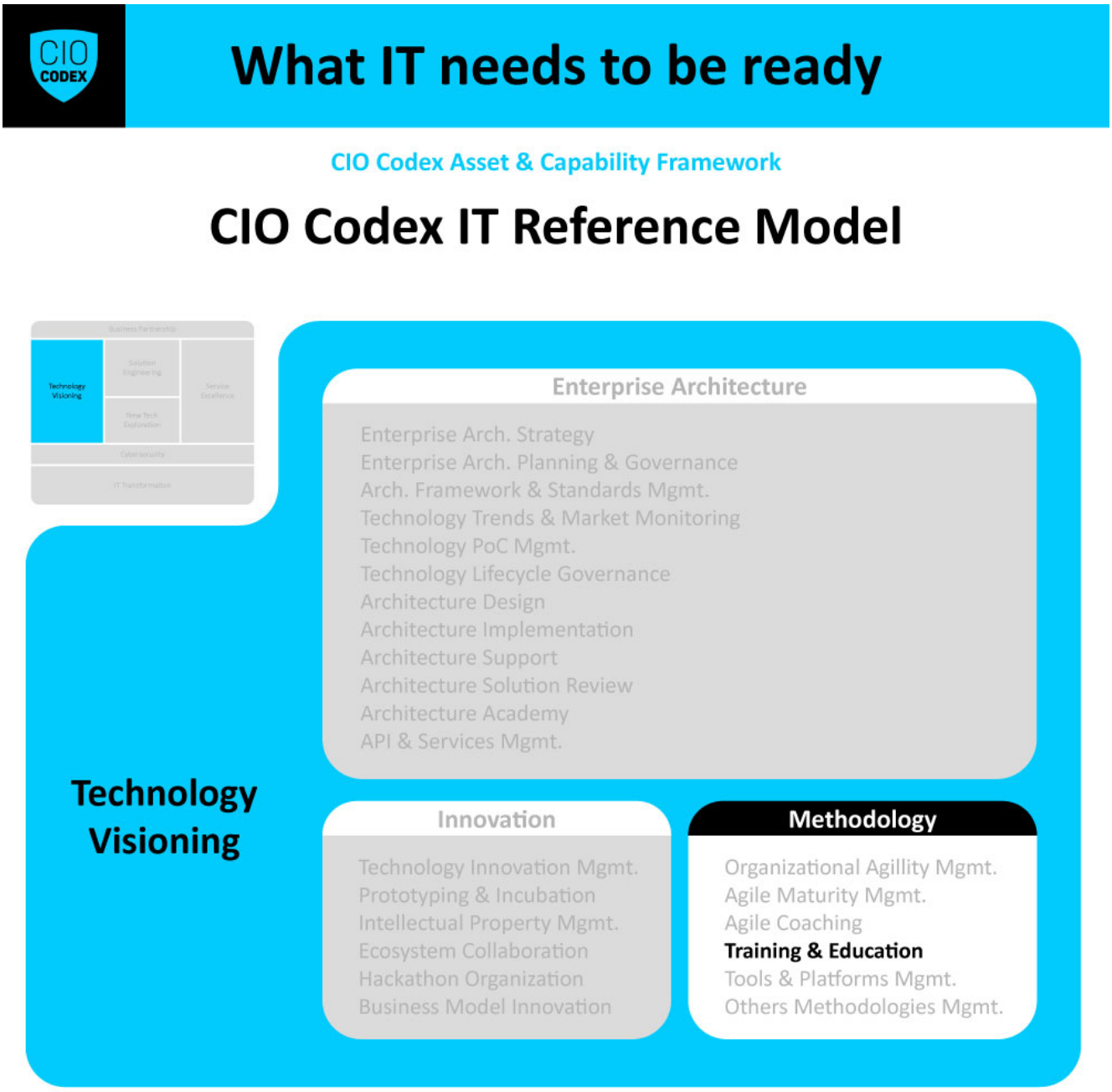

A capability de Training & Education, inserida na macro capability Methodologies e na camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel crucial na preparação e aprimoramento das competências necessárias para a eficaz adoção de práticas ágeis em uma organização.

Training & Education diz respeito ao processo de formação e educação fornecido por especialistas em metodologias ágeis às equipes de TI e outros departamentos.

Esse processo ocorre de forma integrada às atividades do cotidiano das equipes, garantindo a aplicação prática e efetiva das práticas ágeis em situações reais.

O ponto principal dessa capability reside na construção e fortalecimento das

competências ágeis dentro das equipes, capacitando-as a se tornarem autossuficientes em suas jornadas ágeis.

Ela promove uma cultura de melhoria contínua, na qual as equipes estão constantemente em busca do aprimoramento de suas práticas e processos.

Além disso, enfatiza a importância do feedback contínuo, identificando áreas de aprimoramento e promovendo ajustes para otimizar o desempenho.

Também fomenta uma cultura de colaboração, comunicação eficaz e trabalho em equipe, elementos essenciais para o êxito das práticas ágeis.

A Training & Education desempenha um papel fundamental ao garantir que a adoção das metodologias ágeis esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização, assegurando que a agilidade seja aplicada de forma direcionada e eficaz.

Essa capability é indispensável para a eficiência operacional, pois facilita a incorporação de práticas ágeis, o que, por sua vez, melhora a eficiência operacional e aumenta a produtividade das equipes.

Ademais, promove a inovação contínua, capacitando as equipes a experimentar novas abordagens e melhorias em seus processos de trabalho.

