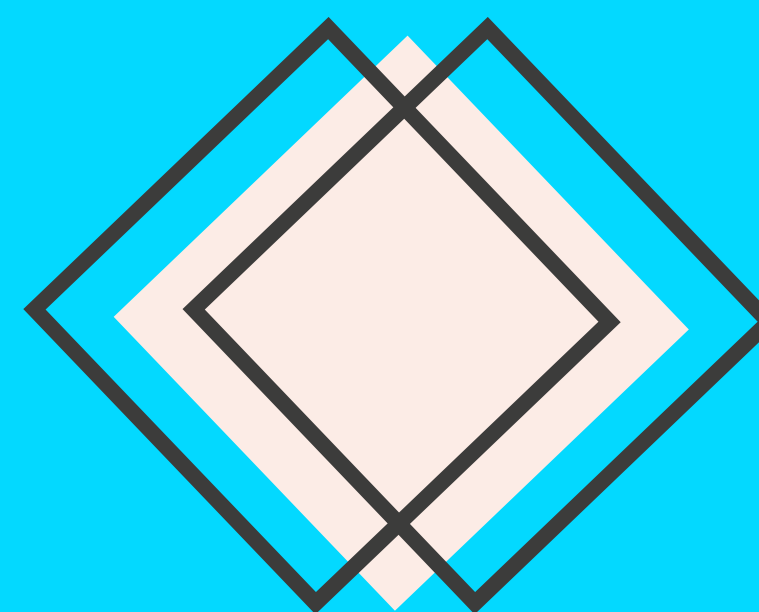
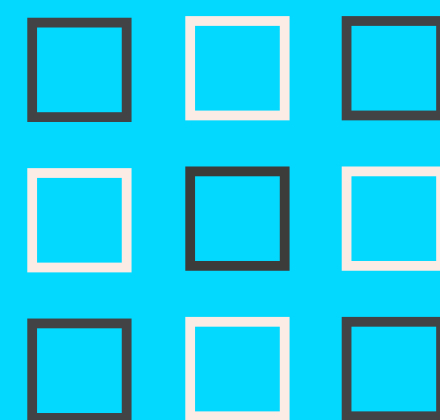


E-book

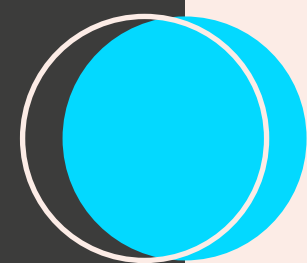
Learning Agility

aplicado à
**Gestão de
Talentos**

 **ISAE**
Escola de Negócios

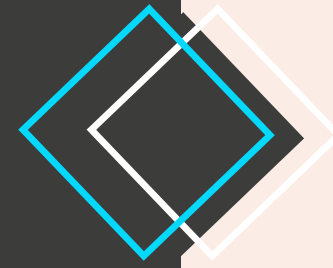


Índice



Introdução	Por que <i>Learning Agility</i>?	03
Capítulo 1	<i>Learning Agility</i> na prática	05
Capítulo 2	<i>Learning Agility</i> na gestão de talentos	07
Capítulo 3	Por que optar pela Avaliação de Potencial com base em critérios de <i>Learning Agility</i>?	10
Capítulo 4	<i>Nine Box Grid</i>	12
Capítulo 5	Como o <i>Learning Agility</i> pode ser traduzido em ações de Desenvolvimento de Talentos	20
Capítulo 6	A importância de uma cultura de <i>Learning Agility</i>	23
Conclusão	Aprender é uma escolha...	31





Por que *Learning Agility?*



Vivenciamos uma era de complexidade jamais vista, exigindo das pessoas uma mentalidade adaptável e flexível, com prontidão para o aprendizado e experimentação. Uma força de trabalho dinâmica e ágil será cada vez mais crítica para o sucesso das organizações.

Neste contexto, o *Learning Agility* tem se tornado um conceito frequente no vocabulário corporativo, sendo considerado um dos melhores preditores de alto potencial na gestão de talentos.

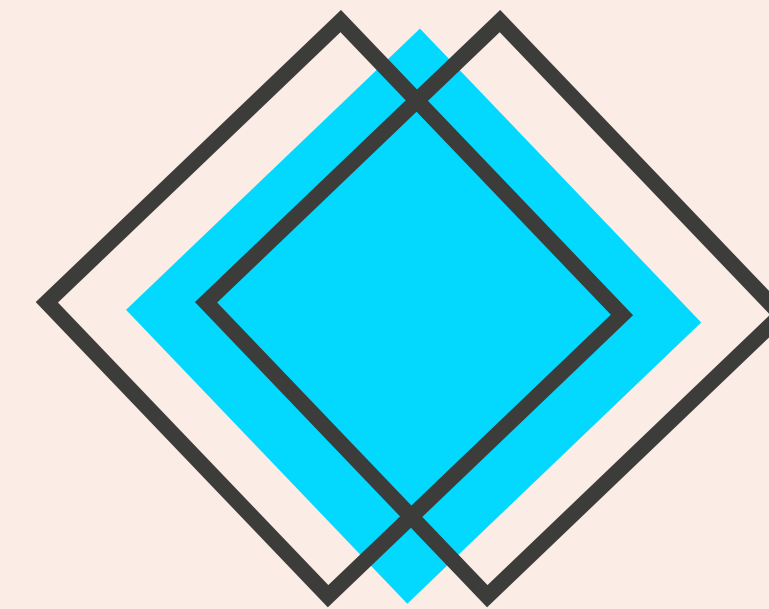
Em síntese, **Agilidade de Aprendizagem** é a capacidade de aprender com a experiência, desenvolver de forma ágil e eficaz novas habilidades e aplicá-las em situações inéditas ou de maior complexidade.

Pessoas com alto *Learning Agility* possuem um repertório maior de soluções e abordagens quando confrontadas com novos desafios, uma vez que se colocam intencionalmente em situações de aprendizado e desfrutam das lições da experiência.

Uma pesquisa conduzida por McCall e Lombardo investigou profissionais que haviam sido promovidos recentemente para cargos executivos, observando especificamente os motivos de insucesso em atividades inéditas e/ou de maior complexidade.

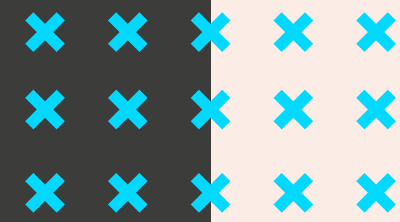
O estudo demonstrou que a dificuldade em alcançar êxito deve-se, principalmente, pela não adaptação às novas situações, utilizando-se em excesso padrões anteriores de respostas.

O objetivo deste material é convidar a todos os profissionais olharem para as carreiras pela lente do *Learning Agility*, principalmente na gestão de talentos, assegurando que os profissionais certos estejam nos lugares certos e com potencial para liderar frente a desafios de maior complexidade.



