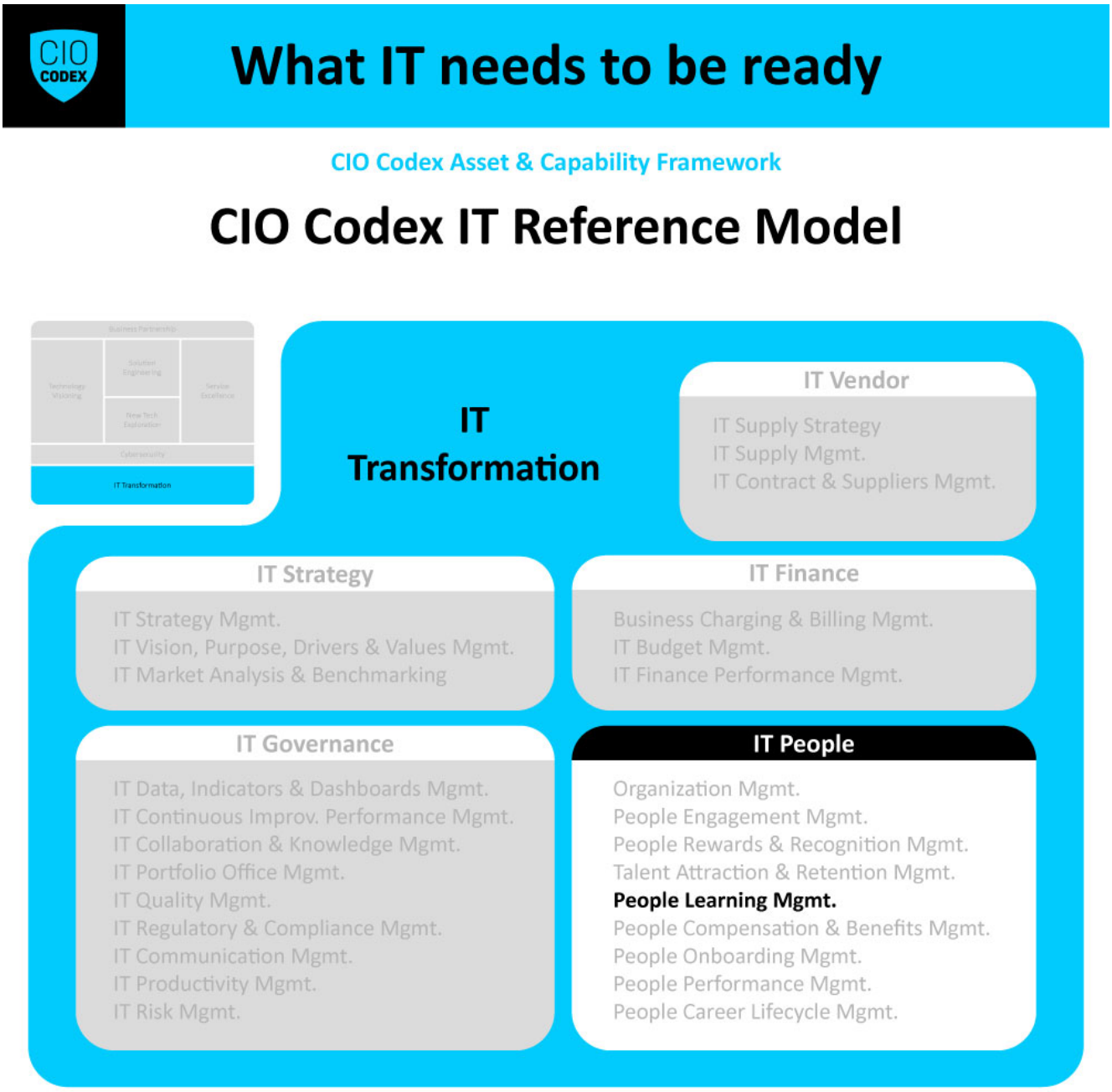

A People Learning Management, inserida no escopo da macro capability IT People na camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel fundamental na capacitação e atualização contínua da equipe de TI.

Esta capability é essencial para assegurar que os profissionais de TI estejam em sintonia com as tecnologias emergentes e práticas avançadas do setor, contribuindo significativamente para o sucesso da organização no cenário tecnológico dinâmico atual.

Esta capability abrange vários conceitos-chave, como Desenvolvimento Profissional, Treinamento Personalizado, Aprendizado Contínuo, Avaliação de Competências e Transferência de Conhecimento.

O Desenvolvimento Profissional refere-se ao aprimoramento contínuo de habilidades e conhecimentos.

O Treinamento Personalizado é ajustado para atender às necessidades individuais dos membros da equipe, enquanto o Aprendizado Contínuo enfatiza a importância de se manter atualizado em um campo em constante evolução.

A Avaliação de Competências é crítica para identificar lacunas e áreas para desenvolvimento futuro, e a Transferência de Conhecimento destaca a importância do compartilhamento de experiências e habilidades entre os membros da equipe.

As características desta capability incluem Mapeamento de Competências, Acesso a Recursos de Aprendizado, Avaliações Regulares, Mentoria e Tutoria e Acompanhamento de Resultados.

O Mapeamento de Competências identifica habilidades essenciais e cria planos de desenvolvimento personalizados.

O acesso a uma variedade de recursos de aprendizado apoia o desenvolvimento contínuo da equipe.

As Avaliações Regulares ajudam a medir o progresso e identificar áreas para melhoria. Mentoria e Tutoria facilitam o compartilhamento de conhecimento e experiência, enquanto o Acompanhamento de Resultados garante que os investimentos em desenvolvimento gerem resultados tangíveis.