A Training & Education também visa o desenvolvimento de uma cultura ágil dentro da organização, onde a agilidade seja não somente valorizada, mas também incorporada à maneira como as equipes operam.

No contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da Training & Education compreendem a busca pela eficiência operacional, a promoção da inovação contínua, o fomento de uma cultura ágil, a construção das competências necessárias em equipes e indivíduos para a aplicação eficaz das práticas ágeis, bem como a entrega consistente de valor aos clientes, atendendo às suas necessidades e expectativas.

A Training & Education também exerce um impacto significativo em diversas dimensões tecnológicas.

A infraestrutura de TI precisa ser adaptada para sustentar as práticas ágeis, garantindo a disponibilidade de ambientes de desenvolvimento e teste flexíveis.

A arquitetura de sistemas deve ser concebida como modular e escalável, permitindo a entrega incremental de funcionalidades.

A aplicação de práticas ágeis na gestão de projetos e no desenvolvimento de sistemas resulta em entregas mais frequentes e alinhadas às necessidades dos clientes.

A segurança cibernética deve ser incorporada desde o início do desenvolvimento ágil,

assegurando que os produtos e serviços entregues sejam seguros.

O modelo operacional precisa ser suficientemente flexível para acomodar práticas ágeis, possibilitando que as equipes respondam rapidamente às mudanças.

Portanto, a Training & Education desempenha um papel fundamental na jornada de uma organização em direção à agilidade e eficácia, garantindo que as práticas ágeis sejam compreendidas, implementadas e aprimoradas de maneira consistente em toda a organização.

Essa capability não apenas capacita as equipes a alcançarem melhores resultados, mas também cria uma cultura de aprendizado e melhoria contínua, o que se mostra essencial para enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução.

Conceitos e Características

A capability de Training & Education desempenha um papel fundamental na capacitação de profissionais para adotar práticas ágeis de forma eficaz, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e contribuindo para o sucesso das iniciativas de transformação ágil em uma organização.

Conceitos

- Educação Continuada: Refere-se à oferta de programas de educação contínua em práticas ágeis, visando manter os profissionais atualizados e preparados para enfrentar os desafios em um ambiente em constante evolução.
- Competências Ágeis: Envolve o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos necessários para a aplicação eficaz das metodologias ágeis em projetos e processos.
- Cultura de Aprendizado Contínuo: Essa capability promove uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua, incentivando os profissionais a buscar constantemente o aprimoramento.

Características

- Treinamentos Especializados: Oferece treinamentos especializados em metodologias ágeis, abrangendo tópicos como Scrum, Kanban, Lean, entre outros.
- Acesso a Recursos de Aprendizado: Disponibiliza recursos de aprendizado, como materiais didáticos, cursos online, workshops e sessões de treinamento práticas.
- Avaliação de Competências: Realiza avaliações regulares das competências ágeis dos profissionais para identificar áreas de melhoria e personalizar os programas de treinamento.
- Cultura de Melhoria Contínua: Fomenta uma cultura de melhoria contínua, onde os profissionais são encorajados a aplicar o que aprenderam em seus projetos e processos diários.
- Alinhamento com Objetivos Estratégicos: Garante que os programas de treinamento estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização, contribuindo para o sucesso das iniciativas ágeis.

Propósito e Objetivos

A capability de Training & Education desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso das práticas ágeis na organização.

Seu propósito central é prover treinamento e educação contínua em metodologias ágeis para equipes de TI e outros departamentos.

Esta capability é essencial para construir competências ágeis, promover uma cultura de aprendizado contínuo e aprimorar o conhecimento e as habilidades das pessoas.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da Training & Education incluem:

- Eficiência Operacional: Capacitar as equipes com o conhecimento e as habilidades necessárias para melhorar a eficiência operacional por meio da adoção de práticas ágeis.

- Inovação: Estimular a inovação ao prover educação que capacita as equipes a experimentar novas abordagens e soluções.
- Cultura Ágil: Promover uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação, onde as práticas ágeis são incorporadas às operações diárias.
- Competências Ágeis: Desenvolver as competências necessárias em equipes e indivíduos para aplicar práticas ágeis com eficácia.
- Melhoria Contínua: Facilitar o aprendizado contínuo e a melhoria das práticas ágeis, garantindo que a organização esteja sempre se aprimorando.

Impacto na Tecnologia

A Training & Education tem impacto em várias dimensões tecnológicas:

- Infraestrutura: A infraestrutura de treinamento, como ambientes virtuais e ferramentas de colaboração, é necessária para prover educação eficaz.
- Arquitetura: A arquitetura de sistemas deve ser flexível o suficiente para suportar a integração de práticas ágeis.
- Sistemas: A educação em práticas ágeis afeta diretamente a forma como os sistemas são desenvolvidos, testados e entregues.
- Cybersecurity: A segurança cibernética deve ser abordada nos treinamentos, garantindo que as equipes compreendam a importância da segurança durante todo o ciclo de desenvolvimento.
- Modelo Operacional: A educação em práticas ágeis pode influenciar o modelo operacional, promovendo a flexibilidade e a capacidade de resposta às mudanças.

Roadmap de Implementação

A capability de Training & Education, no contexto do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel vital na capacitação dos profissionais para adotar práticas ágeis com eficácia e, assim, contribuir para o sucesso das iniciativas de transformação ágil.