Autora: Tania Lopes, vice-presidente e coordenadora do GBA de learning Agility no ISAE Escola de Negócios





Learning Agility na prática



 “Em um mundo de mudanças, os aprendizes herdarão a terra, enquanto aqueles que sabem tudo estarão preparados para um mundo que não existe mais”, Eric Hoffer

Agilidade de Aprendizagem é a capacidade de aprender com a experiência, desenvolver de forma ágil e eficaz novas habilidades e aplicá-las em situações inéditas ou de maior complexidade. Trata-se da flexibilidade de abordar situações de múltiplas perspectivas e a velocidade de aprender coisas novas.

Ou seja, o *Learning Agility* é um conjunto de habilidades de aprendizado rápido que auxiliam os profissionais a terem melhor desempenho diante de desafios complexos. Considerando que o mercado está cada vez mais dinâmico, incerto e desafiador, trata-se de uma competência extremamente valiosa para as organizações.

O construto Agilidade de Aprendizagem proposto por Lombardo e Eichinger contempla quatro domínios: **Agilidade em Mudanças, Agilidade Mental, Agilidade Interpessoal e Agilidade em Resultados**, e um fator transcendente, a **Autoconsciência**.

Profissionais considerados *Learning Agility* possuem altos scores nas cinco dimensões, o que demonstra um modelo mental altamente adaptativo e habilidade para aprender com a experiência e aplicar de forma ágil este aprendizado em situações inéditas.

×

×

×

×

×

×

×

×

×

×

×

×

×

×

×

AGILIDADE MENTAL

Habilidade de solucionar desafios complexos, examinando problemas a partir de uma perspectiva ampla, original e estratégica e processar informações rapidamente. Perceber com clareza e rapidez os aspectos críticos e as informações relevantes, analisar criticamente e expandir possibilidades fazendo novas conexões.

AGILIDADE INTERPESSOAL

Facilidade de estabelecer e manter relações, com abertura e flexibilidade a diferentes culturas e pontos de vista, inspirando confiança e desenvolvendo pessoas para alcançar objetivos. Pessoas com essa alta agilidade interpessoal têm postura apreciativa, habilidade para conectar ideias diferentes e criar sinergia.

AGILIDADE EM MUDANÇA

Capacidade de detectar sinais precoces de mudança e desenvolver as ações necessárias para se adaptar ou promover mudanças de forma eficaz. Geralmente, são pessoas inovadoras e altamente adaptáveis, que tem paixão por ideias e melhoria contínua, assumem riscos, provocam e lideram mudanças.

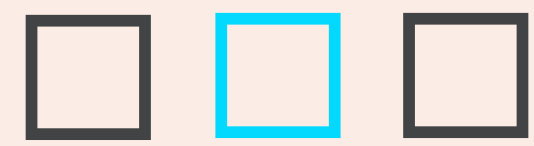
AGILIDADE EM RESULTADOS

Habilidade de definir objetivos e prioridades de relevância e manter o foco para obter os resultados desejados, adotando uma postura que constrói confiança em si e nos outros. Apresentam um grande impulso para resultados e são energizadas por atribuições desafiadoras.

AUTOCONSCIÊNCIA

Considerada como um fator transcendente que impacta nas demais dimensões, está relacionada a percepção de si próprio em termos de pontos fortes e fracos e como fortalecer suas habilidades e compensar os gaps. Pessoas com agilidade em autoconsciência têm uma boa dose de autocrítica saudável, passam por uma busca contínua por feedback e autofeedback, resultando em um alto nível de autoconfiança, assim como têm consciência do seu potencial e conseguem traduzi-lo nas demais dimensões por meio de ações práticas e efetivas.





Learning Agility

na gestão de talentos





“Os analfabetos do século 21 não serão aqueles que não sabem ler e escrever, mas aqueles que não sabem aprender, desaprender e reaprender.” Alvin Toffler

Um dos principais objetivos da gestão de talentos é assegurar o profissional certo no lugar certo e com potencial para lidar com desafios de maior complexidade. Entretanto, as abordagens tradicionais baseadas no desempenho para identificar e desenvolver futuros líderes não atendem mais essa necessidade.

Com foco em identificar talentos, muitas organizações consideram apenas a mensuração de desempenho no atual trabalho. Entretanto, é importante lembrar que o melhor preditor de comportamento futuro é o comportamento passado. Portanto, é preciso lembrar que ao ser promovido, o profissional enfrentará desafios com maior complexidade.

Uma pesquisa conduzida pelo **Conselho de Liderança Criativa** constatou que apenas **29%** dos profissionais de alto desempenho eram realmente de alto potencial. Por outro lado, **93%** dos profissionais de alto potencial apresentavam também alto desempenho quando promovidos para funções de maior complexidade.

A lente que se adota ao investigar o potencial é a lente da capacidade de aprendizagem. Busca-se profissionais com prontidão e capacidade de liderança para progredir, por meio de múltiplas funções de maior responsabilidade, complexidade e escopo.

Nesse sentido, uma avaliação de *Learning Agility* considera uma análise que transcende o desempenho atual, é necessário investigar características que evidenciem competências para dar conta de desafios futuros e de maior complexidade, contemplando **características pessoais, experiências e efetiva abertura ao aprendizado**.



Características pessoais: curiosidade, abertura ao novo, capacidade analítica, disposição para mudar, habilidade de criar conexões entre pontos de vista diferentes, postura que inspira confiança, busca por autodesenvolvimento, resiliência, etc.

Experiências anteriores: atuação com sucesso em áreas, funções e desafios diferenciados. Liderança e participação efetiva em comitês e projetos inovadores. Experiências com diferentes perfis de líderes e equipes.

Abertura ao aprendizado: flexibilidade e agilidade, desejo de abraçar novos desafios, evidências de situações em que aprendeu rapidamente com a experiência e aplicou com êxito o aprendizado.



A metodologia de *Learning Agility* permite que uma organização avalie o potencial dos profissionais de forma objetiva e com profundidade, em lugar da preocupação com entregas específicas, que são fugazes por natureza.

Nesta métrica de valor, o foco deve recair sobre o **aprendizado ágil**, como a principal capacidade de resposta aos desafios futuros, contemplando comportamentos que evidenciem **agilidade intrapessoal, interpessoal, mental, flexibilidade para mudanças e geração de resultados de valor**:

Agilidade Intrapessoal/Autoconhecimento: o grau que o profissional apresenta de visão de si mesmo, compreendendo suas próprias fortalezas e fraquezas e utilizando esse conhecimento para potencializar seu aprendizado e evoluir.

Agilidade Interpessoal: à medida que o profissional possui abertura e flexibilidade nos relacionamentos, aprende com diferentes pontos de vista, aprecia a interação com pessoas diferentes, entende fortalezas, interesses e limitações dos outros, e contribui efetivamente para desenvolver o potencial de pessoas e equipes.

Agilidade Mental: à medida que o profissional lida bem com a complexidade e resolução de problemas, examina desafios de forma original, construindo conexões e soluções inovadoras.

Agilidade para Mudanças: o grau em que o profissional que apresenta adaptabilidade, explora novas opções e soluções, tem visão de futuro e lidera as iniciativas de mudanças organizacionais.

