



IA e agilidade ampliam a centralidade no cliente

Foco: Processos

Modalidade: Desempenho

Categoria: Ouro



Cristiane Vargas

[cristiane.vargas@bradesco.com.br](mailto:cristiane.vargas@bradesco.com.br)

## 1. Organização:

Banco Bradesco

## 2. Descrição da Organização:

Com 80 anos de história, somos uma das instituições financeiras mais consolidadas do país, reconhecida por nossa excelência em serviços, compromisso com a ética e foco no desenvolvimento sustentável. Atendemos mais de 77 milhões de clientes em todo o território nacional, por meio de uma robusta rede de agências e canais digitais, refletindo nossa capacidade de adaptação às transformações da sociedade e da economia.

Nossa estratégia está ancorada na transformação digital, no cliente no centro das decisões e na valorização das pessoas. Investimos R\$ 6 bilhões em tecnologia em 2022, impulsionando soluções como a BIA – nossa inteligência artificial de atendimento ao cliente. Mais de 80% dos nossos desenvolvimentos são conduzidos por jornadas digitais ágeis, reforçando nosso DNA inovador.

Somos movidos por um propósito claro: criar oportunidades para a realização das pessoas e o desenvolvimento sustentável da sociedade. Com mais de 80 mil colaboradores, investimos fortemente em capacitação, diversidade e um ambiente de trabalho ético, transparente e inclusivo.

Inovamos com responsabilidade, conectando tradição e futuro, e seguimos como referência no setor bancário brasileiro por meio de iniciativas como o Inovabra, nosso ecossistema de inovação aberta.

### 3. Nome da Experiência:

**IA e agilidade ampliam a centralidade no cliente**

### 4. Descrição Experiência:

#### 4.1. Frase:

***“Bradesco acelera sua transformação digital com IA e agilidade, ampliando a entrega de valor ao cliente com mais inovação, eficiência e excelência.”***

#### 4.2. Sumário da Experiência:

A transformação digital no setor financeiro é realidade, e o Bradesco tem se reinventado para manter sua competitividade. Inova em produtos e serviços hiperpersonalizados, com processos mais ágeis que encantam o cliente, aceleram o time to market e atraem talentos. Com um novo Modelo Operacional, centrado na experiência do cliente e competitividade bancária, o Banco se adapta com agilidade às demandas do mercado, integrando tecnologias emergentes, IA e metodologias ágeis.

A IA permite entender o momento de vida do cliente e antecipar suas necessidades, enquanto métodos ágeis garantem respostas rápidas e lançamentos eficientes. A automação reduz custos, otimiza o atendimento e impulsiona a produtividade. A BIA Tech, IA generativa do Bradesco, apoia o desenvolvimento com ganhos de até 70% em migração tecnológica. Já o BIA Tech Plugin amplia a hiperprodutividade e personalização.

A mudança vai além das ferramentas: equipes multidisciplinares, com novos papéis, menos hierarquia e foco no cliente, impulsionam uma nova cultura organizacional. Infraestrutura e operações foram redesenhadas com foco na jornada do cliente, enquanto as "Tribos" integram tecnologia e negócios de forma ágil. A estratégia de Talentos prioriza upskilling, reskilling e performance, alinhando cultura, inovação e excelência.




Manifesto Brasil Digital 2024 / 2025

Experiência **IA e agilidade ampliam a centralidade no cliente**

Foco: **Processo** - Modalidade **Desempenho**

Categoria **Duro**







*“Bradesco acelera sua transformação digital com IA e agilidade, ampliando a entrega de valor ao cliente com mais inovação, eficiência e excelência”*

*Cristiane Vargas*

A transformação digital no setor financeiro é realidade, e o Bradesco tem se reinventado para manter sua competitividade. Inova em produtos e serviços hiperpersonalizados, com processos mais ágeis que encantam o cliente, aceleram o time to market e atraem talentos. Com um novo Modelo Operacional, centrado na experiência do cliente e competitividade bancária, o Banco se adapta com agilidade às demandas do mercado integrando tecnologias emergentes, IA e metodologias ágeis.

A IA permite entender o momento de vida do cliente e antecipar suas necessidades, enquanto métodos ágeis garantem respostas rápidas e lançamentos eficientes. A automação reduz custos, otimiza o atendimento e impulsiona a produtividade. A BIA Tech, IA generativa do Bradesco, apoia o desenvolvimento com ganhos de até 70% em migração tecnológica. Já o BIA Tech Plugin amplia a hiperprodutividade e personalização.

A mudança vai além das ferramentas: equipes multidisciplinares, com novos papéis, menos hierarquia e foco no cliente, impulsionam uma nova cultura organizacional. Infraestrutura e operações foram redesenhadas com foco na jornada do cliente, enquanto as "Tribos" integram tecnologia e negócios de forma ágil. A estratégia de Talentos prioriza upskilling, reskilling e performance, alinhando cultura, inovação e excelência.

Experiências de Sucesso – 2024 / 2025

#### 4.3. Descrição completa da Experiência:

A transformação digital no setor financeiro é uma realidade. Com o surgimento das instituições financeiras digitais, os bancos tradicionais precisaram se reinventar para conquistar e reter clientes. Nesse sentido, o Bradesco vem se transformando para manter sua competitividade, inovando em produtos e serviços hiperpersonalizados e processos mais ágeis, com o objetivo de encantar seus clientes, acelerar o time to market e atrair talentos para sustentar o crescimento.

Desenhamos agora um novo e inovador Modelo Operacional, com um ecossistema focado na experiência do cliente e na competitividade bancária, que permite adaptação ágil às demandas do mercado, rápida implementação de tecnologias emergentes e redesenho de processos internos com Inteligência Artificial, priorizando a execução baseada em OKRs alinhados às necessidades dos clientes.

A integração de IA e metodologias ágeis cria uma experiência bancária aprimorada. A tecnologia analisa grandes volumes de dados para entender melhor o momento de vida de cada cliente, antecipando suas necessidades e oferecendo ofertas relevantes, gerando satisfação e fidelização. As metodologias ágeis permitem responder rapidamente às mudanças do mercado e às demandas dos clientes, lançando produtos e serviços com rapidez e eficiência.

Outro pilar do projeto é o uso de IA e automação, otimizando tempo, custos e oferecendo um atendimento mais ágil e eficaz, tanto internamente quanto para o cliente. A BIA Tech (IA do Bradesco que atua como copiloto para desenvolvedores de aplicações) apoia o desenvolvimento de produtos por meio de IA generativa, com ganhos de eficiência de até 40% na escrita de código e até 70% na migração tecnológica. O BIA Tech Plugin, outra ferramenta de IA, acelera e aprimora processos e plataformas, viabilizando hiperprodutividade e hiperpersonalização. A IA é considerada não apenas no ciclo de desenvolvimento de software, mas também como catalisadora na captação de novas oportunidades de mercado.