A seguir, são apresentados os principais pontos a serem considerados no roadmap de

adoção desta capability:

- Avaliação de Necessidades: Inicie com uma avaliação das necessidades de treinamento da organização. Identifique as lacunas de habilidades existentes e as áreas que requerem foco em práticas ágeis.
- Definição de Objetivos de Aprendizado: Estabeleça objetivos claros de aprendizado alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Esses objetivos devem ser específicos, mensuráveis e alcançáveis.
- Desenvolvimento de Programas de Treinamento: Com base nas necessidades identificadas, desenvolva programas de treinamento abrangentes que abordem as principais metodologias ágeis, como Scrum, Kanban e Lean.
- Seleção de Recursos de Aprendizado: Escolha os recursos de aprendizado apropriados, que podem incluir materiais didáticos, cursos online, workshops presenciais e sessões práticas de treinamento.
- Avaliação de Competências: Implemente mecanismos de avaliação das competências ágeis dos profissionais. Isso permite personalizar os programas de treinamento com base nas necessidades individuais.
- Treinamento em Larga Escala: Implemente treinamentos em larga escala para alcançar todas as equipes e departamentos relevantes. Utilize uma abordagem escalonável para atender às demandas da organização.
- Treinamento “On the Job”: Promova o treinamento “on the job”, onde os profissionais aplicam as práticas ágeis em projetos reais com o suporte de instrutores experientes.
- Criação de Comunidades de Aprendizado: Estimule a formação de comunidades de aprendizado onde os profissionais compartilham conhecimentos, experiências e melhores práticas.
- Feedback e Melhoria Contínua: Estabeleça um ciclo de feedback contínuo, onde os profissionais possam prover avaliações e sugestões para aprimorar os programas de treinamento.
- Alinhamento com a Cultura Ágil: Garanta que os programas de treinamento estejam alinhados com a cultura ágil da organização, promovendo valores como colaboração, transparência e adaptabilidade.
- Monitoramento de Resultados: Implemente métricas de acompanhamento para medir o impacto dos programas de treinamento. Isso inclui a avaliação do desempenho das equipes, a qualidade das entregas e a satisfação do cliente.

- Treinamento de Líderes: Não se limite apenas ao treinamento das equipes. Ofereça programas de treinamento específicos para líderes, capacitando-os a liderar com eficácia em um ambiente ágil.
- Expansão Gradual: À medida que as equipes adquirem competências ágeis, expanda o treinamento para outras partes da organização, incluindo áreas de suporte e operações.
- Promoção da Educação Continuada: Incentive a educação continuada, encorajando os profissionais a buscar constantemente o aprimoramento de suas habilidades e conhecimentos.
- Sustentabilidade a Longo Prazo: Planeje a sustentabilidade a longo prazo dos programas de treinamento, garantindo que eles continuem a evoluir e atender às necessidades em constante mudança da organização.

A capability de Training & Education é um pilar essencial para a construção de uma cultura ágil e para o desenvolvimento de competências ágeis em toda a organização.

A implementação bem-sucedida deste roadmap é crucial para capacitar os profissionais a adotar práticas ágeis com eficácia e contribuir para o sucesso da transformação ágil.

Melhores Práticas de Mercado

A capability de Training & Education desempenha um papel crucial na capacitação de profissionais para adotar práticas ágeis de forma eficaz.

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, as principais melhores práticas de mercado relacionadas a essa capability:

- Programas de Educação Continuada: Oferecer programas de educação continuada em práticas ágeis, incluindo cursos, workshops e materiais de aprendizado atualizados para manter os profissionais atualizados com as últimas tendências e técnicas.
- Treinadores Certificados: Garantir que os instrutores sejam certificados e experientes em metodologias ágeis, proporcionando um alto nível de conhecimento e habilidades.
- Aprendizado Prático: Promover o aprendizado prático por meio de simulações, exercícios e projetos práticos que permitem aos profissionais

aplicar imediatamente o que aprenderam em seus projetos reais.

- Avaliação de Competências: Realizar avaliações regulares das competências ágeis dos profissionais para identificar lacunas de conhecimento e personalizar os programas de treinamento de acordo.
- Treinamento Customizado: Adaptar os programas de treinamento para atender às necessidades específicas da organização, alinhando-os com os objetivos estratégicos e desafios do negócio.
- Apoio à Mudança Cultural: Integrar treinamento em práticas ágeis com esforços para promover uma cultura de aprendizado contínuo e adaptabilidade dentro da organização.
- Comunidade de Prática: Criar uma comunidade de prática onde os profissionais possam compartilhar experiências, desafios e soluções, promovendo a colaboração e o aprendizado entre pares.
- Avaliação de Impacto: Medir o impacto do treinamento na eficiência operacional, na qualidade das entregas e na satisfação do cliente, utilizando indicadores-chave de desempenho.
- Inovação Educacional: Ficar atualizado com as melhores práticas em educação e tecnologia de treinamento, incorporando abordagens inovadoras, como treinamento online e aprendizado móvel.
- Foco em Competências Técnicas e Comportamentais: Além das habilidades técnicas, enfatizar o desenvolvimento de competências comportamentais, como colaboração, resolução de problemas e comunicação, essenciais para o sucesso em ambientes ágeis.
- Educação para Líderes: Incluir programas de treinamento específicos para líderes e gestores, capacitando-os a liderar equipes ágeis e apoiar a transformação ágil.

Essas melhores práticas de mercado são fundamentais para o sucesso da Training & Education Capability.

