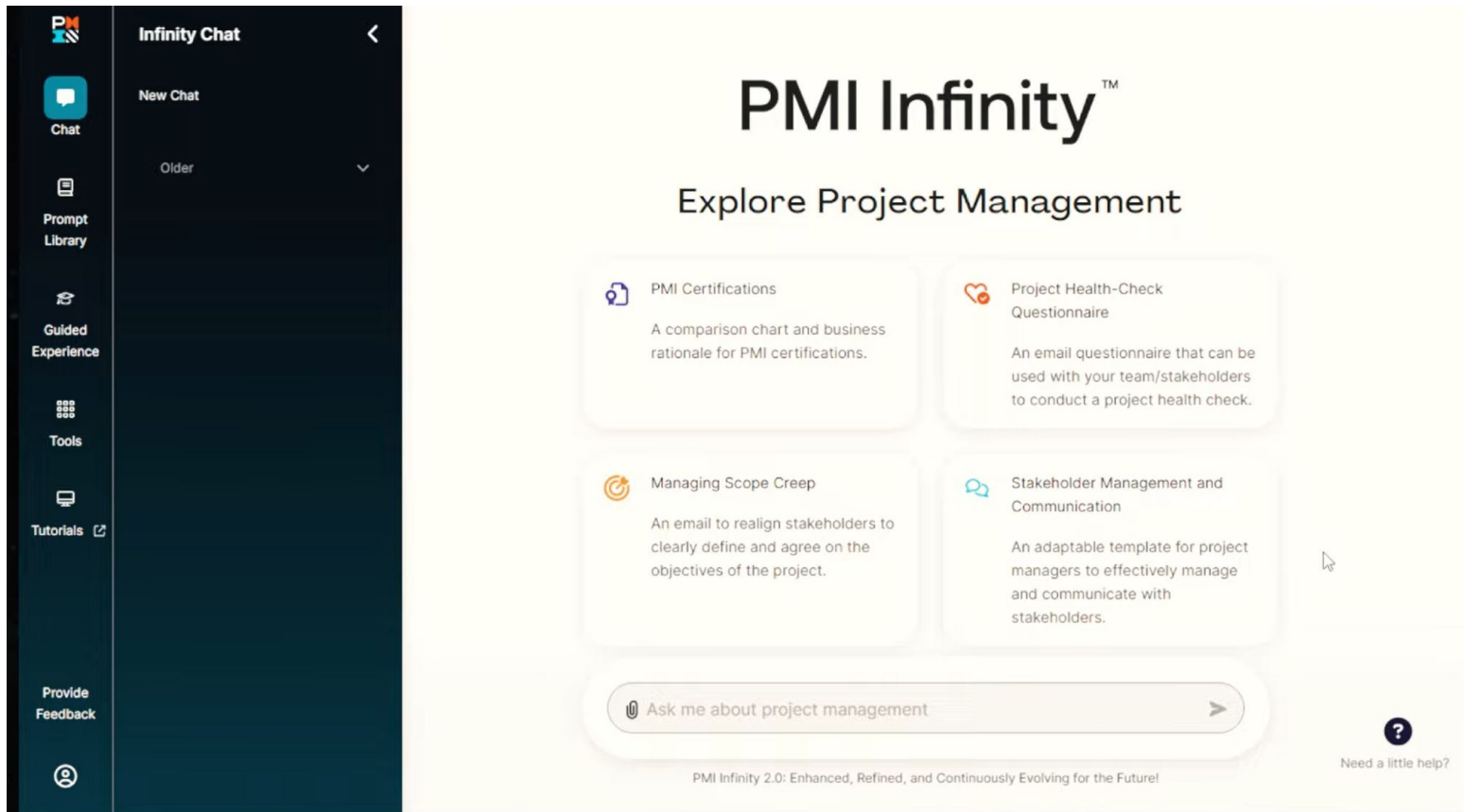
+ Add Payroll Record

Actions

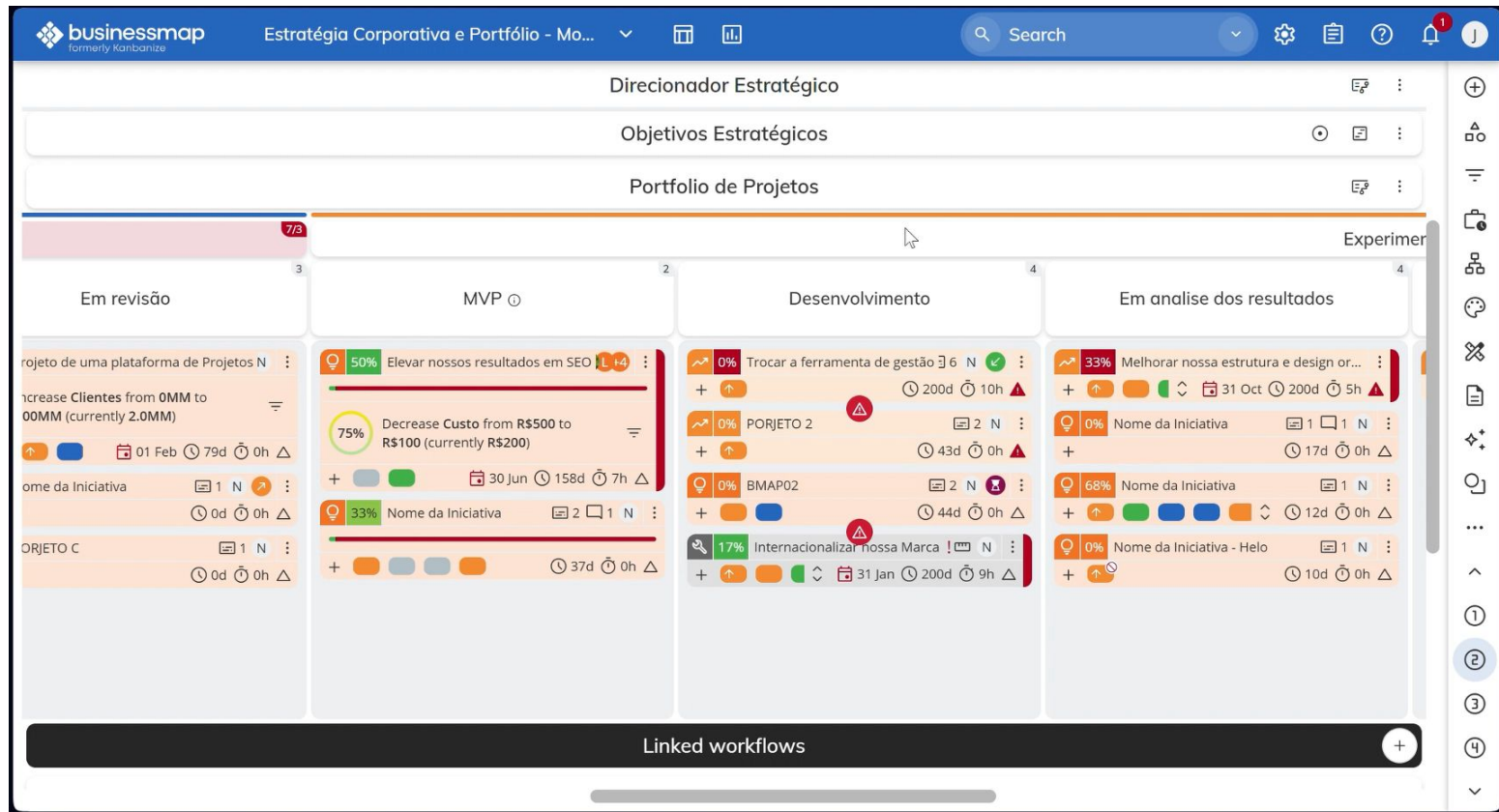


# Aplicação Moderna



















 **businessmap**  
formerly Kanbanize

Estratégia Corporativa e Portfólio... ▾



1

12 (2) Requested  
(1) Backlog

1234

## Treinador AI Businessmap (Experimental) ×

O treinador está pronto para responder perguntas no contexto do fluxo de trabalho [Estratégia Corporativa e Portfólio - Modelo 1 / Portfolio de Projetos](#)


+ Nova pergunta

quais são os itens que estão ...

quais são os itens que eu de...

Pergunta:
















quais são os itens que estão mais críticos no sistema?



A resposta à sua pergunta "quais são os itens que estão mais críticos no sistema?" é:

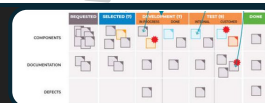
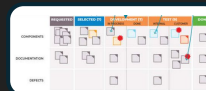
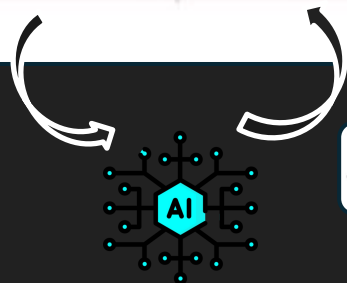
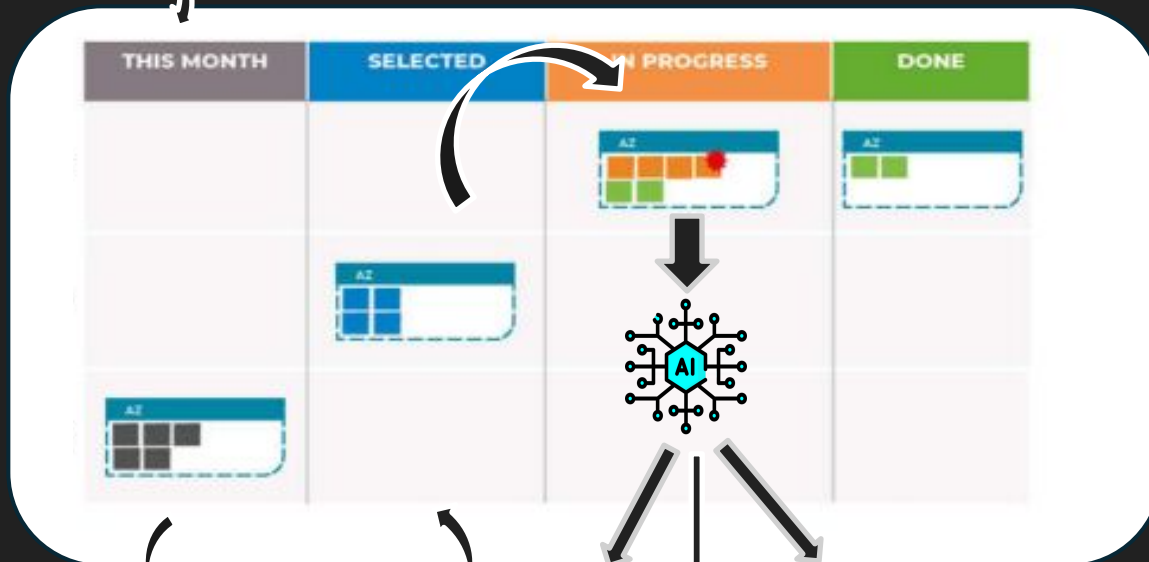
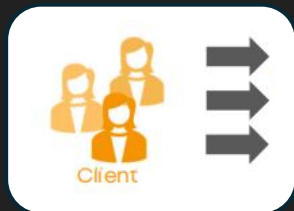
●

 Processando...





**Novo projeto**





# Comparação

Habilidade	Scrum Master	Agile Coach	GPT-4	Tipo de Habilidade
Facilitação	Excelente; conduz reuniões e cerimônias ágeis com o time	Excelente; facilita sessões estratégicas, workshops e alinhamentos intertimes	Limitada; auxilia em discussões com sugestões, mas sem tato humano	Pessoas
Resolução de Conflitos	Excelente; media conflitos entre membros do time	Excelente; atua na mediação de conflitos entre áreas, times e níveis de liderança	Limitada; sugere estratégias, mas não possui intuição humana	Pessoas
Coaching	Excelente; promove práticas ágeis no nível do time	Excelente; atua no desenvolvimento de times, líderes e na transformação organizacional	Boa; fornece informações e dicas baseadas em boas práticas	Pessoas
Liderança	Excelente; exerce liderança servidora	Excelente; influencia mudanças culturais e estratégicas através da liderança servidora	Nenhuma; IA não lidera	Pessoas
Comunicação	Excelente; promove comunicação clara e aberta	Excelente; atua como ponte entre níveis operacionais e estratégicos	Excelente; comunicação textual clara e estruturada	Pessoas
Resolução de Problemas	Excelente; identifica e remove impedimentos	Excelente; ajuda a criar sistemas que evitam problemas recorrentes	Boa; sugere soluções com base em dados conhecidos	Processo
Processamento de Linguagem Natural	N/A	N/A	Excelente; habilidade central do GPT-4	Processo
Recuperação de Informações	Boa; depende do conhecimento e repertório pessoal	Excelente; orienta a busca de referências e fontes relevantes	Excelente; acessa e organiza uma ampla gama de dados	Processo