E o novo Modelo não se limita às ferramentas. Envolve equipes multidisciplinares que atuam de forma ágil, com novos frameworks, papéis e responsabilidades redefinidos, menos camadas hierárquicas e menor interdependência entre setores. A nova estrutura gerou uma mudança cultural significativa, melhorando a comunicação interna e o acompanhamento de resultados, além de fortalecer a estratégia centrada no cliente.

Infraestrutura e Operações também foram transformadas com foco na jornada do cliente e na contribuição para a entrega de resultados estratégicos. Uma vez formadas e conectadas, as “Tribos” (estruturas de habilitação de tecnologia e negócios) simplificam os relacionamentos e atuam de forma mais eficiente, com foco em produtos, canais e segmentos.

O projeto também inclui uma robusta estratégia de Talentos, focada em upskilling e reskilling, conhecimento aprofundado e melhoria contínua de desempenho. Com objetivos claros e mensuráveis, a abordagem potencializa as competências dos colaboradores e integra a evolução cultural como componente essencial da transformação, garantindo que a equipe esteja alinhada aos valores da Organização e aos objetivos de inovação e excelência.

A combinação de IA e agilidade é o diferencial da transformação do Bradesco, intensamente focada no cliente. Enquanto muitos bancos adotam tecnologias avançadas, fomos além ao combiná-las com práticas ágeis, criando um ciclo contínuo de feedback e melhoria, que não apenas fortalece nosso compromisso com a excelência no atendimento, mas também impulsiona a eficiência operacional, tornando o Banco mais competitivo.

O projeto representa um novo modelo de gestão para revolucionar a forma como o Banco entrega valor aos clientes, melhorando sua experiência e o time to market das soluções. Um modelo transformacional: padronizado, integrado, flexível e eficiente, sem excessos, perdas e retrabalho, com papéis e responsabilidades claros, o que gerou maior engajamento com os direcionadores estratégicos.

Os objetivos apontaram para o uso de Inteligência Artificial na captação de insights para melhorar o atendimento ao cliente, na melhoria da infraestrutura tecnológica, na automação para aumentar a eficiência operacional e a produtividade, e na redefinição de estruturas, papéis e responsabilidades das equipes, para promover maior sinergia entre tecnologia e negócios e evolução cultural.

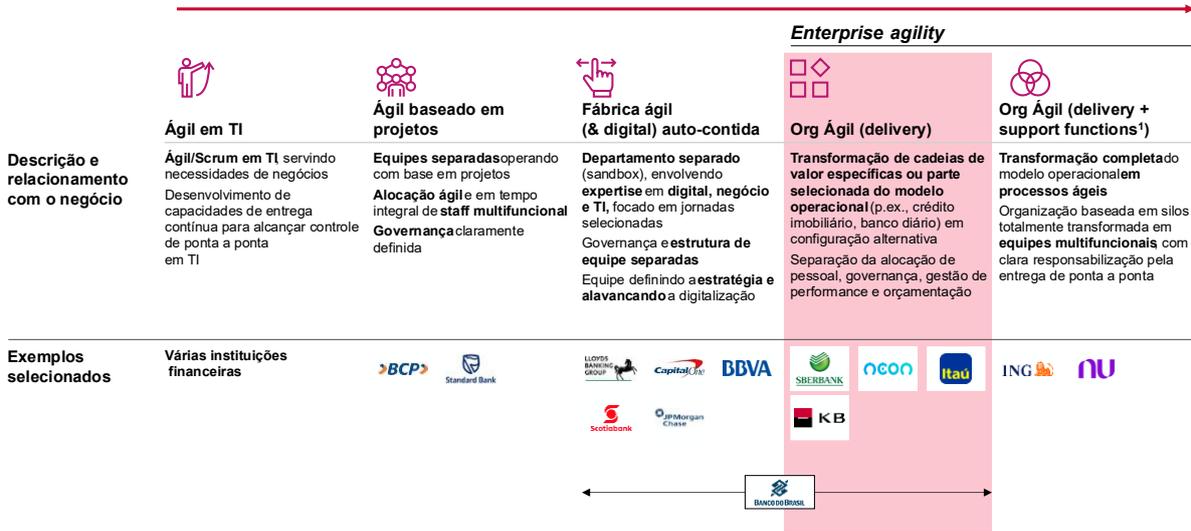
O novo modelo operacional foi criado devido à necessidade de modernizar as operações do banco para se manter competitivo em um cenário financeiro em constante evolução e exigente, eliminando a lentidão na entrega de soluções e a burocracia excessiva dos processos tradicionais, que eram desfavoráveis à inovação e à satisfação do cliente. Medimos o sucesso do projeto por meio de resultados importantes:

- Implementação de Produtos de Tecnologia e Automação: Redução de tarefas manuais, melhor uso dos serviços de tecnologia e melhor suporte para todas as equipes, aumentando a eficiência operacional e a produtividade, liberando tempo para inovação.
- Ambientes com Processos Otimizados: Redução do lead time de 10 para 2 semanas (76%).
- Produtividade da Equipe com Apoio de IA: Aumento de produtividade em até 46%.
- Melhoria na Experiência do Desenvolvedor com a Plataforma de Engenharia: Garantiu um NPS de +55 p.p.
- Triplicou a Qualidade da Entrega de Produtos: Aumento da satisfação do cliente e redução do tempo de inatividade.
- Evitaram-se sobreposições: Eficiência média de 18% na composição de equipes integradas.
- Novo Ecossistema com Novas Formas de Trabalhar: Viabilizou inovação em pagamentos com o lançamento de 4 novas iniciativas em 2 meses.
- Estruturação da Equipe de Infraestrutura: Maior robustez e confiabilidade da infraestrutura tecnológica, apoiando as operações com eficiência e garantindo disponibilidade e desempenho.
- Redefinição de Papéis e Responsabilidades: Proporcionou papéis mais claros às equipes, melhorando a comunicação, integração, eficiência e reduzindo o retrabalho.
- Sinergia entre Tecnologia e Negócios: A colaboração entre disciplinas e o feedback dos usuários demonstraram uma percepção positiva das mudanças implementadas, que foram fundamentais para o sucesso do projeto.
- Treinamento e Especialização: Preparação e qualificação profissional para atuar no novo modelo, aumentando a qualidade do trabalho e a inovação dentro da empresa.
- Estratégia de Talentos Consolidada: Aumento da senioridade da equipe em 9% e internalização de mais de 1.000 pessoas, estabelecendo uma conexão robusta com a estratégia.