Agilidade para Resultados: à medida que o profissional é motivado a desafios e consegue entregar resultados em situações novas e adversas, com uma postura que constrói confiança em si e nos outros.

Para que a gestão de talentos seja efetiva é necessária uma ambiência de aprendizagem que transborde para a cultura organizacional, oportunizado clareza de propósito, desafios e autonomia para aprender. Esta mentalidade de aprendizado terá impacto não somente nas entregas que as organizações estão realizando hoje, mas sobretudo no futuro que estão construindo.

Somente **15%** da força de trabalho no mundo tem alta capacidade de agilidade de aprendizado;

Companhias que contam com executivos de alto aprendizado ágil apresentam lucratividade **25%** maior que seus pares;

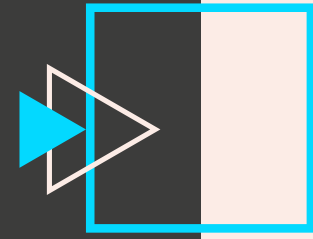
Ao ser promovido a níveis superiores, **71%** dos profissionais de alto desempenho não apresentaram alto potencial, mas **93%** dos profissionais com alto potencial apresentam alto desempenho;

Executivos com altos níveis de agilidade de aprendizado, apresentam tolerância à ambiguidade, empatia e fluidez social e são **5X** mais propensos a serem altamente engajados na empresa;

Pessoas com alta agilidade de aprendizado são promovidas **2X** mais rápido que as demais.

Fonte: Consultoria Korn Ferry, Corporate Leadership Council





Por que optar pela Avaliação de Potencial com base em critérios de *Learning Agility*?





“Quem elegeu a busca não pode recusar a travessia”, Guimarães Rosa

A gestão de talentos é um pilar fundamental para o sucesso e crescimento sustentável das organizações. Identificar, desenvolver e reter talentos estratégicos são atividades-chave que requerem uma abordagem abrangente e orientada para o futuro.

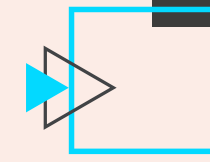
No cenário corporativo em constante transformação, o conceito e uso da metodologia de *Learning Agility* tem se tornado cada vez mais comuns, destacando-se como um preditor fundamental de alto potencial.

Esse enfoque representa uma mudança fundamental na abordagem da gestão de talentos, traduzindo uma métrica de valor que se concentra na agilidade de aprendizagem como a principal capacidade de resposta aos desafios presentes e futuros.

Portanto, a incorporação da avaliação de *Learning Agility* em sua estratégia de gestão de talentos pode fornecer informações valiosas para maximizar o potencial e o desenvolvimento dos profissionais e dos resultados de sua organização.

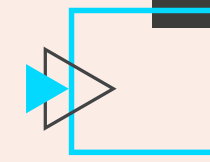
A lente de *Learning Agility* ultrapassa o desempenho atual, buscando identificar evidências comportamentais que apontem para um potencial de longo prazo, com foco em cinco dimensões essenciais de aprendizagem: autoconhecimento, agilidade com pessoas, agilidade para mudanças, agilidade mental e agilidade para resultados.

Os 3 tipos de profissionais:



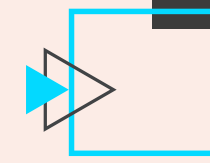
Profissional Profundo

Busca profundidade de conhecimento. É reconhecido em sua função, especialista, com alto conhecimento técnico. Demonstra certa resistência para mudança de comportamento. Tende a ser sistemático e cauteloso. Prefere trabalhar sozinho e responsabilizar-se pelas entregas individuais. Valoriza a tradição e prefere técnicas e abordagens comprovadas.



Médio Potencial

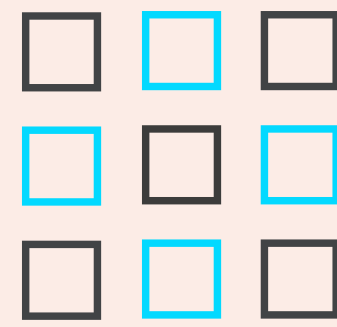
Transita entre comportamentos de amplitude e profundidade. Pode trabalhar bem a gestão de outras áreas, porém não muito distante de sua área de expertise. Tende a iniciar mudanças em métodos e processos. Consegue desempenhar bem seu papel em ambientes novos, mas não apresenta inclinação a buscar a inovação com constância.



Profissional Amplo

Demonstra amplitude de aprendizagem, facilidade de transitar, compreender e liderar diferentes áreas, tem interesses amplos, lida bem com a ambiguidade e complexidade. Apresenta disposição para mudança de comportamento, com abertura e flexibilidade para compreender pontos de vista diferentes. Gosta de experimentar e liderar mudanças.



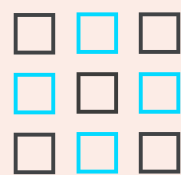


Nine Box Grid





“Learning agility é um dos tópicos mais importantes na gestão de talentos e desenvolvimento de lideranças atualmente”, Allan Church



O modelo **Nine Box** é uma ferramenta amplamente utilizada em gestão de talentos para avaliar e posicionar os colaboradores com base em desempenho e potencial. Nesse contexto, o Learning Agility ingressa como um preditor essencial para avaliar o potencial profissional, especialmente em posições de liderança.

A incorporação de *Learning Agility* ao modelo **Nine Box** proporciona uma visão holística dos colaboradores, considerando não apenas seu desempenho atual, mas também seu potencial de crescimento e aprendizado.

A reunião do mapa de talentos é um momento estratégico para a gestão de talentos nas organizações. Nesse encontro, os gestores, líderes e profissionais de área de Desenvolvimento Humano, se reúnem para discutir o desempenho e o potencial de crescimento de cada colaborador, com o objetivo de identificar e desenvolver talentos estratégicos que contribuirão para o sucesso e o crescimento da empresa.