Elas promovem a capacitação eficaz dos profissionais, impulsionam a eficiência operacional, estimulam a inovação e garantem que a adoção de metodologias ágeis esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

A educação contínua desempenha um papel vital na construção de uma cultura de aprendizado e adaptação constante, capacitando as organizações a prosperarem em um ambiente de negócios em constante evolução.

Desafios Atuais

A implementação da capability de Training & Education no contexto das organizações enfrenta uma série de desafios atuais que requerem abordagens estratégicas e eficazes para superação.

Estes desafios, alinhados com as melhores práticas do mercado e considerando o CIO Codex Capability Framework, incluem:

- Educação Contínua da Força de Trabalho: Manter a força de trabalho atualizada com as mais recentes práticas ágeis é um desafio constante. A rápida evolução das metodologias ágeis requer programas de treinamento e educação contínuos.
- Disponibilidade de Recursos de Qualidade: Encontrar e disponibilizar recursos de treinamento de alta qualidade em metodologias ágeis pode ser complicado, especialmente quando a demanda por esses recursos é alta.
- Cultura de Aprendizado: Promover uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo exige um esforço constante. Muitas organizações enfrentam resistência à mudança e à adoção de uma cultura de aprendizado ágil.
- Medição de Impacto: Avaliar o impacto dos programas de treinamento em práticas ágeis pode ser desafiador. Estabelecer métricas claras para medir a eficácia do treinamento é fundamental.
- Personalização de Conteúdo: Adaptar os programas de treinamento para atender às necessidades específicas de cada equipe e departamento pode ser trabalhoso, mas é essencial para uma adoção eficaz.
- Engajamento dos Profissionais: Garantir que os profissionais estejam verdadeiramente engajados nos programas de treinamento é um desafio, especialmente quando outros compromissos competem por seu tempo.
- Alinhamento com Objetivos Estratégicos: Certificar-se de que os programas de treinamento estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização é vital para o sucesso, mas pode ser complexo devido à natureza abrangente das organizações.
- Acompanhamento Pós-Treinamento: O suporte contínuo após o treinamento é essencial para garantir que as habilidades adquiridas sejam aplicadas de forma eficaz na prática.

- Integração com Outras Capabilities: A integração harmoniosa da Training & Education com outras capabilities, como Agile Coaching e Agile Portfolio Management, é crucial para uma transformação ágil eficaz.
- Custos e Orçamento: Gerenciar os custos associados à implementação de programas de treinamento pode ser um desafio, especialmente em tempos de restrição orçamentária.

Esses desafios refletem a importância da Training & Education na capacitação dos profissionais para adotar práticas ágeis de maneira eficaz e na promoção de uma cultura de aprendizado contínuo.

Superar esses obstáculos requer estratégias sólidas e um compromisso organizacional com a melhoria e o desenvolvimento de competências ágeis.

Tendências para o Futuro

A capability de Training & Education, inserida na macro capability Methodologies e na camada Technology Visioning, desempenha um papel crucial na capacitação de profissionais para adotar práticas ágeis de forma eficaz.

Promove uma cultura de aprendizado contínuo e contribui significativamente para o sucesso das iniciativas de transformação ágil em uma organização.

Para compreender como essa capability pode evoluir e se adaptar às tendências do mercado, a seguir as principais tendências futuras:

- Educação Personalizada: A tendência aponta para a personalização dos programas de educação, adaptando o conteúdo e a abordagem de aprendizado às necessidades individuais dos profissionais, permitindo um aprendizado mais eficaz.
- Integração de Tecnologias Emergentes: O uso de tecnologias como realidade virtual (RV) e inteligência artificial (IA) será cada vez mais comum no treinamento ágil, proporcionando experiências de aprendizado mais envolventes e interativas.
- Aprendizado em Tempo Real: A demanda por aprendizado em tempo real está em crescimento, com profissionais buscando respostas imediatas para os desafios que enfrentam durante suas atividades ágeis.

- Gamificação: A gamificação será incorporada aos programas de treinamento, transformando o aprendizado em uma experiência lúdica e motivadora.
- Acreditações Ágeis Reconhecidas: A busca por certificações ágeis reconhecidas no mercado continuará a crescer, impulsionando a oferta de cursos que prepararem profissionais para essas credenciais.
- Mentoria Ágil: A mentoria por profissionais experientes em práticas ágeis se tornará uma parte integral do processo de treinamento, permitindo a transferência de conhecimento prático.
- Avaliação de Competências em Tempo Real: A avaliação contínua das competências ágeis, com feedback imediato e planos de desenvolvimento personalizados, será uma norma nos programas de treinamento.
- Aprendizado Colaborativo: O aprendizado em equipe e a colaboração entre colegas de trabalho serão incentivados, promovendo uma cultura ágil mais eficaz.
- Treinamento Remoto: A modalidade de treinamento remoto se consolidará, permitindo que profissionais de diferentes regiões participem de programas de educação ágil de alta qualidade.
- Medição de Impacto: A capacidade de medir o impacto do treinamento na melhoria das práticas ágeis será aprimorada, demonstrando o retorno sobre o investimento em educação.

Essas tendências representam as expectativas do mercado em relação à capability de Training & Education no contexto do CIO Codex Capability Framework.

À medida que as organizações buscam se tornar mais ágeis e competitivas, o treinamento contínuo e a educação em práticas ágeis desempenham um papel crítico na capacitação de seus profissionais e na obtenção de sucesso em suas jornadas de transformação ágil.

KPIs Usuais

A capability de Training & Education, inserida na macro capability de Methodologies e na camada de Technology Visioning, desempenha um papel essencial na capacitação de profissionais para adotar práticas ágeis de forma eficaz.