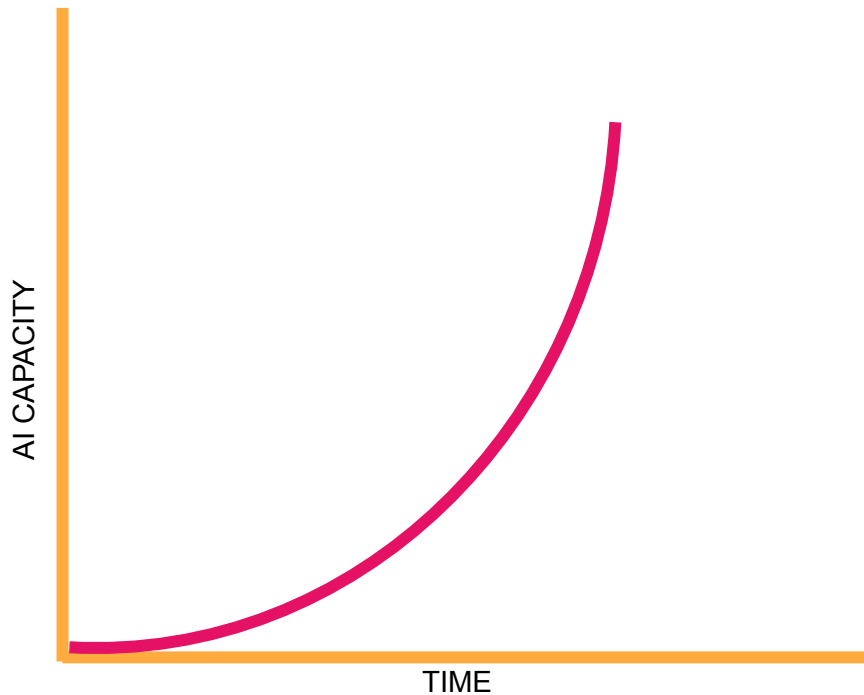


Categoria	Habilidade	Scrum Master	Agile Coach	GPT-4
Pessoas	Facilitação	5	5	2
Pessoas	Resolução de Conflitos	5	5	2
Pessoas	Coaching	5	5	4
Pessoas	Liderança	5	5	0
Pessoas	Comunicação	5	5	5
Processo	Resolução de Problemas	5	5	4
Processo	Processamento de Linguagem Natural	0	0	5
Processo	Recuperação de Informações	4	5	5
Processo	Compreensão de Contexto	5	5	4
Processo	Tradução de Idiomas	3	4	5
Pessoas	Total (Pessoas)	25	25	13
Processo	Total (Processo)	17	19	23

## ScrumMaster X Agile Coach X GPT-4



**AI está se desenvolvendo em  
rítmo acelerado**





# ATENÇÃO

Não funciona hoje com AI!!

funcionará em breve

O que funciona mal hoje com AI

funcionará muito bem em breve

O que funciona muito bem hoje com AI

será incrível em breve

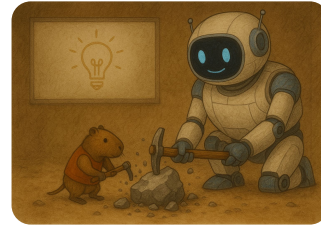




**Em menos de 2 anos  
as AIs que achamos  
incríveis hoje,  
~~provavelmente~~  
estarão obsoletas!**



# Quanto você quer trabalhar?







JJ

Por community builder &

Especialista em business Agility e organizacional, conectando a  
estratégia com operação gerando impacto real.



# MaxGood.work

The AI-Powered Coaching Platform™. Do you do coaching? Are you in leadership? Do you need to scale your impact?

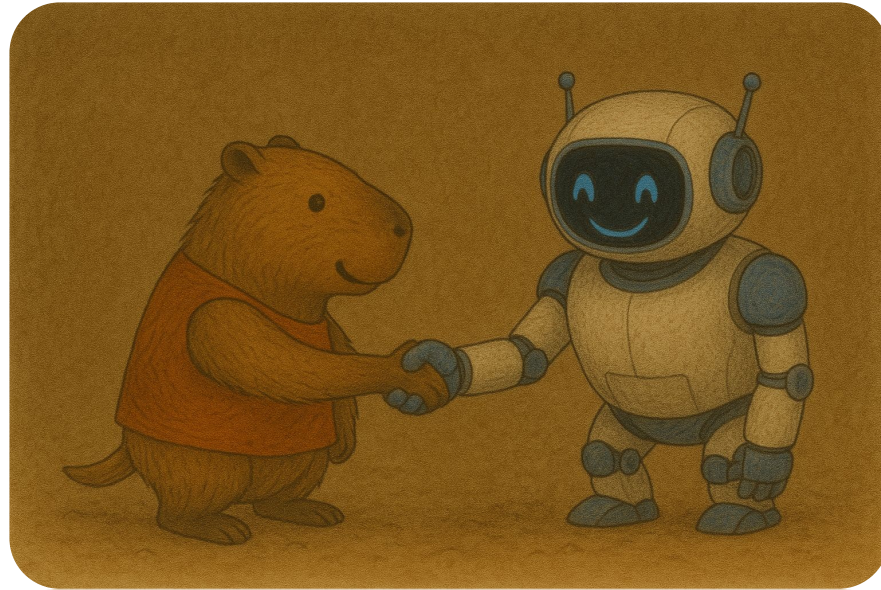
Empower your staff and coaching clients with trustworthy, personalized, AI assisted coaching and support that drives professional growth and organizational performance

Get Started





# Independente do Futuro a AI tem que ser o seu colega de trabalho!!







**PROMPT ENGINEER**





**“Engenheiro de prompt não é mais um  
cargo — é a nova alfabetização...**

**...com o prompt certo, você não apenas  
acelera — você transforma.”**

***Jose JR***





# Jose JR

---

*Head of Partnership Americas | **Businessmap***

- ***Board Advisor at Leanwork Group***
- ***+ 2 decades of experience in Brazil and Europe***
- ***Flight Levels Pro / Trainer since 2019***
- ***Keynote and International Speaker***
- ***Lean Kanban and KMM Trainer***
- ***+5,200 people trained worldwide***
- ***Writer, Translator, Mentor, Guest Professor PUC University and FIEP System***

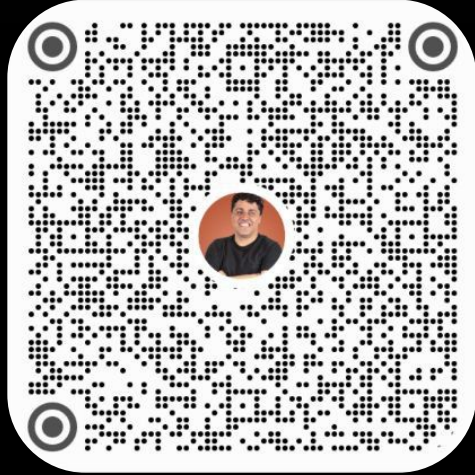


thank you

danke 謝謝 ngiyabonga  
tesekkür ederim  
gracias  
go raibh maith agat  
sukriya  
merci

Баярлалаа  
спасибо  
dank je  
dziękuję  
obrigado  
감사합니다

merci  
gracias  
go raibh maith agat  
sukriya  
merci



**in** Jose JR  
[josejr@businessmap.io](mailto:josejr@businessmap.io)

[@realioseir](#)



 **businessmap**  
There is always a better way.





*Trilha Cultura Ágil*

# **DIVERSITY AND INCLUSION: THE KEY TO BUILDING HIGH- PERFORMING TEAMS**



**By Teresa van Oerle**

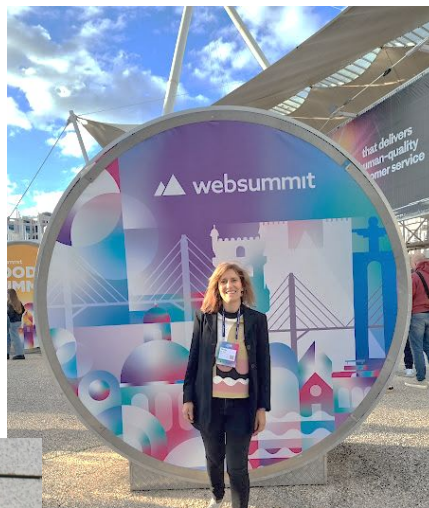
Business Unit and Product Director in  
ML Analytics

15 MAY 2025  
ScrumAlliance®  
**Regional  
Scrum  
Gathering®**  
**LISBON**





# Who am I?



25+ years experience  
management (B2C / B2B)

iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA



Advancing Gender diversity:  
PWN, EWOB, Ponto Zero



Teresa van Oerle







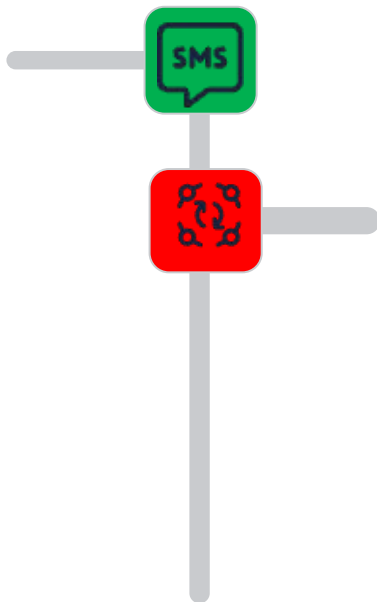
Family  
Friends / Fun  
Travel /Adventure / Cultures  
Read / Cycling / Music  
Meditation



# The gap between intention and reality

## What we say

- “94.6% of managers perceive men and women as equally competent leaders”
- “We value inclusion”
- “We promote based on merit”



## What we do

- Women in EU earn 12% less than men
- Employment gap for people with disabilities (21 percentage points)
- LGBTQ individuals experience high rates of discrimination and violence





# Mindbugs: The Hidden Biases in All of Us



Unconscious shortcuts or errors in judgement  
Around 90% of decisions are made unconsciously  
We prefer people who look like us

## Inner group

Perceived as  
individuals

## Outer groups

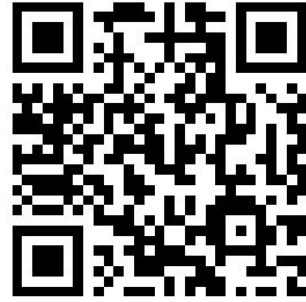
Categorize/stereotype

**Having biases doesn't make you a bad person.  
It makes you human.**

**But unintentionally, this prevents diversity!**



**Which of these  
situations do you see  
or experience most  
often at work?  
(Choose up to 3)**



Join at  
**slido.com**  
**#3439 343**





# The Silent Struggle: Voices from the Workplace

These everyday experiences erode belonging and waste talent potential.

## Unconscious bias

*"Bias happens at work, but people usually don't talk about it"*

*"Diverse employees are hired but rarely promoted"*

## Voice inequality

*"Ideas from some team members are frequently ignored or not valued"*

*"In meetings, some team members (such as women or minorities) get interrupted or talked over more often."*

## Cultural pressure

*"People feel pressure to adapt culturally, even if it means not being themselves/authentic"*

*"Employees feel they must behave in certain ways to be accepted"*

## Informal exclusion

*"Important conversations often happen outside formal meetings, excluding some people"*

*"Informal social gatherings often make some colleagues feel left out or isolated"*





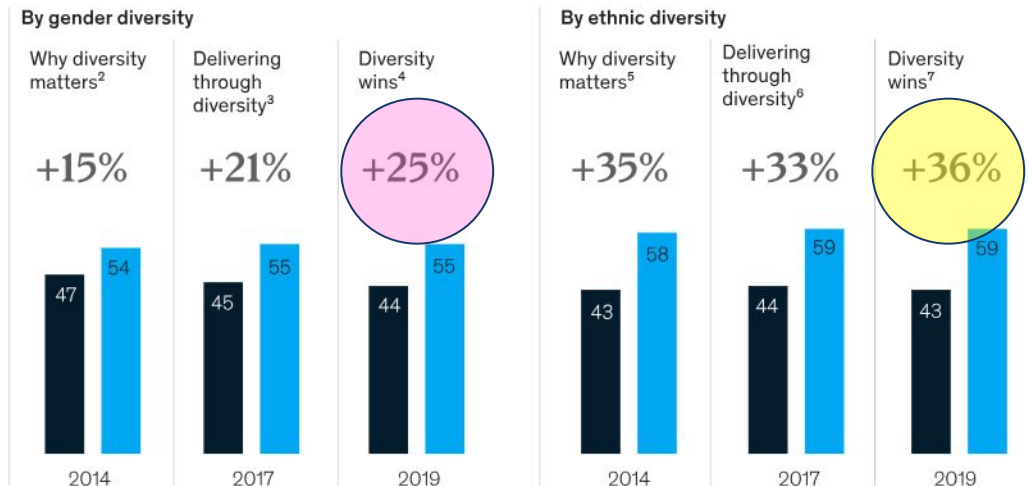
# Not just the right thing –The smart thing

**25% - 36%**  
more profitable  
than average

The business case for diversity in executive teams remains strong.