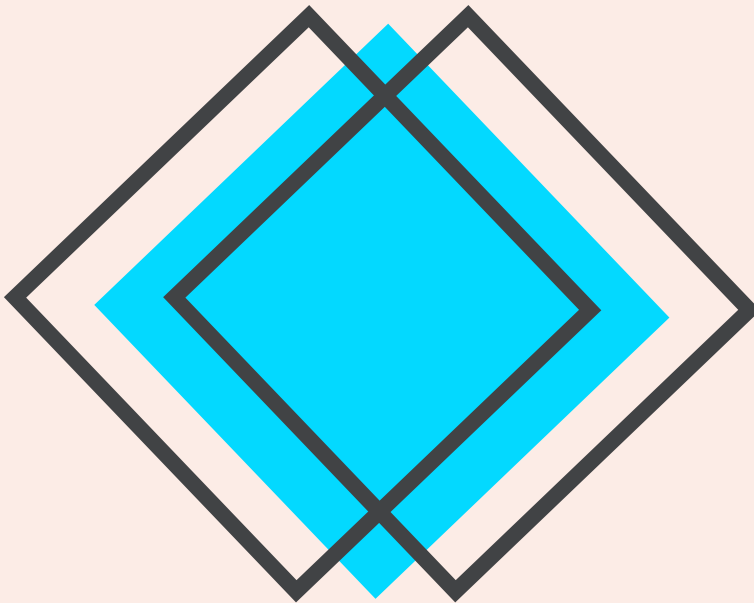
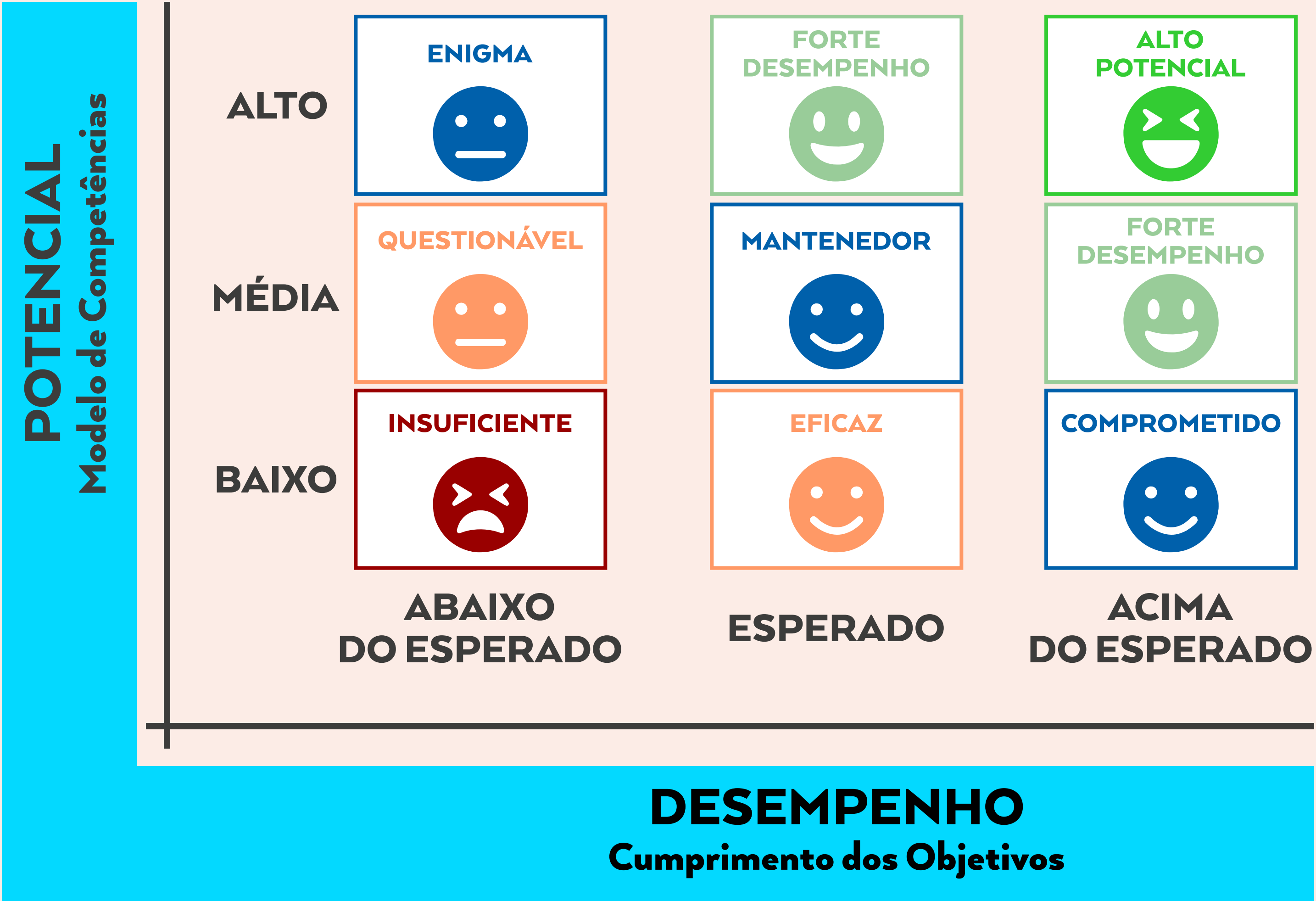
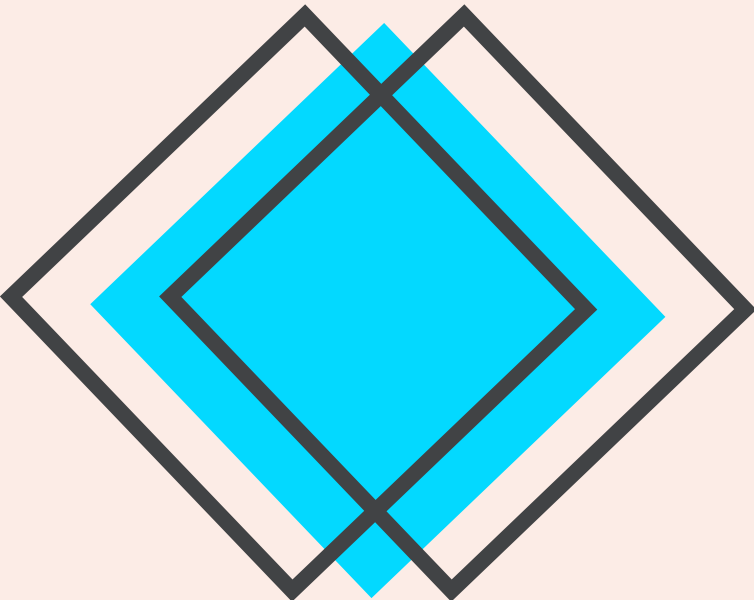
Durante a reunião do mapa de talentos, os participantes trazem as informações coletadas a partir de avaliações de desempenho, feedbacks, observações práticas e análises de competências. Essas informações são utilizadas para posicionar cada colaborador em um gráfico conhecido como **Nine Box Grid**.

O Nine Box Grid é uma ferramenta visual que categoriza os talentos com base no desempenho atual e no potencial de crescimento. Ele é dividido em nove quadrantes, que variam desde os **High Potentials** (colaboradores com alto desempenho e alto potencial) até os **Needs Development** (colaboradores com baixo desempenho e baixo potencial).

Os colaboradores são posicionados em diferentes quadrantes de acordo com sua avaliação de potencial, *Learning Agility* e outros critérios relevantes. Os **High Potentials** geralmente são considerados para projetos de liderança e oportunidades de crescimento dentro da organização, enquanto os colaboradores no quadrante de **Needs Development** são alvo de planos de desenvolvimento personalizados.

Ao conduzir as perguntas estratégicas durante o mapa de talentos, os gestores devem evitar julgamentos precipitados e se concentrar nas evidências de comportamentos apresentadas pelos colaboradores. Isso inclui analisar de forma imparcial as respostas, as realizações e o potencial de crescimento de cada profissional, sem preferências ou influências pessoais.