Para medir o impacto e eficácia dessa capability, é fundamental identificar e monitorar

os KPIs adequados.

Abaixo, uma lista de KPIs usuais dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, que podem ser utilizados para gerenciar e avaliar a performance da Training & Education:

- Taxa de Participação em Treinamentos Ágeis: Mede o percentual de profissionais que participaram de treinamentos em práticas ágeis em relação ao total de colaboradores da organização.
- Avaliação de Satisfação dos Participantes: Avalia o grau de satisfação dos participantes em relação à qualidade e utilidade dos treinamentos oferecidos.
- Taxa de Certificação em Metodologias Ágeis: Mede a percentagem de profissionais que obtiveram certificações em metodologias ágeis após a participação nos treinamentos.
- Taxa de Aplicação de Práticas Ágeis: Avalia o percentual de projetos ou equipes que começaram a aplicar práticas ágeis após a conclusão dos treinamentos.
- Índice de Retenção de Conhecimento: Mede a capacidade dos profissionais de reter e aplicar o conhecimento adquirido nos treinamentos em suas atividades diárias.
- Tempo Médio de Implementação de Práticas Ágeis: Avalia o tempo necessário para que as equipes comecem a implementar práticas ágeis após a conclusão dos treinamentos.
- Taxa de Adoção de Práticas Ágeis em Projetos: Mede a percentagem de projetos que adotaram práticas ágeis e alcançaram melhorias significativas após o treinamento.
- Taxa de Melhoria Contínua: Avalia o percentual de profissionais que demonstraram melhoria contínua em suas competências ágeis ao longo do tempo.
- Índice de Conformidade com Objetivos Estratégicos: Mede o grau em que os programas de treinamento estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização.
- Taxa de Engajamento em Comunidades de Práticas: Avalia o percentual de profissionais que se envolvem ativamente em comunidades de práticas relacionadas a práticas ágeis.
- Número de Recursos de Aprendizado Disponibilizados: Contabiliza a

quantidade de recursos educacionais, como materiais didáticos, cursos online e workshops, disponibilizados para os profissionais.
- Índice de Aprendizado Continuado: Mede o grau em que os profissionais buscam continuamente o aprimoramento de suas competências ágeis após a conclusão dos treinamentos.
- Taxa de Aplicação de Conhecimento em Projetos Reais: Avalia o percentual de profissionais que aplicam o conhecimento adquirido nos treinamentos em projetos reais.
- Taxa de Inovação: Mede a percentagem de projetos que introduzem inovações ou melhorias significativas após a implementação de práticas ágeis aprendidas nos treinamentos.
- Índice de Competências Ágeis Desenvolvidas: Avalia o desenvolvimento das competências necessárias para aplicar práticas ágeis com eficácia ao longo do tempo.

Esses KPIs oferecem uma visão abrangente do impacto da Training & Education na organização, desde a participação em treinamentos até a aplicação eficaz do conhecimento adquirido em projetos reais.

O monitoramento regular desses indicadores ajuda a garantir que a capacitação em práticas ágeis contribua efetivamente para a construção de uma cultura de aprendizado contínuo e para o sucesso das iniciativas de transformação ágil.

Exemplos de OKRs

A capability de Training & Education, parte integrante da macro capability Methodologies e situada na camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, é fundamental para capacitar profissionais em práticas ágeis eficazes, fomentando uma cultura de aprendizado contínuo e contribuindo para o sucesso de iniciativas de transformação ágil.

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

Ampliação de Competências Ágeis

Objetivo: Expandir as competências ágeis entre os profissionais da

organização.

- KR1: Realizar 20 workshops de metodologias ágeis por trimestre.
- KR2: Aumentar em 50% o número de profissionais certificados em metodologias ágeis.
- KR3: Melhorar em 30% a eficiência operacional das equipes ágeis após treinamentos.

Promoção de Educação Continuada

Objetivo: Oferecer programas de educação contínua em práticas ágeis.

- KR1: Desenvolver 5 novos cursos online sobre práticas ágeis por ano.
- KR2: Atingir uma taxa de participação de 80% dos colaboradores em programas de educação contínua.
- KR3: Alcançar uma melhoria de 40% na aplicação de conhecimentos ágeis em projetos.

Desenvolvimento de Cultura de Aprendizado

Objetivo: Estabelecer uma cultura de aprendizado contínuo e inovação.

- KR1: Implementar uma plataforma de aprendizado colaborativo utilizada por 90% dos colaboradores.
- KR2: Realizar sessões trimestrais de compartilhamento de conhecimento entre as equipes.
- KR3: Aumentar em 35% a satisfação dos colaboradores com as oportunidades de aprendizado.

Integração de Treinamentos com Objetivos Estratégicos

Objetivo: Alinhar os programas de treinamento com os objetivos estratégicos da organização.

- KR1: Integrar objetivos estratégicos em 100% dos programas de treinamento.
- KR2: Alcançar um alinhamento de 85% entre os resultados dos

treinamentos e as metas estratégicas.
- KR3: Estabelecer feedback contínuo entre os líderes de negócios e a equipe de treinamento.

Avaliação e Melhoria Contínua

Objetivo: Estabelecer um sistema de avaliação e melhoria contínua dos treinamentos.

- KR1: Realizar avaliações de competências ágeis após cada sessão de treinamento.
- KR2: Implementar um sistema de feedback que resulte em 30% de melhoria na qualidade dos treinamentos.
- KR3: Desenvolver um plano de ação baseado em avaliações para aprimorar continuamente os programas de treinamento.