Likelihood of financial outperformance,<sup>1</sup> %

■ Bottom quartile ■ Top quartile



<sup>1</sup>Likelihood of financial outperformance vs the national industry median; p-value <0.05, except 2014 data where p-value <0.1. <sup>2</sup>n = 383; Latin America, UK, and US; earnings before interest and taxes (EBIT) margin 2010–13. <sup>3</sup>n = 991; Australia, Brazil, France, Germany, India, Japan, Mexico, Nigeria, Singapore, South Africa, UK, and US; EBIT margin 2011–15. <sup>4</sup>n = 1,039; 2017 companies for which gender data available in 2019, plus Denmark, Norway, and Sweden; EBIT margin 2014–18. <sup>5</sup>n = 364; Latin America, UK, and US; EBIT margin 2010–13. <sup>6</sup>n = 589; Brazil, Mexico, Singapore, South Africa, UK, and US; EBIT margin 2011–15. <sup>7</sup>n = 533; Brazil, Mexico, Nigeria, Singapore, South Africa, UK, and US, where ethnicity data available in 2019; EBIT margin 2014–18. Source: Diversity Wins data set



# Not just the right thing – The smart thing

3x

**High Performing**

More likely to excel

6x

**Innovative and Agile**

Greater creative output

87%

**Better decision**

**Making**  
Better business choices

**Deloitte  
Review**

ISSUE 22, JANUARY 2018

COMPLIMENTARY ARTICLE REPRINT



## **The diversity and inclusion revolution**

Eight powerful truths

By Juliet Bourke and Bernadette Dillon



# D&I isn't just about Gender or Race

## Socio-Cultural Background

Traditions, values, languages  
Socio-economic background,  
geographic location



## Cognitive Style

Problem-solving approaches,  
neurodiversity, Personality types,  
Communication style

## Education

Formal training, Field of study,  
level of education, Skill sets &  
Expertise



## Life Experience

Personal journey, hardships,  
privileges, Family structure,  
tenure in the organization/project





# Diversity, Inclusion & Belonging



**Diversity is a Fact**  
It is about being invited to the party!



**Inclusion is a Choice**  
It is about being asked to dance!



**Belonging is a Feeling**  
It is about feeling part of it.





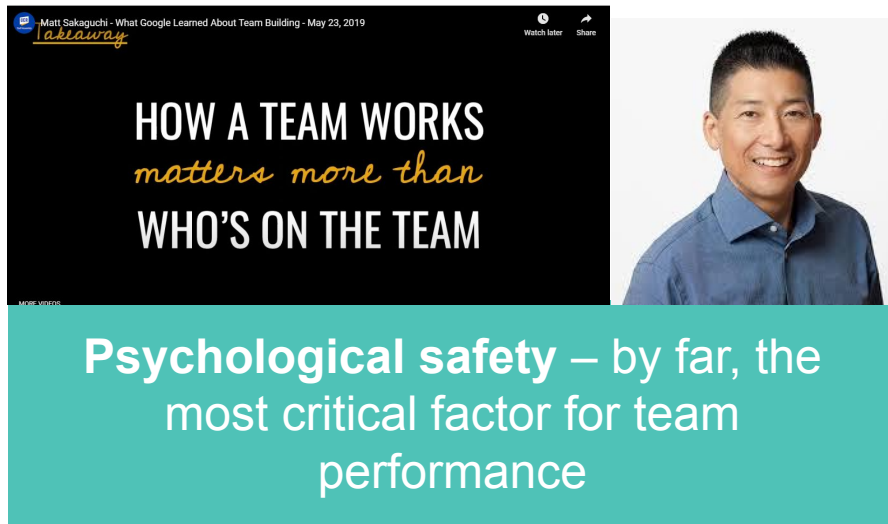
# #1 Lesson from Google's Project Aristotle



## Google's Project Aristotle (2019)

"The whole is greater than the sum of its

parts"



The video thumbnail features a black background with white and yellow text. On the right side is a portrait of Matt Sakaguchi, a man with short dark hair wearing a blue button-down shirt. The text on the left reads: 'HOW A TEAM WORKS' in white, 'matters more than' in yellow script, and 'WHO'S ON THE TEAM' in white. Above the text is a small blue icon and the text 'Matt Sakaguchi - What Google Learned About Team Building - May 23, 2019'. Below the text is a small 'Watch later' button and a 'Share' button. At the bottom of the thumbnail is a teal banner with white text.

**Psychological safety – by far, the most critical factor for team performance**

## Matt Sakaguchi

"Project Aristotle Ambassador & Google Site Reliability Engineer





# When inclusion delivers better products



## Diverse Team

### Formation

Engineers, designers, deaf developer united

## Inclusive Practices

### Implemented

Sign language interpreters, adaptive tools

## Innovative Solution

### Created

Emergency app for deaf community  
in disasters

## Real-World Impact

### Achieved

App adopted by NGOs, saving lives





# Agile & Scrum Values set the foundations for performance - People first

## Openness

Invite us to hear perspectives that challenge our assumptions

## Commitment

Teams members work as a unit and commit for group success

## Courage

Pushes us to name bias, to speak truth, and to catalyze change

## Respect

Ensures every voice is valued even and especially when it's different

## Focus

Keeps diverse people aligned





# Avoid unconscious bias in Agile Rituals



## Standups

Who gets interrupted? Technical questions?



## Retrospectives

All voices heard? Or some dominate?



## Team

## Formation

Overlooking certain people?



## Task

## Assignment

Who gets challenging, career-building work?





# Cultures Matter: Dutch vs. Chinese

## NETHERLANDS

### Low Power distance

Hierarchy is flatter,  
accessible leadership  
Direct communication.

### Individualist

Focus on personal  
achievement,  
communication express  
individual opinions



## CHINA

### High Power distance

Clear hierarchical  
order, decisions flow  
top-down



### Collectivist

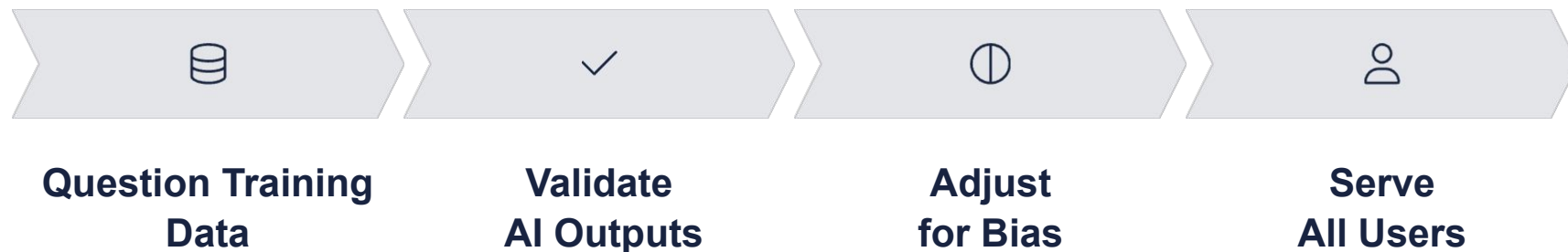
Group harmony and  
loyalty are important,  
indirect communication  
preserves face and  
relationships

## Comparing Cultures: Netherlands vs. China





# AI and Diversity- Inclusion isn't just about people anymore



ChatGPT, Gemini, Microsoft Copilot, Deepseek, Claude, Character.ai, Canva, DeepL, Midjourney, Remini, Jasper AI, Duolingo, ....





# AI and Diversity: a symbiotic relationship

**While diversity improves AI development, AI tools can enhance inclusion across organisations.**

- Real-time Translation
- Automated Transcription
- Interface Adaptation
- Inclusive Language Suggestions
- Bias Detection





# AI as an Agile powerful team member

1 From Assistant to Partner

2 Environmental Awareness

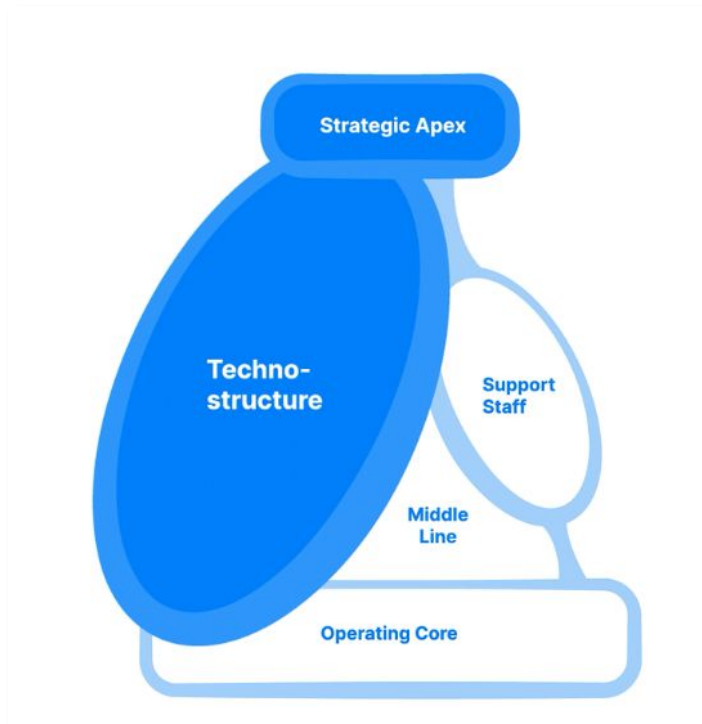
3 Predictive Intelligence

4 Decision Support





# The Hidden Cost of Algorithmic Management



## Silent revolution

- Shifting power from people to systems
- From middle managers to algorithms



## Context Blindness

Executives are left with data but lack context





# Reimagine leadership – Integrating AI efficiency with humanity

- ✓ Technically fluent in the age of AI
- ✓ Data-informed
- ✓ Human-Centered
- ✓ Servant leadership – empowering teams
- ✓ Always learning





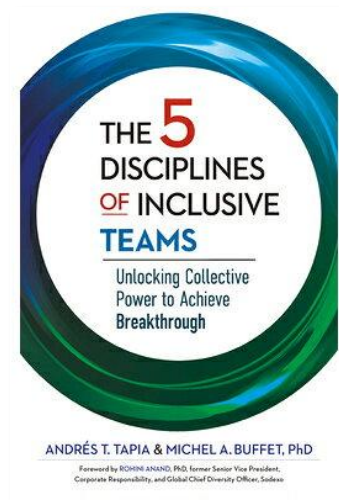
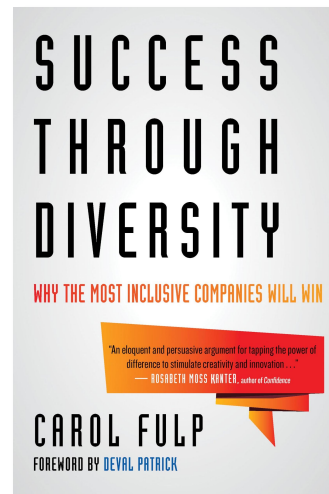
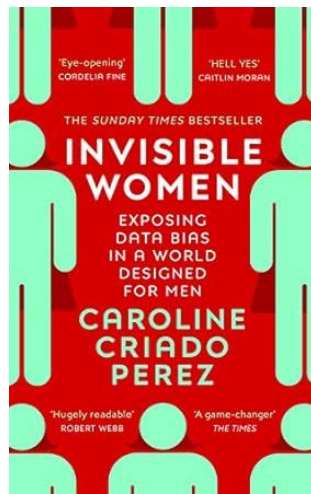
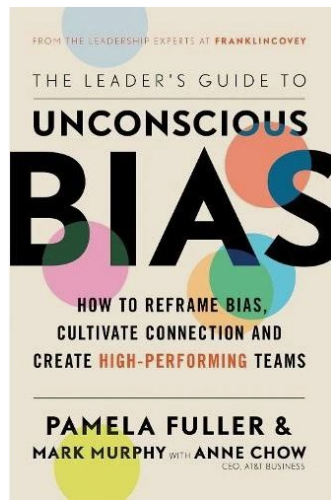
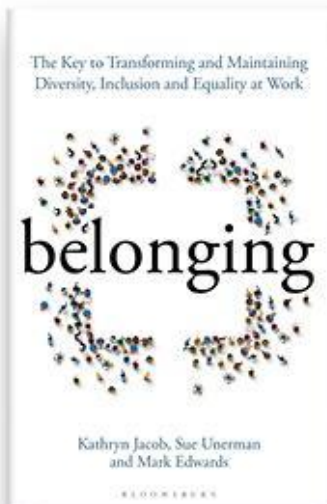
# 8 learnings from building High Performing teams

- 1 Lead with empathy
- 2 Create a safe environment
- 3 Embrace diversity and inclusion
- 4 Make teamwork agreements explicit
- 5 Solve difficult challenges together
- 6 Create space for human connection
- 7 Train team creativity
- 8 Rewire the system





# Resources







“That little voice” movie: <https://www.youtube.com/watch?v=LI56imVATLk>





# Make the change you want to see

## Thank you!

**Teresa van Oerle**

[teresavanoerle@outlook.com](mailto:teresavanoerle@outlook.com)

[linkedin.com/in/teresavanoerle](https://www.linkedin.com/in/teresavanoerle)







*Trilha Agilidade em Escala*

# **TO SCALE OR NOT TO SCALE? THAT IS THE QUESTION!**



**By Michel Goldenberg**

*Certified Scrum Trainer (CST) e Membro do Trainer  
Approval Community (TAC) da  
Scrum Alliance*

15 MAY 2025  
ScrumAlliance®  
**Regional  
Scrum  
Gathering®**  
**LISBON**





**Nos últimos anos, escalar se tornou sinônimo de solução.  
Mas...**

**estamos realmente resolvendo algo?**





# Principais razões pelas quais as organizações optam por métodos escalados

- Coordenação entre equipes
- Maior previsibilidade e controle
- Crescimento acelerado
- Alinhamento estratégico entre equipes
- Aumento de produtividade





# SAFe (Scaled Agile Framework)

## Strengths (Forças)

- Estrutura abrangente e detalhada.
- Popularidade e ampla adoção (documentação abundante, treinamentos, suporte).
- Bom para grandes empresas tradicionais com forte governança.

## Weaknesses (Fraquezas)

- Alta complexidade e burocracia adicional.
- Pouca autonomia real dos times.
- Risco de diluir a essência ágil.