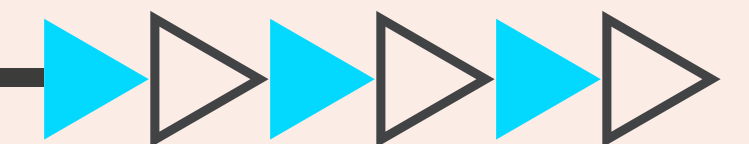






ALTA PERFORMANCE E ALTO POTENCIAL:

- 1. Resultados de Alta Performance (Agilidade para Resultados):** Superam os resultados contratados e procuram constantemente por oportunidades desafiadoras, como assumir projetos complexos ou liderar equipes multifuncionais.
- 2. Curiosidade intelectual (Agilidade para Mudanças e Mental):** Demonstram interesse em aprender sobre diversas áreas e têm uma sede de conhecimento que os leva a explorar novas ideias e conceitos.
- 3. Adaptabilidade rápida (Agilidade para Mudanças):** São capazes de se ajustar rapidamente a mudanças e ambientes em constante evolução, sendo flexíveis e abertos a diferentes abordagens.
- 4. Inovação e pensamento criativo (Agilidade para Mudanças e Mental):** Apresentam ideias originais e propõem soluções inovadoras para desafios complexos, buscando constantemente melhorias e avanços.
- 5. Liderança (Agilidade Interpessoal):** Demonstram amplitude e habilidades de liderança, como inspirar e motivar equipes, demonstrar resiliência e assumir a responsabilidade por equipes e resultados. Estão prontos para assumir novos desafios e posições.





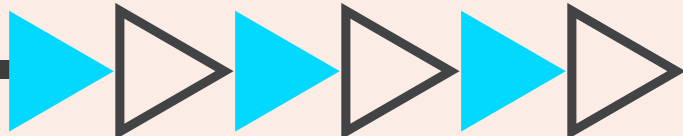
ALTA PERFORMANCE E POTENCIAL MODERADO:

- 1. Orientação para resultados:** Demonstram consistência em atingir/superar metas e entregas, com um foco claro em alcançar resultados tangíveis e mensuráveis.
- 2. Colaboração eficaz:** Tendem a trabalhar bem em equipe, estabelecendo relações de confiança com colegas e contribuindo para o sucesso coletivo.
- 3. Aprendizado autônomo:** Mostram iniciativa em buscar oportunidades de aprendizado. Em geral, iniciam mudanças nos métodos e processos.
- 4. Resolução de problemas:** Demonstram capacidade criativa na resolução de problemas.
- 5. Liderança (Agilidade para Mudanças e Interpessoal):** Podem crescer em sua função atual e têm potencial de liderança, se desenvolvidos, para assumir cargos de maior complexidade.



ALTA PERFORMANCE E BAIXO POTENCIAL:

- 1. Orientação para resultados (Agilidade para Resultados):** Demonstram consistência em atingir metas e entregas, com um foco claro em alcançar resultados tangíveis e mensuráveis em sua área.
- 2. Resistência a Mudanças (Baixa Agilidade para Mudanças):** Demonstram resistência a mudanças e podem expressar relutância em adotar novas práticas ou enfrentar desafios desconhecidos.
- 3. Falta de iniciativa (Baixa Agilidade para Mudanças e Autoconsciência):** Mostram pouco interesse em buscar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento fora da sua área de especialidade, preferindo permanecer em sua zona de conforto.
- 4. Resistência a feedbacks construtivos (Baixa Agilidade Interpessoal e Autoconsciência):** Podem mostrar resistência ou ficar na defensiva diante de feedbacks, em vez de usar essas informações para melhorar seu desempenho.
- 5. Especialista consistente (Baixa Agilidade para Mudanças):** Normalmente são profundos conhecedores de sua função, mas não estão preparados para maiores responsabilidades.





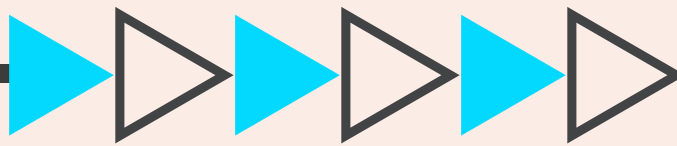
PERFORMANCE MODERADA E POTENCIAL ALTO:

- 1. **Resultados dentro do Esperado:** Apresentam desempenho satisfatório, mas sem se destacarem ou apresentarem resultados excepcionais.
- 2. **Curiosidade intelectual (Agilidade para Mudanças e Mental):** Demonstram interesse em aprender sobre diversas áreas e têm uma sede de conhecimento que os leva a explorar novas ideias e conceitos.
- 3. **Adaptabilidade rápida (Agilidade para Mudanças):** São capazes de se ajustar rapidamente a mudanças e ambientes em constante evolução, sendo flexíveis e abertos a diferentes abordagens.
- 4. **Inovação e pensamento criativo (Agilidade para Mudanças e Mental):** Apresentam ideias originais e propõem soluções inovadoras para desafios complexos, buscando constantemente melhorias e avanços.
- 5. **Liderança (Agilidade Interpessoal):** Demonstram amplitude e habilidades de liderança, como inspirar e motivar equipes, demonstrar resiliência e assumir a responsabilidade por equipes e resultados. Tendem a ter prontidão para assumir novos desafios e posições.



PERFORMANCE MODERADA E POTENCIAL MODERADO:

- 1. **Resultados dentro do Esperado:** Apresentam desempenho satisfatório, mas sem se destacarem ou apresentarem resultados excepcionais. Estudos apontam que a maioria dos profissionais se encontra neste quadrante.
- 2. **Conhecimento da função:** Demonstram habilidades e competências necessárias para suas funções. Apresentam habilidades e competências suficientes para cumprir as responsabilidades do cargo, mas podem não apresentar diferenciação significativa em comparação a outros colaboradores.
- 3. **Adaptabilidade moderada:** Demonstram capacidade de lidar com sucesso frente a situações inéditas, desde que recebam o suporte adequado.
- 4. **Autoconhecimento:** Tendem a ter entendimento de suas habilidades, pontos fortes e áreas de melhoria, buscando melhorar seu desempenho e habilidades relevantes para sua função atual.
- 5. **Potencial de Liderança:** Possuem capacidade de ampliar suas habilidades, adquirir conhecimentos adicionais e alcançar um nível mais alto de desempenho, caso recebam o suporte e as oportunidades adequadas. Ainda não estão preparados para novos cargos e desafios, mas podem ser desenvolvidos.





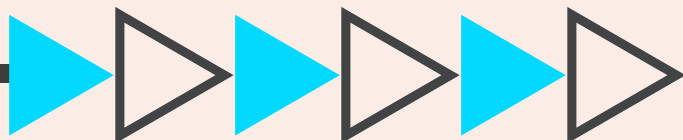
PERFORMANCE MODERADA E BAIXO POTENCIAL:

- 1. **Resultados dentro do Esperado:** Apresentam desempenho satisfatório, mas sem se destacarem ou apresentarem resultados excepcionais.
- 2. **Resistência a Mudanças (Baixa Agilidade para Mudanças):** Demonstram resistência a mudanças e podem expressar relutância em adotar novas práticas ou enfrentar desafios desconhecidos.
- 3. **Falta de iniciativa (Baixa Agilidade para Mudanças e Autoconsciência):** Mostram pouco interesse em buscar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento fora da sua área de especialidade, preferindo permanecer em sua zona de conforto.
- 4. **Resistência a feedbacks construtivos (Baixa Agilidade Interpessoal e Autoconsciência):** Podem mostrar resistência ou ficar na defensiva diante de feedbacks, em vez de usar essas informações para melhorar seu desempenho.
- 5. **Foco na sua função (Baixa Agilidade para Mudanças):** Normalmente são conhecedores de sua função, sem prontidão para maiores responsabilidades.