O propósito da People Learning Management é desenvolver e implementar estratégias eficazes de treinamento e desenvolvimento para a equipe de TI, garantindo que possuam as habilidades e conhecimentos necessários para atender às demandas atuais e futuras.

Esta capability é crucial para a manutenção da competitividade e eficiência da organização no cenário tecnológico em rápida evolução.

Os objetivos incluem o Desenvolvimento de Competências, Atualização Tecnológica, Eficiência Operacional e Promoção da Inovação.

O desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais é vital para a adaptação às mudanças tecnológicas.

A atualização tecnológica constante prepara a organização para adotar novas soluções de forma eficaz.

Aumentar a eficiência operacional por meio de ferramentas de TI eficazes e promover uma cultura de aprendizado contínuo são essenciais para estimular a inovação.

O impacto da People Learning Management se estende por várias dimensões

tecnológicas, incluindo Infraestrutura, Arquitetura, Sistemas, Cybersecurity e Modelo Operacional.

Profissionais bem treinados utilizam a infraestrutura de TI de maneira mais eficiente, contribuem para o planejamento de arquiteturas tecnológicas inovadoras, otimizam o uso de sistemas e fortalecem a postura de segurança cibernética.

Além disso, uma equipe de aprendizado contínuo é mais apta a apoiar e impulsionar mudanças no modelo operacional, tornando-o mais ágil e eficiente.

Em resumo, a People Learning Management é uma capability indispensável para qualquer organização que busca manter sua força de trabalho de TI no auge da proficiência técnica e prontidão para inovação.

Ela não só capacita as equipes a alcançarem desempenho de alto nível, mas também cria uma cultura de aprendizado contínuo, vital para enfrentar os desafios de um mercado tecnológico em constante mudança.

Conceitos e Características

A People Learning Management é essencial para manter a equipe de TI atualizada com as mais recentes tecnologias e práticas do setor.

Ao cultivar uma cultura de aprendizado contínuo e prover os recursos necessários, essa capability contribui significativamente para o sucesso da organização no ambiente tecnologicamente dinâmico de hoje.

Conceitos

- Desenvolvimento Profissional: Refere-se ao processo pelo qual os colaboradores de TI aprimoram suas habilidades, conhecimentos e competências por meio de treinamento, aprendizado formal e experiências práticas.
- Treinamento Personalizado: Envolve a adaptação dos programas de treinamento para atender às necessidades individuais dos membros da equipe de TI, maximizando a eficácia do aprendizado.
- Aprendizado Contínuo: Promove uma cultura de aprendizado constante, reconhecendo que a tecnologia e as melhores práticas estão sempre em evolução.

- Avaliação de Competências: Inclui a avaliação regular das habilidades e competências da equipe de TI para identificar lacunas de conhecimento e áreas que requerem desenvolvimento adicional.
- Transferência de Conhecimento: Refere-se à prática de compartilhar conhecimento e experiência entre os membros da equipe, promovendo a colaboração e a disseminação do know-how.

Características

- Mapeamento de Competências: Identifica as competências essenciais necessárias para a equipe de TI e cria planos de desenvolvimento personalizados para cada colaborador.
- Acesso a Recursos de Aprendizado: Disponibiliza uma ampla gama de recursos, como cursos online, materiais de treinamento e especialistas internos, para apoiar o aprendizado da equipe.
- Avaliações Regulares: Realiza avaliações de competências e desempenho para medir o progresso individual e identificar áreas de melhoria.
- Mentoria e Tutoria: Oferece oportunidades para mentoria e tutoria, permitindo que os membros mais experientes compartilhem conhecimentos com os menos experientes.
- Acompanhamento de Resultados: Monitora os resultados do treinamento e seu impacto nas operações de TI, garantindo um retorno claro sobre o investimento em desenvolvimento.

Propósito e Objetivos

A People Learning Management, ou Gestão de Aprendizado de Pessoas, é uma capability essencial no contexto da transformação da TI.

Seu propósito central é o desenvolvimento e a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento para a equipe de TI. Essa capability desempenha um papel fundamental ao assegurar que os colaboradores tenham as habilidades e conhecimentos necessários para atender às demandas tecnológicas e de negócios atuais e futuras.

Objetivos

No âmbito do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da People Learning Management são claramente definidos:

- Desenvolvimento de Competências: Oferecer programas de treinamento que permitam aos colaboradores adquirirem e aprimorar competências técnicas e comportamentais essenciais para suas funções e para a evolução tecnológica.
- Atualização Tecnológica: Manter a equipe atualizada em relação às mais recentes tendências e inovações tecnológicas, garantindo que a organização esteja preparada para adotar novas soluções de forma eficaz.
- Eficiência Operacional: Capacitar os colaboradores para aumentar a eficiência operacional por meio da utilização eficaz de ferramentas e sistemas de TI.
- Inovação: Fomentar uma cultura de aprendizado contínuo que promova a inovação, incentivando os colaboradores a explorarem novas ideias e abordagens.

Impacto na Tecnologia

A People Learning Management influencia diretamente diversos aspectos tecnológicos:

- Infraestrutura: Colaboradores treinados são capazes de utilizar a infraestrutura de TI de forma mais eficaz, reduzindo problemas e interrupções operacionais.
- Arquitetura: A equipe que possui conhecimentos atualizados é mais propensa a contribuir com insights valiosos para o planejamento e a implementação de arquiteturas tecnológicas inovadoras.
- Sistemas: Colaboradores bem treinados podem tirar o máximo proveito dos sistemas existentes e novos, otimizando processos e melhorando a produtividade.
- Cybersecurity: O aprendizado contínuo em segurança garante que a equipe esteja ciente das ameaças mais recentes.
- Modelo Operacional: Uma equipe que continua a aprender e se desenvolver está mais preparada para apoiar e impulsionar mudanças no

modelo operacional, tornando-o mais eficiente e ágil.