## Opportunities (Oportunidades)

- Organizações altamente reguladas ou grandes empresas buscando previsibilidade.
- Situações que exigem coordenação explícita e rigorosa entre múltiplas equipes.

## Threats (Ameaças)

- Facilidade de retorno a práticas tradicionais disfarçadas como ágeis.
- Alto custo operacional devido à estrutura pesada.





# LeSS (Large Scale Scrum)

## Strengths (Forças)

- Simplicidade e alinhamento forte ao Scrum tradicional.
- Favorece autonomia real das equipes.
- Foco genuíno em agilidade organizacional.

## Weaknesses (Fraquezas)

- Difícil implementação em organizações muito tradicionais.
- Exige forte mudança cultural.
- Pode parecer "vago" ou incompleto para gestores acostumados a métodos prescritivos

## Opportunities (Oportunidades)

- Organizações comprometidas com transformação ágil real e profunda.
- Empresas dispostas a mudanças estruturais significativas para obter agilidade.

## Threats (Ameaças)

- Resistência organizacional devido à exigência de mudanças profundas.
- Potencial dificuldade inicial devido à simplicidade (percebida como falta de orientação).





# Scrum@Scale

## Strengths (Forças)

- Estrutura flexível e modular.
- Escala diretamente a partir dos fundamentos do Scrum.
- Foco em autonomia local com alinhamento global.

## Weaknesses (Fraquezas)

- Necessita maturidade alta das equipes e líderes.
- Possibilidade de fragmentação caso falhe comunicação efetiva

## Opportunities (Oportunidades)

- Organizações ágeis maduras que buscam escalar sem burocracia excessiva.
- Empresas que preferem escalar gradualmente, mantendo flexibilidade.

## Threats (Ameaças)

- Risco de perder alinhamento global caso equipes e líderes não estejam preparados.
- Pode demandar ajustes frequentes devido à flexibilidade estrutural.





# Spotify Model

## Strengths (Forças)

- Incentivo forte à autonomia e inovação das equipes.
- Estrutura informal, adaptável e voltada para colaboração e cultura ágil.
- Forte apelo popular pela associação com inovação e cultura moderna.

## Weaknesses (Fraquezas)

- Não é um modelo formalizado ou universal, difícil replicação exata.
- Depende fortemente da cultura específica da empresa Spotify original.

## Opportunities (Oportunidades)

- Empresas que buscam fomentar cultura de inovação e colaboração.
- Organizações com equipes jovens e dinâmica cultural ágil.

## Threats (Ameaças)

- Risco de fracasso na replicação superficial sem mudança cultural profunda.
- Equipes com dificuldade de auto-organização podem ter problemas.





# Scrum of Scrums

## Strengths (Forças)

- Simples, prático e fácil implementação imediata.
- Não necessita de grandes mudanças organizacionais iniciais.
- Comunicação leve e objetiva entre equipes.

## Weaknesses (Fraquezas)

- Escalabilidade limitada em estruturas muito grandes ou complexas.
- Pode ser insuficiente em termos de coordenação estratégica mais ampla.

## Opportunities (Oportunidades)

- Empresas iniciando scaling sem grande comprometimento inicial de recursos.
- Projetos menores que buscam rápida coordenação entre equipes Scrum.

## Threats (Ameaças)

- Comunicação superficial, risco de problemas profundos não emergirem a tempo.
- Risco de escalabilidade limitada em ambientes grandes ou complexos.





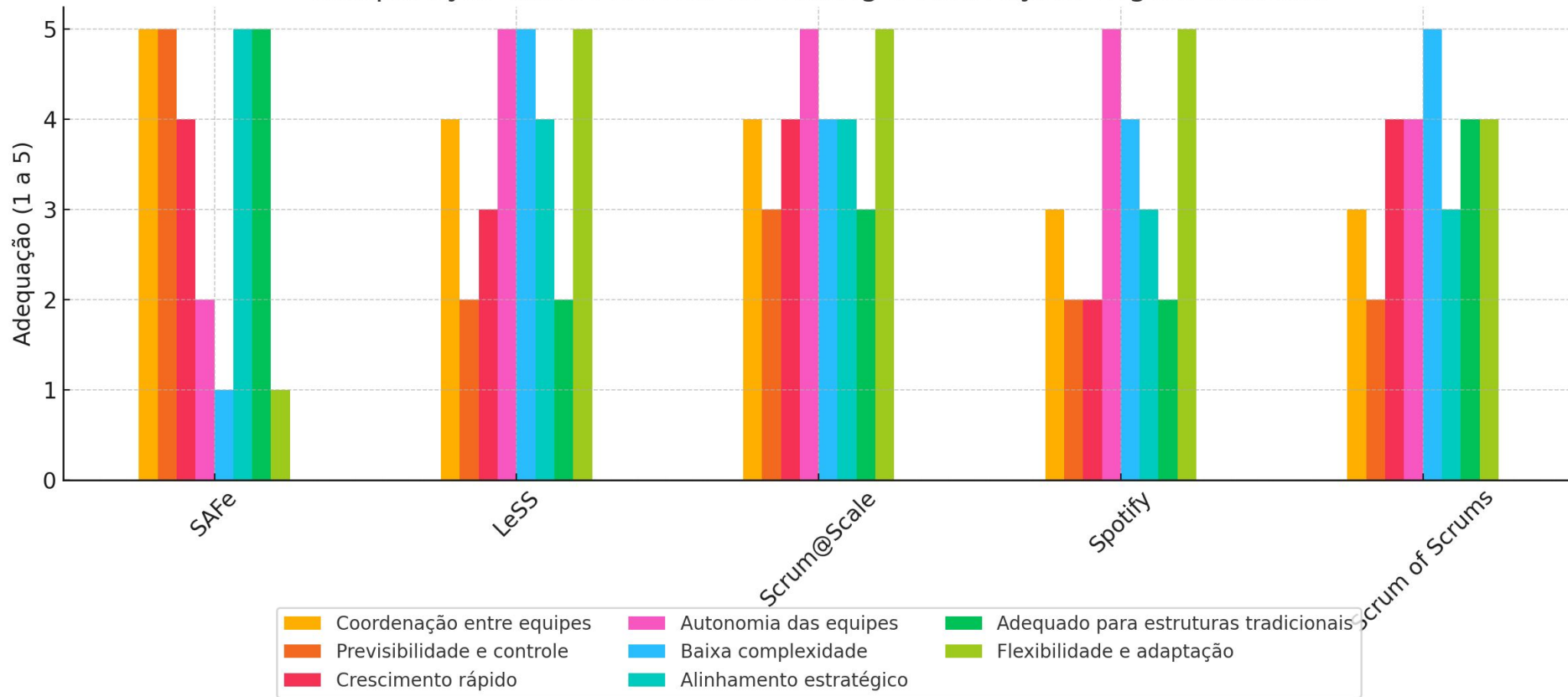
# To Scale or Not to Scale

Motivações / Modelos	SAFe	LeSS	Scrum@Scale	Spotify Model	Scrum of Scrums
Coordenação eficaz entre equipes	5	4	4	3	3
Previsibilidade e controle	5	2	3	2	2
Crescimento rápido (fácil replicação)	4	3	4	2	4
Autonomia das equipes	2	5	5	5	4
Simplicidade operacional	1	5	4	4	5
Alinhamento estratégico	5	4	4	3	3
Adequado para estruturas tradicionais	5	2	3	2	4
Flexibilidade e adaptação rápida	1	5	5	5	4



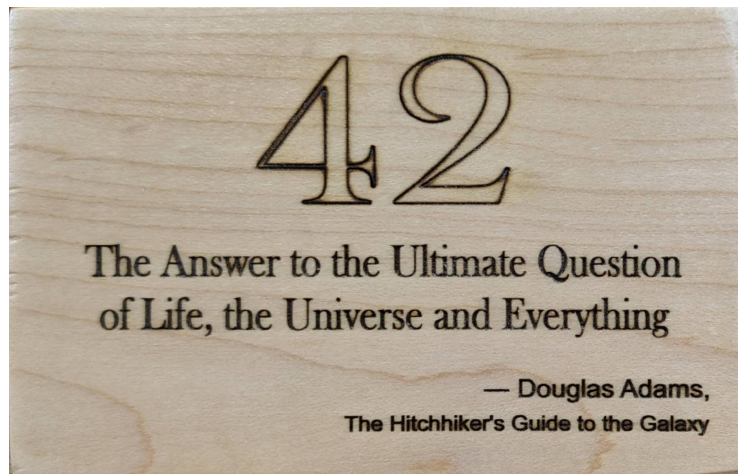


## Comparação entre Modelos de Scaling e Motivações Organizacionais



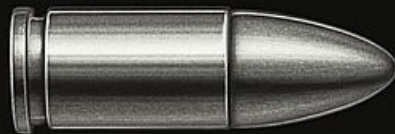


# Qual framework devemos escolher?





# A ETERNA BUSCA PELA BALA DE PRATA



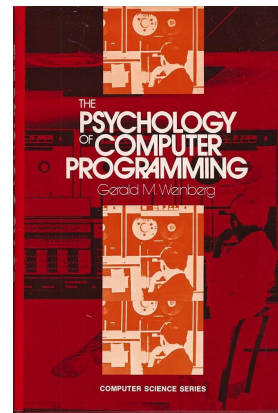


# To Scale or Not to Scale

*The Endless Pursuit of the Silver Bullet*

The Psychology of Computer Programming

*Gerald M. Weinberg, 1971*



*“Programar é, acima de tudo, uma atividade humana; entender o programador é essencial para melhorar o desenvolvimento de software.”*

*“Não importa qual seja a estrutura formal, a liderança informal sempre emerge.”*





# To Scale or Not to Scale

*The Endless Pursuit of the Silver Bullet*

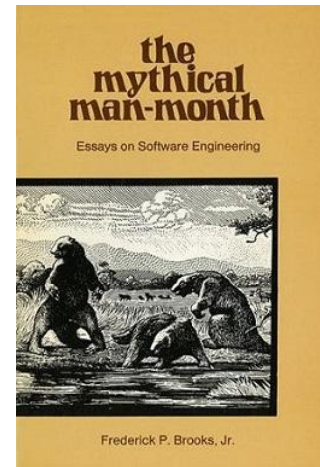
## The Mythical Man-Month

*Frederick P. Brooks, 1975*

*“Adicionar pessoas a um projeto de software atrasado só o atrasa ainda mais.”*

*“A gestação de uma criança leva nove meses, não importa quantas mulheres estejam envolvidas.”*

*“O engenheiro tende a exagerar no segundo sistema que projeta, tentando corrigir todas as limitações do primeiro.”*





# To Scale or Not to Scale

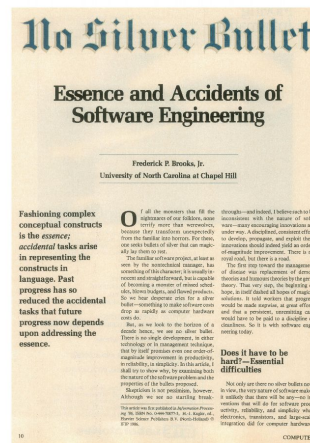
## *The Endless Pursuit of the Silver Bullet*

## No Silver Bullet

*Frederick P. Brooks, 1987*

*“Não existe nenhum avanço, seja tecnológico ou gerencial, que por si só prometa uma melhoria de uma ordem de magnitude dentro de uma década.”*

*“Grande parte dos processos atuais de aquisição de software parte da suposição de que é possível especificar um sistema satisfatório com antecedência, contratar sua construção, e simplesmente implantá-lo.”*





# To Scale or Not to Scale

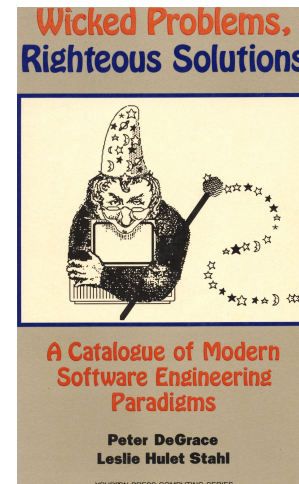
*The Endless Pursuit of the Silver Bullet*

Wicked Problems, Righteous Solutions

*Peter DeGrace & Leslie Hulet Stahl, 1990*

*“O desenvolvimento de software é, por natureza, um problema perverso — complexo, mal definido, que muda à medida que tentamos resolvê-lo, e que não possui uma solução definitiva.”*

*“Metodologias impõem ordem. Problemas perversos desafiam a ordem.”*





# Escalar Muitas Veze Amplifica o Problema

- Mais estrutura  $\neq$  mais valor
- Qualidade baixa se espalha com mais impacto
- Perda de boas práticas, mais retrabalho e desalinhamento
- Aumento da distância entre quem decide e quem entrega
- Simulação de agilidade com rigidez disfarçada





# E se a resposta não for um framework?

*Estamos resolvendo o problema certo?  
Estamos escalando equipes ou as  
disfunções?*

*Estamos realmente sendo Ágeis?*





# To Scale or Not to Scale

*Manifesto for Agile Software Development*

**We are uncovering better ways of developing software  
by doing it and helping others do it.**

Through this work **we have come to value:**

**Individuals and interactions** over ~~processes~~ and **tools**

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, **while there is value in the items on the right**, we  
value the **items on the left** more.





# To Scale or Not to Scale

*O Manifesto Ágil nos lembra o que realmente importa*

O Manifesto Ágil nos lembra que **estamos sempre descobrindo melhores formas.**

Frameworks de scaling prometeram melhor colaboração, alinhamento e previsibilidade.