O projeto transformou a organização em um ambiente mais conectado, ágil e inovador, preparado para enfrentar os desafios atuais e futuros com maior agilidade e eficiência. Alguns resultados foram compartilhados na nossa apresentação de relações com investidores em fevereiro de 2025, quando o Bradesco reportou crescimento significativo após a implementação de seu novo plano estratégico – do qual o Novo Modelo Operacional é parte crucial. No último trimestre de 2024, o Banco reportou um lucro líquido recorrente 87,7% superior ao mesmo período de 2023. Esse resultado comprova a eficácia das medidas adotadas para melhorar sua entrega e competitividade.

## Bancos estão adotando diferentes arquétipos de agilidade em escala, dependendo de suas ambições

Modelo alvo Bradesco



1. RH, risco, jurídico, instalações, etc

## Trabalhar em formato ágil é o novo normal e diversos bancos incumbentes já o adotaram mundo afora



Fonte: McKinsey

## Empresas que se transformam e alavancam modelos ágeis capturam a "Regra dos 100"



### Foco no cliente

Uma empresa europeia adotando agilidade em escala obteve um ganho de 30 pontos NPS em jornadas críticas em 3 meses



### Time-to-market mais rápido

Uma empresa australiana desenvolveu um *chatbot* em seis semanas — o período planejado anteriormente era de um ano



### Envolvimento dos funcionários

Uma empresa neozelandesa obteve ganhos de mais de 30 pontos de eNPS após a formação de Tribos Ágeis — indo além dos nativos digitais e permitindo, assim, a captura dos melhores talentos



### Aumento da produtividade

Uma empresa asiática reduziu OPEX em 30% ao priorizar entregas de maior valor e maior foco

**+30**  
NPS



**10 x**  
velocidade



**+30**  
eNPS



**30%**  
Economia

## "Regra dos 100"

FONTE: Resultados de projetos; Pesquisa Global McKinsey: como criar uma Organização Ágil, outubro de 2017, n=2546 organizações globais

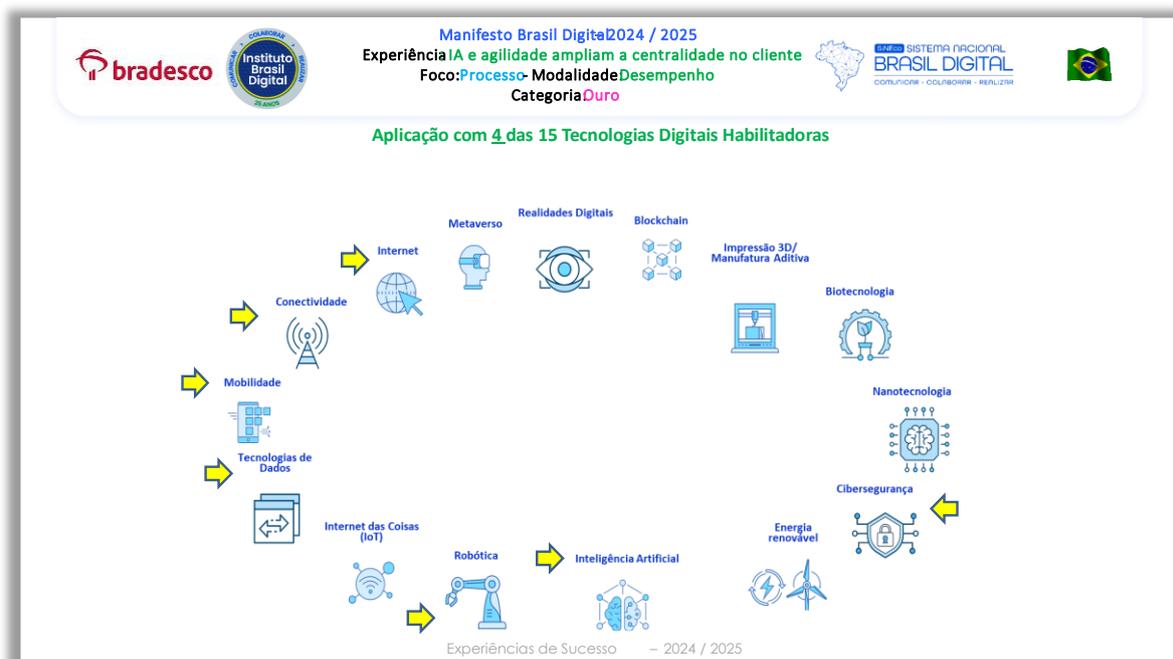
movimento  
**change**  
Todo o Bradesco em transformação

**Empresas ágeis  
têm probabilidade  
1,5x maior de  
superar o  
desempenho  
financeiro dos  
seus concorrentes**

9

5. Aplicação das TDHs - Tecnologias Digitais Habilitadoras:

1. Inteligência Artificial	Integrar IA em todo o ciclo de desenvolvimento e operação para acelerar entregas, personalizar experiências e aumentar a eficiência. Com ferramentas como o BIA Tech e o BIA Tech Plugin, o Bradesco obteve ganhos de até 70% na migração tecnológica e 40% na escrita de código, além de impulsionar a inovação, reduzir custos e melhorar a experiência do cliente e do desenvolvedor.
2. Robótica	Expandir o uso de automação com tecnologias robóticas (RPA e IA embarcada) para executar tarefas repetitivas, operacionais e de alto volume, liberando tempo das equipes para atividades mais estratégicas. A robótica pode ser aplicada em processos de atendimento, backoffice e integração de sistemas legados, garantindo mais agilidade, redução de erros e ganhos de produtividade em escala.
3. Tecnologias de Dados	Aproveitar grandes volumes de dados para entender o momento de vida de cada cliente e antecipar suas necessidades com ofertas relevantes. A prática fortaleceu a hiperpersonalização, aumentou a fidelização e gerou ganhos em eficiência e assertividade nas decisões, com impacto direto na experiência do cliente e nos resultados do negócio.
4. Mobilidade	Utilizar soluções móveis para garantir acesso contínuo a serviços, produtos e informações, fortalecendo a experiência do cliente e a produtividade das equipes. A mobilidade permite respostas mais rápidas, maior autonomia dos usuários e integração com jornadas digitais, apoiando a hiperpersonalização e a agilidade na entrega de valor.
5. Conectividade	Garantir conectividade robusta entre sistemas, canais e equipes foi essencial para sustentar a agilidade e a hiperpersonalização do novo modelo. A conectividade viabilizou a atuação fluida de squads, a integração de dados em tempo real e a entrega contínua de valor ao cliente, com mais eficiência, colaboração e escalabilidade.
6. Internet	Aproveitar a infraestrutura de internet para garantir acesso contínuo, seguro e eficiente a plataformas, serviços e dados, tanto para clientes quanto para colaboradores. A conectividade via internet viabilizou jornadas digitais fluidas, integração entre canais e atuação remota de times ágeis, fortalecendo a entrega de valor com velocidade e consistência.
7. Cibersegurança	Adotar práticas robustas de cibersegurança para garantir a integridade, confidencialidade e disponibilidade dos dados e sistemas em um ambiente digital altamente integrado. A proteção de jornadas digitais, plataformas de IA e automações foi essencial para manter a confiança dos clientes, mitigar riscos e sustentar a escalabilidade da transformação com segurança.