Estes OKRs demonstram a importância crítica da Training & Education na capacitação e no desenvolvimento contínuo dos profissionais em práticas ágeis.

Através destes objetivos, as organizações podem aumentar a eficiência operacional, estimular a inovação e fortalecer a cultura ágil.

A Training & Education serve como um pilar fundamental na era da transformação digital, permitindo que as organizações se adaptem eficazmente a novas metodologias e obtenham vantagens competitivas sustentáveis, mantendo-se alinhadas com os objetivos estratégicos e melhorando a eficiência operacional.

Critérios para Avaliação de Maturidade

A capability Training & Education, pertencente à macro capability Methodologies na camada Technology Visioning, desempenha um papel crucial na oferta de treinamentos e educação continuada em práticas ágeis para equipes de TI e outros departamentos.

Essa capability é essencial para construir competências ágeis, promover uma cultura de aprendizado contínuo e aprimoramento das pessoas.

Para avaliar a maturidade dessa capability, foram desenvolvidos critérios de avaliação inspirados no modelo CMMI, abrangendo cinco níveis distintos: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado.

A seguir, cinco critérios para cada um desses níveis:

Nível de Maturidade Inexistente

- A organização não reconhece a importância da educação em práticas ágeis.
- Não há recursos dedicados a treinamentos e educação em métodos ágeis.
- Práticas de aprendizado não são implementadas para equipes de TI.
- Não existem registros de participação em cursos ou workshops relacionados a práticas ágeis.
- A cultura organizacional não promove a valorização da formação em métodos ágeis.

Nível de Maturidade Inicial

- A organização identifica a necessidade de treinamentos em práticas ágeis, mas a oferta é limitada.
- Existem recursos dedicados para oferecer treinamentos básicos em métodos ágeis.
- Treinamentos são disponibilizados para equipes de TI de forma ad hoc.
- Alguns colaboradores participam de cursos introdutórios em práticas ágeis.
- A conscientização sobre a importância do aprendizado em métodos ágeis está crescendo, mas ainda não é sistêmica.

Nível de Maturidade Definido

- A organização possui uma estratégia formal para oferecer treinamentos em práticas ágeis.
- Existem recursos dedicados, como instrutores certificados, para ministrar treinamentos.
- Treinamentos em métodos ágeis são oferecidos de forma planejada e

documentada.
- A maioria das equipes de TI participa de cursos específicos em práticas ágeis.
- A cultura organizacional valoriza o aprendizado contínuo em métodos ágeis como parte integrante do desenvolvimento profissional.

Nível de Maturidade Gerenciado

- A organização demonstra um alto grau de maturidade na gestão da oferta de treinamentos em métodos ágeis.
- Instrutores altamente qualificados garantem a qualidade dos treinamentos.
- Programas de treinamento são abrangentes, cobrindo todas as equipes e departamentos relevantes.
- Colaboradores frequentemente participam de cursos avançados em práticas ágeis.
- A cultura organizacional promove ativamente o aprendizado contínuo e incentiva a aplicação prática do conhecimento adquirido.

Nível de Maturidade Otimizado

- A organização é reconhecida como uma referência em treinamentos e educação em métodos ágeis.
- Instrutores são líderes na indústria e contribuem para a evolução das práticas ágeis.
- Programas de treinamento são altamente personalizados e adaptados às necessidades individuais dos colaboradores.
- O aprendizado contínuo em práticas ágeis é parte fundamental da cultura organizacional.
- O conhecimento adquirido é aplicado com excelência, impulsionando a inovação e o sucesso da empresa.

Esses critérios de maturidade, inspirados no modelo CMMI, fornecem uma estrutura abrangente para avaliar a capacidade de uma organização em prover treinamentos e educação em práticas ágeis.

A capacidade de aprendizado é essencial para a construção de competências ágeis e para a promoção de uma cultura de melhoria contínua em toda a organização.

Convergência com Frameworks de Mercado

A capability Training & Education, pertencente à macro capability Methodologies e situada na camada Technology Visioning do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel fundamental no fornecimento de treinamentos e educação continuada em práticas ágeis para equipes de TI e outros departamentos.

Essencial para construir competências ágeis, esta capability promove uma cultura de aprendizado contínuo e aprimoramento de habilidades.

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 foca na governança de TI, enfatizando a gestão de riscos e estratégia. Training & Education contribui para a compreensão e implementação eficaz das práticas recomendadas pelo COBIT, embora não seja diretamente ligado a práticas ágeis.

ITIL

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: ITIL é voltado para a gestão de serviços de TI. A Training & Education ajuda na compreensão e aplicação dos processos do ITIL, integrando-os com metodologias ágeis para aprimorar a entrega de serviços.

SAFe

- Nível de Convergência: Alto
- Racional: SAFe é um framework ágil para grandes organizações. Training & Education é crucial para a implementação bem-sucedida do SAFe, garantindo a compreensão e aplicação corretas de suas práticas em toda a empresa.

PMI

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: O PMI abrange uma ampla gama de práticas de gerenciamento de projetos, incluindo ágeis. A Training & Education ajuda na integração de práticas ágeis com as metodologias de gerenciamento de projetos tradicionais.

CMMI

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: CMMI é focado na melhoria de processos e possui um escopo mais amplo do que práticas ágeis. A Training & Education pode auxiliar na integração de metodologias ágeis com o foco do CMMI em qualidade e eficiência de processos.