Mas, na prática, o que vimos foi o contrário: processos rígidos, rituais pesados e reuniões em cascata que reduziram a colaboração real entre pessoas e equipes.





# To Scale or Not to Scale

*Processos e ferramentas deveriam servir às pessoas*

A proposta aqui não é negar o uso de processos ou ferramentas, mas lembrar que eles devem servir às pessoas — e não substituí-las.

Quando usamos métodos escalados como estrutura obrigatória, acabamos simulando agilidade, mas perdendo autonomia, conexão e criatividade.





# To Scale or Not to Scale

*IA não é bala de prata, mas pode ser nossa aliada*

Hoje temos uma nova oportunidade: usar a inteligência artificial como ferramenta adaptável, não como solução mágica.

Com IA, podemos aumentar a colaboração real, fortalecer o conhecimento compartilhado, melhorar a comunicação entre equipes e elevar a qualidade técnica.

Em vez de escalar a estrutura, vamos escalar a colaboração.





# To Scale or Not to Scale

## *Automatizando e Otimizando Testes com IA*

A IA transforma a garantia de qualidade ao automatizar a geração de casos de teste, identificar falhas e adaptar-se a mudanças no código, melhorando a eficiência e a cobertura dos testes.

Exemplos Práticos:

- **Geração automática de casos de teste:** Ferramentas como o Katalon utilizam IA para criar casos de teste baseados em requisitos e dados históricos.
- **Priorização de testes:** A IA analisa alterações no código e histórico de defeitos para priorizar casos de teste críticos.
- **Mecanismos de auto-correção:** Sistemas que detectam e corrigem automaticamente falhas em scripts de teste devido a mudanças na aplicação.





# To Scale or Not to Scale

## *Melhorando a Gestão de Backlog e Revisões de Código com IA*

A IA auxilia na identificação de dependências no backlog e automatiza a revisão de código, promovendo uma colaboração mais eficaz entre equipes.

### Exemplos Práticos:

- **Gestão de dependências no backlog:** Ferramentas como o Dart utilizam IA para analisar e sugerir priorizações no backlog.
- **Revisão de código automatizada:** Plataformas como o CodeRabbit oferecem feedback instantâneo em pull requests, identificando problemas de segurança e estilo de código .





# To Scale or Not to Scale

## *Facilitando o Acesso e Compartilhamento de Conhecimento com IA*

A IA aprimora a gestão do conhecimento ao organizar informações, facilitar buscas inteligentes e manter o conteúdo atualizado, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo.

### Exemplos Práticos:

- **Organização de conteúdo:** Plataformas como o Document360 utilizam IA para categorizar e manter a base de conhecimento atualizada.
- **Busca inteligente:** Sistemas que oferecem resultados de pesquisa relevantes e personalizados com base no comportamento do usuário.
- **Atualização automática de documentos:** IA que identifica informações desatualizadas e sugere atualizações para manter a relevância do conteúdo.





# To Scale or Not to Scale

## *Quando IA encontra SQA na prática*

Durante a pesquisa para esta palestra, explorei como a Inteligência Artificial poderia apoiar a Qualidade de Software (SQA).

Foi então que encontrei a ferramenta da **Codurance**: Software Quality Assessment. Essa solução está fazendo exatamente aquilo que proponho nesta apresentação, usar IA como ferramenta de apoio para avaliar:

- Distribuição de conhecimento entre os times
- Maturidade da automação de testes
- Qualidade e extensibilidade do código
- Segurança da base de código
- Eficiência no fluxo de desenvolvimento até a produção

🔍 Uma confirmação empírica de que estamos no caminho certo.





# To Scale or Not to Scale

*De métodos a ferramentas: um novo ciclo de colaboração*

- Nas últimas décadas, focamos em métodos para criar colaboração — mas muitas vezes criamos rigidez.
- O contexto atual exige menos prescrição e mais adaptabilidade, como nos anos 90.
- As ferramentas podem nos ajudar a colaborar de forma mais eficiente.
- Não se trata mais de escalar estruturas, mas sim de recriar a capacidade de colaborar





# Agradecimentos finais





*Trilha Pessoas, Papéis e Equipas*

# **HUMANIZANDO A TECNOLOGIA: IA E AGILIDADE PARA UM ATENDIMENTO CENTRADO NO CLIENTE**



**By Sérgio Miguel**

*Lead Business Digital Transformation  
S&SO in Worten*





***“Lapso é uma falha momentânea  
ou um intervalo de tempo em que  
algo escapa ao controlo ou à  
atenção.”***

In Dicionário da Língua Portuguesa, Porto Editora





# O mundo empresarial LAPSO

O cliente no centro da (in)decisão

Vivemos num mundo onde as empresas acordam cedo (investem em tecnologia), mas continuam a chegar atrasadas às verdadeiras necessidades dos clientes.





# O mundo empresarial em LAPSO, num mundo VUCA e BANI.



LENTAS  
NA ESCUTA



APRESSADAS  
NA REPOSTA



PRÉ-DEFINIDAS  
NAS AÇÕES



SUPERFICIAIS  
NO RELACIONAMENTO



OMISSAS  
NA HUMANIZAÇÃO





**“Eu gosto de acordar cedo para  
me atrasar com calma”**





# Mundo **L**APSO – Lentas na escuta

*Investimos em IA para acelerar a  
análise, mas esquecemo-nos de ouvir  
com empatia.*

# 70%

das empresas admitem ter dificuldade em captar  
insights qualitativos de clientes

(McKinsey)

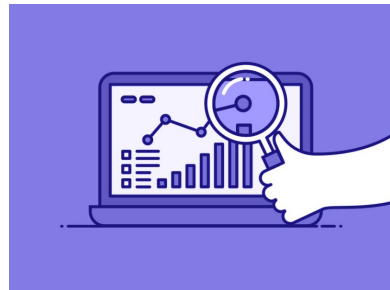




# Mundo **L**APSO – Lentas na escuta

*Investimos em IA para acelerar a análise, mas esquecemo-nos de ouvir com empatia.*

- Motores de cadeia de abastecimento com módulos de dados avançados, mas que não entendem que o seu **maior concorrente é o TikTok**.
- Equipas “ágeis” que estão **amarradas ao seu Backlog**.







**Uma IA sem empatia é apenas uma máquina de processar dados.**



**Uma equipa ágil sem escuta é apenas uma fábrica de entregas**





# Mundo LAPSO – Apressadas na resposta

*Responder rápido é inútil quando não se entendeu a pergunta.*

# 25%

Empresas focadas apenas em KPIs de velocidade de atendimento aumentam em **25%** a insatisfação dos clientes

*(Forrester)*

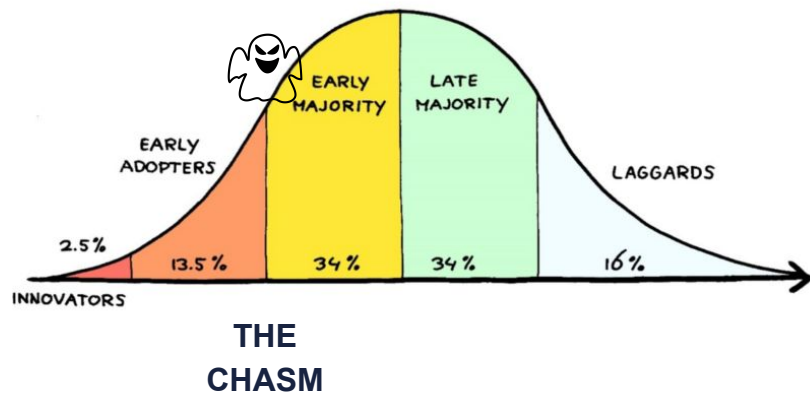




# Mundo LAPSO – Apressadas na resposta

*Responder rápido é inútil quando não se entendeu a pergunta.*

- Apressar sem escutar = ***Ship fast, fail humanly.***
- IA programada para resolver casos, não para **compreender intenções.**
- Equipas ágeis a entregar features, mas sem validar se são *realmente úteis.* (**PO checklist**)
- Bots e fluxos automatizados que forçam o cliente a **adaptar-se à lógica da máquina.**







**Uma IA rápida com modelos rasos  
é apenas uma máquina de FAQs  
com esteroides.**



**Ser ágil não é correr mais rápido, é  
entregar o que realmente importa.**





# Mundo LAPSO – Pré-definidas nas ações

*Quando as jornadas são desenhadas em fluxos fixos, não há espaço para o inesperado... nem para o humano.*

# 80%

Fluxos de chatbots são baseados em **árvores de decisão rígidas**

*(MIT Technology Review)*

# 72%

Clientes sentem-se frustrados quando a interação segue **um script que não se adapta à sua situação**

*(Salesforce)*

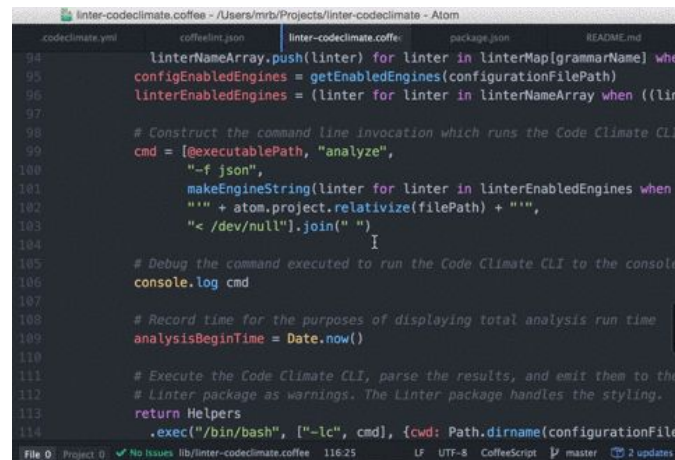




# Mundo LAPSO – Pré-definidas nas ações

*Quando as jornadas são desenhadas em fluxos fixos, não há espaço para o inesperado... nem para o humano.*

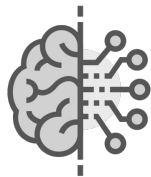
- IA dos IF's and Elses
- Falta de **modelos adaptativos** que aprendem com o comportamento e contexto em tempo real.
- Equipas ágeis em que o FrameWork = **Manual de Instruções**
- O cliente que sai do “script esperado” fica preso em **loops** ou sem resposta adequada.



```
.codeclimate.yml  coffeeLint.json  linter-codeclimate.coffee  package.json  README.md
94  linterNameArray.push(linter) for linter in linterMap[grammarName] whe
95  configEnabledEngines = getEnabledEngines(configurationFilePath)
96  linterEnabledEngines = (linter for linter in linterNameArray when ((lin
97
98  # Construct the command line invocation which runs the Code Climate CLI
99  cmd = [executablePath, "analyze",
100    "-f json",
101    makeEngineString(linter for linter in linterEnabledEngines when
102    "" + atom.project.relativeize(filePath) + "",
103    "< /dev/null"].join(" ")
104
105  # Debug the command executed to run the Code Climate CLI to the console
106  console.log cmd
107
108  # Record time for the purposes of displaying total analysis run time
109  analysisBeginTime = Date.now()
110
111  # Execute the Code Climate CLI, parse the results, and emit them to the
112  # Linter package as warnings. The Linter package handles the styling.
113  return Helpers
114    .exec("/bin/bash", ["-lc", cmd], {cwd: Path.dirname(configurationFile
File 0: Project 0: ✓ No Issues lib/linter-codeclimate.coffee 116:25 LF UTF-8 CoffeeScript master 2 updates
```







Uma IA que responde rápido, mas não entende o contexto, apenas automatiza frustrações.



Ser ágil não é planejar entregas em sprints, é resolver problemas no tempo do cliente.





# Mundo LAPS – Superficiais no relacionamento

*Os clientes nem sempre pelo nome não é  
personalização. É formalidade  
automatizada.*

# 58%

dos clientes sentem que a personalização que  
recebem é apenas baseada no histórico de  
compras

*(Deloitte)*





# Mundo LAPSO – Superficiais no relacionamento

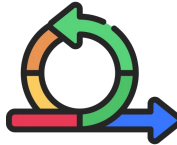
*Chamar o cliente pelo nome não é personalização. É formalidade automatizada.*

- IA aplicada apenas a personalização básica e nas transações do cliente: “Olá, João” – mas sem compreender o histórico emocional ou comportamental do cliente
- Equipas ágeis focadas em features de curto prazo, esquecendo a construção de **pedaços incrementais de confiança e vínculos emocionais**.
- O cliente **sente-se um numero num CRM**, não uma pessoa com histórias e emoções.





Durante semanas, a  
marca ignorou o problema  
que realmente importava...





# Mundo LAPS<sup>O</sup> – Omissas na humanização

*Tecnologia sem intenção humana é só automação. E ninguém se apaixona por processos, mas sim pelo efeito WOW.*

# 25%

das empresas treinam modelos de IA para  
detetar e reagir a emoções

(Gartner)





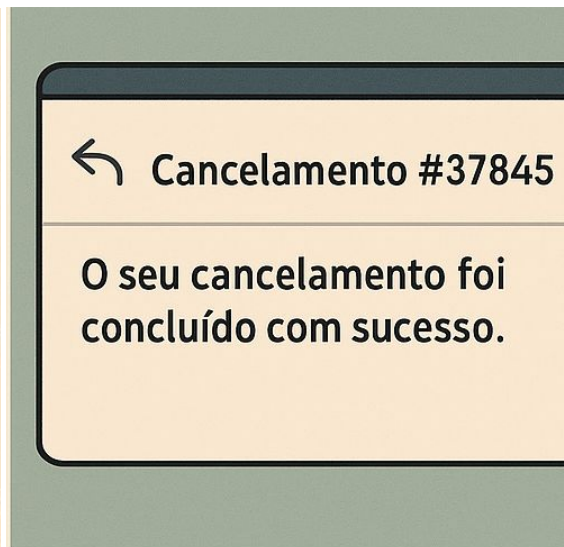
# Mundo LAPSO – Omissas na humanização

*Tecnologia sem intenção humana é só automação. E ninguém se apaixona por processos, mas sim pelo efeito WOW.*

- IA implementada com foco exclusivo em eficiência operacional e redução de custos, ignorando o impacto emocional no cliente.
- As empresas confundem digitalização com proximidade — o cliente sente-se mais distante do que nunca.
- O atendimento de entendimento personalizado ainda é visto com uma rubrica contabilística de custo e não investimento e não como uma vantagem competitiva.