## 6. Depoimentos

### 6.1 Líderes internos que aprovaram e apoiaram a Experiência



A transformação digital que conduzimos não foi apenas tecnológica, mas cultural. Redefinimos papéis, simplificamos estruturas e criamos um ecossistema que impulsiona a inovação com IA e metodologias ágeis que entregam valor com mais velocidade para os nossos clientes e acionistas.

Cassiano Ricardo Scarpelli  
CFO/CTO



Esse modelo tem nos permitido colocar o cliente no centro de nossas decisões, trazendo agilidade, melhor governança e melhoras expressivas da qualidade de nossos serviços

Tulio Oliveira  
Business Produtos Digitais

### 6.2 Clientes internos que se beneficiaram da Experiência



O projeto de transformação digital que estamos passando aqui no Bradesco é crítico para nossa capacidade de criar valor de forma ágil no curto prazo e para possibilitar crescimentos sustentáveis nos próximos anos.

Como Diretor de Produtos Digitais, tive a primeira tribo implementada no banco – a de Pix – e logo sem seguida mais 3 (Contas e Tarifas, Consignado e Crédito PF). A nova topologia e forma de trabalho ajudaram a alinhar tecnologia 100% com produtos e demais áreas parceiras de forma quase que imediata e num nível que não tínhamos antes. Também possibilitou que as pessoas encontrassem um local ideal para se desenvolver, assim como reter e atrair talentos.

O uso de AI para codificação e análise de dados é parte do dia a dia das tribos e tb do seu aprendizado constante.

Já capturamos impactos relevantes em cycle time de entregas e temos a certeza da escolha estratégica deste modelo.

Marcos Alexandre Pinna Cavagnoli  
Diretor de Produtos Digitais

### 6.3 Clientes externos que se beneficiaram da Experiência



A minha experiência como cliente do Bradesco tem melhorado significativamente ultimamente. Como exemplo, minha gerente me atualiza de forma mais frequente sobre as atualizações de ofertas que fazem sentido para o meu perfil de cliente, dessa forma eu consigo aproveitar melhor os benefícios de ser cliente Bradesco.

Rafael Costa  
Cliente

#### ANUÁRIO:

A transformação digital que conduzimos não foi apenas tecnológica, mas cultural. Redefinimos papéis, simplificamos estruturas e criamos um ecossistema que impulsiona a inovação com IA e metodologias ágeis que entregam valor com mais velocidade para os nossos clientes e acionistas.

Cassiano Ricardo Scarpelli  
CFO/CTO

Esse modelo tem nos permitido colocar o cliente no centro de nossas decisões, trazendo agilidade, melhor governança e melhoras expressivas da qualidade de nossos serviços

Tulio Oliveira  
Business Produtos Digitais

### 7. Classificação da Experiência (Projeto):

Foco	Processo
Modalidade	Desempenho
Categoria	Ouro

## 8. Melhores Práticas e Lições Aprendidas:

**8.1. Melhores práticas:** *(ações que foram acertadas na aplicação e que quando compartilhadas estimulam suas aplicações de forma contextualizada em outras Experiências)*

### Combinar IA e agilidade para escalar valor

Adotar Inteligência Artificial e metodologias ágeis de forma integrada para acelerar entregas, reduzir lead time e aumentar a produtividade. A prática viabilizou hiperpersonalização, automação de processos e maior eficiência operacional, com impacto direto na experiência do cliente e nos resultados do banco.

### Redefinir papéis para aumentar a eficiência

Redefinir papéis e responsabilidades das equipes, com estruturas mais horizontais e menos interdependência entre áreas, aumentou a clareza na execução, reduziu retrabalho e fortaleceu a colaboração. Essa prática gerou maior engajamento com os direcionadores estratégicos e melhor comunicação interna.

### Automatizar processos com Inteligência Artificial

Utilizar IA para automatizar tarefas e apoiar o desenvolvimento de soluções permitiu ganhos de até 70% na migração tecnológica e 40% na escrita de código. A automação otimizou tempo, reduziu custos e aumentou a agilidade no atendimento interno e externo, elevando a produtividade e a qualidade das entregas.

### Capacitar talentos para sustentar a inovação

Implementar uma estratégia robusta de talentos, com foco em upskilling, reskilling e internalização de profissionais, aumentou a senioridade da equipe em 9% e fortaleceu a conexão com a estratégia de inovação. A prática garantiu alinhamento cultural e preparo técnico para operar no novo modelo.

### Reduzir lead time com squads multidisciplinares

Formar squads com atuação ágil e foco em produtos, canais e segmentos reduziu o lead time em 76%. A atuação integrada entre tecnologia e negócios acelerou entregas, aumentou a qualidade e viabilizou o lançamento de quatro novas iniciativas em apenas dois meses.

**8.2. Lições aprendidas:** *(ações que não foram acertadas na aplicação, mas que após reflexão e correção passaram a ser consideradas melhores práticas)*

Inserir aqui os Exemplos, considerando que a Lição Aprendida é algo que foi feito, portanto utilizar um verbo para caracterizar a ação e em seguida o que foi realizado de forma qualificada.

#### **Redefinir estruturas para ganhar agilidade**

Ao redesenhar estruturas organizacionais com menos camadas hierárquicas, papéis mais claros e times multidisciplinares, aprendemos que a agilidade não depende apenas de tecnologia, mas de uma cultura que favoreça autonomia, colaboração e foco em resultados. Essa mudança foi essencial para acelerar entregas, reduzir retrabalho e fortalecer a integração entre tecnologia e negócios.