Roadmap de Implementação

A capability de People Learning Management desempenha um papel crucial na capacitação da equipe de TI para enfrentar os desafios em constante evolução do ambiente tecnológico.

Para implementar efetivamente essa capability, é fundamental seguir um roadmap bem estruturado, considerando os princípios do CIO Codex Capability Framework.

Abaixo, as principais etapas a serem consideradas no roadmap de adoção da People Learning Management:

- Avaliação das Necessidades de Aprendizado: Inicie o processo com uma avaliação abrangente das necessidades de aprendizado da equipe de TI. Identifique lacunas de conhecimento, competências essenciais e áreas de desenvolvimento críticas.
- Definição de Metas e Objetivos Claros: Estabeleça metas claras para o desenvolvimento da equipe de TI, alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Defina indicadores de desempenho específicos para medir o progresso.
- Desenvolvimento de Planos de Aprendizado Personalizados: Crie planos de aprendizado personalizados para cada membro da equipe, levando em consideração suas necessidades individuais. Adapte os programas de treinamento para atender às habilidades e competências necessárias para as funções específicas.
- Disponibilização de Recursos de Aprendizado: Disponibilize uma ampla gama de recursos de aprendizado, incluindo cursos online, materiais de treinamento, tutoriais e acesso a especialistas internos. Certifique-se de que os colaboradores tenham fácil acesso a esses recursos.
- Implementação de Programas de Treinamento: Desenvolva e execute programas de treinamento abrangentes que abordem as necessidades identificadas. Utilize métodos de treinamento eficazes, como treinamento presencial, e-learning e treinamento prático.
- Avaliação de Competências e Desempenho: Realize avaliações regulares

das competências da equipe de TI para medir o progresso individual e identificar áreas que necessitam de melhoria. Avalie o impacto do treinamento no desempenho das operações de TI.

- Fomento à Cultura de Aprendizado Contínuo: Promova uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo e a busca por conhecimento. Incentive os colaboradores a compartilharem conhecimento e experiência entre si.
- Mentoria e Tutoria: Ofereça oportunidades de mentoria e tutoria, permitindo que membros mais experientes compartilhem conhecimentos com os menos experientes. Estimule a colaboração e a disseminação do know-how dentro da equipe.
- Acompanhamento e Atualização Constante: Monitore continuamente o progresso em relação às metas e objetivos de aprendizado. Atualize os planos de aprendizado conforme as necessidades e as mudanças tecnológicas.
- Integração com Outras Capabilities: Colabore com outras capabilities, como IT Talent Attraction & Retention Management e IT Performance Management, para alinhar as iniciativas de aprendizado com os objetivos estratégicos de RH e desempenho organizacional.

A People Learning Management desempenha um papel vital na construção de uma equipe de TI altamente capacitada e adaptável.

Ao seguir este roadmap, as organizações estarão bem-posicionadas para capacitar seus colaboradores, mantê-los atualizados com as últimas tecnologias e práticas do setor e garantir que a equipe de TI seja um ativo estratégico no ambiente tecnológico em constante evolução.

Melhores Práticas de Mercado

A People Learning Management, ou Gestão de Aprendizado de Pessoas, desempenha um papel vital na manutenção da equipe de TI atualizada com as tecnologias e práticas mais recentes do setor.

Para garantir a eficácia dessa capability, é essencial adotar as melhores práticas de mercado, com base em benchmarks e estudos de caso, levando em consideração o ambiente dinâmico do mercado de tecnologia.

- Mapeamento de Competências: Identificar as competências essenciais necessárias para a equipe de TI e criar planos de desenvolvimento personalizados para cada colaborador. Isso garante que o treinamento seja direcionado para atender às necessidades individuais e organizacionais.
- Acesso a Recursos de Aprendizado: Disponibilizar uma ampla gama de recursos de aprendizado, incluindo cursos online, materiais de treinamento e acesso a especialistas internos. Esses recursos apoiam o aprendizado da equipe, permitindo que os colaboradores se mantenham atualizados.
- Avaliações Regulares: Realizar avaliações de competências e desempenho de forma regular. Isso permite medir o progresso individual, identificar áreas de melhoria e adaptar os programas de treinamento de acordo com as necessidades.
- Mentoria e Tutoria: Oferecer oportunidades para mentoria e tutoria, onde colaboradores mais experientes compartilham conhecimentos e experiências com os menos experientes. Essa prática facilita a transferência de conhecimento e acelera o desenvolvimento.
- Acompanhamento de Resultados: Monitorar os resultados do treinamento e avaliar seu impacto nas operações de TI. Isso garante que o investimento em desenvolvimento esteja gerando retornos tangíveis, como maior eficiência e qualidade de trabalho.
- Treinamento Personalizado: Adaptar programas de treinamento para atender às necessidades individuais dos membros da equipe de TI. Isso maximiza a eficácia do aprendizado, garantindo que cada colaborador adquira as habilidades necessárias.
- Aprendizado Contínuo: Fomentar uma cultura de aprendizado constante, reconhecendo que a tecnologia e as melhores práticas estão sempre evoluindo. Incentivar os colaboradores a buscarem aprendizado contínuo é essencial para manter a relevância no mercado.
- Avaliação de Competências: Realizar avaliações regulares das habilidades e competências da equipe de TI para identificar lacunas de conhecimento e áreas que requerem desenvolvimento adicional. Isso ajuda a direcionar o treinamento de forma eficaz.
- Colaboração Interdisciplinar: Promover a colaboração entre diferentes equipes e áreas de especialização dentro da TI. Isso permite a troca de conhecimentos e experiências, enriquecendo o aprendizado de todos.