# Considerações finais sobre o LAPSO nas nossas organizações

“Eu gosto de acordar cedo para me atrasar  
com calma”



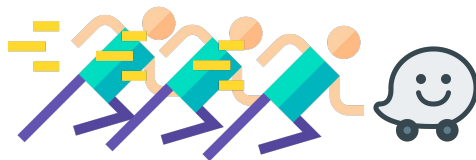


# Diminuir o mundo LAPSO nas nossas organizações

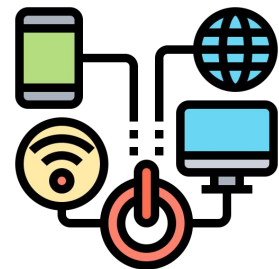
*“Eu gosto de acordar cedo para me atrasar com calma”*



Quantas vezes já **programaram o despertador da tecnologia...** mas esqueceram-se de realmente acordar para o que o cliente sente?



Estão a correr atrás da próxima sprint... ou a **correr atrás do próximo sorriso do vosso cliente?**



A tecnologia está a **aproximar-vos do cliente...** ou apenas a **automatizar o distanciamento?**





# Contactos



/digital speaker  
/agile speaker  
/transformation speaker



 /sérgiomiguel

 / 933 561 028

15 MAY 2025   
**Regional  
Scrum  
Gathering®**  
**LISBON**





## KEYNOTE

# OKRS NA PRÁTICA: O QUE FAZ EQUIPAS REALMENTE EMPODERADAS?



**By Paulo Caroli**

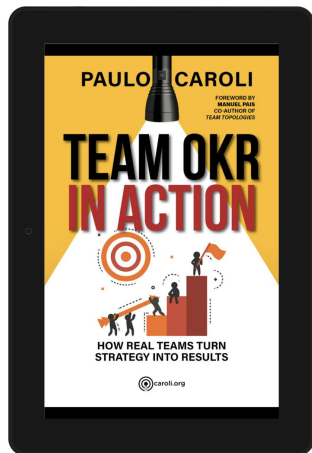
*Autor, Facilitador e Consultor em OKR,  
Discovery e Inception*





# OKRs na Prática

*O que faz equipas realmente empoderadas?*



15 MAY 2025  ScrumAlliance®  
**Regional  
Scrum  
Gathering®**  
**LISBON**





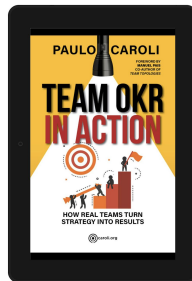
# Sobre Paulo Caroli



 Paulo Caroli



**Linked in**







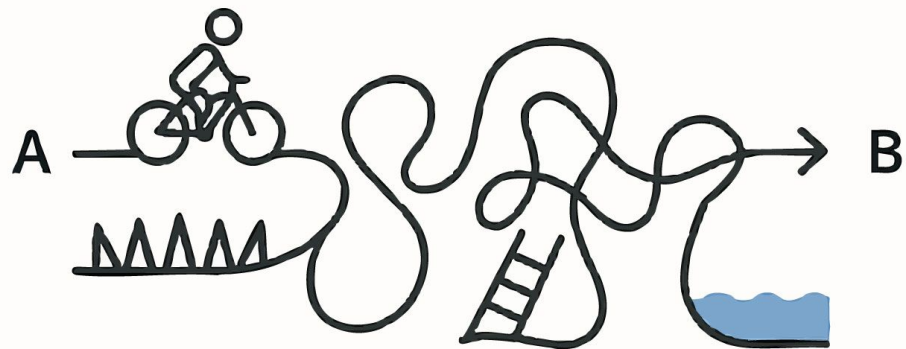
# **A VERDADE SOBRE OKR...**



# Expectation



# Reality





# **OBJETIVO:** Alcançar uma melhor saúde e perder 5 quilos até **Julho/24**

- Perder 1 quilo por mês, totalizando 5 quilos em 5 meses.
- Manter uma rotina de sono consistente, visando 7-8 horas de sono de qualidade todas as noites.
- Reduzir o colesterol em 6 pontos a cada mês, para chegar 200 (meu colesterol está em 242).



**OBJETIVO:** Alcançar a nota necessária para ingressar na universidade pública no próximo ano.

- Ler pelo menos um livro por mês, totalizando no mínimo 10 livros durante o ano.
- Aumentar a pontuação nos exames simulados de cada disciplina em pelo menos 10% em relação ao mês anterior, até atingir 9.




# Parecido, mas muito diferente!


1. Objetivo estratégico
2. Equipe para fazer isso acontecer
3. Defina o OKR

1. Objetivo estratégico
2. Defina o OKR
3. Equipe para fazer isso acontecer



# Parecido, mas muito diferente!

- 1. Objetivo estratégico 
- 2. Equipe para fazer isso acontecer
- 3. Defina o OKR

- 1. Objetivo estratégico 
- 2. Defina o OKR
- 3. Equipe para fazer isso acontecer





**OKR IS  
ABOUT  
FOCUS!**

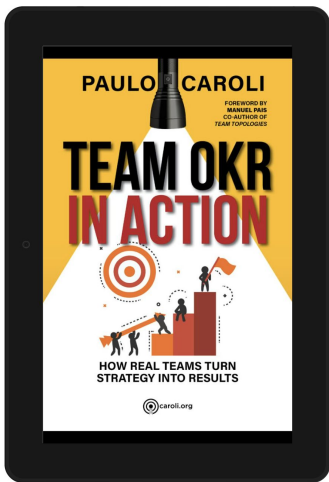


**A well-written OKR  
is not enough.  
What truly matters  
is who defines it  
and follows  
through.**



Paulo Caroli | Caroli.org

# AGENDA



**1**

**Quem Define, Executa**

**2**

**Por que “Team”?**

**3**

**Alinhar, Não Cascadear**

**4**

**OKR ≠ Backlog**

**5**

**Do OKR à Ação**

**6**

**Ciclo do Team OKR**

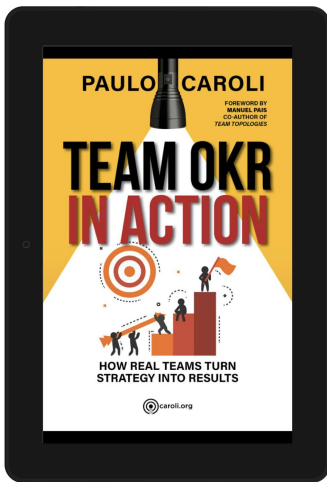
**7**

**A Força do Alinhamento**



Paulo Caroli | Caroli.org

# AGENDA



**1**

**Quem Define, Executa**

**2**

**Por que “Team”?**

**3**

**Alinhar, Não Cascadear**

**4**

**OKR ≠ Backlog**

**5**

**Do OKR à Ação**

**6**

**Ciclo do Team OKR**

**7**

**A Força do Alinhamento**

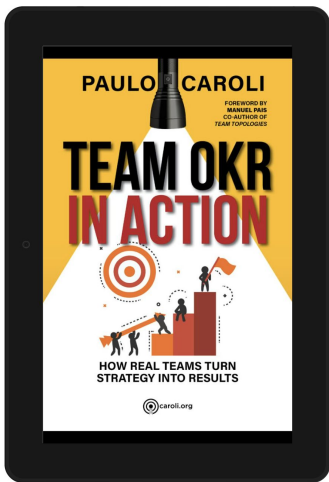


**A team is a group  
of people focused  
on a common goal.**



Paulo Caroli | Caroli.org

# AGENDA



**1**

**Quem Define, Executa**

**2**

**Por que “Team”?**

**3**

**Alinhar, Não Cascadear**

**4**

**OKR ≠ Backlog**

**5**

**Do OKR à Ação**

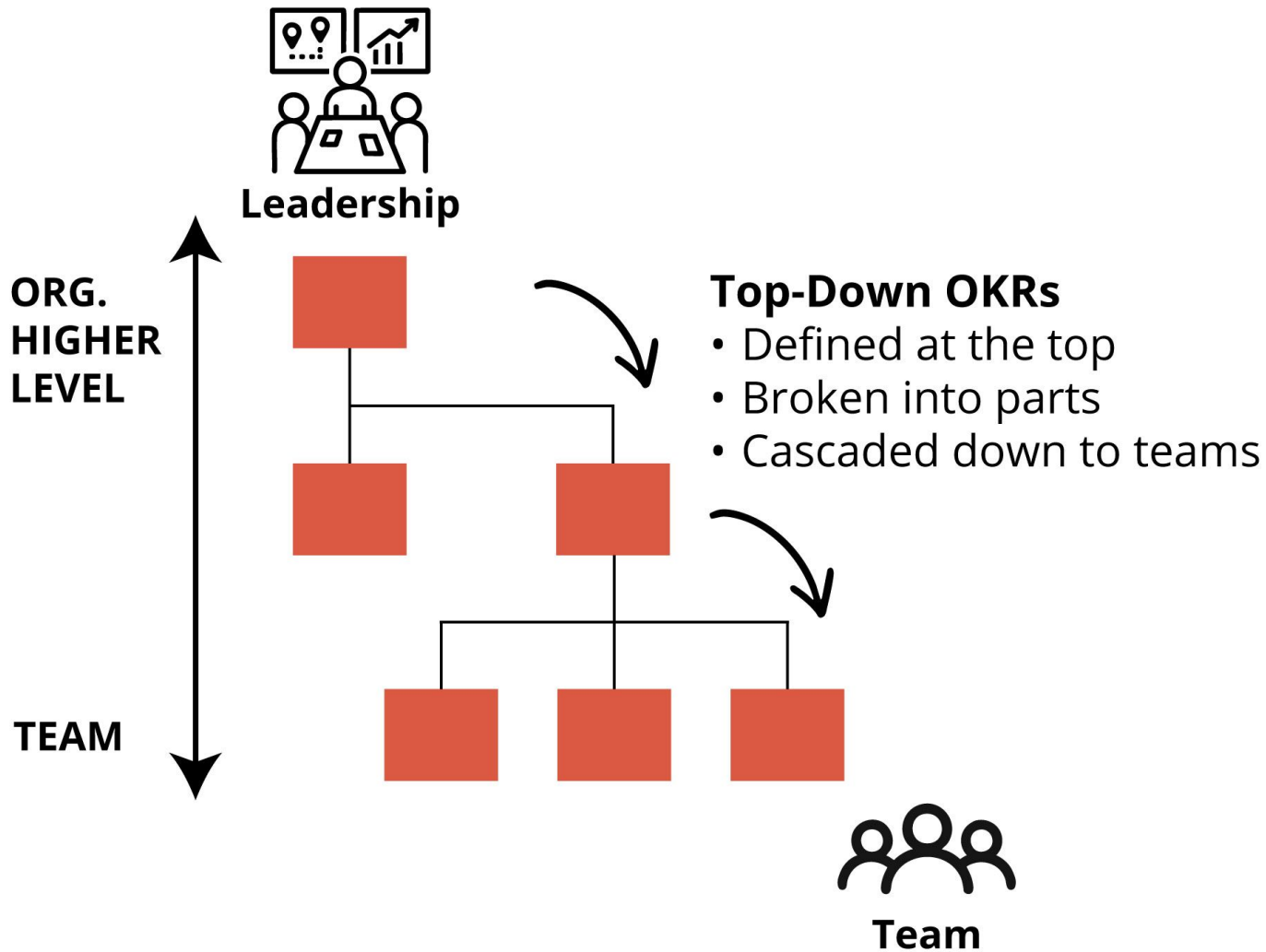
**6**

**Ciclo do Team OKR**

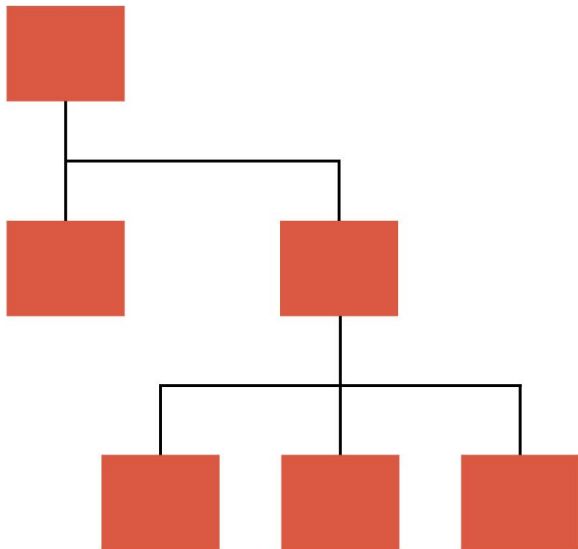
**7**

**A Força do Alinhamento**









**Alignment  
Over  
Cascading!**



## Step 1: Leadership defines Strategic OKRs



## Step 2: Teams define their Team OKRs with context and ownership



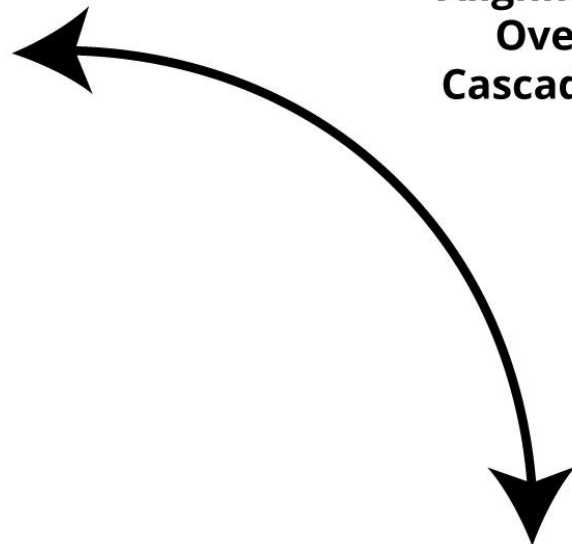




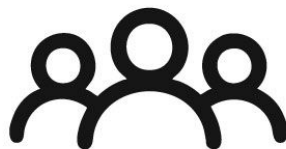
**C-Level, directors,  
area / tribe leaders**