#### **Adotar IA como catalisadora da inovação**

Ao integrar IA em todo o ciclo de desenvolvimento e operação, aprendemos que seu papel vai além da automação: ela impulsiona a inovação, antecipa necessidades dos clientes e acelera a entrega de soluções com mais precisão e valor agregado.

#### **Fortalecer a cultura para sustentar mudanças**

A transformação estrutural só foi possível com uma mudança cultural consistente. Aprendemos que preparar as pessoas, promover colaboração e alinhar comportamentos aos objetivos estratégicos é essencial para sustentar a evolução e gerar resultados duradouros.

#### **Medir impacto para orientar decisões ágeis**

A definição de OKRs claros e mensuráveis foi fundamental para acompanhar o progresso e ajustar rotas com agilidade. Aprendemos que decisões orientadas por dados fortalecem a governança e aumentam a efetividade das entregas.

#### **Conectar infraestrutura à jornada do cliente**

Ao alinhar infraestrutura e operações à jornada do cliente, aprendemos que a tecnologia deixa de ser suporte e passa a ser diferencial competitivo. Isso garantiu mais robustez, disponibilidade e eficiência na entrega de valor ao cliente final.

## 9. Indicadores de Resultado e Desempenho:

**9.1. Indicadores de Resultado:** (KRI – Key Result Indicator ou OKR – Objectives Key Results medem se o Entregável esperado ao final de um ciclo – sprint, atendeu as expectativas, ex: Prazos, Percentuais, etc...)

### Lead Time de Entrega de Features

A redução contínua do lead time — que já alcançou uma queda de 43% em relação à média anterior — representa um avanço importante na agilidade das entregas. Isso significa que as necessidades priorizadas pelos clientes estão sendo transformadas em soluções concretas com muito mais rapidez, aumentando a percepção de valor e a capacidade de resposta da organização.

### Quantidade de Features Entregues

O aumento expressivo no volume de funcionalidades entregues — com crescimento consistente trimestre a trimestre — reforça nosso compromisso com a inovação contínua e com a entrega de valor tangível para o cliente. Cada nova feature representa uma resposta direta a uma dor, desejo ou oportunidade identificada no relacionamento com o cliente.

### Produtividade (Horas por Ponto de Função)

A melhoria de 71% na produtividade indica que estamos utilizando melhor nossos recursos para gerar mais valor em menos tempo. Isso se traduz em maior capacidade de entrega com o mesmo esforço, permitindo que mais demandas dos clientes sejam atendidas com qualidade e agilidade.

### Densidade de Defeitos

A redução de 24% na densidade de defeitos nos testes reflete o aumento da qualidade das entregas. Isso impacta diretamente a experiência do cliente, que passa a interagir com soluções mais estáveis, confiáveis e consistentes, reduzindo frustrações e aumentando a confiança na tecnologia que sustenta nossos serviços.

Esses resultados são fruto da maturidade crescente das práticas ágeis, da gestão eficiente do backlog e da atuação colaborativa entre as áreas de negócio e tecnologia. Ao acelerar entregas, aumentar a qualidade e manter o foco no que realmente importa para o cliente, estamos consolidando uma cultura de centralidade que transforma dados e indicadores em experiências memoráveis.

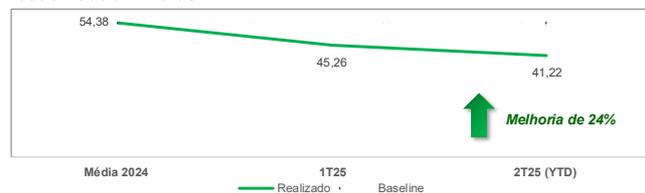
#### Lead Time Geral - Features

Dias

Meta 2025: 92 dias



#### Produtividade - Horas/PF

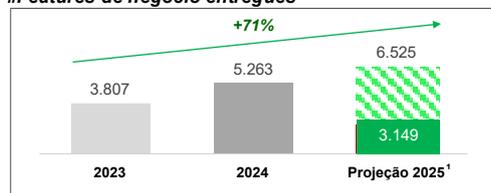


#### Qualidade - Densidade de defeitos

Quantidade de defeitos/testes realizados, por período, considera os empreendimentos ágeis



#### #Features de negócio entregues



1. Não contempla escopo final priorizado das 13.8MM de horas.

#### Conclusões

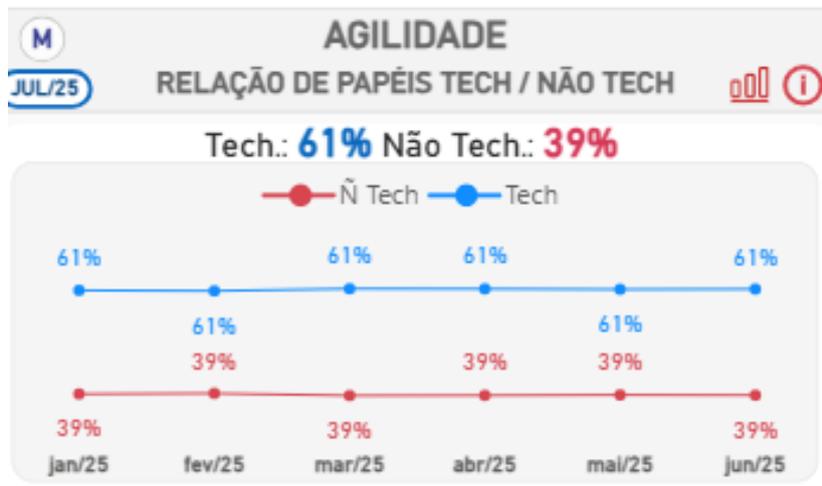
- ✓ Evolução das **práticas ágeis** nos times (quebra de histórias por feature, melhor gestão do backlog, sprints mais curtas)
- ✓ Aumento na quantidade de **features de negócio entregues**
- ✓ Melhoria da **qualidade** com a **redução dos defeitos** na execução dos testes

**9.2. Indicadores de Desempenho:** (KPI – Key Performance Indicator, medem a efetividade do Processo (sistêmico), e a produtividade da Pessoas (capacidade para realizar) que são esperados para gerar o Entregável/Resultado previsto)

A evolução dos nossos indicadores reflete não apenas ganhos operacionais, mas também um avanço significativo na forma como colocamos o cliente no centro das nossas decisões e entregas. Veja como cada um desses resultados contribui diretamente para uma experiência mais ágil, eficiente e personalizada.