- Inovação em Treinamento: Buscar constantemente novas abordagens e tecnologias para o treinamento da equipe de TI, como a gamificação e a aprendizagem baseada em projetos. Essas metodologias podem tornar o aprendizado mais envolvente e eficaz.
- Apoio da Alta Direção: Garantir o apoio da alta direção da organização para as iniciativas de aprendizado. Isso inclui a alocação de recursos e o reconhecimento da importância do desenvolvimento da equipe de TI.
- Compartilhamento de Conhecimento: Estabelecer um sistema de compartilhamento de conhecimento que permita aos colaboradores documentarem e compartilhar suas experiências e conhecimentos. Isso cria um ciclo de aprendizado contínuo dentro da organização.
- Avaliação de Fornecedores de Treinamento: Avaliar cuidadosamente os fornecedores de treinamento externos para garantir que ofereçam conteúdo de alta qualidade e relevante para as necessidades da equipe de TI.
- Medição de ROI em Treinamento: Implementar métricas para medir o retorno sobre o investimento em treinamento. Isso ajuda a justificar os gastos com desenvolvimento e a tomar decisões informadas sobre futuros investimentos.

Essas melhores práticas de mercado são cruciais para a People Learning Management, uma vez que contribuem para o desenvolvimento e a atualização das habilidades da equipe de TI.

Em um ambiente tecnologicamente dinâmico, o aprendizado contínuo é fundamental para manter a equipe preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem constantemente.

Além disso, a adaptação de programas de treinamento às necessidades individuais e a avaliação contínua garantem que a equipe esteja equipada para enfrentar os desafios do setor de TI com sucesso.

Desafios Atuais

A People Learning Management, ou Gestão de Aprendizado de Pessoas, desempenha um papel fundamental na manutenção da equipe de TI atualizada e preparada para enfrentar os desafios tecnológicos em constante evolução.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações se deparam com uma série de desafios atuais, alinhados com as melhores práticas do mercado, conforme definido pelo CIO Codex Capability Framework.

Abaixo, os principais desafios que as organizações enfrentam ao adotar a People Learning Management:

- Identificação de Necessidades de Treinamento: Determinar as necessidades de treinamento específicas de cada membro da equipe de TI e alinhá-las com os objetivos de negócios é um desafio, pois requer um entendimento profundo das habilidades existentes e das metas organizacionais.
- Treinamento Personalizado em Escala: Oferecer treinamento personalizado para atender às necessidades individuais de uma equipe de TI diversificada e em constante mudança é um desafio logístico.
- Manutenção da Relevância do Treinamento: Garantir que os programas de treinamento permaneçam relevantes em um ambiente de tecnologia em constante evolução é um desafio, pois exige atualizações frequentes.
- Engajamento dos Colaboradores: Motivar os colaboradores a participarem ativamente de programas de aprendizado contínuo é um desafio, especialmente em um mundo de trabalho cada vez mais remoto e disperso.
- Avaliação de Eficácia: Medir o impacto real do treinamento no desempenho e na eficiência da equipe de TI é um desafio complexo, mas essencial.
- Garantia de Disponibilidade de Recursos de Aprendizado: Assegurar que os recursos de aprendizado, como cursos online e especialistas internos, estejam disponíveis quando necessário é um desafio de planejamento.
- Gestão de Mudanças Culturais: Promover uma cultura de aprendizado contínuo e superar resistências à mudança é um desafio importante, pois envolve transformações culturais profundas.
- Mentoria e Tutoria Eficazes: Facilitar mentoria e tutoria que realmente agreguem valor ao desenvolvimento dos colaboradores é um desafio em termos de estruturação e supervisão.
- Educação em Cibersegurança: Manter a equipe atualizada sobre as ameaças cibernéticas em constante evolução é um desafio crucial para a

segurança da organização.
- Medição de Retorno sobre Investimento (ROI): Demonstrar o retorno claro do investimento em desenvolvimento de pessoal é um desafio, pois exige a vinculação do treinamento aos resultados de negócios.

Superar esses desafios é fundamental para garantir que a equipe de TI esteja bem-preparada para enfrentar as demandas tecnológicas em evolução e contribuir para o sucesso da organização.

A People Learning Management desempenha um papel crítico na superação desses obstáculos, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e desenvolvimento de competências.

Em resumo, a People Learning Management é uma capability essencial que visa manter a equipe de TI atualizada e preparada para os desafios tecnológicos em constante mudança.

Os desafios atuais refletem a complexidade de atender às necessidades de treinamento personalizado, manter a relevância dos programas de aprendizado e promover uma cultura de aprendizado contínuo, tudo isso enquanto se mede o impacto no desempenho da equipe e no sucesso dos negócios.

Superar esses desafios exige uma abordagem estratégica e adaptativa, alinhada com as metas e expectativas da organização em relação à sua equipe de TI.

Tendências para o Futuro

A People Learning Management, ou Gestão de Aprendizado de Pessoas, desempenha um papel fundamental na capacitação da equipe de TI, garantindo que os colaboradores estejam atualizados com as últimas tecnologias e práticas do setor.