TOGAF

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: TOGAF é um framework de arquitetura empresarial. A Training & Education pode capacitar profissionais a integrar práticas ágeis no processo de arquitetura empresarial, tornando-o mais adaptável.

DevOps SRE

- Nível de Convergência: Alto

- Racional: DevOps SRE é centrado na confiabilidade e eficiência operacional. A Training & Education é fundamental para a compreensão e implementação de práticas ágeis dentro do contexto DevOps, promovendo melhorias contínuas e colaboração eficiente.

NIST

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: NIST foca em padrões e segurança. Embora a Training & Education possa abordar a integração de práticas ágeis em processos de segurança, a convergência é limitada devido ao escopo específico do NIST.

Six Sigma

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Six Sigma é orientado para qualidade e eficiência. A Training & Education pode facilitar a adoção de práticas ágeis para complementar a abordagem do Six Sigma, mas a convergência é limitada.

Lean IT

- Nível de Convergência: Médio
- Racional: Lean IT visa eficiência operacional. A Training & Education pode auxiliar na combinação de práticas ágeis com os princípios Lean para otimizar operações e eliminar desperdícios.

Conclui-se que a capability Training & Education possui uma convergência variada com os frameworks mencionados.

Ela desempenha um papel vital na adoção e integração de práticas ágeis, especialmente em frameworks como SAFe e DevOps SRE.

Sua importância também se estende a frameworks com foco em governança, serviço e qualidade, embora com uma convergência menos direta.

Esta análise destaca a relevância desta capability na promoção de uma cultura de aprendizado contínuo e no aprimoramento de competências ágeis dentro das organizações.

Processos e Atividades

Develop Training Programs

O processo Develop Training Programs é essencial para criar uma estrutura de aprendizado contínuo e eficaz dentro da organização.

Este processo envolve a concepção e desenvolvimento de programas de treinamento que abordem metodologias ágeis e outras competências necessárias para o sucesso organizacional.

A primeira etapa é a análise das necessidades de treinamento, seguida pela definição de objetivos claros e mensuráveis para cada programa.

Em seguida, são elaborados os conteúdos e materiais didáticos, que podem incluir cursos online, workshops, manuais e sessões práticas.

A colaboração com especialistas internos e externos é vital para garantir a relevância e a atualização dos conteúdos.

Além disso, é importante incorporar feedback contínuo para ajustar e otimizar os programas de treinamento.

O resultado deste processo é um portfólio de programas de treinamento bem estruturado, que promove o desenvolvimento das competências ágeis e a eficiência operacional da organização.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE

1	Analyze Training Needs	Analisar as necessidades de treinamento	Dados de desempenho, feedback de stakeholders	Relatório de necessidades de treinamento	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Define Training Objectives	Definir objetivos claros e mensuráveis para os programas de treinamento	Relatório de necessidades de treinamento, objetivos estratégicos	Objetivos de treinamento definidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Develop Training Materials	Elaborar conteúdos e materiais didáticos	Objetivos de treinamento, feedback de stakeholders	Materiais de treinamento desenvolvidos	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development
4	Collaborate with Experts	Colaborar com especialistas internos e externos	Materiais de treinamento, feedback de stakeholders	Conteúdos ajustados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

5	Incorporate Continuous Feedback	Incorporar feedback contínuo para ajustar e otimizar os programas de treinamento	Conteúdos ajustados, feedback contínuo	Programas de treinamento otimizados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Identify Training Needs

O processo Identify Training Needs é fundamental para determinar as lacunas de competência e identificar as áreas que requerem desenvolvimento de habilidades dentro da organização.

Este processo começa com a realização de análises detalhadas de desempenho e avaliações de competências das equipes.

Feedback de líderes e membros da equipe é coletado para identificar lacunas e oportunidades de melhoria.

Workshops e reuniões com stakeholders são realizados para discutir as necessidades específicas de treinamento.

A partir dessas atividades, são elaborados relatórios que detalham as áreas de foco para os programas de treinamento, priorizando aquelas que terão o maior impacto na eficiência e eficácia das equipes.

Este processo assegura que os esforços de treinamento sejam direcionados para as áreas mais críticas, maximizando o retorno sobre o investimento em treinamento e contribuindo significativamente para a capacitação contínua da organização.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Semestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE

1	Conduct Performance Analysis	Realizar análises de desempenho e avaliações de competências	Dados de desempenho, feedback de stakeholders	Relatório de análise de desempenho	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Gather Feedback	Coletar feedback de líderes e membros da equipe	Feedback de stakeholders, dados de desempenho	Feedback coletado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Conduct Workshops	Conduzir workshops e reuniões para discutir necessidades específicas	Feedback coletado, dados de desempenho	Relatório de necessidades de treinamento	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

4	Prioritize Needs	Priorizar as necessidades de treinamento com base no impacto	Relatório de necessidades de treinamento, feedback de stakeholders	Necessidades priorizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Develop Training Action Plan	Desenvolver um plano de ação de treinamento detalhado	Necessidades priorizadas, feedback de stakeholders	Plano de ação de treinamento desenvolvido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Conduct Training Sessions

O processo Conduct Training Sessions é central para a execução prática dos programas de treinamento, proporcionando orientação direta e suporte contínuo às equipes.

Este processo envolve a realização de sessões de treinamento regulares com as equipes, onde são aplicadas metodologias ágeis e outras competências relevantes para melhorar suas práticas e processos.