**Strategic OKRs**



**Alignment  
Over  
Cascading!**



**Team**



**Team OKRs**





**Higher-level objective**



**Aligns with**



**Team OKR**





**Shared Goals**



**Team OKR**



**collaborates**



**Team OKR**



**collaborates**



**Team OKR**





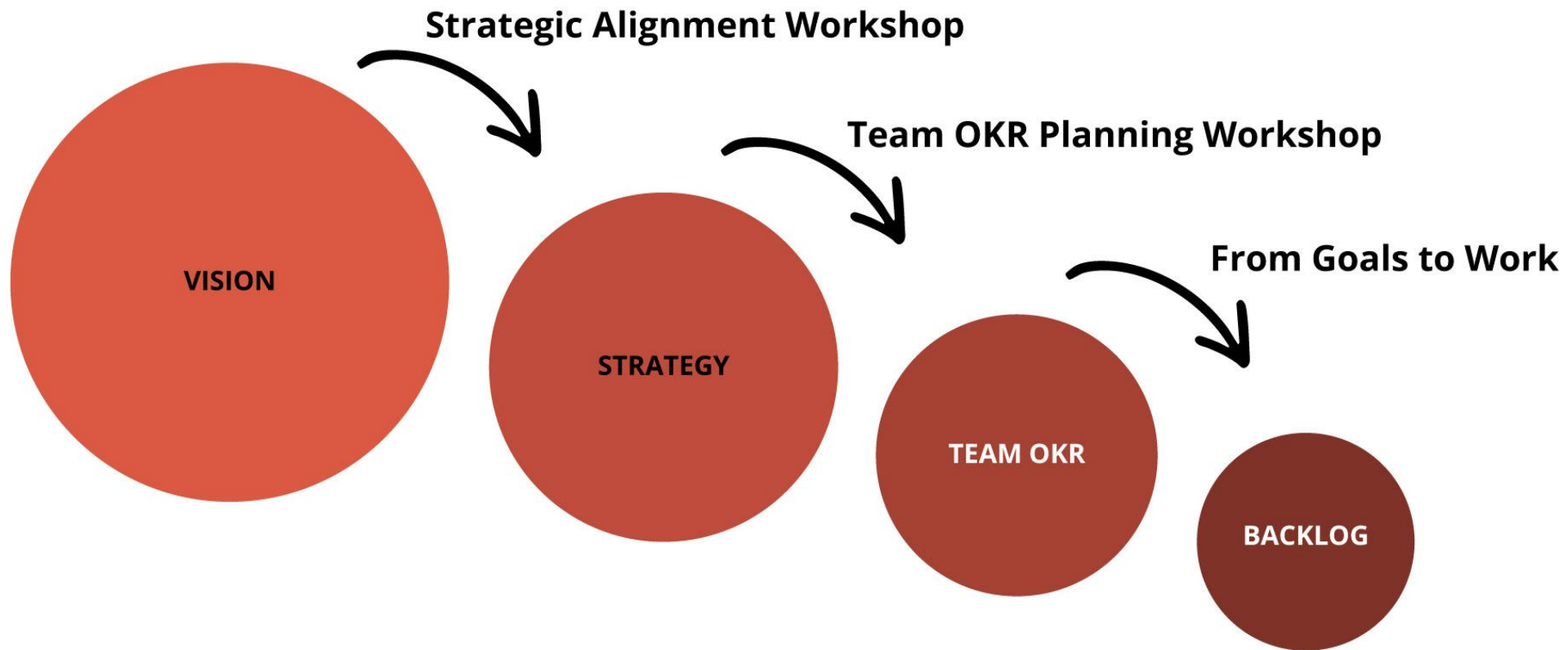
**VISION**

**STRATEGY**

**TEAM OKR**

**BACKLOG**





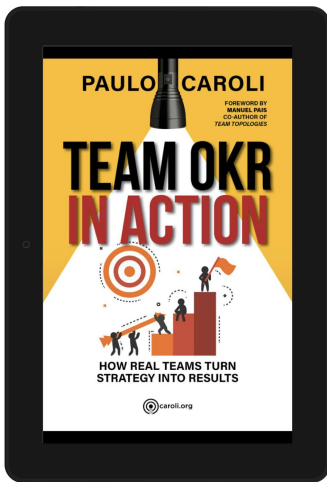


**Alignment means  
shared goals, not  
dictated plans.**



Paulo Caroli | Caroli.org

# AGENDA



**1**

**Quem Define, Executa**

**2**

**Por que “Team”?**

**3**

**Alinhar, Não Cascadear**

**4**

**OKR ≠ Backlog**

**5**

**Do OKR à Ação**

**6**

**Ciclo do Team OKR**

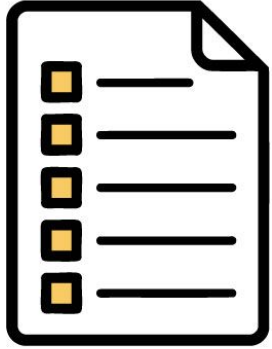
**7**

**A Força do Alinhamento**

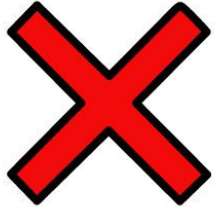


# Tasks Dictating OKR

BACKLOG



OKR



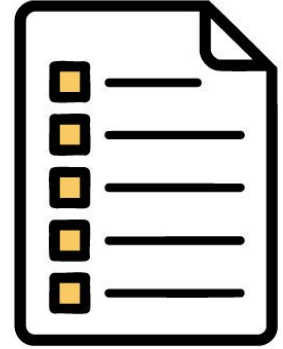
Not Like That

# OKR Drive Work Priorities

OKR



BACKLOG



Like This



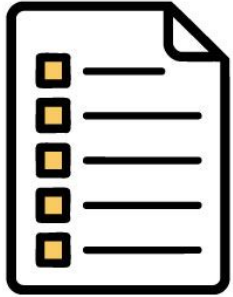


Team OKR

## Step 1: Set the Direction

- Defines what success looks like
- Focuses on outcomes and progress





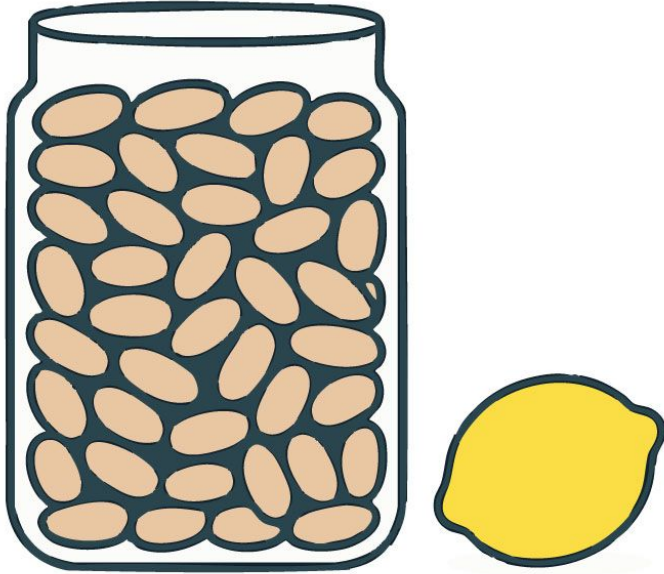
Backlog

## Step 2: Plan the Work

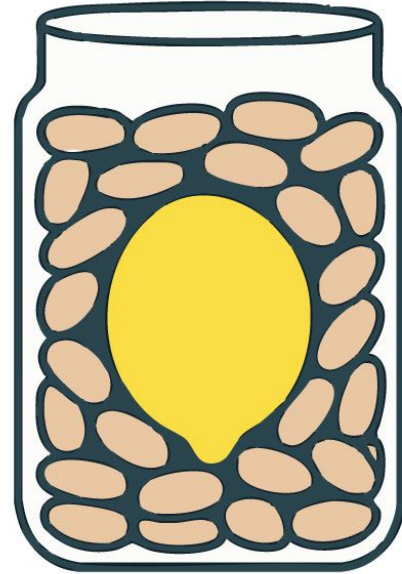
- Lists tasks, features, and deliverables
- Focuses on activities



## Beans First



## Lemon First



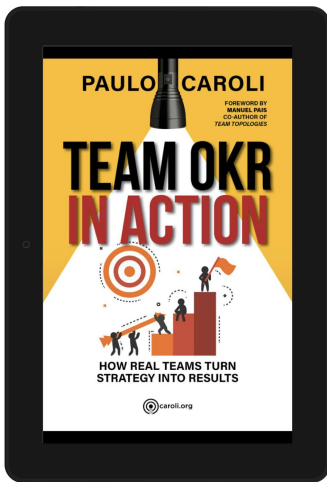


**The question isn't  
'Did we finish the  
tasks?'—it's 'Did we  
reach the outcome.**



Paulo Caroli | Caroli.org

# AGENDA



**1**

**Quem Define, Executa**

**2**

**Por que “Team”?**

**3**

**Alinhar, Não Cascadear**

**4**

**OKR ≠ Backlog**

**5**

**Do OKR à Ação**

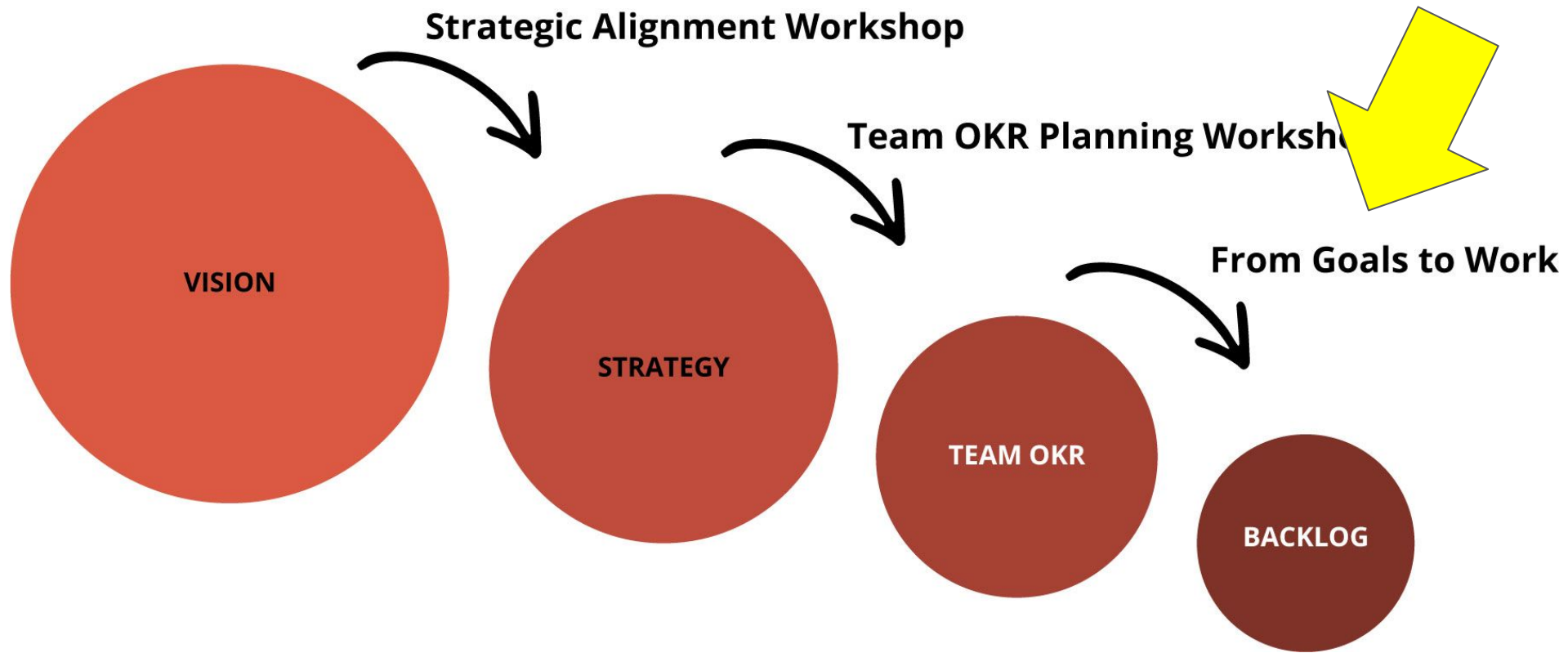
**6**

**Ciclo do Team OKR**

**7**

**A Força do Alinhamento**

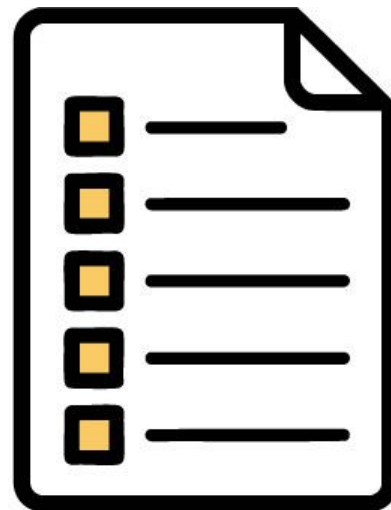








**Team OKR**



**Backlog**



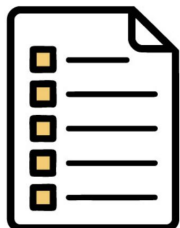


Team OKR

## **OBJETIVO:** Melhorar a experiência de onboarding de novos colaboradores.

- Reduzir o tempo médio de onboarding de 10 para 7 dias
- Aumentar a taxa de conclusão do onboarding para 95%