Considerando o cenário dinâmico da tecnologia e as expectativas do mercado, as seguintes tendências futuras podem moldar o desenvolvimento dessa capability dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- Aprendizado Personalizado por IA: A inteligência artificial será amplamente utilizada para criar programas de aprendizado personalizados, adaptados às necessidades individuais dos colaboradores, otimizando assim a eficácia do treinamento.

- Realidade Virtual e Aumentada no Treinamento: O uso de tecnologias de realidade virtual e aumentada se tornará comum no treinamento, proporcionando experiências imersivas que facilitam a aprendizagem prática.
- Microlearning e Mobile Learning: O microlearning, que oferece conteúdo de aprendizado em pequenas doses, e o mobile learning, acessível em dispositivos móveis, ganharão destaque, permitindo que os colaboradores aprendam de forma mais flexível e conveniente.
- Avaliação Contínua de Competências: A avaliação regular das competências dos colaboradores será automatizada, identificando lacunas de conhecimento e adaptando os programas de treinamento de acordo.
- Educação em Segurança Cibernética: Com a crescente importância da segurança cibernética, programas de treinamento especializados nessa área se tornarão indispensáveis para proteger as organizações contra ameaças digitais.
- Mentoria Digital: Plataformas de mentoria digital conectarão colaboradores experientes com aqueles em busca de orientação, promovendo a transferência de conhecimento e o desenvolvimento de carreiras.
- Aprendizado Colaborativo: A aprendizagem colaborativa será incentivada, com a criação de fóruns online e espaços de discussão para que os colaboradores compartilhem conhecimentos e experiências.
- Foco na Resolução de Problemas: O treinamento se concentrará não apenas na aquisição de conhecimento, mas também no desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas e pensamento crítico.
- Certificações e Credenciais Digitais: O reconhecimento de certificações e credenciais digitais ganhará importância, permitindo que os colaboradores demonstrem suas habilidades de forma verificável.
- Análise de Dados para Personalização: A análise de dados será usada para medir o impacto do treinamento e ajustar os programas de acordo com o desempenho real dos colaboradores.

Essas tendências refletem a crescente necessidade de adaptar os métodos de aprendizado às demandas em constante evolução do setor de TI.

A People Learning Management continuará a desempenhar um papel crítico na capacitação da equipe de TI para enfrentar os desafios tecnológicos do futuro.

KPIs Usuais

A capability People Learning Management desempenha um papel crucial na manutenção da equipe de TI atualizada com as mais recentes tecnologias e práticas do setor.

Avaliar sua eficácia requer uma seleção cuidadosa de KPIs que demonstrem o progresso e o impacto do desenvolvimento profissional.

Abaixo, uma lista dos principais KPIs usuais dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- Taxa de Participação em Programas de Treinamento: Mede o número de colaboradores que participam ativamente de programas de treinamento e desenvolvimento.
- Taxa de Conclusão de Treinamentos: Avalia a porcentagem de colaboradores que concluem com sucesso os programas de treinamento.
- Pontuação de Avaliação de Competências: Mede o nível de competência dos colaboradores por meio de avaliações regulares.
- Tempo Médio para Atualização de Habilidades: Avalia o tempo necessário para que os colaboradores atualizem suas habilidades em resposta às mudanças tecnológicas.
- Taxa de Utilização de Recursos de Aprendizado: Mede a utilização de recursos de aprendizado disponíveis, como cursos online e materiais de treinamento.
- Avaliação de Eficácia do Treinamento: Avalia a eficácia dos programas de treinamento com base no desempenho e na aplicação prática do conhecimento adquirido.
- Taxa de Retenção Após Treinamento: Avalia a retenção de colaboradores após receberem treinamento, demonstrando o impacto na satisfação e no comprometimento.
- Tempo Médio para Preenchimento de Lacunas de Competências: Mede o tempo necessário para preencher as lacunas de competências identificadas na equipe de TI.
- Taxa de Transferência de Conhecimento: Avalia a eficácia da transferência de conhecimento entre membros da equipe.

- Taxa de Atualização Tecnológica: Mede o número de colaboradores que mantêm suas habilidades atualizadas em relação às tecnologias emergentes.
- Avaliação de Satisfação dos Colaboradores: Avalia a satisfação dos colaboradores em relação aos programas de aprendizado e desenvolvimento.
- Taxa de Participação em Iniciativas de Inovação: Mede a participação ativa dos colaboradores em iniciativas de inovação após receberem treinamento.
- Avaliação de Impacto nos Resultados de TI: Avalia o impacto do treinamento no desempenho das operações de TI, como redução de incidentes e aumento da eficiência.
- Tempo Médio para Aprendizado de Novas Tecnologias: Mede o tempo necessário para que os colaboradores dominem novas tecnologias após o treinamento.
- Taxa de Aprovação em Certificações Relevantes: Avalia a porcentagem de colaboradores que obtêm certificações relevantes para suas funções após o treinamento.

Esses KPIs são fundamentais para avaliar o desempenho da People Learning Management e garantir que a equipe de TI esteja continuamente atualizada e preparada para enfrentar os desafios tecnológicos em constante evolução.

Através da análise desses indicadores, as organizações podem identificar áreas de melhoria e adaptar suas estratégias de aprendizado e desenvolvimento de acordo com as necessidades do negócio e da equipe de TI.

Exemplos de OKRs

A capability de People Learning Management desempenha um papel crucial no desenvolvimento e na capacitação da equipe de TI.

A seguir, exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) relacionados a essa capability:

Desenvolvimento de Habilidades Técnicas

Objetivo: Melhorar as habilidades técnicas da equipe de TI para atender às demandas tecnológicas em constante evolução.