Durante estas sessões, os instrutores fornecem feedback em tempo real, identificam áreas de melhoria e ajudam as equipes a resolver problemas e remover impedimentos.

A aplicação de técnicas como workshops práticos, sessões de treinamento online e presenciais é comum.

A comunicação contínua com os líderes e stakeholders garante que as sessões de treinamento estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

O resultado deste processo é a melhoria contínua das competências das equipes, promovendo maior eficiência, colaboração e entrega de valor.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Schedule Training Sessions	Agendar sessões de treinamento regulares com as equipes	Plano de ação de treinamento, disponibilidade das equipes	Sessões de treinamento agendadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Conduct Workshops	Conduzir workshops práticos e treinamentos personalizados	Sessões de treinamento agendadas, materiais de treinamento	Workshops e treinamentos realizados	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development

3	Provide Real-time Feedback	Fornecer feedback em tempo real durante as sessões de treinamento	Workshops realizados, interações com as equipes	Feedback fornecido	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
4	Identify Improvement Areas	Identificar áreas de melhoria nas práticas e processos	Feedback fornecido, interações com as equipes	Áreas de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
5	Remove Impediments	Ajudar as equipes a resolver problemas e remover impedimentos	Áreas de melhoria identificadas, interações com as equipes	Impedimentos removidos	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Evaluate Training Outcomes

O processo Evaluate Training Outcomes é crucial para garantir que as sessões de treinamento estejam atingindo seus objetivos e promovendo a melhoria contínua.

Este processo envolve a coleta de dados sobre o desempenho das equipes antes e após as sessões de treinamento, utilizando métricas e KPIs definidos previamente.

A análise desses dados permite identificar o impacto do treinamento nas práticas e processos das equipes.

Feedback de participantes e stakeholders é coletado através de questionários e entrevistas, fornecendo insights qualitativos.

Relatórios detalhados são gerados para documentar os resultados e identificar áreas de melhoria.

Reuniões de revisão são realizadas para discutir os achados e ajustar as abordagens de treinamento conforme necessário.

Este processo assegura que os programas de treinamento permaneçam relevantes e eficazes, promovendo uma cultura de melhoria contínua dentro da organização.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE
1	Collect Performance Data	Coletar dados de desempenho das equipes antes e após as sessões de treinamento	Sessões de treinamento realizadas, métricas definidas	Dados de desempenho coletados	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology

2	Gather Feedback	Coletar feedback dos participantes e stakeholders	Sessões de treinamento realizadas, questionários de feedback	Feedback coletado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
3	Analyze Data and Feedback	Analisar os dados de desempenho e o feedback coletado	Dados de desempenho coletados, feedback de participantes	Análise de desempenho e feedback	Responsible: Data, AI & New Technology; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Solution Engineering & Development	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Data, AI & New Technology; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Data, AI & New Technology
4	Generate Evaluation Reports	Gerar relatórios detalhados de avaliação	Análise de desempenho e feedback	Relatórios de avaliação gerados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

5	Conduct Review Meetings	Realizar reuniões de revisão para discutir os achados	Relatórios de avaliação, feedback de participantes	Reuniões de revisão realizadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

Update Training Programs

O processo Update Training Programs é fundamental para assegurar a relevância e a eficácia contínua dos programas de treinamento.

Este processo começa com a análise dos resultados das avaliações de treinamento e feedback dos participantes para identificar áreas de melhoria.

Reuniões com stakeholders são realizadas para discutir os resultados e ajustar os programas de treinamento conforme necessário.

Novas abordagens e metodologias são desenvolvidas e incorporadas aos programas existentes, garantindo que eles evoluam de acordo com as necessidades das equipes e da organização.

A implementação dessas melhorias é monitorada de perto para garantir que os ajustes estejam tendo o impacto desejado.

Este processo promove a inovação contínua e a adaptação dos programas de treinamento, assegurando que as equipes recebam o suporte necessário para se tornarem cada vez mais eficazes na adoção de práticas ágeis.

- PDCA focus: Act
- Periodicidade: Trimestral

#	Nome da Atividade	Descrição	Inputs	Outputs	RACI	DARE

1	Analyze Evaluation Results	Analisar os resultados das avaliações de treinamento	Relatórios de avaliação, feedback de participantes	Áreas de melhoria identificadas	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation
2	Conduct Stakeholder Meetings	Realizar reuniões com stakeholders para discutir os resultados	Áreas de melhoria identificadas, feedback de stakeholders	Feedback de stakeholders coletado	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

3	Develop New Approaches	Desenvolver novas abordagens e metodologias para os programas de treinamento	Feedback de stakeholders, áreas de melhoria identificadas	Novas abordagens desenvolvidas	Responsible: Solution Engineering & Development; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: IT Governance & Transformation; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: Solution Engineering & Development; Recommender: IT Governance & Transformation; Executer: Solution Engineering & Development
4	Implement Program Adjustments	Implementar os ajustes nos programas de treinamento	Novas abordagens desenvolvidas, feedback de stakeholders	Programas de treinamento ajustados	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation

5	Monitor Impact	Monitorar o impacto das melhorias implementadas	Programas de treinamento ajustados, feedback contínuo	Impacto monitorado, relatório de melhorias	Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: Architecture & Technology Visioning; Consulted: Solution Engineering & Development; Informed: Data, AI & New Technology	Decider: Architecture & Technology Visioning; Advisor: IT Governance & Transformation; Recommender: Solution Engineering & Development; Executer: IT Governance & Transformation