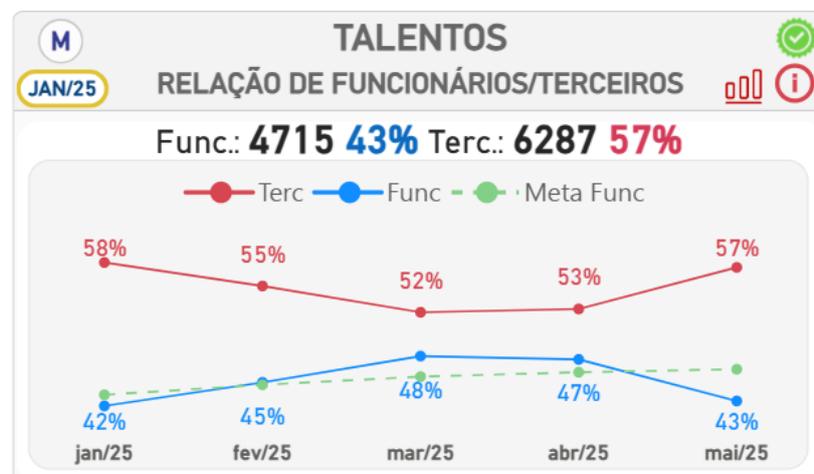
**% Pessoas que atuam em papéis de Tecnologia com foco em entrega** → Desafio em horizontalizar as estruturas, reduzindo os layers de comunicação/hierarquia.

A redução de camadas hierárquicas e a horizontalização das estruturas têm fortalecido a autonomia dos times e acelerado a tomada de decisão. Isso se traduz em entregas mais rápidas e alinhadas às necessidades do cliente, com menos barreiras de comunicação e maior capacidade de adaptação às mudanças de contexto e demanda.



**% funcionários de tecnologia x terceiros** → Desafio em internalização do conhecimento

O aumento da presença de profissionais internos fortalece a retenção de conhecimento estratégico e aprofunda o entendimento sobre os desafios e expectativas dos nossos clientes. Com times mais conectados à cultura da organização, conseguimos desenvolver soluções mais consistentes, com maior continuidade e foco na geração de valor para o cliente final.



## 10. Planos futuros:

Breve resumo com próximos passos para melhorar os Processos e ampliar os Resultados com a Experiência de Inovação e Transformação Digital em curso.

Destacar o ano que pretende iniciar a implantação da melhoria, e quais resultados espera alcançar no horizonte de sua aplicação.

Próximos Passos	Previsão
<p><b>Escalar o Modelo de Trabalho</b></p> <p>Escalar o modelo de trabalho que já demonstrou melhor produtividade para outros times do Banco Bradesco. Fortalecer a estrutura dos times multidisciplinares existentes e avançar no lançamento de novas tribos com foco em produtos e jornadas que gerem valor direto ao cliente. Isso inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução do modelo de staffing, bootcamp e hypercare;</li> <li>• Integração de OKRs orientados a impacto no cliente;</li> <li>• Adoção de métricas de valor percebido e tempo de resposta ao mercado</li> </ul>	<p>No 2º Semestre de 2025</p>
<p><b>Fortalecimento da Governança Ágil e dos Indicadores</b></p> <p>Aprimorar a governança dos dados e sistemas que sustentam a operação ágil, garantindo rastreabilidade, transparência e alinhamento com os princípios de agilidade organizacional. A atuação do Agility Hub será essencial para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalar indicadores ágeis e dashboards de performance;</li> <li>• Promover fóruns de alinhamento e melhoria contínua;</li> <li>• Consolidar práticas de gestão do conhecimento e maturidade ágil</li> </ul>	<p>A partir do 2º Semestre de 2025</p>
<p><b>Adoção Estruturada de IA para Acelerar Entregas e Aprendizado</b></p> <p>Incorporar Inteligência Artificial — incluindo IA Generativa — como alavanca para aumentar a produtividade, personalizar experiências e acelerar ciclos de entrega. Os próximos passos incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalar o uso da plataforma corporativa de IA para sumarização, geração de texto e análise de dados;</li> <li>• Integrar IA nos fluxos das tribos para apoiar decisões, testes e priorização de backlog;</li> <li>• Promover capacitação contínua em IA aplicada à agilidade, com foco em experimentação e governança responsável</li> </ul>	<p>A partir do 1º Semestre de 2026</p>

### 11. Alinhamento da Experiência aos Fundamentos aos Pilares do Brasil Digital:



#### Pessoas Protagonistas:



Propósito: **“Pessoas Protagonistas na Inovação e na Transformação Digital”**

Desenvolver as **Pessoas** em todos os níveis e atividades nas **Organizações, Governos e Sociedade** para atuarem como **Protagonistas** na **Inovação** e na **Transformação Digital** com foco na **Educação, Qualidade de Vida, Inclusão e Sustentabilidade Econômica, Social e Ambiental**.

Desenvolver o Agile Mindset nas Pessoas e nas Organizações	A adoção de metodologias ágeis no Bradesco foi além da TI, envolvendo equipes multidisciplinares com novos papéis, menos hierarquia e maior autonomia. Isso permitiu ciclos curtos de entrega, feedback contínuo e foco em valor para o cliente. A estrutura em “tribos” e squads promoveu colaboração e agilidade na tomada de decisão.
Gestão das Mudança para Organizações Exponenciais	A transformação do modelo operacional foi impulsionada por uma gestão de mudança robusta, com redefinição de estruturas, papéis e responsabilidades. A cultura foi moldada para apoiar a inovação contínua, com foco em resultados mensuráveis como a redução de lead time em 76% e aumento de produtividade em até 46%.
Transformar Conflitos em Resultados	A integração entre áreas de tecnologia e negócios, antes com objetivos e linguagens diferentes, foi um ponto de atenção. A criação de papéis claros e a atuação em squads multidisciplinares reduziram atritos e aumentaram a sinergia, transformando potenciais conflitos em entregas mais rápidas e alinhadas às necessidades dos clientes.
Consolidar a Cultura Organizacional de Inovação e Transformação Digital	A cultura de inovação foi consolidada com o uso de IA generativa (como o BIA Tech) e automação, promovendo hiperpersonalização e eficiência. A transformação cultural também foi reforçada por meio de treinamentos, redefinição de papéis e uma estratégia de talentos que aumentou a senioridade da equipe em 9%.
Promover o Autodesenvolvimento	O projeto incluiu uma estratégia de talentos voltada para upskilling e reskilling, com foco em autodesenvolvimento contínuo. A equipe foi preparada para atuar no novo modelo com qualificação técnica e comportamental, o que aumentou a qualidade das entregas e o engajamento com os objetivos estratégicos.