- KR1: Aumentar a taxa de participação em programas de treinamento técnico.
- KR2: Avaliar o aumento das habilidades técnicas por meio de avaliações de desempenho.
- KR3: Garantir que 80% dos colaboradores de TI obtenham pelo menos uma certificação relevante durante o ano.

Desenvolvimento de Habilidades de Liderança

Objetivo: Capacitar líderes de equipe de TI com habilidades de liderança eficazes.

- KR1: Realizar programas de treinamento em liderança para líderes de equipe de TI.
- KR2: Avaliar o progresso dos líderes de equipe por meio de feedback 360 graus.
- KR3: Aumentar a satisfação dos membros da equipe com seus líderes, conforme indicado por pesquisas de clima organizacional.

Acompanhamento do Desenvolvimento Individual

Objetivo: Personalizar o desenvolvimento da equipe de TI com base nas necessidades individuais.

- KR1: Realizar avaliações de competências individuais e criar planos de desenvolvimento personalizados.
- KR2: Acompanhar o progresso individual por meio de reuniões regulares de desenvolvimento.
- KR3: Aumentar a taxa de retenção de colaboradores por meio do desenvolvimento personalizado.

Avaliação da Eficácia do Treinamento

Objetivo: Garantir que os programas de treinamento sejam eficazes e atendam

aos objetivos de aprendizado.

- KR1: Realizar avaliações pós-treinamento para medir a eficácia do treinamento.
- KR2: Acompanhar o uso prático das habilidades adquiridas no treinamento.
- KR3: Aumentar a taxa de conclusão bem-sucedida dos programas de treinamento.

Acesso a Recursos de Aprendizado

Objetivo: prover acesso fácil a recursos de aprendizado para a equipe de TI.

- KR1: Criar uma biblioteca de recursos de aprendizado online acessível a todos os colaboradores.
- KR2: Avaliar a taxa de utilização dos recursos de aprendizado online.
- KR3: Realizar pesquisas de satisfação para garantir que os recursos atendam às necessidades de aprendizado.

Esses OKRs são essenciais para a capability de People Learning Management, pois garantem que a equipe de TI desenvolva habilidades técnicas e de liderança, personalize o desenvolvimento com base em necessidades individuais, avalie a eficácia do treinamento e forneça acesso a recursos de aprendizado relevantes.

Isso contribui para que a equipe de TI esteja bem-preparada para enfrentar os desafios tecnológicos atuais e futuros, impulsionando a inovação e o sucesso da organização.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability People Learning Management, inserida na macro capability IT People e na camada IT Transformation, é essencial para o desenvolvimento e implementação de programas de treinamento e desenvolvimento para a equipe de TI.

Seu objetivo principal é assegurar que os colaboradores possuam as habilidades e conhecimentos necessários para atender às demandas tecnológicas e de negócios atuais e futuras.

A avaliação de sua maturidade é crucial para garantir a eficácia desses programas.

A estrutura dos critérios de avaliação de maturidade segue a inspiração do modelo CMMI, adaptada ao contexto do CIO Codex Capability Framework:

Nível de Maturidade Inexistente

- Não há programas de treinamento ou desenvolvimento para a equipe de TI.
- Não existe uma estratégia para a capacitação dos colaboradores.
- Não são definidos objetivos de aprendizado para os membros da equipe.
- A organização não investe em recursos de aprendizado ou tecnologias educacionais.
- Não são coletados dados sobre a eficácia de programas de treinamento.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização reconhece a necessidade de treinamento, mas não possui uma estratégia formal.
- São oferecidos programas de treinamento esporádicos, geralmente em resposta a necessidades imediatas.
- Objetivos de aprendizado são definidos de forma limitada e não estão alinhados com metas organizacionais.
- Investimentos em recursos de aprendizado são limitados e não estão integrados à estratégia de TI.
- Alguns dados sobre a eficácia de programas de treinamento são coletados, mas não são usados para melhorias sistemáticas.

Nível de Maturidade Definido

- Existe uma estratégia formal de aprendizado e desenvolvimento alinhada à estratégia de TI.
- Programas de treinamento são oferecidos regularmente com base em necessidades identificadas.
- Objetivos de aprendizado são claramente definidos e relacionados às metas da equipe e da organização.

- A organização investe em recursos de aprendizado adequados e tecnologias educacionais.
- São coletados dados sobre a eficácia dos programas de treinamento e usados para melhorias contínuas.

Nível de Maturidade Gerenciado

- A estratégia de aprendizado é revisada e atualizada regularmente para acompanhar as mudanças tecnológicas e organizacionais.
- Programas de treinamento são altamente eficazes e personalizados para as necessidades individuais dos colaboradores.
- Objetivos de aprendizado são revisados continuamente para garantir a relevância.
- A organização investe em tecnologias educacionais de ponta e métodos de aprendizado inovadores.
- A análise de dados avançada é usada para avaliar o impacto dos programas de treinamento e direcionar melhorias específicas.

Nível de Maturidade Otimizado

- A estratégia de aprendizado é considerada líder de mercado e impulsiona a inovação na equipe de TI.
- Programas de treinamento são personalizados e altamente adaptáveis às necessidades em constante evolução.
- Objetivos de aprendizado estão sempre alinhados com a visão de longo prazo da organização.
- A organização está na vanguarda da tecnologia educacional, explorando constantemente novas abordagens.
- A análise avançada de dados e métricas de aprendizado são usadas para prever tendências e direcionar estratégias futuras.