Backlog

## **BACKLOG:**

- ☐ Atualizar materiais de boas-vindas
- ☐ Automatizar processos de onboarding no sistema
- ☐ Criar um checklist digital para novos funcionários





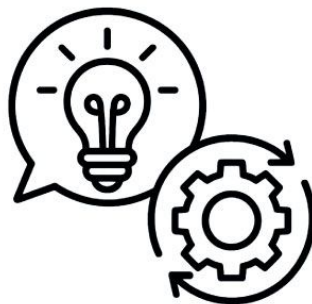
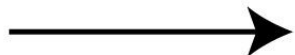
**OBJETIVO:** Aumentar o número de clientes que concluem sua jornada de pagamento.

- Reduzir o número de carrinhos abandonados
- Diminuir o tempo entre adicionar um item ao carrinho e finalizar a compra

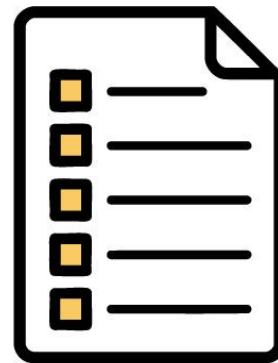
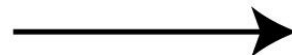




**Team OKR**



**Team Initiative**



**Backlog**





Team Initiative

**We believe that**  
**TEAM INITIATIVE** will help  
achieve the objective of  
**OBJECTIVE** . We know we are  
getting there as we show  
progress by **KRs**.



**We believe that adding multiple payment methods will help achieve the objective of increasing the number of customers completing their payment journey . We know we are getting there as we show progress by reducing abandoned carts and improving conversion rates .**



**We believe that implementing guest checkout will help achieve the objective of increasing the number of customers completing their payment journey . We know we are getting there as we show progress by reducing the number of abandoned shopping carts and shortening the lead time from adding an item to checkout .**





**Strategic OKR**



**Organizational  
initiative**



**Team A**

**Team B**

**Team C**



**Strategic OKR**



**Team  
initiative**

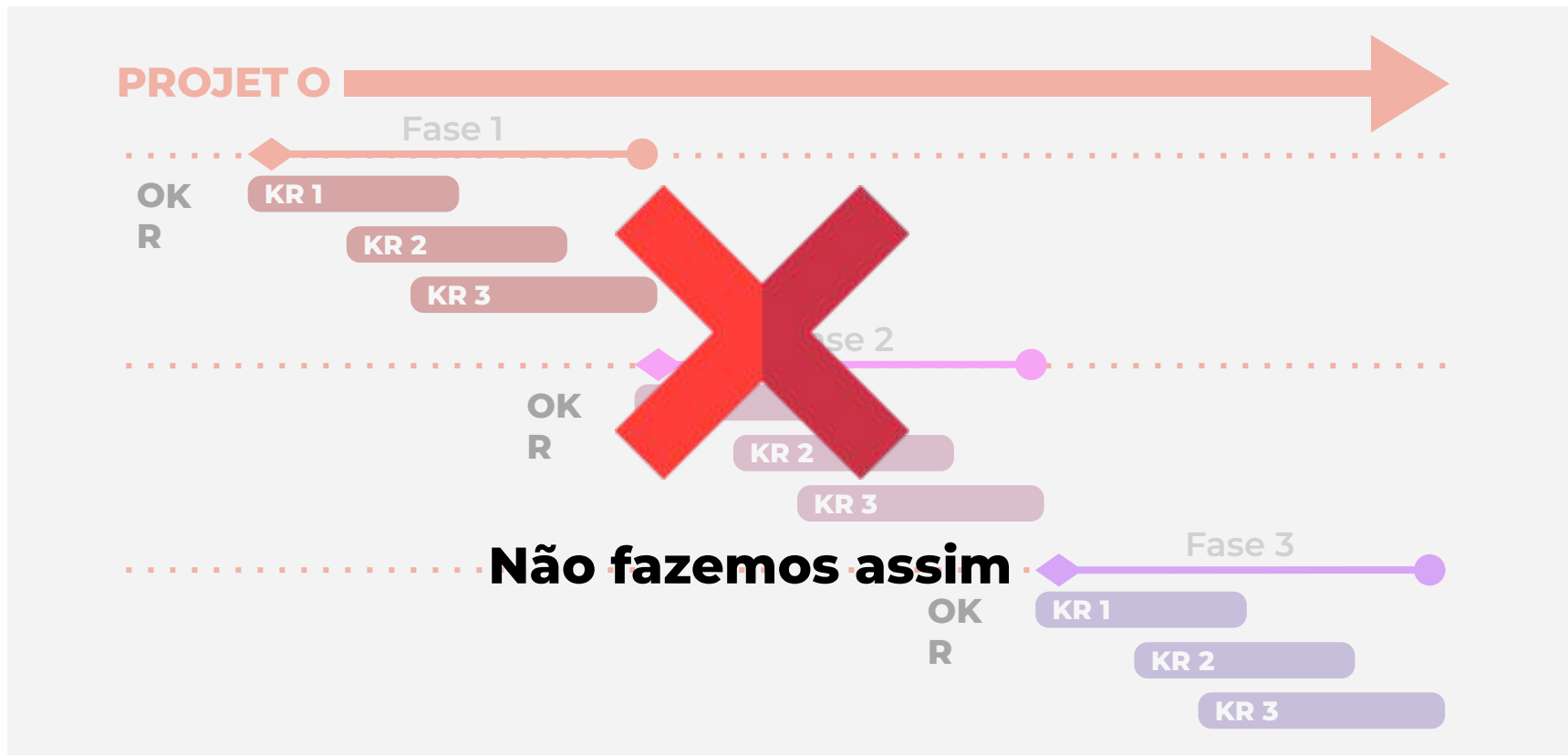


**Team A**



**Team OKR**





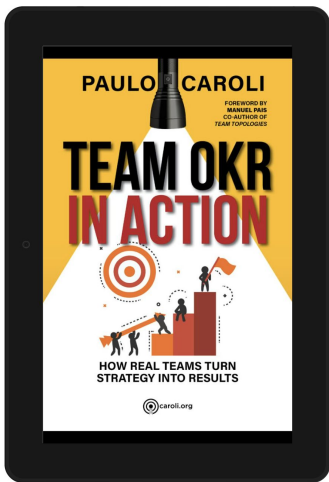


**Turning a Team OKR  
into action means  
identifying the right  
Team Initiatives—the  
efforts that will  
really make a  
difference.**



Paulo Caroli | Caroli.org

# AGENDA



**1**

**Quem Define, Executa**

**2**

**Por que “Team”?**

**3**

**Alinhar, Não Cascadear**

**4**

**OKR ≠ Backlog**

**5**

**Do OKR à Ação**

**6**

**Ciclo do Team OKR**

**7**

**A Força do Alinhamento**



# Team OKR Cycle

typically 3 months



Weekly Check-ins & Mid-cycle Retros



**1. Leadership  
Sets Priorities  
(for the year)**

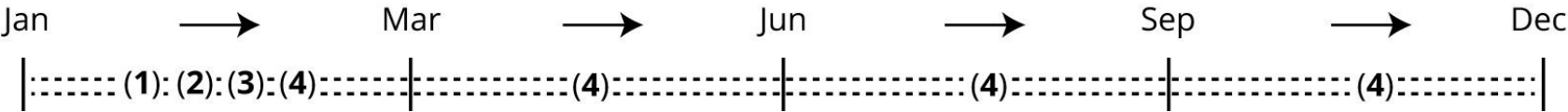
**2. Business Units  
Plan & Strategy**

**3. Define Strategic OKRs**

**4. Teams Craft OKRs  
Aligned with Strategy**

Align and refine  
(Typically done once  
at the beginning of the year)

Repeated each Team OKR cycle  
(typically quarterly)



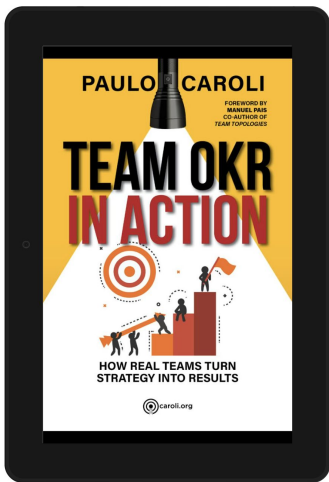


**Setting your Team  
OKR is just the  
beginning. The real  
value of Team OKRs  
shows up during  
execution.**



Paulo Caroli | Caroli.org

# AGENDA



**1**

**Quem Define, Executa**

**2**

**Por que “Team”?**

**3**

**Alinhar, Não Cascadear**

**4**

**OKR ≠ Backlog**

**5**

**Do OKR à Ação**

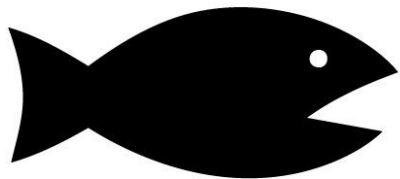
**6**

**Ciclo do Team OKR**

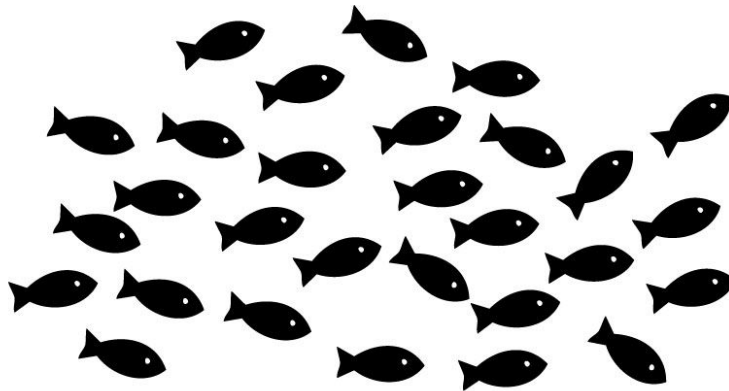
**7**

**A Força do Alinhamento**

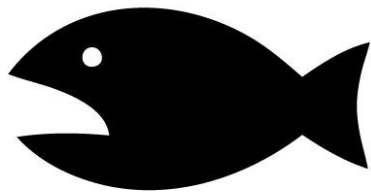




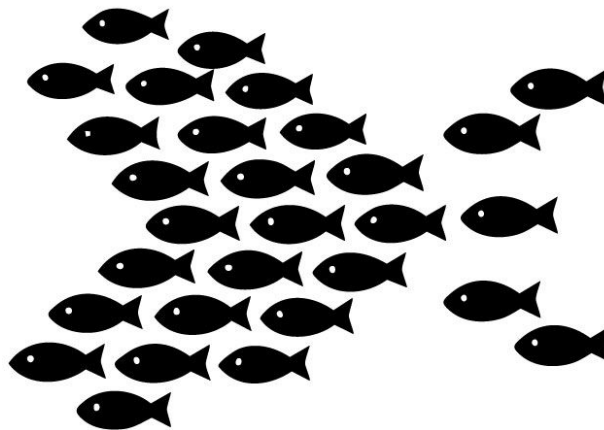
**Competitive Forces & Challenges**



**Teams without alignment**



**Competitive Forces & Challenges**



**Aligned Teams with OKRs**



**“You don’t have to  
be great to start, but  
you have to start to  
be great.” - Zig**

**Ziglar**



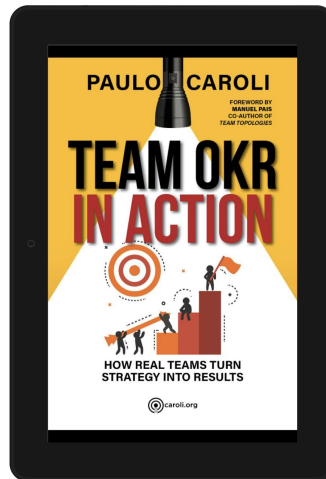
# Muito Obrigado!



 Paulo Caroli



LinkedIn 



15 MAY 2025  ScrumAlliance®  
**Regional  
Scrum  
Gathering®**  
**LISBON**