BAIXA PERFORMANCE E ALTO POTENCIAL:

- 1. **Resultados Insuficientes:** Apresentam dificuldade em cumprir prazos e metas e entregam resultados abaixo do esperado.
- 2. **Curiosidade intelectual (Agilidade para Mudanças e Mental):** Demonstram interesse em aprender sobre diversas áreas e buscam conhecimento que os leva a explorar novas ideias e conceitos.
- 3. **Adaptabilidade rápida (Agilidade para Mudanças):** São capazes de se ajustar rapidamente a mudanças e ambientes em constante evolução, sendo flexíveis e abertos a diferentes abordagens.
- 4. **Inovação e pensamento criativo (Agilidade para Mudanças e Mental):** Apresentam ideias originais e propõem soluções inovadoras para desafios complexos, buscando constantemente melhorias e avanços.
- 5. **Amplitude:** Demonstram amplitude, facilidade de navegar por diferentes desafios e aprender. Podem não performar bem, por estarem em funções ou áreas inadequadas ao seu perfil.





BAIXA PERFORMANCE E POTENCIAL MODERADO:

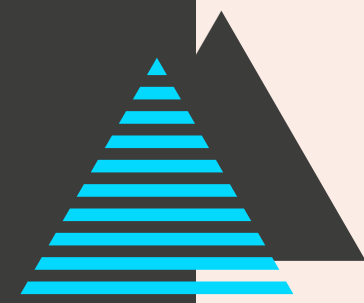
- 1. **Resultados Insuficientes:** Apresentam dificuldade em cumprir prazos e metas e entregam resultados abaixo do esperado.
- 2. **Conhecimento da função:** Apresentam habilidades e competências suficientes para cumprir as responsabilidades do cargo, mas podem não apresentar diferenciação significativa em comparação a outros colaboradores.
- 3. **Adaptabilidade moderada:** Demonstram capacidade de lidar com sucesso frente a situações inéditas, desde que recebam o suporte adequado.
- 4. **Autoconhecimento:** Tendem a ter entendimento de suas habilidades, pontos fortes e áreas de melhoria, buscando melhorar seu desempenho e habilidades relevantes para sua função atual.
- 5. **Potencial de Liderança:** Possuem capacidade de ampliar suas habilidades, caso recebam o suporte e as oportunidades adequadas.



BAIXA PERFORMANCE E BAIXO POTENCIAL:

- 1. **Resultados Insuficientes:** Apresentam dificuldade em cumprir prazos e metas e entregam resultados abaixo do esperado.
- 2. **Resistência a Mudanças (Baixa Agilidade para Mudanças):** Demonstram resistência a mudanças e podem expressar relutância em adotar novas práticas ou enfrentar desafios desconhecidos.
- 3. **Falta de iniciativa (Baixa Agilidade para Mudanças e Autoconsciência):** Mostram pouco interesse em buscar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento fora da sua área de especialidade, preferindo permanecer em sua zona de conforto.
- 4. **Resistência a feedbacks construtivos (Baixa Agilidade Interpessoal e Autoconsciência):** Podem mostrar resistência ou defensividade diante de feedbacks, em vez de usar essas informações para melhorar seu desempenho.
- 5. **Baixa Adaptabilidade:** Têm resistência em adotar novas práticas ou tecnologias. Essa falta de adaptabilidade pode limitar sua capacidade de enfrentar desafios e evoluir em suas funções.





Como o *Learning Agility* pode ser traduzido em ações de Desenvolvimento de Talentos





“Líderes que não escutam acabarão cercados de pessoas que não têm nada a dizer”, Andy Stanley.

Traduzido em métrica de valor e sendo considerado atualmente um dos melhores preditores de alto potencial na gestão de talentos, a forma mais usual do *Learning Agility* é em formato de Assessment de perfil profissional voltado a programas de sucessão de lideranças.

Pesquisas tem evidenciado que organizações dirigidas por líderes com alta agilidade de aprendizagem, apresentam maior lucratividade e engajamento profissional.

No entanto, seu uso não se restringe a processo sucessórios, pode ser potencializado em toda a cadeia de atuação de RH estratégico, desde o processo de atração de profissionais até a criação de uma cultura de aprendizagem ágil, expandido também para a rede de *stakeholders*.

Para atrair profissionais com alto potencial, deve-se repensar a forma de seleção das pessoas que ingressam na organização e composição dos times, buscando formar uma equipe autônoma, resiliente e com prontidão para aprender e responder aos desafios atuais e futuros.



As dimensões de *Learning Agility* podem ser traduzidas nos processos seletivos em avaliações, entrevistas, dinâmicas, cases e desafios da organização. Assim como, na valorização da diversidade, compondo equipes a partir de diferentes perfis, entendendo o dinamismo e potencial de uma força de trabalho cada vez mais diversificada.

No eixo de desenvolvimento o *Learning Agility* se traduz principalmente em programas e ações intencionais e estruturadas voltadas a potencialização da agilidade de aprendizagem. A experiência deve ser a questão central. Requer experimentar para ampliar perspectivas e dar oportunidades de conhecimento e crescimento.



Dicas para desenvolver cada dimensão de agilidade:

1

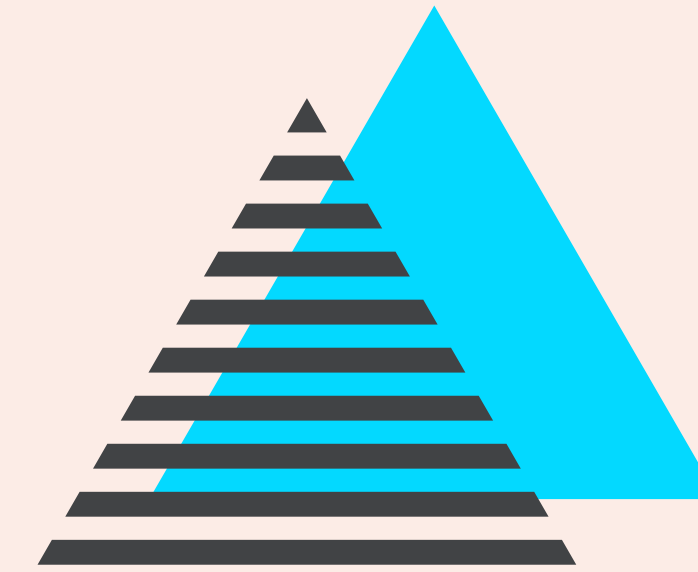
Autoconhecimento: exercícios e ambiência para identificação de forças, valores e propósito, assim como de crenças, e comportamentos sabotadores, para maior consciência de seu comportamento e como navegar em suas respostas emocionais. Espaços para autorreflexão e *feedback*, projetos de aprendizagem experiencial. *Mindfulness*.