A avaliação de maturidade na capability People Learning Management é fundamental para garantir que a equipe de TI esteja constantemente adquirindo conhecimento relevante e mantendo-se atualizada para enfrentar os desafios tecnológicos em constante mudança.

A melhoria contínua dos programas de treinamento é essencial para o sucesso da organização.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability People Learning Management, integrante da macro capability IT People na camada IT Transformation, é essencial no desenvolvimento e na implementação de programas de treinamento e desenvolvimento para a equipe de TI.

Esta capability assegura que os colaboradores adquiram habilidades e conhecimentos necessários para atender às demandas tecnológicas e de negócios atuais e futuras.

A seguir, é analisada a convergência desta capability em relação a um conjunto dez frameworks de mercado reconhecidos e bem estabelecidos em suas respectivas áreas de expertise:

COBIT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O COBIT enfatiza a importância da governança de TI, onde o desenvolvimento de competências é crucial. People Learning Management alinha-se com o COBIT no sentido de prover as competências necessárias para cumprir com as práticas de governança.

ITIL

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O ITIL valoriza a gestão de serviços de TI, e a capacitação da equipe é um fator importante para a entrega eficiente desses serviços. A convergência ocorre ao assegurar que a equipe esteja preparada e atualizada para lidar com os serviços de TI.

SAFe

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: O SAFe, com sua abordagem ágil, exige equipes altamente qualificadas e adaptáveis. People Learning Management é essencial para manter as competências da equipe alinhadas com as práticas ágeis e as mudanças constantes do mercado.

PMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O PMI, focado em gerenciamento de projetos, requer equipes com habilidades atualizadas. A convergência se manifesta na preparação da equipe para gerenciar projetos complexos e variados.

CMMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O CMMI destaca a melhoria contínua dos processos, em que a capacitação e o desenvolvimento contínuo da equipe desempenham um papel crucial.

TOGAF

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: O TOGAF, centrado na arquitetura empresarial, tem uma relação menos direta com o aprendizado de pessoas. No entanto, a capacitação em TOGAF pode ser parte do People Learning Management.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: Em DevOps e SRE, a atualização contínua das habilidades é vital para lidar com operações e desenvolvimento integrados. People Learning Management é fundamental para manter a equipe atualizada e eficaz.

NIST

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O NIST foca em padrões e segurança, onde o treinamento contínuo em tais padrões é essencial. People Learning Management ajuda a equipe a permanecer em conformidade com as melhores práticas de segurança.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Six Sigma concentra-se na eficiência e redução de defeitos, e embora o treinamento específico em Six Sigma possa ser parte do People Learning Management, a convergência é menos direta.

Lean IT

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Lean IT valoriza a eficiência operacional, e enquanto o treinamento em princípios Lean pode ser incorporado, a convergência é indireta.

A capability People Learning Management, portanto, mostra diferentes graus de convergência com os frameworks de mercado, sendo mais alinhada com aqueles que enfatizam a agilidade, a melhoria contínua e a atualização constante das habilidades, como SAFe e DevOps SRE.

Sua importância é indiscutível em todos os frameworks, embora a intensidade da convergência varie dependendo do foco específico de cada um.

A capacidade de capacitar continuamente a equipe de TI é um elemento fundamental para manter a organização competitiva e alinhada com as tendências tecnológicas e de negócios.

Processos e Atividades

Develop Learning Plans

Desenvolver planos detalhados para a gestão de aprendizado e desenvolvimento de funcionários é uma etapa crucial para garantir que a equipe de TI esteja preparada para enfrentar os desafios tecnológicos atuais e futuros.

Este processo envolve a criação de um plano estratégico que aborde as necessidades de desenvolvimento profissional dos colaboradores, alinhando essas necessidades com os objetivos organizacionais.

O plano deve incluir a identificação das competências essenciais, a definição de programas de treinamento personalizados, a alocação de recursos, e a criação de cronogramas para a execução das atividades de aprendizado.

Além disso, deve contemplar métodos de avaliação para medir a eficácia dos programas de treinamento.

Um plano de aprendizado bem elaborado ajuda a construir uma equipe de TI altamente qualificada e adaptável, capaz de impulsionar a inovação e a eficiência operacional.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Assess Training Needs	Avaliar as necessidades de treinamento e desenvolvimento da equipe de TI.	Pesquisas, feedbacks, análises de desempenho	Necessidades de treinamento identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

2	Define Learning Objectives	Definir os objetivos de aprendizado com base nas necessidades identificadas.	Necessidades de treinamento identificadas	Objetivos de aprendizado definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Training Programs	Desenvolver programas de treinamento que atendam aos objetivos de aprendizado.	Objetivos de aprendizado, recursos disponíveis	Programas de treinamento desenvolvidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Allocate Resources	Alocar recursos necessários para a implementação dos programas de treinamento.	Programas de treinamento, orçamento	Recursos alocados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Schedule Training	Criar cronogramas para a realização dos programas de treinamento.	Recursos alocados, disponibilidade	Cronogramas de treinamento definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Learning Requirements

Identificar os requisitos de aprendizado para funcionários é essencial para garantir

que os programas de treinamento sejam relevantes e eficazes.

Este processo envolve a análise das competências existentes e a identificação das lacunas de conhecimento que precisam ser preenchidas para que a equipe de TI possa desempenhar suas funções de maneira otimizada.

Através de avaliações de desempenho, feedback dos colaboradores e benchmarking do setor, é possível determinar as áreas que necessitam de desenvolvimento adicional.

Este processo também deve considerar as tendências tecnológicas e as futuras necessidades de habilidades.