**Sociedade:**



Propósito: **“Sociedade Ética, Inclusiva e Sustentável por meio da Inovação e Transformação Digital”**

Construir uma **Sociedade Ética e Igualitária**, que garanta o **bem-estar de todos**, a partir do uso **inteligente dos recursos** e tecnologias para promover **coletivamente a Educação e a Cultura Digital** gerando **Qualidade de Vida, Inclusão e Sustentabilidade Econômica, Social e Ambiental**.

Pessoas ao Centro	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Autonomia e protagonismo nas tribos</b> A estrutura em tribos e squads multidisciplinares reduziu a hierarquia e aumentou a autonomia das equipes, permitindo decisões mais rápidas e maior engajamento com os objetivos estratégicos.</li> <li><b>2. Desenvolvimento contínuo e valorização de talentos</b> A estratégia de talentos focou em upskilling e reskilling, aumentando a senioridade da equipe em 9% e internalizando mais de 1.000 pessoas, com foco em protagonismo e evolução cultural.</li> <li><b>3. Ambiente de trabalho mais conectado e colaborativo</b> A redefinição de papéis e responsabilidades melhorou a comunicação, reduziu retrabalho e fortaleceu a integração entre tecnologia e negócios.</li> <li><b>4. IA como copiloto para potencializar pessoas</b> Ferramentas como o BIA Tech e o BIA Tech Plugin atuam como copilotos para desenvolvedores, aumentando a produtividade em até 46% e liberando tempo para inovação e aprendizado.</li> <li><b>5. Cultura centrada no cliente e nas pessoas</b> A transformação cultural colocou o cliente e o colaborador no centro, com foco em encantamento, agilidade e entrega de valor, reforçando o propósito e o pertencimento.</li> </ol>
-------------------	--

**Negócios Digitais:**



Propósito: **“Negócios aprimorados pela Inovação e Transformação Digital”**

**Aprimorar** a cadeia de valor dos Negócios e a **experiência do Cliente** por meio da **Inovação e Transformação Digital** dos seus processos e modelos, para **gerar melhores resultados**, e promover a **Qualidade de Vida, Inclusão e Sustentabilidade: Econômica, Social e Ambiental**.

Experiência do Cliente	<p>A integração de IA com metodologias ágeis permitiu antecipar necessidades dos clientes e oferecer produtos e serviços hiperpersonalizados.</p> <p>O uso do <b>BIA Tech Plugin</b> viabilizou a hiperpersonalização de jornadas e soluções, aumentando a satisfação e fidelização.</p> <p>A reorganização em tribos com foco em produtos, canais e segmentos garantiu entregas mais alinhadas às expectativas dos clientes.</p>
Processos	<p>Redução do lead time de 10 para 2 semanas (76%) com processos otimizados e automatizados.</p> <p>Adoção de IA e automação para eliminar tarefas manuais, reduzir retrabalho e aumentar a eficiência operacional.</p> <p>Redesenho de processos internos com foco em agilidade, uso de OKRs e integração entre áreas de tecnologia e negócios.</p>
Modelo de Negócio	<p>Criação de um novo modelo operacional padronizado, integrado, flexível e eficiente, com foco em valor para o cliente.</p>

	<p>Estrutura baseada em squads e tribos, com menos camadas hierárquicas e maior autonomia, permitindo adaptação rápida ao mercado.</p> <p>A IA passou a ser considerada não apenas no ciclo de desenvolvimento de software, mas como catalisadora de novas oportunidades de negócio.</p>
--	--

## Economia Digital:



Propósito: “Economia com igualdade de oportunidades por meio da Inovação e Transformação Digital”

A **Economia do futuro será digital** e construída pela sinergia e complementaridade das realizações dos **Negócios** e dos **Governos**, estimuladas pelos programas de Melhoria Contínua da Produtividade, Competitividade, Inovação e Empreendedorismo Inovador, para modernizar as empresas e melhorar o ambiente de negócios, proporcionando **igualdade de oportunidades para todos**, em **todas as regiões do País** e privilegiando a **Qualidade de Vida, a Inclusão e a Sustentabilidade: Econômica, Social e Ambiental**, da **Sociedade**.

Inovação Aberta e Empreendedorismo Inovador	<p>A criação do <b>BIA Tech Plugin</b> e o uso de <b>IA generativa</b> como copiloto para desenvolvedores demonstram como o Bradesco está promovendo inovação aberta, ao integrar tecnologias emergentes no ciclo de desenvolvimento.</p> <p>O novo modelo operacional viabilizou o lançamento de <b>4 novas iniciativas de pagamento em apenas 2 meses</b>, evidenciando o intraempreendedorismo e a experimentação.</p>
Produtividade, Digitalização e Capacidade Empresarial	<p>A automação de processos e o uso de IA resultaram em <b>aumento de produtividade de até 46% e redução de lead time de 10 para 2 semanas (76%)</b>.</p> <p>A digitalização de processos internos e a estruturação da equipe de infraestrutura aumentaram a confiabilidade tecnológica e a capacidade de entrega com agilidade e escala.</p>
Infraestrutura, Competitividade e Ambiente de Negócios	<p>A reestruturação da equipe de infraestrutura trouxe <b>mais robustez e confiabilidade</b>, garantindo <b>disponibilidade e desempenho</b> para sustentar a operação digital do banco.</p> <p>A nova estrutura organizacional, com menos camadas hierárquicas e maior autonomia, criou um ambiente mais competitivo, ágil e adaptável às exigências do mercado financeiro.</p>
Educação e Capacitação Profissional	<p>A estratégia de talentos incluiu <b>upskilling e reskilling</b>, com foco em preparar os colaboradores para atuar em um ambiente digital e inovador.</p> <p>Houve <b>aumento da senioridade da equipe em 9%</b> e <b>internalização de mais de 1.000 pessoas</b>, com foco em conhecimento técnico, inovação e alinhamento cultural.</p>



## 12. Alinhamento aos Eixos da E-Digital: (Baixar o documento [E-Digital](#))

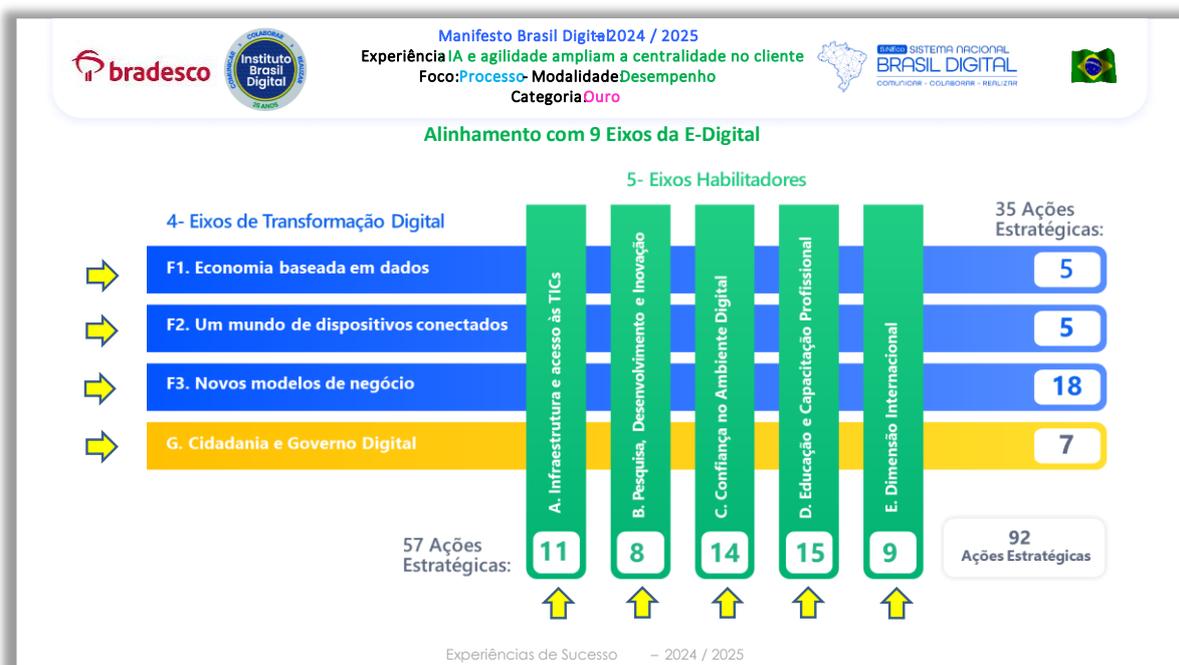


### Eixos Habilitadores:

<b>A</b> Infraestrutura e acesso às TICs (11 AEs)	(AE1; AE3; AE6) A reestruturação da equipe de infraestrutura trouxe robustez e confiabilidade tecnológica, garantindo disponibilidade e desempenho para sustentar as operações digitais.
<b>B</b> Pesquisa Desenvolvimento e Inovação (8)	(AE1; AE2; AE5) O uso de IA generativa com o BIA Tech e o desenvolvimento do BIA Tech Plugin demonstram investimento contínuo em inovação aplicada, com ganhos de até 70% na migração tecnológica.
<b>C</b> Confiança no Ambiente Digital (15 AEs)	(AE3; AE6; AE9) Redesenho de processos com clareza de papéis e governança, promovendo segurança, rastreabilidade e redução de retrabalho.
<b>D</b> Educação e Capacitação Profissional (15 AEs)	(AE1; AE4; AE7) A estratégia de talentos promoveu upskilling e reskilling, com aumento de 9% na senioridade da equipe e internalização de mais de 1.000 profissionais.
<b>F</b> Dimensão Internacional (9 AEs)	(AE2; AE5; AE6) Adoção de práticas globais como squads, OKRs, IA generativa e hiperpersonalização, alinhando o Bradesco aos padrões internacionais de inovação.

### Eixos de Transformação:

<b>F1</b> Economia baseada em dados (5 AEs)	(AE1; AE2; AE4) A IA analisa grandes volumes de dados para antecipar necessidades dos clientes e oferecer soluções hiperpersonalizadas.
<b>F2</b> Um mundo de dispositivos conectados (5 AEs)	(AE2; AE4; AE4) A estrutura digital permite integração ágil de tecnologias emergentes e soluções omnichannel conectadas ao ecossistema do cliente.
<b>F3</b> Novos Modelos de Negócio	(AE1; AE3; AE5) O novo modelo operacional é padronizado, flexível e eficiente, com foco em valor para o cliente, agilidade e inovação contínua.
<b>G</b> Cidadania a Governo Digital (7 AEs)	(AE2; AE4; AE6) Embora corporativo, o case contribui para esse eixo ao promover inclusão digital, acesso a serviços financeiros digitais e capacitação de pessoas.



13. Alinhamento com a Governança ESG:



Empresas	Consultoria McKinsey para estratégia do plano de Transformação Corporativo
Meio Ambiente (E)	<p>Eficiência operacional com impacto ambiental — redução de consumo de energia e papel por meio da digitalização.</p> <p>Emissões de carbono evitada por automação — estimativa de emissões evitadas com processos digitais mais rápidos e eficientes.</p> <p>Consumo energético por operação digital — monitoramento da eficiência energética dos ambientes de TI.</p> <p>Redução de materiais físicos utilizados — como papel, transporte e energia em agências.</p>
Governança ESG (G)	<p><b>eNPS – Satisfação das Pessoas nas Tribos</b></p> <p>Medir o engajamento e a satisfação dos colaboradores nas novas estruturas ágeis (tribos): Indicador social que reforça o cuidado com o bem-estar e a motivação das pessoas, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo</p> <p><b>Relação Tech/No Tech</b></p> <p>Avaliar o equilíbrio entre profissionais técnicos e não técnicos nas equipes, promovendo diversidade de competências e inclusão digital: Indicador de inclusão e desenvolvimento de capacidades digitais, alinhado à dimensão social e educacional da sustentabilidade</p> <p><b>Investimento em Capacitação e Inclusão</b></p> <p>Aumento de 9% na senioridade da equipe e internalização de mais de 1.000 pessoas, com foco em upskilling e reskilling: Indicador de impacto social e educacional, promovendo empregabilidade e desenvolvimento humano</p> <p><b>Uso de IA para Eficiência e Sustentabilidade</b></p> <p>Adoção de IA generativa (BIA Tech) para reduzir retrabalho, aumentar produtividade e acelerar entregas: Indicador ambiental e econômico, ao otimizar recursos e reduzir desperdícios operacionais</p>



Manifesto Brasil Digital 2024 / 2025  
Experiência IA e agilidade ampliam a centralidade no cliente  
Foco: Processo- Modalidade Desempenho  
Categoria Duro



SINECO SISTEMA NACIONAL BRASIL DIGITAL  
COMUNICAR - COLABORAR - REALIZAR



### Alinhamento com Governança ESG



Empresa:  
McKinsey

#### Meio Ambiente

Reduções: consumo energia, papel, transporte e emissão carbono

#### Governança ESG (G):

eNPS – Satisfação das Pessoas nas Tribos  
Relação Tech/No Tech  
Investimento em Capacitação e Inclusão  
Uso de IA para Eficiência e Sustentabilidade