2

Agilidade Interpessoal: promoção de espaços para escuta ativa, ponto e contraponto, desafios de criação de conexões e soluções a partir de ideias diversificadas, práticas de mentoria, *job rotation*, *feedback*, reuniões *one a one*. Exercícios voltados a potencializar habilidades sócioemocionais.

3

Agilidade para mudanças: uso da transformação digital, desafios reais e futuros, programas de inovação, identificação de macrotendências, adaptabilidade e pioneirismo. *Benchmarking*. Aumento gradativo de riscos voltados a oportunidades, mudanças de estratégias e rotas.



4

Agilidade Mental: aplicação e potencialização da inteligência artificial. Desafios de complexidade - explorar a complexidade de problemas, com foco em solução. Grupos de resolução de desafios, promovendo um ambiente para cocriação de soluções. Exercícios para potencializar o pensamento crítico.

5

Agilidade para Resultados: plano de ação prático, construção coletiva de estratégias, metodologias ágeis, *book* de aprendizado de lições aprendidas, foco, priorização, mensuração de resultados, desenvolvimento de equipes de alta performance. Projeto de aprendizado em ação que incorpore competições nos quais os profissionais resolvem desafios reais que a empresa enfrenta.





A importância de uma cultura de *Learning Agility*





“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”, Carl Jung.

Não basta selecionar e desenvolver altos potenciais se não houver uma cultura de aprendizagem. Para que uma ambiência aprendizagem se sustente e consolide é necessário que esta seja apoiada pela alta liderança, é preciso criar espaços autênticos para aprender, que oportunizem o compartilhamento de lições aprendidas decorrentes de sucessos e falhas.

Deve-se fomentar práticas de autonomia, adaptabilidade e atitudes como questionar o status quo, desafiar padrões, descobrir novas formas de criação e solução. Promover um senso de comunidade conectado a um propósito maior, que deve ser traduzido em aprendizagem e ação.

A necessidade de organizações que cultivam a aprendizagem, tem sido cada vez mais emergente à medida que o mundo se torna mais interconectado e ampliam-se a complexidade e dinamismo nos negócios. As organizações de sucesso têm aprendido como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

Construir uma cultura de aprendizagem ágil requer o cultivo de práticas de gestão que traduzam direcionamento e propósito de aprendizagem, oportunidades de experimentação, autonomia, desafios práticos e ambiência de aprendizagem, além de ferramentas e processos de apropriação de lições aprendidas e de fortalecimento de confiança coletiva.

As empresas com cultura sólida de aprendizagem, segundo estudo da **Bersin & Associates**, têm **32%** mais probabilidade de serem os primeiros a chegar ao mercado, apresentam **37%** a mais de produtividade que seus concorrentes e têm **58%** mais probabilidade de ter habilidades para atender às demandas futura do mercado.

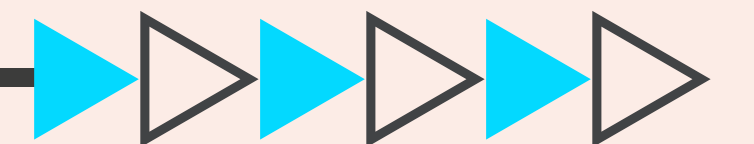
Organizações voltadas ao aprendizado ativam o potencial e a criatividade de suas equipes. De acordo com Peter Senge, as organizações de aprendizagem são lugares “onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde novos e expansivos padrões de pensamento são nutridos, onde a aspiração coletiva é liberada, e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender juntas.” A premissa fundamental é de que uma mudança organizacional significativa, somente será possível se houver profundas mudanças de mentalidade das pessoas que compõem a organização.





Dicas práticas para criar uma cultura de aprendizagem:

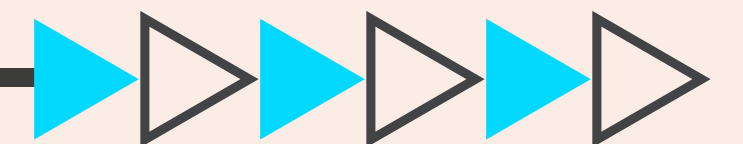
- 1** Comece reconhecendo as principais restrições que dificultam os profissionais de ativar seu potencial de aprendizado. Medo, ego e arrogância, são exemplos de bloqueadores. Ajude o time a reconhecer e lidar com crenças e sentimentos que o impedem de avançar.
- 2** Contrate pessoas com perfil de agilidade de aprendizagem e que fortaleçam comportamentos de aprendizagem junto ao time.
- 3** Estructure políticas e processos que fomentem a autonomia do aprendizado. Incorpore, por exemplo, mentalidade de aprendizado, ao processo de gestão de avaliação de potencial dos profissionais.
- 4** Incentive o diálogo franco e o empoderamento das equipes. Culturas de aprendizagem apresentam hierarquias planas, altos níveis de envolvimento e abertura. As pessoas saem das linhas formais de subordinação para discutir ideias e questões sem medo. Busque incluir e libertar o potencial de todo o time.





Dicas práticas para criar uma cultura de aprendizagem:

- 5** Apoie a tomada de riscos e incentive discussões sobre as lições aprendidas. Assuma e apoie os riscos aceitáveis, discuta as lições aprendidas, utilize as falhas como insumo para o aprendizado e o crescimento. O processo de aprendizado torna-se muito difícil se não há possibilidade de falhar. Crie um espaço seguro para conversas francas e compartilhamento de lições aprendidas.
- 6** Pratique a humildade. Quando os profissionais exercitam a postura de aprendiz, são mais acessíveis e flexíveis, em vez de ficarem focados em confirmar suas crenças e opiniões pessoais.
- 7** Incentive o trabalho em time. Forneça desafios coletivos. Recompense e reconheça as equipes em lugar do desempenho individual. As pessoas aprendem mais quando são apoiadas por outras pessoas.
- 8** Elabore e adote métricas de aprendizagem. Tenha um painel de gestão a vista sobre programas de aprendizagem e suas aplicações no trabalho. Valorize e incentive comportamentos de aprendizagem no time.



Dicas práticas para criar uma cultura de aprendizagem:

- 9 Construa junto ao time valores e propósitos claros, desafios práticos, ciclos de reflexão, práticas de escuta ativa, ponto/contraponto e experiências diversificadas de aprendizado.



- 10 Selecione e desenvolva líderes comprometidos com o aprendizado. Eles modelam comportamentos e transbordam suas crenças, assim como desafiam o potencial de suas equipes.



Checklist para avaliar o nível de *Learning Agility*:

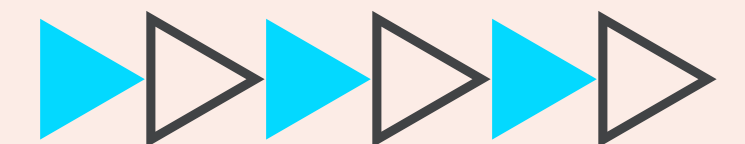


QUESTÕES DE AUTOCONHECIMENTO

- ☒ O profissional demonstra abertura e disposição para mudança comportamental?
- ☒ Ele assume erros e demonstra prontidão para aprender?
- ☒ Ele demonstra estar ciente de suas áreas de desenvolvimento e tem se esforçado para melhorá-las?
- ☒ Ele demonstra uma compreensão do impacto de seu comportamento nos outros e faz ajustes quando necessário?
- ☒ O Profissional demonstra inteligência emocional diante de situações adversas?
- ☒ Ele evidencia busca por autodesenvolvimento?
- ☒ O profissional busca proativamente feedback?
- ☒ Como o profissional age frente a desafios inéditos?
- ☒ Quais os principais aprendizados de experiências anteriores que o profissional coloca em prática?
- ☒ Os valores pessoais estão em conexão com os valores da empresa?
- ☒ Demonstra clareza de propósito em sua jornada profissional na empresa?
- ☒ Que forças são evidenciadas e como o profissional as coloca em prática?

QUESTÕES PARA AGILIDADE COM PESSOAS

- ☒ O profissional promove a diversidade no time?
- ☒ Como o profissional adapta seu estilo de comunicação para atender eficazmente às necessidades de diferentes perfis?
- ☒ Poderia compartilhar exemplos de quando este profissional demonstrou a habilidade de interpretar e responder às emoções dos colegas de trabalho de forma eficaz?
- ☒ Como ele lida com pontos de vista diversos na construção de soluções?
- ☒ Dê exemplos de situações em que ele demonstrou empatia e considerou as perspectivas dos outros antes de tomar decisões?
- ☒ É atento ao potencial do time e oportuniza desafios para ampliar a aprendizagem da equipe?
- ☒ Demonstra habilidade na gestão/mediação de conflitos e construção de soluções conjuntas?
- ☒ Como se comporta em momentos de diálogos e reuniões? Colabora com a construção de soluções coletivas?
- ☒ Possui capacidade de aprendizado e desenvolvimento a partir de *feedbacks*?
- ☒ Gera credibilidade nos relacionamentos que estabelece, tendo claro alinhamento entre o discurso e a prática?



Checklist para avaliar o nível de *Learning Agility*:

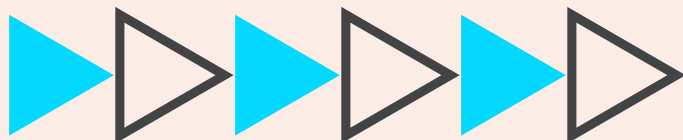


QUESTÕES PARA AGILIDADE COM MUDANÇAS

- ✓ Como o profissional tem reagido às mudanças, ocorridas na organização no último ano?
- ✓ O profissional sugeriu e implantou mudanças inovadoras em seu ambiente de trabalho no último ano?
- ✓ Você tem exemplos de quando este profissional antecipou mudanças futuras com base nas tendências atuais e se preparou para elas?
- ✓ Dê exemplos de situações em que reavaliou planos e estratégias frente a desafios.
- ✓ Lida bem com resistências e encontra aliados para seguir em frente com as iniciativas?
- ✓ Como ele ajuda o time a vencer as barreiras de resistência a mudanças?
- ✓ O profissional demonstra postura proativa e participação ativa em novos desafios e projetos?
- ✓ Assume riscos frente a projetos de valor e aprende com eles?
- ✓ Que oportunidades já gerou a partir de mudanças?
- ✓ Descreva mudanças que este profissional liderou. Como foi a condução e resultados?

QUESTÕES PARA AGILIDADE MENTAL

- ✓ Cite evidências de que o profissional desafiou o status quo e incentivou a inovação no ambiente de trabalho no último ano?
- ✓ Como ele demonstra capacidade de aplicar estratégias diversas para a resolução de problemas complexos?
- ✓ Pode citar exemplos em que demonstrou rápida adaptação e aprendizado em novos contextos?
- ✓ Como tem utilizado o pensamento lateral e analítico para gerar soluções inovadoras para problemas complexos?
- ✓ Como estabelece conexões com base em sua experiência prévia para resolução de problemas complexos?
- ✓ Constrói soluções inovadoras e originais frente aos desafios?
- ✓ Quais variáveis e abordagens utilizou para examinar e propor soluções para problemas complexos?



Checklist para avaliar o nível de *Learning Agility*:



QUESTÕES PARA AGILIDADE COM RESULTADOS

- ☒ O profissional demonstra consistência na entrega de resultados de alta performance, mesmo em situações desafiadoras?
- ☒ Pode compartilhar exemplos no último ano em que este profissional construiu estratégias eficazes para superar desafios?
- ☒ Poderia mencionar momentos em que ele persistiu até que os objetivos fossem alcançados, apesar das adversidades?
- ☒ Dê exemplos de situações em que desenvolveu o potencial do time.
- ☒ Como se desafia em termos de potencial para atingimento de metas?
- ☒ Como lida com a adversidade e situações inesperadas que impactam no alcance das metas?
- ☒ Quais são os comportamentos que inspiram, engajam e potencializam resultados?
- ☒ Tem habilidade para lidar diante de resistências ou mudanças em relação aos projetos que lidera?
- ☒ Consegue persistir na construção e execução de novas estratégias e cenários para alcançar os melhores resultados de acordo com o planejamento de metas ou mudanças necessárias?
- ☒ Inspira e desenvolve seu time com foco em alta performance?

☐

☒

☐

☒



Aprender é
uma escolha...





“Desenhe a arte que quer ver, comece o negócio que quer gerir, toque a música que quer ouvir, escreva os livros que quer ler, crie os produtos que quer usar – faça o trabalho que você quer ver pronto”, Austin Kleon.

Esperamos que este conteúdo possa ser um convite a reflexões de aprendizagem que gerem valor na sua jornada.

Para além da mente aberta a aprender, é preciso também estar disposto a desaprender. A expertise em aprender pode ser considerada uma meta competência, quanto mais a possuímos, mais eficazmente nos desenvolvemos em outras competências.

No entanto, reconhecer a necessidade de superar a inércia mental, que muitas vezes se manifesta na resistência a questionar o familiar e na falta de disposição para explorar territórios desconhecidos, é o primeiro passo para colocar intencionalidade em nossas ações e decisões.

Desaprender é uma quebra de paradigma, pois requer a coragem de questionar premissas arraigadas, abandonar conceitos que aprendemos e já não dão conta em cenários de maior complexidade, para abrir espaço ao novo e a um potencial ainda inexplorado.

Desejamos que todo seu potencial se transforme em potência e que como profissional de gestão de pessoas você possa auxiliar muitas pessoas a traduzirem aprendizado em ação.

Lembre-se:

aprender é uma escolha, que você possa escolher aprender sempre.



ISAE

Escola de Negócios