Documentar esses requisitos permite a criação de programas de treinamento personalizados que maximizam o potencial dos colaboradores e garantem a competitividade da organização.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Conduct Skill Assessments	Realizar avaliações de habilidades para identificar lacunas de conhecimento.	Dados de desempenho, feedbacks	Lacunas de conhecimento identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Benchmark Industry Standards	Realizar benchmarking das melhores práticas e padrões do setor.	Padrões do setor, dados de benchmark	Padrões de referência identificados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

3	Gather Employee Feedback	Coletar feedback dos colaboradores sobre suas necessidades de aprendizado.	Feedback dos colaboradores	Necessidades de aprendizado identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Analyze Future Trends	Analisar as tendências futuras para prever necessidades de habilidades emergentes.	Relatórios de tendências, análises de mercado	Necessidades futuras de habilidades identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Document Learning Requirements	Documentar os requisitos de aprendizado identificados para referência futura.	Necessidades identificadas, feedback	Requisitos de aprendizado documentados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

Implement Learning Solutions

Implementar as soluções de gestão de aprendizado conforme planejado é vital para transformar os planos de aprendizado em ações concretas que beneficiem a equipe de TI.

Este processo envolve a execução de programas de treinamento, workshops, e-learning e outras iniciativas educacionais que atendam às necessidades de desenvolvimento identificadas.

É necessário garantir que os recursos necessários estejam disponíveis e que os participantes estejam engajados no processo de aprendizado.

A implementação deve ser monitorada continuamente para ajustar as abordagens

conforme necessário e garantir que os objetivos de aprendizado sejam alcançados.

Uma implementação eficaz das soluções de aprendizado promove uma equipe de TI mais competente e preparada para enfrentar desafios tecnológicos.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Launch Training Programs	Lançar programas de treinamento conforme planejado.	Planos de treinamento, recursos disponíveis	Programas de treinamento lançados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Conduct Workshops	Conduzir workshops e sessões de treinamento presenciais.	Instrutores, materiais de treinamento	Workshops realizados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Provide E-Learning Resources	Disponibilizar recursos de e-learning para aprendizado autônomo.	Plataformas de e-learning, conteúdos	Recursos de e-learning acessíveis	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

4	Facilitate Peer Learning	Facilitar sessões de aprendizado entre pares para promover a troca de conhecimentos.	Colaboradores, espaços de treinamento	Sessões de aprendizado entre pares realizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
5	Monitor Participation	Monitorar a participação e o engajamento nos programas de aprendizado.	Dados de participação, feedbacks	Relatórios de participação	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

Monitor Learning Performance

Monitorar continuamente o desempenho da gestão de aprendizado de funcionários é crucial para avaliar a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento.

Este processo envolve a coleta de dados sobre a participação, o progresso e os resultados dos colaboradores que passaram pelos programas de aprendizado.

A análise desses dados permite identificar tendências, medir a eficácia dos métodos de ensino e ajustar as estratégias conforme necessário.

Através de relatórios regulares, é possível garantir a transparência e informar as partes interessadas sobre o impacto dos programas de aprendizado.

Este processo também permite a identificação de novas necessidades de treinamento, assegurando um ciclo contínuo de melhoria no desenvolvimento de habilidades da equipe de TI.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE

1	Collect Training Data	Coletar dados sobre a participação e o desempenho nos programas de treinamento.	Dados de participação, feedbacks	Dados de treinamento coletados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Analyze Training Outcomes	Analisar os resultados dos programas de treinamento para medir a eficácia.	Dados de treinamento, feedbacks	Análise de resultados realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Prepare Performance Reports	Preparar relatórios detalhados sobre o desempenho dos programas de treinamento.	Análise de resultados, feedbacks	Relatórios de desempenho preparados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Share Insights with Stakeholders	Compartilhar insights sobre o desempenho dos programas de treinamento com stakeholders.	Relatórios de desempenho, feedbacks	Insights compartilhados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

5	Identify Improvement Areas	Identificar áreas de melhoria nos programas de treinamento com base nos dados coletados.	Dados de treinamento, feedbacks	Áreas de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

Review and Optimize Learning Processes

Revisar e otimizar continuamente os processos de gestão de aprendizado é fundamental para garantir a relevância e a eficácia dos programas de treinamento oferecidos.

Este processo envolve a avaliação regular das estratégias de aprendizado, utilizando feedback dos participantes e dados de desempenho para identificar oportunidades de melhoria.

A implementação de ajustes e inovações nos processos de aprendizado é essencial para atender às necessidades em constante evolução da equipe de TI e acompanhar as mudanças no setor de tecnologia.

Comunicar essas mudanças aos stakeholders garante a transparência e o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Este processo promove uma cultura de melhoria contínua, assegurando que os colaboradores recebam o melhor treinamento possível.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE

1	Evaluate Learning Effectiveness	Avaliar a eficácia dos programas de aprendizado com base em dados coletados.	Dados de treinamento, feedbacks	Avaliação de eficácia realizada	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
2	Identify Improvement Opportunities	Identificar oportunidades de melhoria com base na avaliação de eficácia.	Avaliação de eficácia, feedbacks	Oportunidades de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
3	Develop Optimization Plan	Desenvolver um plano detalhado para implementar as melhorias identificadas.	Oportunidades de melhoria, feedbacks	Plano de otimização desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation
4	Implement Process Improvements	Implementar as melhorias nos processos de aprendizado.	Plano de otimização, recursos necessários	Melhorias implementadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation

5	Communicate Changes	Comunicar as mudanças nos processos de aprendizado para as partes interessadas.	Melhorias implementadas, feedbacks	Mudanças comunicadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR	Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation